



# LA TOMA DE DECISIONES EN EL MERCADO MINORISTA DE CALZADO



**Gimena Pereira Cano: C.I. 2.953.814-7**

**Verónica Castro Acosta: C.I. 3.347.062-0**

**Cátedra: Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración**

**Tutor: Hugo Roche**

**Setiembre 2009**

# CAPÍTULO I:

# INTRODUCCIÓN

## **1.1 OBJETIVO**

El sector calzado actualmente esta formado principalmente por cadenas minoristas, las cuales se expanden cada vez por territorio nacional conquistando así nuevos mercados y adquiriendo mayor importancia en el sector. Dichas cadenas logran minimizar sus costos al ser ellas mismas sus proveedoras, importan el calzado que luego van a vender al público y tienen muy poco porcentaje de productos provenientes de proveedores externos. Esto les brinda una ventaja competitiva en cuanto a costos, variedad y exclusividad en los modelos; y a su vez les permite obtener mayores resultados.

En los últimos años surgieron nuevos competidores, nuevos sectores que ofertan calzado, como ser las grandes superficies (que principalmente compiten con la venta de calzado de bajo costo procedente de Oriente) y tiendas no especializadas (por ejemplo: tiendas dedicadas a la venta de ropa que actualmente complementan su oferta con calzado y accesorios).

El objetivo del presente trabajo es estudiar y decidir acerca la adecuada toma de decisiones gerenciales en el mercado minorista de calzado para que las cadenas del sector puedan crecer en reconocimiento y expandirse territorialmente.

Para cumplir con dicho objetivo se recopiló la información disponible del sector minorista, importador y también del sector industrial del calzado para así tener un panorama de la situación del mercado y los principales cambios que ha sufrido en los últimos años; se realizaron entrevistas a las cámaras de industria y de importadores de calzado y se analizó dicha información, así como se realizo una revisión bibliográfica acerca de la información disponible. Para concluir acerca las decisiones gerenciales a tomar citadas anteriormente

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

se utilizo el método análisis multicriterio en la toma de decisiones: SCORING y AHP.

## **1.2 HISTORIA DEL CALZADO**

### **“EL PERSPICAZ CAVERNÍCOLA”**

“Cuenta la leyenda que hace unos quince mil años, un hombre de la prehistoria quiso proteger sus pies del molesto suelo helado que le impedía caminar con soltura. El astuto troglodita tuvo la idea de cubrirlos con piel procedente de un animal que él mismo había sacrificado. Con el paso del tiempo fue utilizando materiales de mayor calidad, como el cuero y fibras vegetales provistas de una mayor firmeza que sujetaba al pie con tiras de esparto.

A partir de este primer "zapato", que se asemejaba más a una sandalia, podemos hablar del nacimiento del concepto de calzado. Éste fue evolucionando conforme el ser humano desarrollaba su inteligencia, adquiriendo otras finalidades que distaban de la de protección y resguardo del pie y que respondían a cuestiones de índole social y estética”.<sup>1</sup>

### **Reseña histórica**

Existen evidencias de que la historia del calzado comienza a partir del año 10.000 A. C., al final del período paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra utilizados por los hombres de las cuevas, existían diversos de estos que servían para raspar las pieles, lo cual da indicios de que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. En los hipogeos egipcios (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples), que tienen la edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y del calzado. En los países fríos, el mocasín era el protector de los pies y en los países más calientes, la

---

<sup>1</sup> [www.alu.ua.es/s/ss04](http://www.alu.ua.es/s/ss04)

sandalia aún es la más utilizada. Las sandalias de los egipcios eran realizadas de paja, papiro o de fibra de palmera.

En Mesopotamia eran comunes los zapatos de cuero crudo, atados a los pies por tiras del mismo material. Los coturnos eran símbolos de alta posición social.

Los griegos llegaron a lanzar moda como la de modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho.

En Roma el calzado indicaba la clase social y, los cónsules por ejemplo usaban zapatos blancos, los senadores zapatos marrones prendidos por cuatro cintas negras de cuero atadas con dos nudos, y el calzado tradicional de las legiones eran los botines que descubrían los dedos.

La Revolución Inglesa trae consigo una mayor manufacturación del calzado en Inglaterra. La numeración comienza a tener lugar con la aparición de las primeras máquinas para la confección de zapato. La primera referencia de la manufactura del calzado fue el año 1642, cuando Thomas Penddlton pidió a su disposición 4600 pares de botas y zapatos para el ejército inglés

En la edad media, tanto los hombres como las mujeres utilizaban zapatos de cuero abiertos que tenían una forma semejante al de las zapatillas. Los hombres también utilizaban botas altas y bajas amarradas delante y al lado. El material más común era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran realizadas en piel de cabra.

A mediados del siglo XIX comenzaron a aparecer las máquinas para auxiliar en la confección de los calzados, pero solamente la máquina de costura pasó a ser la más accesible.

A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado; como el cambio de cueros por gomas y materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos.

El calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies. Adquiere muchas formas, como zapatos, sandalias, botas o deportivos.

El calzado es utilizado por una variedad de motivos, como la protección del pie, la higiene o el simple adorno. Usualmente se utilizan medias o calcetines al vestir calzado.

### Industria

La industria del calzado nace con la misma humanidad, pues se tiene noticia desde el paleolítico superior de la existencia de técnicas de tratamiento de pieles de animales para elaborar prendas y calzado. La tecnología empleada por los primeros seres humanos se fue refinando, y ya en la edad antigua apareció el taller de fabricación artesano.

En tiempos del Bajo Imperio Romano se consolida un tipo de taller en el que uno o varios maestros artesanos, junto con algunos aprendices, los cuales producían para el mercado local, sirviendo el mismo taller como punto de venta. Con diversas variaciones, ésta fue la base productiva que se mantuvo hasta el siglo XIX. En el siglo XVII aparecieron algunas grandes fábricas, especialmente en Francia, protegidas por la Corona y orientada a productos de lujo.

Otro modelo organizativo del sector, también usual desde el siglo XV, fue la articulación de la producción en pequeños talleres que trabajaban para un comerciante, quien proporcionaba suministros y compraba el producto terminado. Estos sistemas desaparecieron tras la Revolución Industrial.

Desde el comienzo del siglo XIX se generaliza el modelo de fábrica, tal como se conoce ahora. El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos, que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del cosido, y las colas de tipo sintético, que rebajan los costos y mejoran la resistencia del producto terminado.

### **1.3 CONCEPTOS BÁSICOS**

A continuación se definen los conceptos básicos utilizados en el presente trabajo, ellos fueron tomados de la “Enciclopedia y Diccionario Encarta 2009”.

Se denomina calzado a todo género de zapato, borceguí, alpargata, almadreña, etc., que sirve para cubrir y resguardar el pie.

La Industria del calzado se dedica a la fabricación de todo tipo de zapato, zapatilla, bota o sandalia, que sirva para cubrir y proteger el pie. Se suele agrupar en la misma rama que la industria de la confección, ya que buena parte de ella se integra en el complejo de la industria de la moda. Es frecuente que los parámetros de moda para la producción de prendas de confección incorporen también el calzado en sus estrategias de venta, al ser cada vez más habitual que las firmas del sector presenten una oferta amplia de todo tipo de complementos. El calzado luego se ofrece al público en las zapaterías, que son el lugar donde se venden los mismos. También se pueden denominar zapaterías a las fábricas o lugares de compostura de calzado. Público es el conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar.

Se puede definir como tienda a una casa, puesto o lugar donde se venden al público artículos de comercio al por menor. Las grandes tiendas suelen organizarse bajo un sistema de cadenas. Una cadena es un conjunto de establecimientos, instalaciones o construcciones de la misma especie o función, organizadas en sistema y pertenecientes a una sola empresa o sometidas a una sola dirección.

Las tiendas, o casas, suelen identificarse con una marca. Marca es todo signo o medio que sirve para individualizar productos y servicios en el mercado. Es uno de los tres tradicionales signos distintivos del empresario;

los otros son el nombre comercial (que sirve para individualizar a un empresario en ejercicio de su actividad) y el rótulo del establecimiento (que individualiza el establecimiento mercantil en sí).

Aunque existen cadenas comerciales en todo el mundo, las principales suelen estar ubicadas en grandes centros urbanos para poder aprovechar las ventajas inherentes a los mercados masivos. Además de las tiendas minoristas, las cadenas comerciales también incluyen teatros, bancos, hoteles y algunos servicios públicos.

Las cadenas comerciales, que se distinguen porque tienen un propietario central, no deben confundirse con entidades de franquicia que implican una propiedad individual de muchas unidades con una única denominación comercial. Por ejemplo, algunas cadenas de comida rápida operan a escala internacional mediante acuerdos de franquicia.

La franquicia es posibilidad que tienen los gobiernos y las empresas, en economía, de ceder a otra empresa el derecho de realizar una determinada actividad económica. El término tiene varias acepciones.

En los negocios, el término franquicia alude al derecho, en exclusiva, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en un determinado país o región, a cambio del pago de una cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces se transfiere incluso el derecho de realizar campañas publicitarias.

Se pueden encontrar cadenas comerciales en casi todo el mundo, incluyendo Canadá, Europa, Asia del este y América latina. Los supermercados, los grandes almacenes, los centros comerciales y los economatos se encuentran entre los ejemplos más destacados de cadenas comerciales. Cada vez más, estas cadenas se están convirtiendo en grandes holdings que tienen una estrategia comercial internacional.

Los grandes almacenes son tiendas de gran tamaño que venden todo tipo de productos de consumo. Este tipo de establecimientos existen en todas las grandes ciudades del mundo y en ellas suele haber más de 100 departamentos distintos, en cada uno de los cuales se venden diferentes tipos de productos. Además de ofrecer una gran variedad de productos en una única tienda, los grandes almacenes ofrecen una amplia gama de servicios, como es la entrega a domicilio o por correo, concesión de créditos, a menudo emitiendo sus propias tarjetas de crédito, e incluso ofreciendo pases de modelos.

La organización de un gran almacén es compleja debido a la cantidad de bienes y servicios que ofrecen. Por regla general, la dirección del centro la llevan a cabo cinco departamentos: el departamento de proveedores, que se encarga de comprar y fijar el precio de los productos; el departamento de promoción de ventas, que controla la publicidad, las relaciones públicas y otros aspectos relacionados con la imagen de la empresa; el departamento de personal, que se ocupa de la formación y el control de los empleados; el departamento de servicio al cliente, que se encarga de atender al público, controlar los servicios post-venta, el envío a domicilio, el marketing y el buen estado de los productos, y el departamento financiero y contable, que lleva la contabilidad, los créditos a clientes, el control de gastos y todo lo relacionado con los aspectos financieros y presupuestarios de la empresa. Cada uno de estos cinco departamentos tiene múltiples sub departamentos. Los ejecutivos o los directores de cada departamento responden del buen funcionamiento ante el Director General.

Los supermercados son comercios de autoservicio divididos en departamentos; son el tipo de tienda minorista que predomina en la venta de alimentos en muchos países. Un supermercado medio maneja miles de artículos alimenticios, incluyendo carnes, frutas y verduras frescas, productos del día, artículos de panadería, alimentos enlatados de lujo y ultra congelados. Algunos incluso venden pescados y licores. Entre los bienes no

percederos que pueden comprarse en un supermercado se incluyen productos de limpieza, higiénicos, de belleza y artículos de papelería y para el hogar.

El gerente es la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. Tiene un rol decisivo en la toma de decisiones, el cual es un proceso realizado para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico y decidir acerca del futuro de la empresa y las acciones a ser llevadas adelante para el logro de los objetivos de la misma. La decisión es la determinación o resolución que se toma o se da ante una situación o hecho dudoso.

En este trabajo se analizarán principalmente las posibles decisiones de expansión que puede tomar una empresa del sector minorista de calzado. Expandir es extender, difundir. Las empresas del sector minorista también son importadoras, así que se procede a definir el término importar, esto es la acción de introducir en un país géneros, artículos o costumbres extranjeros, en contraposición de exportar que es vender géneros a otros países.

La diversificación es proceso por el que una empresa o compañía amplía su gama de productos. Cuando una empresa, o un país, diversifica su producción es porque considera que depende de manera excesiva de un único producto, o de muy pocos.

Mercado es un conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes. Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda.

Entre las distintas clases de mercados podemos distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones.

MERCOSUR o Mercado Común del Sur: organización regional del espacio sudamericano constituida en virtud del Tratado de Asunción. Este fue firmado el 26 de marzo de 1991. El principal objetivo establecido en el Tratado de Asunción era lograr la progresiva eliminación de barreras arancelarias entre los estados miembros, con el fin de constituir un mercado único. En la actualidad los países del MERCOSUR gozan de libertad aduanera y comercial, y tienen un arancel externo común. En 2006 Venezuela ingresó como quinto miembro de la organización, aunque habrá un periodo transitorio de seis años durante el que se deberán eliminar todas las barreras arancelarias entre los cinco países.

# CAPÍTULO II:

## EL SECTOR CALZADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

## **2.1 BREVE RESEÑA DE LA SITUACIÓN MUNDIAL DEL SECTOR**

El comercio mundial del calzado está manejado por empresas multinacionales, propietarias de las principales marcas. El desarrollo del producto, la comercialización y promoción constituyen las áreas prioritarias; mientras que la fabricación física se ha dejado para los países que tienen mayor disponibilidad de infraestructura, estabilidad financiera, disciplina y/o costos laborales bajos.

Ha existido un proceso de reubicación de la producción de los países desarrollados hacia los países en vías de desarrollo. Los países asiáticos son los que han entrado con mayor éxito al mercado mundial. Estos tienen conquistado los mercados que antes eran de dominio de los países industrializados, por lo cual, se ubicaron en el eslabón final de la cadena de valor y se han concentrado en el control del diseño y la comercialización.

Los cambios más relevantes han sido en términos de distribución geográfica, tecnología y calidad. Los países que históricamente eran productores de calzado, han perdido su posición de liderazgo en sus mercados internos o en el mundial, o bien están atravesando una crisis que pareciera ser irreversible. Solamente Italia y, en segunda instancia, España han logrado mantener su rol dominante en términos de influencia en la moda, volumen de producción y exportación. Al mismo tiempo aparecieron nuevos países en la escena del calzado. Los mismos se pueden dividir en dos grupos. El primero son países que, a partir de la década del '70, comenzaron a tener relevancia por el traslado de las plantas desde países tradicionales hacia otros con reducidos costos laborales (por ejemplo, Brasil, Indonesia, Portugal, Tailandia, Corea del Sur, Taiwán y Turquía), algunos de los cuales han perdido relevancia en los últimos años. En la década del '80 se produce

una nueva ola de inversiones hacia otros países en desarrollo, que en los '90 se han transformado en productores principales (China, India, Vietnam).

Actualmente, la producción y la venta minorista son dos negocios diferentes; cada uno de ellos posee características especiales y necesita diferentes habilidades.

La diversificación de una colección y el consecuente proceso de fabricación inevitablemente incrementan los costos de producción. En la fabricación manual del calzado, la buena calidad y la alta productividad se hallaban en conflicto, pero en la fabricación moderna (mecanizada), se requiere una cierta intensidad (velocidad) para lograr un nivel de calidad apropiado. En el calzado deportivo, la escala de producción, la competencia a través del precio, la imagen de la marca y, por lo tanto, los gastos en marketing y publicidad constituyen aspectos claves. Por su parte, en calzado no deportivo, la diferenciación del producto y la calidad aparecen como muy importantes a expensas de la escala de producción.

La fabricación del calzado constituye una industria de trabajo intensivo, por lo que se supone que los costos laborales determinan, en buena medida, la distribución geográfica de las capacidades de producción. No caben dudas de que el incremento de la producción de calzado en China, Indonesia y Vietnam se debe en gran medida a ese fenómeno.

En el sector calzado esta integrado por una serie de actividades industriales y manufacturera en la que interviene la mano de obra en forma intensiva.

Como consecuencia de la globalización pertenece al grupo de sectores que más se ha mundializado al igual que otras manufacturas de diseño como la industria textil.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

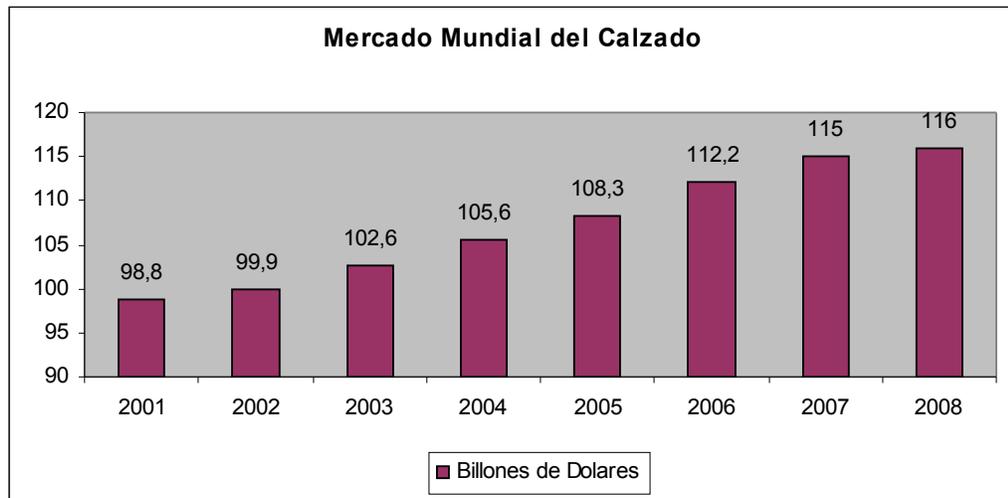
Cuadro 2.1:

MAGNITUDES DE LA INDUSTRIA MUNDAL DE CALZADO , 2003				
DATOS EN MILLONES DE PARES				
CONTINENTE	PRODUCCION	IMPORTACION	EXPORTACIÓN	CONSUMO
ASIA	10521,7	1784,3	6679,2	5626,8
AMERICA DEL NORTE	255,6	2595,6	190,7	2660,5
EUROPA OCCIDENTAL	708,8	1982,5	881,5	1809,8
AMERICA DEL SUR	892,4	175,2	199,7	867,9
EUROPA DEL ESTE	297,7	696,8	164,8	829,7
ORIENTE MEDIO	377,8	307,2	112,3	572,7
AFRICA	200,3	347,8	64,7	483,4
OCEANIA	9,8	118,4	4,8	123,4
TOTALES	13264,1	8007,8	8297,7	12974,2

## **2.2 CONSUMO MUNDIAL DE CALZADO: ACTUALIDAD Y EXPECTATIVAS FUTURAS**

El mercado mundial del calzado alcanza un valor de 116 billones de dólares y crece a una tasa promedio del 2% anual.

Gráfico 2.1:



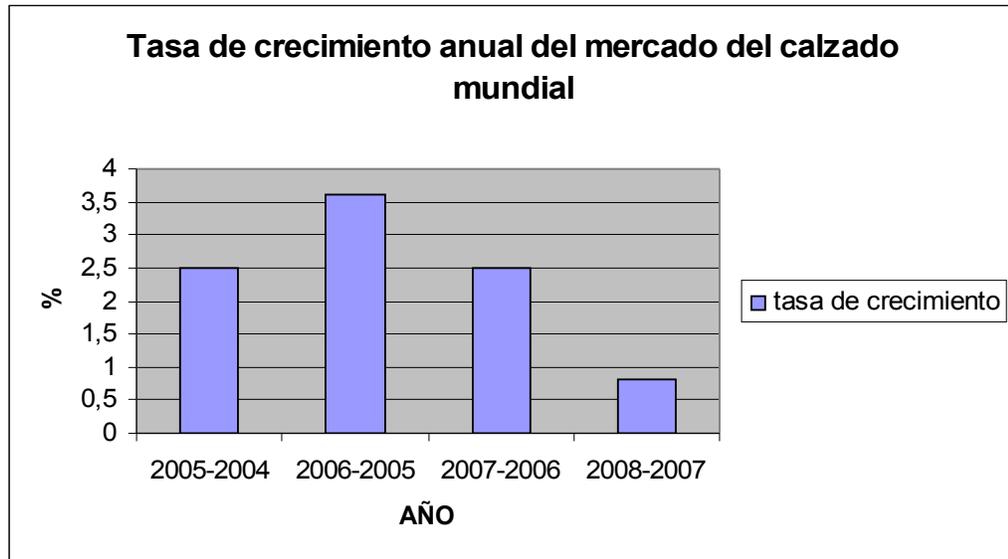
Fuente "Shoes planet magazine" N°7 – Spring 2009

Las ventas mundiales de calzado en el año 2008 sufrieron una leve caída debido a la crisis económica mundial.

Las principales razones esta caída fueron:

- El estancamiento económico en la mayoría de los mercados.
- La crisis sufrida por los mercados financieros.
- Una pérdida en la confianza del consumidor hacia los mercados.
- El daño producido a la moneda norteamericana, el dólar, y su mercado correspondiente, debido a la tasa de cambio desfavorable del dólar respecto al euro.

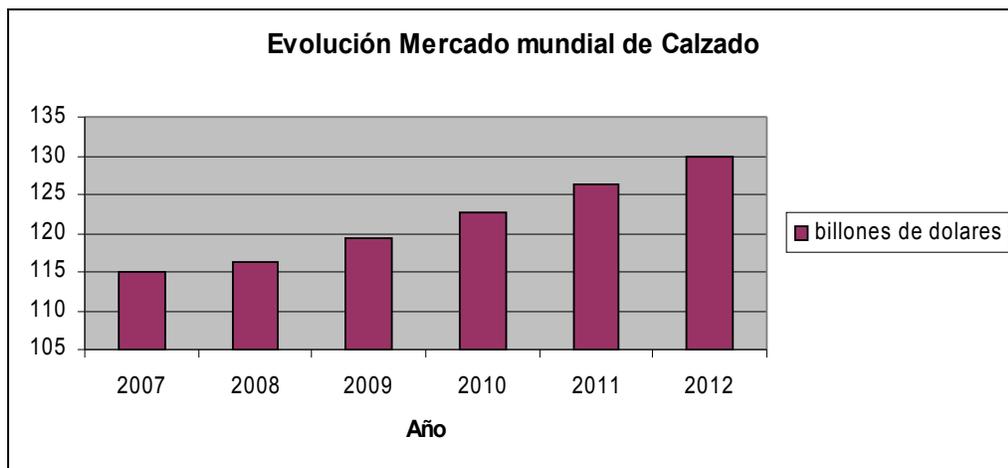
Gráfico 2.2:



Fuente "Shoes planet magazine" N°7 – Spring 2009

Las expectativas son que la tendencia creciente del mercado del calzado continúe en los próximos años, llegando a ser aproximadamente de 130 billones de dólares en año 2012, siendo la tasa de crecimiento promedio en dicho periodo de un 2,4%.

Gráfico 2.3:



Fuente "Shoes planet magazine" N°7 – Spring 2009

El mercado de calzado mundial es dominado por el calzado de precio medio, siendo el segmento de calzado de lujo el que tiene más expectativas de crecimiento hacia el año 2012. En el año 2007 el consumo mundial del sector calzado se formó en su base por el calzado económico con un porcentaje del 33%, siguiendo el calzado de precio medio con un 36%, el calzado fino tuvo un consumo del 18% y el 13% restante el calzado de lujo.

Llevando la clasificación anteriormente citada a valores, el calzado de tipo económico se encuentra por debajo de los U\$S 11, teniendo este segmento un crecimiento esperado para el 2012 del 2,5%; el calzado de la categoría media está entre los U\$S 11 y los U\$S 36 aproximadamente y su crecimiento esperado en dicho período es del 1%; el calzado fino se encuentra entre los U\$S 36 y U\$S 73 con una tasa de crecimiento esperada en un 3% y por último el calzado de lujo se encuentra por encima de los U\$S 100 con un 6% de crecimiento esperado para el año 2012.

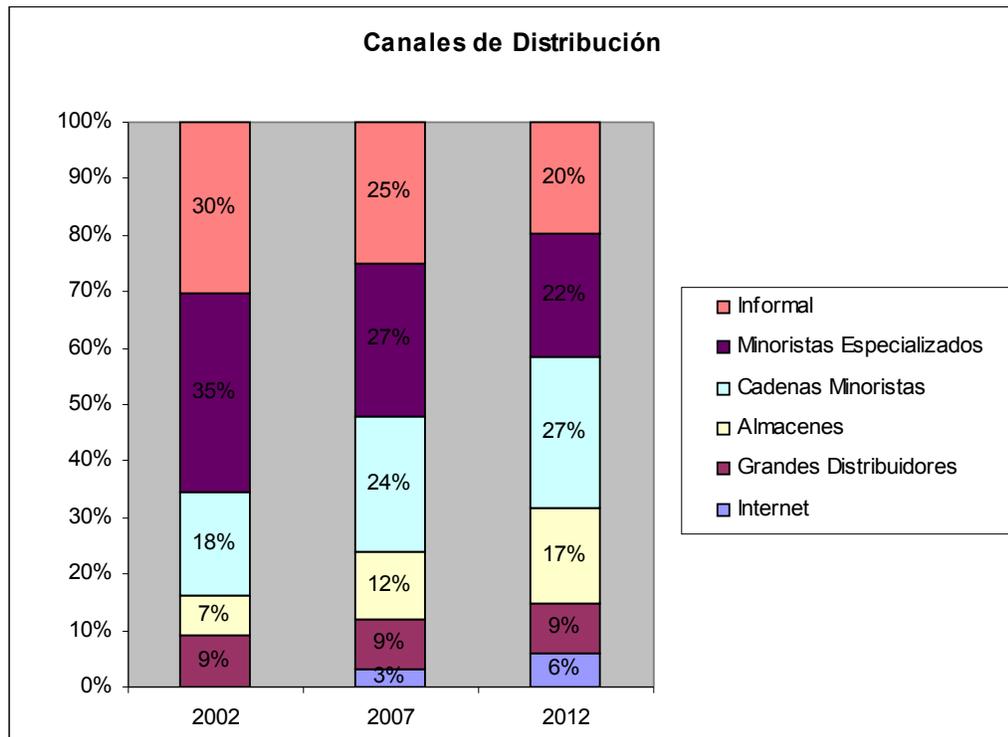
En el segmento de lujo los productos de primerísima calidad son los de mejor funcionamiento. Estos son los que esperan tener un crecimiento mas rápido, dicho calzado tiene un precio superior a los U\$S 180, por su lado los fabricantes de calzado italiano sostienen que tienen una posición de mando en este segmento acaparando un 70% del mismo.

El segmento de calzado de lujo lo podemos dividir en dos partes: el de primerísima calidad que representó un 38% del segmento en el 2007 y calzado de lujo propiamente dicho que representó el restante 62%, el segmento en su totalidad equivale a unos U\$S 15 billones de dólares siendo las proyecciones para el año 2012 de 19,5 billones, de los cuales un 57% representarían el calzado de lujo (esto implica un incremento del 4%) y un 43% esta formado por el calzado de primerísima calidad (lo que implica al año 2012 un incremento del 8%).

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Los canales de distribución en el mercado mundial de calzado también están cambiando, las grandes tiendas (o tiendas por departamento) e Internet van a ir reemplazando a las tiendas minoristas. Hoy por hoy los canales de distribución son los siguientes: Internet, grandes distribuidores, grandes tiendas o almacenes, cadenas minoristas, comercio minorista especializado y el mercado informal.

Gráfico 2.4:



Fuente "Shoes planet magazine" N°7 – Spring 2009

El mercado mundial de calzado es dominado por el calzado femenino y el casual. El calzado femenino abarca un 45% del consumo mundial, en tanto el calzado de hombre un 41% y un 14% el calzado infantil. De esta manera si dividimos el consumo mundial por el tipo de producto tenemos que en el 2007 un 49% correspondió al calzado de tipo casual, un 22% al formal, un 19% al deportivo y el restante 10% al calzado de noche.

Una segunda clasificación del calzado de acuerdo al uso que se le da al mismo surge de un informe realizado por la OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto) en Uruguay:

- Infantil: es dirigido al público cuyas edades están comprendidas entre 0 y 14 años. Puede ser de vestir, moda, sport, deportivo, etc...
- Vestir – Moda: es el que sigue los dictámenes de la moda en su diseño. En todos los públicos: caballeros, damas e infantil aunque preferentemente esta dirigido a público femenino. En este segmento puede encontrarse diferentes estilos (diario, noche, etc.) y diferentes calidades.
- Sport o casual: no se considera solamente al calzado destinado a los deportes sino también a aquel de uso cotidiano para cualquier momento o uso.
- Ortopédico: calzado correctores de determinadas malformaciones del pie.
- Trabajo: calzado para uso industrial o especial, como botas de seguridad con topes metálicos o tratamientos ignífugos en el empeine.
- Confortables: calzado especialmente diseñado para pies más anchos que la medida o plantillas anatómicas, etc. que garantizan la comodidad

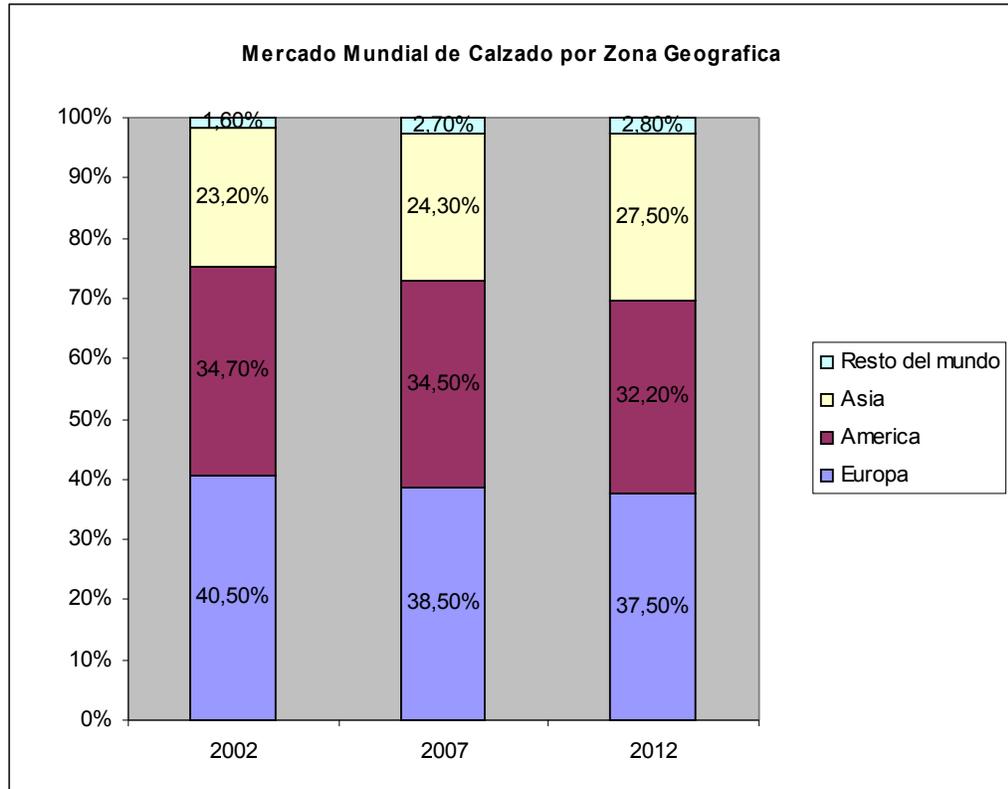
Además de las categorías anteriores pueden encontrarse otro tipo de calzado más especializado como de: esquí, montañismo, golf, otros deportes, baile, etc.

Los atributos del calzado no son incompatibles por lo cual pueden encontrarse segmentos interrelacionados por ejemplo: la comodidad es un atributo de cualquier tipo de calzado.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

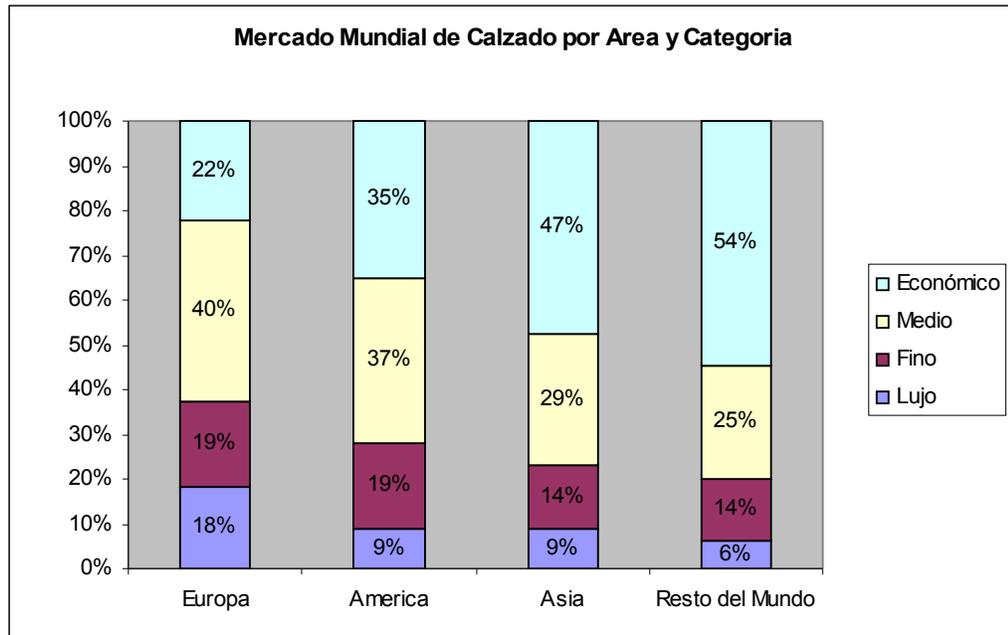
Europa y América representan el 75% del mercado mundial, Asia y el resto del mundo están ganando espacio en el mercado y son actualmente más fuertes en las zonas donde el precio del mercado es más elevado.

**Gráfico 2.5:**



(Los porcentajes son calculados por el consumo medido en millones de dólares) Fuente "Shoes planet magazine" N°7 – Spring 2009

Gráfico 2.6:



Fuente "Shoes planet magazine" N°7 – Spring 2009

El mercado mundial de calzado se puede dividir en mercados maduros y mercados en crecimiento. Dentro de los mercados maduros ubicamos a Norte América, Oeste de Europa y Japón. Como mercados en crecimiento clasificamos a Sur América, este europeo, Asia y el resto del mundo.

El mercado norteamericano se encuentra estacionado debido a la crisis mundial, a su vez su estructura de distribución se basa en grandes Shopping y se caracteriza por el calzado casual y deportivo.

Por su parte el oeste europeo es el principal mercado del mundo formado por numerosos y diversos mercados y países. Su principal estructura de distribución es mediante venta al por menor especializada, y como principales productos encontramos el calzado casual y el calzado formal.

Japón es el mercado más establecido, más "maduro", de Asia, sus centros de distribución son principalmente los mismos que en Norteamérica

(grandes tiendas, Shopping) y en materia de producto se caracteriza por el calzado casual y formal teniendo una importante línea de calzado de lujo que equivale a un 15% del total en dicho país.

Hay nuevas oportunidades emergentes en áreas de crecimiento, en las cuales encontramos Sur América, Este Europeo, Asia y el resto del mundo.

Rusia es un mercado en gran evolución en cuanto al volumen (doscientos mil pares en el año 2007), distribución y consumidores. El 80% del calzado que se consume en el mercado ruso es procedente de China.

En Rusia los canales de distribución se caracterizan principalmente por un mercado informal, que representa la mitad del mismo principalmente en áreas rurales. Los grandes centros comerciales están creciendo en las grandes ciudades. El calzado femenino domina el mercado ruso con un 49% del total versus el calzado masculino con un 37% y el infantil con un 14%. El calzado de invierno representa el 75% de las compras anuales totales y el consumo esta muy polarizado: por un lado un calzado cómodo y confortable para el trabajo y por otro lado el calzado de lujo para ocasiones especiales.

La evolución de China es espectacular ya que pasó de producir 5.520 millones de pares en 1998 a producir alrededor de 8.000 millones en el 2003. Actualmente los países asiáticos producen más del 75% de la producción mundial.

En cuanto al mercado de calzado, Asia fue en el 2003 el principal consumidor de calzado medido en pares, seguido de Estados Unidos y Europa Occidental.

Cuadro 2.2:

PRINCIPALES CONSUMIDORES (2003)	
PAIS	CONSUMO APARENTE mill. De pares
CHINA	2782,4
EEUU	1977,1
INDIA	714
JAPON	600
BRASIL	481
INDONESIA	360
ALEMANIA	333,4
REINO UNIDO	332
FRANCIA	322,7
ITALIA	274,5
PAKISTAN	235
RUSIA	187,7
MEXICO	185
COREA DEL SUR	183,5
FILIPINAS	180
ESPAÑA	175,4

Existen diferencias importantes en la estructura de consumo ya que mientras que China es el mas alto del mercado en cantidad de pares, Europa y Norte América son tres veces mayor en valor monetario, por las diferencias de los precios del calzado que se consume en uno y otro continente.

El consumo por persona de calzado es mayor en los países desarrollados por ejemplo en Estados Unidos es de 6,9 pares por persona por año y de Europa es de 4,6 pares.

China representa el 75% del consumo en Asia (Asia Pacific) y sigue en crecimiento y expansión. En el año 2007 el mercado de calzado de dicho país ascendió 1600 millones de pares. Los productos básicos e

indiferenciados son los que tienen un crecimiento más fuerte, y el precio medio en el segmento inferior del mercado se mantiene constante.

Brasil, es un mercado que marca tendencias en América del Sur, y se encuentra en constante crecimiento a pesar de ser un mercado ya establecido hace años. Se caracteriza por precios medianos y bajos debido a las características del calzado que comercializa. La cadena de distribución domina tanto la distribución del producto local como de productos globales. Las grandes distribuidoras se utilizan para todo tipo de calzado, los almacenes distribuyen el calzado de mayor calidad. El mercado se divide en forma equivalente entre calzado masculino y femenino, basado básicamente en productos de verano: sandalias de plástico para hombres y mujeres. En el 2007 el mercado de calzado del mencionado país ascendió a 6,2 billones de dólares, se espera que para el 2012 sea de 7,5 billones de dólares.

En cuanto a la cadena de distribución el mercado informal es el dominante y las cadenas minoristas están creciendo, principalmente para la integración de los productores para la exportación. El acceso a Internet en la población China también ayuda a la venta on-line del producto. El calzado femenino es el que prevalece representando el 48% del mercado; el calzado casual y deportivo de bajo y mediano precio dominan el mercado; el calzado de lujo, por su parte, se ha incrementado en un 15% anual. En el año 2007 el consumo de calzado en China fue de 12,7 billones de dólares esperando que para el 2012 sea de 17,8 billones de dólares.

India es un nuevo y dinámico mercado en Asia. Nuevos productores están surgiendo. En el año 2007 la producción y distribución de calzado alcanzó los 150 millones de pares. El 80% de la cadena de distribución es informal. El calzado masculino domina el mercado en un 75%. Si segmentamos el mercado en cuanto al tipo de producto, el calzado formal y el casual tienen un 80% de participación en el mismo.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Medio oriente se destaca a nivel mundial en cuanto a la evolución del consumo. La producción local domina el mismo y en el 2007 fue de 100 millones de pares. La cadena de distribución se forma principalmente por boutiques (cadenas minoristas especializadas) y Shopping malls en lo que refiere al calzado de precio medio para arriba, también encontramos los almacenes como centros de distribución y el mercado informal, este ultimo principalmente para el calzado tradicional. El mercado es dominado principalmente por el calzado formal de hombre. El calzado de mujer esta estrechamente ligado al estilo tradicional de la zona. Las sandalias de cuero y plástico son las mas vendidas (productos de verano dominan el mercado).

Brasil, Rusia, China, y medio oriente tendrán un crecimiento de cuatro veces al ritmo del mercado para el año 2012, su peso en el mercado mundial se espera crezca significativamente. El resto de los mercados ya establecidos (Oeste europeo, Norteamérica y Japón), “mercados maduros”, también crecerán pero mas lentamente.

### **2.3 Principales cambios en el negocio**

El cambio en la distribución es el más importante y afecta directamente la actividad y estrategia de las empresas del sector. La distribución es la que obtiene mayor rentabilidad del negocio, más que el fabricante.

En el mercado internacional se observan las siguientes tendencias:

- Concentración: menos compradores y cada vez más fuertes.
- Globalización: por marcas, o por estrategia de expansión de las grandes cadenas de moda.
- Especialización: los comerciantes buscan diferenciarse a través de atender a segmentos de consumidores concretos.
- Concepto de “moda integral”: las tiendas ya no venden calzado o ropa, sino que un mismo local se integran todos los elementos necesarios para salir vestido de la cabeza a los pies, incluso complementos y perfumes.
- Control de fabricación: los que dominan el mercado, entran a controlar los sistemas de fabricación para asegurarse la calidad, fecha de entrega, renovación de productos, etc.

# CAPÍTULO III:

## EL SECTOR CALZADO EN EL ÁMBITO NACIONAL

### **3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE CHINA EN EL SECTOR CALZADO NACIONAL**

La información expuesta en esta sección se obtuvo de una revisión bibliográfica de un estudio realizado por el Departamento de Estudios Económicos de C.I.U. en el año 2008, por el Lic. Ignacio Bartesaghi, a quien también se entrevistó, y el Cr. Sebastian Pérez.

En la década del '90 el sector productor de calzado sufrió una fuerte caída medida en unidades físicas, la cual llegó a tener sus niveles mínimos a lo largo de la historia del sector en nuestro país. Hacia el año 2003 la producción de calzado mostró cierta recuperación, y a partir del mismo se ha mantenido en valores muy reducidos.

En el año 2007 el valor bruto de producción se ubicó en 18 millones de dólares anuales, los que representan unos tres millones y medio de pares. Gran parte de dicha producción se compone de la fabricación de alpargatas, y el calzado de cuero tiene una gran participación si medimos la producción en dólares debido a su mayor costo. Por su parte la fabricación de pantuflas (en cuero ovino) ha alcanzado una mayor importancia en los últimos años, sobretodo en su participación en las exportaciones.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

**Cuadro 3.1:**

**OFERTA Y DEMANDA GLOBAL DEL SECTOR CALZADO**

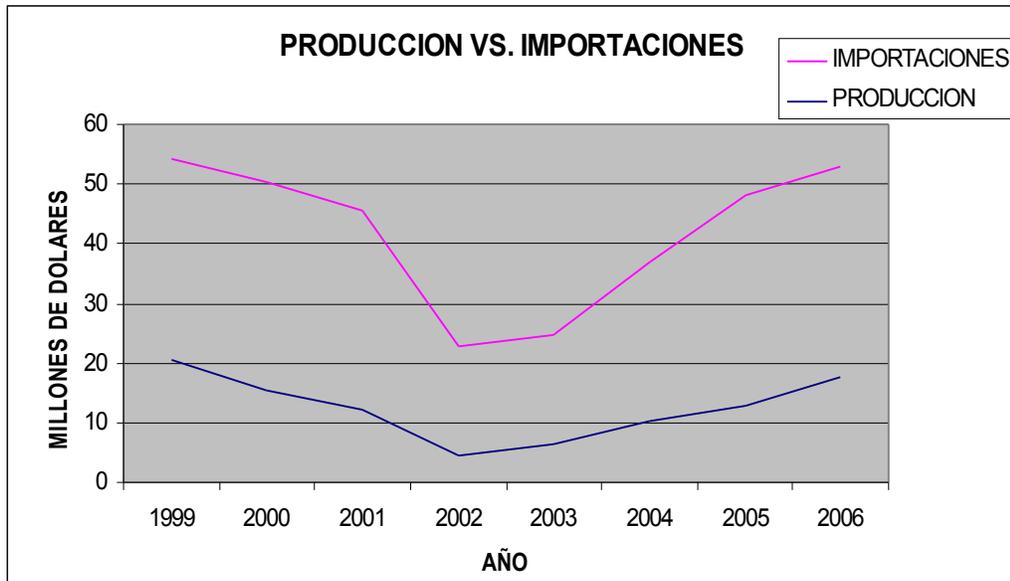
(VALORES FOB Y CIF EN MILLONES DE DÓLARES)

AÑO	PRODUC.	IMPORT.	OFERTA	CONSUMO APARENTE	EXPORT.	EXPORT. / PRODUC.	IMPORT. / CONSUMO APARENTE
1999	20,5	33,7	54,3	39,7	14,6	71%	85%
2000	15,4	35	50,5	38,4	12,1	78%	91%
2001	12,3	33,3	45,5	40,4	5,1	42%	82%
2002	4,6	18,3	22,9	22	0,9	20%	83%
2003	6,3	18,4	24,6	23,1	1,5	24%	80%
2004	10,2	26,6	36,8	34,8	2	20%	76%
2005	12,7	35,4	48	45,6	2,4	19%	78%
2006	17,6	35,4	53	49,2	3,8	22%	72%

FUENTE: ESTUDIOS REALIZADOS POR CIU

La siguiente gráfica nos muestra la evolución de la producción y las importaciones en los últimos años:

**Gráfico 3.1:**



Fuente. CIU

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

El consumo de calzado por su parte, viene registrando un importante crecimiento en los últimos años, y la participación de las importaciones en el consumo ha caído levemente.

El siguiente cuadro refleja los niveles de importaciones y exportaciones del sector en los últimos años:

### Cuadro 3.2:

#### CUADRO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE CALZADO

(Valores FOB, CIF, en millones de dólares)

			variación Anual	Variación Anual
Año	Exportaciones	Importaciones	export.	Import.
1999	14,6	33,7	0	0
2000	12,1	35,1	-17%	4%
2001	5,1	33,3	-58%	-5%
2002	0,9	18,3	-82%	-40%
2003	1,5	18,4	65%	0%
2004	2	26,6	32%	45%
2005	2,4	35,4	20%	33%
2006	3,8	40,2	58%	13%
2007 (*)	3	41,8	20%	4%

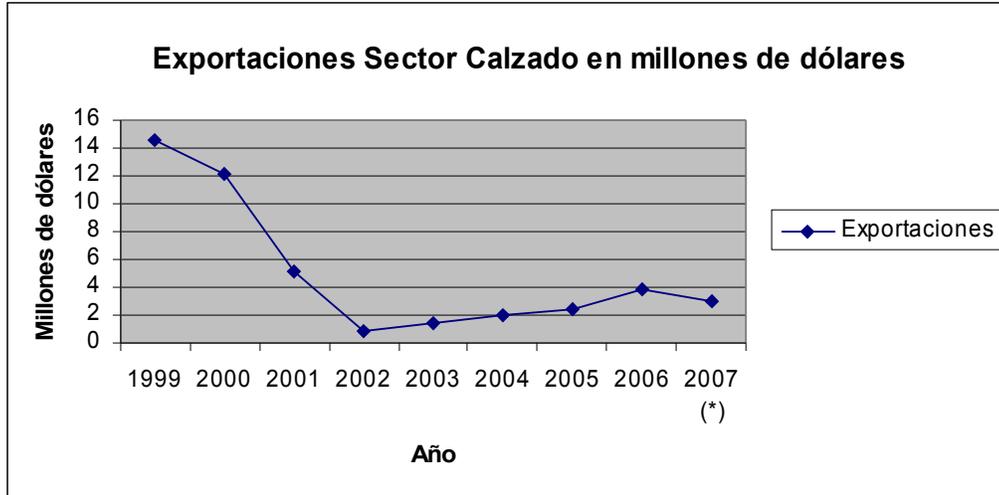
\* datos hasta 11 noviembre 2007

Fuente: departamento de estudios económicos CIU

Del mismo se deducen claramente como ha bajado el nivel de exportaciones, lo cual viene de la mano de la baja del nivel de producción, y un incremento de las importaciones. Este se debe principalmente a los bajos costos de producción que tienen otros países con los cuales es imposible competir, principalmente China. A su vez se puede observar como la crisis del 2002 afectó a todas las variantes del sector, (importaciones, exportaciones y producción).

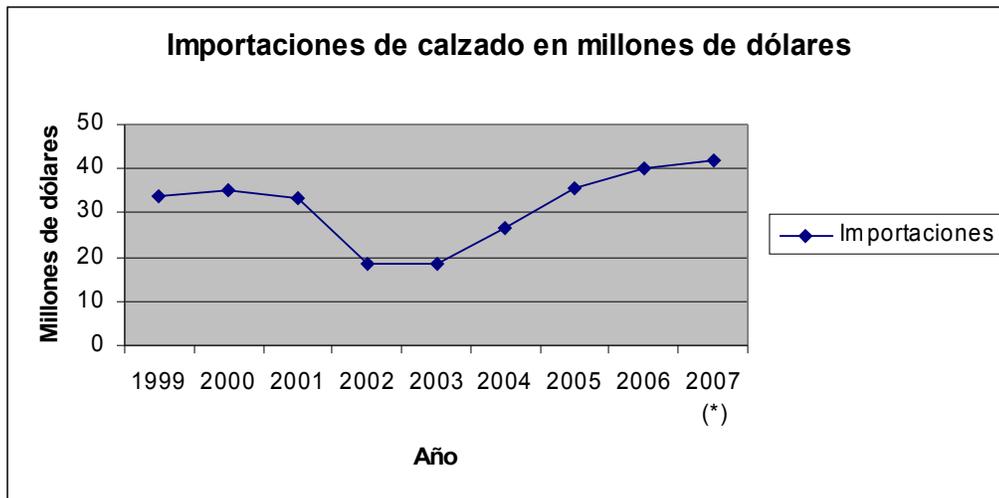
### Gráfico 3.2:

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado



Fuente: CIU

Gráfico 3.3.:



Fuente: CIU

Cuadro 3.3:

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

**CUADRO DE IMPORTACIONES DE CALZADO**  
(Valores CIF en millones de dólares)

						Variación		
						anualizada	Participación	Participación
Partida	1999	2002	2004	2006	2007	1999-2006	1999	2006
6402	6,7	5,9	10,5	16	17	13%	20%	40%
6404	7,9	4,1	7,6	11,2	11,6	5%	23%	28%
6403	12,8	6,5	6,4	9,9	10,7	-4%	38%	25%
6406	1,8	0,5	0,7	1	1	-8%	5%	3%
6401	0,8	0,4	0,7	1	0,9	4%	2%	2%
6405	3,7	0,8	0,6	1	0,7	17%	11%	3%
Total	33,7	18,3	26,6	40,2	41,8		100%	100%

Fuente base de datos CIU

Dónde:

**Partida**

6402 Los demás calzados con suela y parte superior de caucho

6404 calzado con parte superior de materia textil

6403 calzado con parte superior de cuero natural

6406 partes de calzado

6401 calzado impermeable y parte superior de caucho

6405 los demás calzados

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Cuadro 3.4:

**CUADRO DE IMPORTACIONES DE CALZADO**  
(Valores CIF, en millones de dólares)

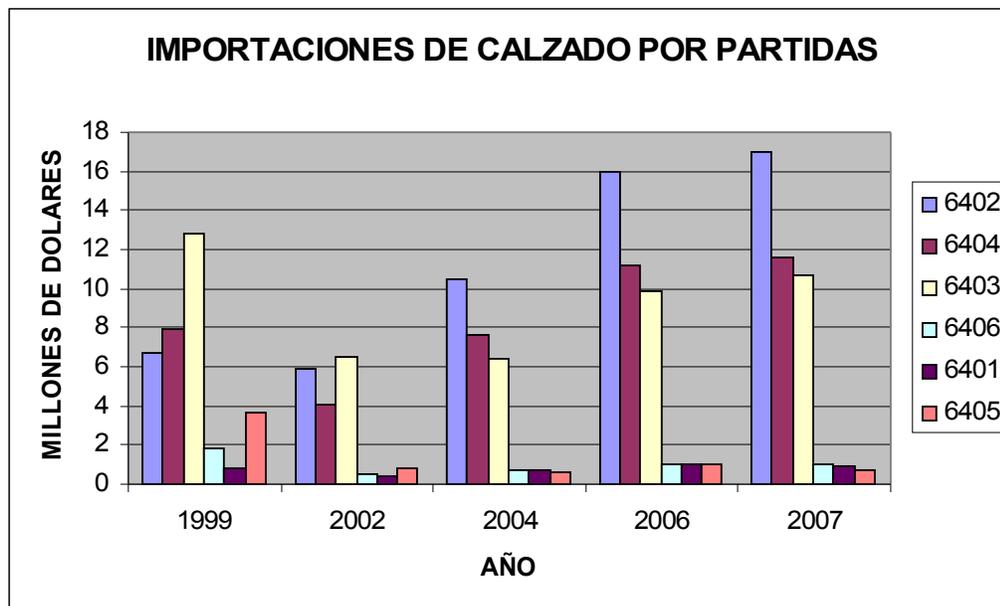
sub. partida	1999	2002	2004	2006	2007	Variación anual.	participación	participación
						1999-2006	1999	2006
640192	0,7	0,4	0,7	0,9	0,9	-100%	2%	2%
640219	1,3	0,9	2,4	3,2	3,6	14%	5%	13%
640299	4,7	3,8	6,4	9,8	10,4	11%	17%	40%
640319	1,2	1,2	1,1	1,9	2,1	6%	5%	8%
640391	1	0,9	0,7	1	1,1	0%	4%	4%
620399	9,6	4	4,1	6,1	6,5	-6%	36%	25%
640411	3,6	2	3,4	3,6	3,6	0%	13%	15%
640419	4,1	2,1	4,1	7,7	7,9	9%	15%	32%
640510	2,1	0,5	0,1	0,4	0,3	-21%	8%	2%
640590	1,1	0,2	0,4	0,4	0,3	-14%	4%	2%
640620	1,5	0,4	0,6	0,9	0,8	-7%	9%	4%
resto	2,8	1,9	2,4	4,4	4,3	6%	10%	18%
total	33,7	18,3	26,6	40,2	41,8		125%	166%

Fuente: base de datos CIU

Dónde:

640192 calzado impermeable que cubra el tobillo sin cubrir la rodilla
640219 calzado deportivo con suela y parte superior de caucho o plástico
640299 los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico
640319 los demás calzados deportivos con parte superior de cuero natural
640391 los demás calzados con parte superior de cuero natural que cubren el tobillo
620399 los demás calzados con parte superior de cuero natural
640411 calzado deportivo con parte superior textil
640419 los demás calzados con parte superior textil
640510 los demás calzados con parte superior de cuero
640590 los demás calzados
640620 suelas y tacos (tacones) de caucho o plástico

Gráfico 3.4:



Fuente: CIU

Analizando los cuadros anteriores surge que las importaciones del rubro 6402 (calzados con suela y parte superior de caucho) son las que han tenido mayor incremento en los últimos años. A noviembre del 2008 las importaciones del rubro 6402 se ubicaron en un importe de 25,5 millones de dólares, lo que refleja un incremento aproximado de un 50% de las mismas en el periodo noviembre 2007-noviembre 2008.

Los rubros que le siguen por volúmenes importados son los 6404 (calzado con parte superior en materia textil) y 6403 (Calzado con parte superior de cuero natural). Dichos rubros a noviembre 2008 representaron importaciones por montos de 14 y 16 millones de dólares respectivamente. A dicha fecha el total de importaciones de calzado alcanzaron U\$S 58.712.492 (valores CIF).

Si se analizan las importaciones medidas en pares entre el año 1999 y 2007 las mismas tuvieron un incremento de un 30%.

Cuadro 3.5:

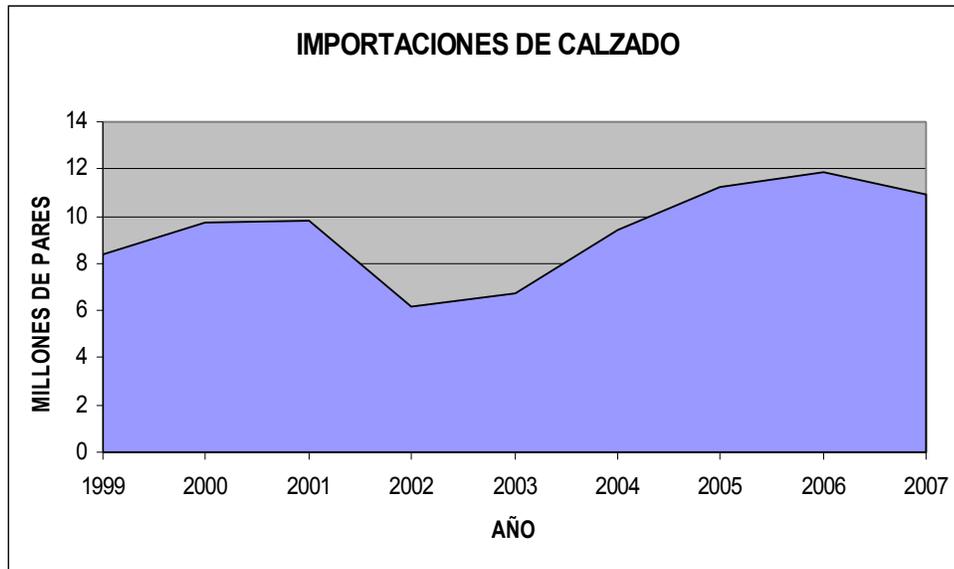
**CUADRO DE VOLUMENES IMPORTADOS DE CALZADOS**  
(en millones de pares)

año	importaciones	variación anual (importaciones)
1999	8,4	-
2000	9,7	15%
2001	9,8	1%
2002	6,2	-37%
2003	6,7	8%
2004	9,4	41%
2005	11,2	19%
2006	11,9	6%
2007	10,9	9%

datos hasta el 11 de noviembre de 2007

Fuente. Base de datos CIU

Gráfico 3.5:



Fuente: CIU

Otra forma de analizar las importaciones de calzado es analizar las mismas de acuerdo a su país de origen, lo cual también ha tenido grandes cambios a lo largo de los años. China y Hong Kong han adquirido gran importancia en las importaciones del sector alcanzado en el 2007 a ser más del 50% del total de las mismas. Las importaciones procedentes de Brasil han decaído notoriamente debido al gran incremento de los precios de origen, por

lo cual si bien Brasil ofrece gran calidad y diseños novedosos no puede competir con los bajos costos que ofrece China.

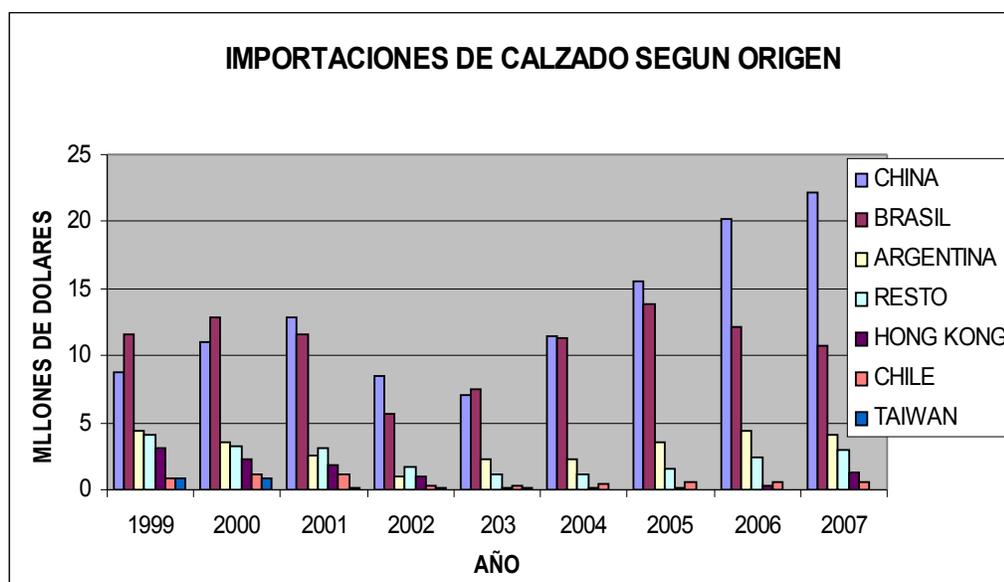
Cuadro 3.6:

**CUADRO DE IMPORTACIONES DE CALZADO CLASIFICADO POR PAIS DE ORIGEN**  
(valores CIF en millones de dólares)

País origen	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación anual.	participación	participación
										1999-2006	1999	2006
China	8,7	11	12,9	8,5	7	11,4	15,6	20,2	22,2	13%	26%	50%
Brasil	11,6	12,9	11,6	5,7	7,5	11,3	13,8	12,2	10,7	1%	34%	30%
Argentina	4,4	3,6	2,6	1	2,2	2,2	3,6	4,4	4,1	0%	13%	11%
Resto	4,1	3,3	3,1	1,7	1,2	1,1	1,5	2,4	2,9	-7%	12%	6%
Hong Kong	3,1	2,3	1,9	1	0,2	0,1	0,2	0,3	1,3	-27%	9%	1%
Chile	0,9	1,1	1,1	0,3	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6	-7%	3%	1%
Taiwán	0,9	0,8	0,2	0,1	0,1	0	0	0	0	-38%	3%	0%
Total	33	35,1	33,3	18,3	18,4	26,6	35,4	40,2	41,8		100%	100%

departamento de estudios económicos CIU

Gráfico 3.6:



Fuente: CIU

Si se comparan los precios de importación de un mismo producto procedente de Brasil y China respectivamente, se observa que en el año 1999 el rubro 6402 tenía un costo por par de aproximadamente U\$S 6 en Brasil y

U\$S 2 en China, en el año 2007 el costo del mismo en China permanece practicante invariante y en brasil se encuentra en U\$S 4 por par aproximadamente, si bien bajo el costo este se mantiene en un 50% por encima del costo del mismo articulo en China. El rubro 6403 en 1999 tenia un costo de U\$S 8 en China y U\$S 9 en Brasil, en el 2007 el costo del mismo se sitúo en U\$S 6 y U\$S 13 respectivamente, en este caso también es apreciable que el costo del articulo en Brasil supera notoriamente su costo en China.

Por último el rubro 6404 que es el que tiene la más notoria diferencia de precio. En el año 1999 dicha diferencia se situaba en un 50% (Brasil por encima de China), con U\$S 2 y U\$S 4 aproximadamente. En el año 2007 dicha diferencia de precio era 8 veces mayor en Brasil respecto a China, mientras en este último el precio se mantenía constante en lo U\$S 2 en Brasil el incremento fue de un 250% pasando de U\$S 4 en 1999 a U\$S 10 en el año 2007.

De los expuesto anteriormente queda claro el porque de que los empresarios prefieran importar sus productos de China.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Si se clasifica las importaciones de calzado por empresa importadora se obtiene el siguiente detalle (fuente: Cámara de Importadores de Calzado):

Cuadro 3.7:

**IMPORTACIONES DE CALZADO POR IMPORTADOR  
EN MILES DE DOLARES**

<b>Importador</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>El Grupo</b>	1.27 2	1.51 0	2.55 6	3.68 0	3.60 1	3.84 5	4.680
<b>Toto</b>	1.83 5	1.34 7	1.66 6	2.19 2	2.15 4	3.01 0	4.168
<b>T. Montev.</b>	95 3	58 2	79 4	66 6	1.22 3	88 5	1.882
<b>CYBE</b>	81 9	56 8	67 4	65 5	1.02 5	1.37 7	1.566
<b>Zara</b>	44 5	51 7		60 6	92 6	98 0	1.162
<b>Uruforus</b>	70 4	34 1	63 8	85 2	1.05 5	1.75 9	3.227
<b>Henderson</b>			58 1	95 4	1.15 0	51 3	777
<b>Odaler</b>		23 9	38 0	59 1	35 3	43 2	341
<b>Parisien</b>				51 5	1.00 3	97 5	1.333
<b>Macri</b>	72 5	99 5	1.14 2	1.63 2	1.64 1	1.91 0	1.794
<b>Ontime</b>	1.02 3	76 8	76 8	75 0	96 9	1.00 5	480
<b>Castro Taibo</b>	68 8	75 4	81 9	86 7	98 2	1.30 7	1.484
<b>Indutop</b>	35 9	17 8	36 0	78 7	1.27 1	2.07 1	2.665
<b>Eltin</b>	71 5	69 7	89 0	99 2	92 6	1.32 2	1.547
<b>Nike</b>	60 4	1.22 3	1.62 7	1.82 1	2.39 5	2.77 4	3.732
<b>Alpargatas</b>	24 5	75 4	87 3	97 7	1.94 3	2.24 1	3.006
<b>Rbk</b>	24 1	48 2	90 1	1.36 3	1.37 8	2.15 1	2.179
<b>Adidas</b>	51 0		55 5	1.03 7	27 1	87 9	1.768
<b>Belquies</b>		27 0	57 5	99 2	1.33 1	1.44 7	2.368
<b>Silson</b>	22 3		27 2	41 3		72 4	531
<b>Imexa</b>	81 1	76 4	1.44 5	1.36 3	1.20 6	86 9	783
<b>Tingar</b>	34 5	50 9	63 2				
<b>Casa Jorge</b>	56 4	44 2	63 2	37 9	75 4	99 0	606
<b>Cesimco</b>	35 1	48 4	59 8	52 2	67 6	45 2	644
<b>Nelostar</b>	38 4	46 1	55 0	58 7	87 9	1.01 0	846
<b>F.U. Prd ind.</b>		22 6	41 7	71 9	80 1	83 9	1.263
<b>Sofinco</b>		22 8	37 4	47 3	57 3	83 9	979

### **3.2 DESEMPEÑO Y ESTRUCTURA DEL SECTOR CALZADO EN URUGUAY**

Los orígenes y el desarrollo del sector calzado se vinculan con la disponibilidad de insumos de calidad a precios competitivos. En general, las ventajas del país para la producción ganadera situaban a la industria del cuero entre las actividades con ventajas competitivas a nivel internacional. La producción nacional de materia prima con calidad aceptable, la disponibilidad de mano de obra con un adecuado nivel de educación y la relativa facilidad para la disponibilidad de tecnología constituían condiciones favorables para la expansión de esta industria.

La fabricación de calzado de cuero comienza en Uruguay a principios del siglo pasado. A la expansión del sector de las curtiembres en los '60 siguió la expansión de los sectores ubicados hacia adelante en la cadena productiva (calzado, vestimenta de cuero y marroquinería). La producción de calzado, al igual que los otros sectores componentes de la industria del cuero, vivió un periodo de gran crecimiento a partir de la mitad de la década del '70, alcanzando su máximo en la mitad de los '80. A fines de los '70 la ocupación en sector industrial del calzado era de casi 7000 personas.

La intervención del Estado fue decisiva en el desarrollo de la industria del calzado en el país. La misma se manifestó en varios aspectos de las distintas etapas de la cadena productiva.

La regulación estatal fue muy importante en la década de los '70 y '80. En ese período, el estado interviene en la primera fase de la cadena regulando el funcionamiento de los mercados de cuero crudo y con bajo nivel de elaboración.

Esta política fue decisiva para la expansión de la industria y explica la tendencia a la integración vertical hacia adelante de las empresas curtidoras, generalmente hacia la producción de prendas de vestir de cuero. También existió integración vertical en las empresas del calzado cuando, en épocas de auge, algunas compraron curtiembres.

El precio del calzado de cuero varía según el tipo de calzado, la calidad y, en el caso de ciertos segmentos, del diseño del mismo.

La demanda externa proveniente de los países industrializados comenzó a crecer en el transcurso de la década del '60, pero ese crecimiento tuvo oscilaciones en la década siguiente. Por las características de la industria nacional, la producción se ajustó a las exigencias en cuanto a calidad, diseño y moda de los mercados externos. En general, la demanda de calzado por parte Estados Unidos requiere un producto de calidad media, vistoso y de precios razonables. En el caso de la demanda europea, los requisitos de calidad son mucho más altos y en ese segmento de consumo se tiene competencia con la industria italiana, española y portuguesa. La mayor parte de la demanda de calzado para exportación estuvo concentrada en compradores de Estados Unidos que vinieron atraídos por los bajos precios del producto en relación a su calidad. Estos agentes aportaban el modelo que querían y todas las etapas de comercialización y transporte quedaban en sus manos.

La expansión de la industria y su posterior declinación se explica por la evolución de las exportaciones. Las exportaciones se multiplicaron por 13 en los '70 y tuvieron su auge en 1978 cuando se exportaron 3 millones de pares de calzado por un valor cercano a los U\$S 30 millones. En 1979 el principal mercado destino eran los países de la Comunidad Económica Europea donde se dirijan más del 60% de las mismas. El mercado de Estados Unidos representaba el 15%.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

A partir de la década de los '80 comienza un descenso importante en las exportaciones. En 1981 había bajado a 654 mil pares por un valor de U\$S 13 millones. El principal mercado destino en esos años era Estados Unidos y en 1982 dicho país cierra sus puertas a las exportaciones uruguayas reclamando que se eliminaran los subsidios (reintegros). En 1984 volvió a abrirse el mercado estadounidense.

### **3.3 SITUACIÓN DEL SECTOR EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS**

#### **3.3.1 Políticas de promoción e incentivos a la inversión.**

Al finalizar la década del '90 no existían incentivos o políticas específicas de la inversión en el sector de calzado. Solo se podían utilizar los mecanismos promocionales generales de la industria.

Los instrumentos de promoción de la inversión hasta 1998 estaban previstos en la Ley de Promoción Industrial de 1974 que se aplicaba tanto a inversiones de origen nacional como extranjero. Las actividades beneficiadas, en principio eran la industria manufacturera, accedían a una serie de beneficios a partir de la declaratoria de interés nacional. Estos beneficios podían concederse a un proyecto específico o una actividad o sector económico.

En 1991 se derogo el régimen de la ley del '74 y se declara en forma automática, de interés nacional, a los conjuntos de las actividades industriales realizadas en el país. Esto implicó un cambio radical de enfoque, tendiente a la ausencia de la discriminación o selectividad en el régimen de promoción.

En enero de 1998 se aprobó una nueva ley, la Ley de Inversiones que sustituye la anterior, con la finalidad de atraer y promover nuevas inversiones, así como la reinversión en empresas ya instaladas.

### **3.3.2 Promoción de las exportaciones**

En el caso de las exportaciones, existían una serie de incentivos generales y especiales por tratarse de un sector típicamente exportador de base agropecuaria.

Dentro de las promociones generales cabe mencionar la existencia de un régimen de pre-financiación de exportaciones por el cual se accede a crédito con tasas preferenciales, el régimen de admisión temporaria y las exoneraciones de impuestos a los productos exportados. También se cuenta con el régimen de pre-financiamiento de las exportaciones, administrado por el BCU (Banco Central del Uruguay) a través de los bancos privados, que permite que los exportadores accedan a un crédito por un porcentaje de la exportación (70 o 90%) con un plazo de 180, 270 o 360 días.

De acuerdo a estudios globales sobre el tema, la intensidad en el uso del régimen de Admisión Temporaria, medida por indicadores adecuados era muy baja en el sector calzado en el año 1989. Sin embargo, en 1991 había aumentado la importancia de los insumos importados en las exportaciones ya que ese mismo indicador ubica al sector entre los que tienen una utilización media de dicho régimen. Esto responde a la importación de cueros en Admisión Temporaria.

En relación a las políticas de incentivos a las exportaciones, los empresarios opinaron que las mismas habían sido muy desfavorables para el desempeño del sector. En la década del '70/'80, época de auge del sector, se contaba con altos porcentajes de reintegros sobre el precio FOB de exportación. La eliminación del régimen de Admisión Temporaria para las exportaciones a la sub región en la década del 2000 se convirtió en un problema muy grande para las empresas que exportan a la región para poder mantenerlas.

A su vez los empresarios del sector argumentaban que, fuera del crédito para la exportación, no ha habido ninguna política específica de crédito en el período. Por el contrario, durante muchos años las tasas de descuento de documentos y cheques fueron muy altas. A fines de la década del '90 las empresas contaban con un costo financiero muy elevado porque, se vendía con un plazo de 120 días mientras que los insumos y la mano de obra, así como los impuestos y cargas sociales debían pagarse al contado, problema que persiste en la actualidad.

Un factor que se destaca como positivo es la labor del LATU en cuanto a la asistencia tecnológica e informativa. En particular, han colaborado en traer técnicos extranjeros que han asesorado sobre el funcionamiento de las plantas y han capacitado personal.

### **3.3.3 Políticas de regulación en el sector**

No existían políticas regulatorias del sector al finalizar la década del '90.

Actualmente se cuenta con la exigencia de una etiqueta en el calzado donde debe constar el material con que está elaborado, cada componente del mismo, que pretende que el consumidor sea consciente de las diferencias entre las calidades de los productos nacionales e importados y no se guíe solamente por el precio. Dado que la producción nacional es principalmente de calzado de cuero, los empresarios piensan que de esa forma pueden diferenciar sus productos de las importaciones de calzado de menor calidad proveniente de los países asiáticos.

### **3.3.4 Contexto e impacto del MERCOSUR**

De acuerdo con un informe realizado por el M.I.E.M. en el año 1999, el principal instrumento utilizado en la política de estabilización fue el tipo de cambio, lo que trajo como resultado una apreciación real de la moneda. Entre 1989 y 1997 el peso uruguayo se apreció en términos reales un 42% en relación a los países desarrollados. Dada la importancia de las exportaciones con destino a dichos países, el atraso cambiario agregado a otras medidas de política económica, fue muy perjudicial. Si bien considerando solamente a Argentina y Brasil, el tipo de cambio real tuvo una evolución diferente, manteniéndose el nivel de 1989. Es recién a partir de 1992 que comienza una corriente exportadora importante a la sub región, llegando en 1997 a representar este destino más del 40% de las exportaciones.

En el mercado interno, al cual se dedican actualmente la mayoría de las empresas, la apertura unilateral y el atraso del tipo de cambio han significado una creciente penetración de importaciones, principalmente desde los países asiáticos. A esto debe agregarse el perjuicio causado por la competencia de la producción informal proveniente de pequeños talleres y el contrabando de la frontera. Aunque no hay estadísticas, se estima que el desarrollo de la actividad informal ha tenido un crecimiento notorio en la década del '90.

En dicho contexto el desempeño del sector se caracterizó por una caída de la producción y la ocupación, por el cierre de empresas, la caída de la rentabilidad y por una contribución negativa de la cuenta corriente.

### **3.4 ACTUALIDAD Y CAMBIOS EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS**

#### **3.4.1 Número de empresas y concentración**

La información relativa al número de empresas corresponde a las existentes en la rama 3240 de la CIU (Cámara de Industrias del Uruguay) que excluye el calzado de caucho y plástico. Según los datos del censo de 1977, en la época de auge del sector existían más de 260 establecimientos. Si se consideran solamente los de más de diez personas ocupadas los establecimientos eran aproximadamente 90, y 45 empresas exportaban en el sector.

La distribución de los establecimientos por tamaño muestra algunos cambios en 1987. Si bien la cantidad de establecimientos era mayor, la dimensión de los mismos es mucho menor, seguramente como consecuencia de la gran caída de las exportaciones.

En 1997, el número de establecimientos dedicados a la fabricación de calzado se reduce a la tercera parte. Además de desaparecer muchas empresas, hay una disminución en el tamaño de las mismas. Según los datos preliminares del censo económico, en 1997 existían solamente dos empresas con más de 100 personas ocupadas y ambas exportaban la mayor parte de su producción. Las exportaciones se concentraban a fines de la década del '90 en tres o cuatro empresas del sector. Se produce, por lo tanto, una concentración de la producción y las exportaciones en dicho período.

Además de la desaparición de empresas, otro cambio importante en la estructura del sector fue el aumento de la informalidad. Según la opinión del representante de la cámara de calzado en el año 1999 se encontraban afiliadas 40 empresas, mas del 60% de la producción interna del calzado de cuero que se consumía en el país provenía de empresas informales (sin pago

de impuestos y vendiendo en ferias en los barrios). Incluso algunas de las empresas medianas que cerraron pasaron a trabajar en condiciones informales.

A partir de las características anteriores las empresas que trabajan en Uruguay suelen clasificarse en tres categorías: empresas grandes (mas de 100 empleados), con una producción de hasta 2000 pares por día; empresas medianas (entre 20 y 99 personas ocupadas) con una producción de 400 a 500 pares por día; y pequeños talleres formales e informales (hasta 10 y 15 personas) con una producción de de 40 a 50 pares por día.

El conglomerado de la industria del calzado en el área Metropolitana de Montevideo esta formado por aproximadamente 86 empresas, algunas fabricantes de calzado y otras de insumos, de las cuales solo 46 están afiliadas a la Cámara de Industrias del Calzado.

Las empresas del conglomerado son de tamaño pequeño y micro empresas, se estima que emplea directamente a 1.100 personas.

La empresa más grande emplea a 70 personas y en promedio las empresas del sector tienen entre 20 y 30 empleados y la producción media anual es de menos de 30.000 pares.

Las microempresas son talleres artesanales, generalmente de carácter familiar y emplean entre 1 y 10 personas.

Recursos Humanos: no existe en la actualidad escuelas de formación de personal laboral en ninguna materia relacionada con el sector, ni en aspectos técnicos, ni en las fases operativas de producción, ni siquiera en aparado (cosido del zapato). Eventualmente se realizan cursos especiales de aparado pero no en forma sistemática. Aunque las empresas no están creciendo,

cuando se necesita más personal no se encuentra fácilmente recursos humanos disponibles. La mano de obra no se renueva por lo que la edad de los operarios es avanzada. Especialmente existe un cuello de botella en la fase de armado que es la parte más intensiva en mano de obra y en la que ésta debe ser calificada, ya que junto con otros procesos es clave en la calidad del calzado. Es por ello que las empresas forman internamente nuevos operarios con el consecuente costo que lleva. Los recursos humanos son escasos dado que la industria ha perdido atractivo y expectativa de crecimiento profesional. Esto lleva a que falte mano de obra especializada y a que la rotación de personal de las empresas sea alta.

Fuera de Montevideo, existe en Dolores la fábrica más grande cuyo capital es argentino. Dicha empresa emplea a 150 personas y su producción alcanza a U\$S 3.600.000. Se dedica a la fabricación de alpargatas (capellada textil y suela de yute). Su producción es de aproximadamente 2.000.000 pares por año y exporta el 80%, principalmente a Argentina y a Brasil y Paraguay en menor cantidad.

Proveedores: se ha visto perjudicado el abastecimiento de materia prima y productos semielaborados que se incorporan al calzado (como: tacos, suelas, plantillas, etc.). Las empresas fabricantes de calzado se enfrentan con dificultades pues en las últimas dos décadas han desaparecido algunas de las empresas proveedoras quedando pocas en la actualidad. No existen en la industria nacional empresas que fabriquen adornos, herrajes, cordones, etc., para el calzado.

Existen en Montevideo empresas mayoristas de dichos componentes que les permite a las fábricas comprar en pequeñas cantidades pero a su vez se encarecen los costos y no son proveedores especializados en calzado.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Las fábricas de calzado tienen una cadena de producción muy integrada verticalmente, algunas fabricando sus propias suelas, ello es debido a la falta de proveedores de insumos y de procesos intermedios, lo cual a veces genera costos innecesarios si se le contratara a externos.

Debido a las características de la producción y al tamaño de las empresas no se alcanza a volúmenes de producción que genere economías de escala, también tienen poca capacidad de compra frente a proveedores externos, su capacidad de negociación es limitada. También se dificulta otras capacidades de gestión.

Las empresas actúan en forma independiente, no existe ningún grupo empresarial que afronte estrategias comunes.

En general los esfuerzos se orientan a mejorar los procesos de fabricación y no tienen una clara orientación al mercado, esto se debe en parte a la falta de profesionalización de la gestión, los gerentes son también encargados de producción entonces gran parte de las empresas no tienen la óptica del mercado necesaria para gestionar el negocio y una visión empresarial.

En cuanto a la comercialización, la mayoría de las empresas fabricantes de calzado actúan en forma directa, venden directamente a sus clientes, están basados principalmente en el mercado local (Montevideo y Punta del Este). En algunos casos cuando la misma se expande al mercado nacional utilizan servicios de agentes comerciales para la venta, generalmente en el interior del país. En general no se exporta, solo algunas empresas ocasionalmente a compradores extranjeros pero no de forma continuada y sin desarrollar labor comercial para atenderlos.

Acceso a capital: las empresas no suelen utilizar financiación externa, debido a las duras consecuencias que sufrieron en periodos anteriores, causados por las crisis financieras por las que atravesó el país, lo cual limita el desarrollo empresarial frenando proyectos que requieren inversión

### **3.4.2 Modalidades de competencia según segmentos**

Las empresas fabricantes compiten en base a los siguientes factores: estilo, precio, calidad, cumplimiento estricto de los envíos, uniformidad del producto, respeto de contrato de exclusividad, relación comercial de larga data, etc. Según la especialización de la empresa y el segmento del mercado al que se dirija varía la modalidad de competencia predominante.

En el calzado del caballero, el público uruguayo se caracteriza por ser un público conservador. En el calzado de más calidad es muy importante la marca del fabricante. Existen pocas marcas de fabricantes nacionales impuestas y corresponden a empresas que están hace muchos años en el país. En general, estas empresas no tienen sus propios locales comerciales. La importación de calzado de calidad, fundamentalmente de Europa (Italia) comenzó a penetrar en este segmento a través de comercio de ropa de caballero instalados en los Shopping y a través de comercios del segmento del calzado de dama de calidad. En el segmento de calidad baja la competencia se da fundamentalmente a través del precio.

En el calzado fino de dama, no hay marcas de fabricantes impuestas sino comerciantes minoristas de renombre que venden calzado fino con su propia marca o calzado importado (Pasqualini, Venet, Marcel Ronel, Hush Puppies, etc.). En este caso, las fábricas producen con las marcas de los propios comercios, siendo muy cuidadosos de respetar la exclusividad de los modelos. En el calzado de menor calidad, si bien el factor fundamental es el

precio, también importa el diseño y la variedad que debe adaptarse a los dictados de la moda.

En el caso del calzado deportivo, en el segmento de mayor calidad y precio se compite fundamentalmente por marca. La publicidad y el marketing son muy importantes, dirigiéndose particularmente al público mas joven. Sin embargo, su uso se ha extendido de la moda no solo local, sino internacional. Actualmente las principales marcas tienen sus representantes en el país. En el segmento de menor calidad el precio y el diseño son las variables que se tienen en cuenta.

### **3.4.3 La apertura y la nueva correlación de fuerzas**

La competencia creciente de las importaciones como consecuencia de la apertura ha producido cambios en la correlación de fuerzas al final de la cadena. En efecto, los comerciantes minoristas han aumentado su poder de negociación en los últimos años. Los comerciantes más grandes importan directamente. Dichos agentes, para poder acceder a mejores precios en los mercados externos han tenido que aumentar los volúmenes importados lo que ha llevado a aumentar en forma notoria los locales de venta.

Este cambio en la correlación de fuerzas supone que el minorista es el que tiene la última palabra. Esto implica que los fabricantes tienen que adaptarse ahora a la demanda, se pasa a producir a pedido lo que les implica tener una mayor flexibilidad. Algunos empresarios señalan que también como efecto de los cambios en la comercialización ha habido una caída de los precios mayoristas y del margen del fabricante.

#### **3.4.4 Necesidades de los fabricantes:**

El canal de distribución organizada demanda de los fabricantes:

- Reposición de stock más frecuente
- Flexibilidad en el servicio de nuevos modelos

Estas exigencias llevan a que los fabricantes adapten su cadena de valor:

- La gestión de la producción es cada vez mas complicada debido a que los modelos tienen una vida útil cada vez menor. Es necesaria la renovación constante de modelos y una rápida respuesta para asegurar la presencia en las tiendas de los modelos que más se venden en el momento apropiado.
- Los pedidos por modelos son cada vez más pequeños, lo cual redundando tanto en la rentabilidad de las inversiones de creación de producto como en la productividad general alcanzada por la empresa.
- Los pedidos iniciales han disminuido considerablemente y han aumentado las reposiciones. Algunos compradores llegan a una proporción de 50 % de sus compras en un pedido inicial y 50 % en reposiciones. Las reposiciones exigen la capacidad de producir series cortas y tiempos de fabricación cortos, lo cual complica tanto la gestión de abastecimiento de materiales y componentes, así como la gestión de la producción, dado que los tiempos de respuesta deben ser cortos.

Los factores claves de éxito para la distribución organizada son diferentes de los que habían sido necesarios anteriormente, en un mercado con una estructura de distribución según el esquema de los comercios tradicionales. Básicamente, el esquema de cadena de valor debe pasar de una organización preparada para vender lo que se produce a una estructura que asegure producir lo que se vende.

### **3.4.5 Diagnóstico de la competitividad**

El análisis FODA esta realizado para el conjunto del sector y no para cada empresa en particular, permite tener una aproximación a la realidad del mismo, el mismo fue extraído de “Calzado y Marroquinería” Plan de Refuerzo de la Competitividad. OPP, DIPRODE, PACC. Febrero, 2007.

En una primera instancia del análisis se puede ver que la competitividad del conglomerado es escasa para afrontar un crecimiento sostenido, por lo que se deberá preparar para grandes cambios estratégicos si se desea conseguir un posicionamiento a largo plazo.

#### **Fortalezas:**

- Tradición y saber trabajar el cuero.
- Habilidad de los recursos humanos de la industria.
- Saber artesanal.
- Espíritu de servicio.
- Flexibilidad del producto a la demanda.
- Hábito de exclusividades y adaptación de la producción a los requisitos de los clientes.
- Cierta flexibilidad en la producción.
- Gestión de la producción de series cortas

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

- Existe cierta cohesión personal entre los actores y cierta voluntad del empresariado por unir esfuerzos.

### **Debilidades:**

- Poca masa crítica de la industria.
- Pérdida de atractivo de la industria.
- Disminución de recursos humanos disponibles.
- Escasa oferta de formación de recursos humanos.
- Escasez de generación de nuevos recursos a la industria.
- Desmotivación general e individualismo.
- Escasez de oferta por parte de los proveedores locales.
- Dificultades de acceso a componentes y materias primas.
- Dificultades de desarrollo de diseño propio, especialmente en componentes críticos como por ejemplo hormas, tacones o construcciones;
- Es necesaria la mejora técnica y de calidad del producto. La calidad del producto no es superior y no se adapta en su totalidad a los estándares de los mercados internacionales.
- El diseño del producto y el concepto de colección no adaptados a la demanda internacional.
- Cautividad del mercado interno. Se depende casi al 100% de las ventas al mercado interno.
- Poca experiencia exportadora.
- No presencia en mercados internacionales.
- Escasa profesionalidad del empresariado.
- Falta de liderazgo.
- La actividad de las instituciones no es muy intensa.

**Amenazas:**

- Aumento de la competencia en el mercado interno por entrada de producto importado.
- Competencia creciente no solo de países emergentes sino también de países latinoamericanos.
- Reducción del mercado por desplazamiento del consumo hacia otros segmentos.
- Reducción del poder adquisitivo del consumidor uruguayo.
- Concentración del mercado en pocos compradores.
- Mayor rivalidad entre empresas.
- Reducción de márgenes.
- Aparición de muchos sustitutos.
- Nuevas entradas de cadenas de distribución organizada y poderosa en calzado, especialmente cadenas de tiendas de moda.
- Desaparición de proveedores cercanos.
- Desmotivación general en el país por coyuntura desfavorable.
- Entorno político no consolidado.

**Oportunidades:**

- Mejora del entorno macroeconómico en los últimos años.
- Voluntad política de mejora del entorno empresarial y marco general para los negocios: posibilidad de que se estructuren apoyos al desarrollo de la industria (Uruguay productivo, cambios previsibles en la política general exterior, exportaciones e inversiones)
- Voluntad de mejora desde las instituciones de apoyo (tanto CICU, como CIU y LATU).
- Desarrollo de la industria auxiliar y proveedora.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

- Facilidad de acceso a mercados (proveedores y compradores por política exterior basada en acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales MERCOSUR, México, etc.).
- Entrada en nuevos mercados. Extender y aprovechar las ventajas competitivas actuales para expandir el ámbito comercial a nuevos mercados y clientes.

### **3.4.6 Ámbito competitivo**

Las empresas del sector están compitiendo en un ámbito competitivo estrecho en cuanto a mercado, ya que están concentradas en un mercado localizado, algunas solamente concentran sus ventas en Montevideo. Ellas tratan de diferenciarse utilizando materiales nobles como el cuero natural, que es utilizado en el empeine o capellada, y han incorporado otros materiales para los pisos o fondos como el cuero regenerado, sintéticos como el pvc, etc., los que no son fabricados en Uruguay por lo cual son importados principalmente de Argentina y Brasil.

Compiten entre ellas en el segmento de mercado de calidad media- baja con empeine de cuero y línea de vestir o casual, en calzado de dama y caballero. Son pocas las empresas que se dedican al segmento de calzado infantil como especialidad.

Si bien el calzado uruguayo se percibe en el mercado interno como de calidad “media- alta” en los mercados internacionales se percibe “media- baja”.

La rivalidad entre las empresas es alta y creciente. Algunas de las empresas ante la reducción del mercado han ampliado sus líneas de producción, presentando sus colecciones que antes eran exclusivas para dama o caballero ahora para ambos segmentos e incluso fabricando calzado infantil. En el segmento de calzado infantil solo se encuentra una empresa especializada que basa su estrategia en el desarrollo de marca- colección en el mercado local.

En cuanto a gama de producto es amplia, cubre desde el calzado elegante al sport diario o casual (amplia según las empresas del

conglomerado). Mientras que algunas empresas solo realizan 40 modelos concentrados en un único estilo, otras llegan a 300 modelos por temporada.

Las ventas se realizan por diferentes canales de distribución y en algunas empresas realizan simultáneamente las habilidades de producción, desarrollo y comercialización de su propia colección con la venta en locales propios.

Muchas de las empresas intentan abarcar todas las áreas del negocio que les parece más rentable y van variando su ámbito de aplicación, por lo cual están desenfocadas estratégicamente: viven el día a día en función de la demanda, por lo cual en una misma colección se ven estilos dispares.

Solo algunas de las empresas están siguiendo una estrategia basada en la diferenciación por marca. La estrategia esta basada en el reconocimiento de su propio nombre y colección y posicionarlo en las tiendas, ello lo han conseguido solamente algunas fabricas de calzado de caballero y una de calzado infantil, gracias a su larga presencia en el mercado, y el desarrollo de marketing. No existe marca de fabricante reconocida en el calzado de dama.

La estrategia de diferenciación se basa en el servicio de distribución debido a los requisitos del mercado y el poder de negociación de los comerciantes.

Aunque los fabricantes realizan sus propias muestras, adaptan su producción a las necesidades de las marcas del canal, las que si son reconocidas por el consumidor final.

En otros casos las marcas del canal realizan sus propios diseños y el fabricante se limita a realizar los patrones necesarios para la fabricación y lo

concerniente al desarrollo técnico y producción. El diseño se basa más en la copia que en la producción propia.

### **3.4.7 Evolución reciente del sector**

La producción de calzado de cuero se estima en un millón de pares por año y una facturación aproximada de 12 millones de dólares (2005- 2006), las ventas se dirigen al mercado interno y especialmente a Montevideo. Las unidades producidas han ido disminuyendo debido a la desaparición de empresas por las crisis por las que ha atravesado el país.

En el año 2006 se realizó un relevamiento del cual participaron 36 empresas del sector entre las cuales se encuentran las más representativas en términos de tamaño, la información relevada es sobre el calzado de cuero ya que es el producto que comercializa la mayor parte de las empresas del sector. De la cual se extraen los siguientes datos:

- El 61% de lo que se produce es de dama, el 29 % de caballero y el 11% es el calzado infantil, siendo el 3 % restante otros tipos de calzado por ejemplo calzado militar.
- De los 12 millones dólares que se producen solamente entre el 0,5 y el 1% de la producción se destina a las exportaciones.
- También se extrae de dicho relevamiento que el 17% de lo producido se destina al segmento de poder adquisitivo alto, el 50 % al de medio y 33% al segmento de bajo poder adquisitivo. Por lo cual una proporción grande de las empresas del sector industrial compiten con los precios del producto importado. En promedio el 44% de las ventas se realiza a través de zapaterías minoristas independientes, el 28% a

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

cadena de zapaterías, 12% a boutiques de moda y 9% a tiendas propias.

Los canales de distribución: la tendencia es la concentración en pocos compradores llevando a un mayor poder de negociación de los mismos y presión de precios a la baja.

La distribución también ha cambiado, obteniendo mayor poder de negociación por parte de los compradores frente a los fabricantes, en un proceso de concentración (unos pocos compradores dominan el mercado), los minoristas independientes crearon una central de compras, las cadenas crecen cada vez más acaparando más parte del mercado, a costa de pérdida de peso de los independientes, a favor de la distribución organizada.

La crisis del año 2002 generó una importante caída del consumo interno de calzado de cuero, debido a la disminución del poder adquisitivo medio, por lo cual el consumo se ha desplazado hacia un producto más económico favoreciendo así las importaciones de calzado proveniente de países emergentes, especialmente China y también de Brasil.

Debido a la pérdida de competitividad y la baja de las ventas se fueron cerrando grandes fábricas de calzado y por efecto cascada también fueron desapareciendo proveedores y empresas de servicios auxiliares, quedando en la actualidad aproximadamente 30 empresas muy pequeñas, de limitada actividad y escasos recursos.

A su vez han aparecido algunos almacenes distribuidores o mayoristas de componentes de calzado que congregan y canalizan la oferta de proveedores extranjeros, especialmente de Argentina y Brasil.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

En Uruguay el 64 % del material utilizado en la producción de calzado proviene del exterior, pese a la existencia de producción de cuero. Las curtiembres han encontrado nichos de mercado y han trasladado su producción y venta hacia la industria automovilística y tapicería en general, destinados especialmente al mercado externo. También ha aumentado la venta en bruto del cuero.

La oferta de curtido nacional para el calzado es escasa y con una calidad insuficiente, que genera bastante desperdicio, ya que las pieles suelen ir con marcas de la ganadería y cortes que limitan su rendimiento.

Si se necesita cantidades pequeñas se dispone de cueros lisos en el Uruguay pero si se necesita por muchas cantidades u otros tipos de pieles como fantasías o de colores que no son muy comunes las empresas recurren a Argentina. Esto implica que los fabricantes necesiten a proveedores externos al conglomerado.

En cuanto a tecnología las empresas presentan un déficit importante, tanto en la producción de hormas, suelas o tacos. La tecnología y la maquinaria son importadas y no están disponibles en el mercado nacional.

También en la industria auxiliar el reducido tamaño de las empresas impide las mejoras tecnológicas, retrasando la incorporación de innovaciones en el sector.

La demanda de calzado esta muy ligada a factores socio económicos. En un contexto de desfavorable coyuntura económica, cuando el gasto medio familiar se reduce, repercute directamente en la compra de artículos de consumo como el calzado. Las consecuencias de la crisis económica han llevado a cambios drásticos en el mercado, no sólo porque disminuye el consumo sino porque el precio pasa a ser el primer y más importante factor

decisivo de compra para la mayoría de los consumidores. Con el efecto inmediato del desplazamiento del consumo de calzado de cuero a un segmento más económico que está cubierto por el calzado de importación. Esto ha reducido la participación de los productos nacionales.

Esta reducción del mercado ha llevado a una presión a la baja de los precios de los productos del sector, dicha presión ha causado varios efectos como:

- Disminución de los estándares de calidad del producto, que se ha visto reducida para conseguir precios de referencia, por ejemplo, sustituyendo forros de cuero por forros textiles.
- Cambios en la estructura comercial, ya que algunos establecimientos llegaron a dejar de vender esta gama de productos.
- Reducción de los márgenes de rentabilidad de las empresas del sector calzado.

Los cambios en la demanda afectan de manera directa a las empresas que ven disminuir sus ventas en un porcentaje muy alto (algunas de ellas facturan la mitad que hace algunos años) ya que estas están concentradas en el mercado local y no exportan.

Los uruguayos no son sofisticados, ni en forma de gestión de los puntos de ventas ni en los gustos de los consumidores, es muy conservador en términos de moda, diseño y calidad, y por lo general las empresas se han adaptado y acomodado a este tipo de demanda.

Por más que existe un alto grado de fidelidad en la relación cliente-proveedor, los requisitos de compra de los distribuidores están cambiando los

sistemas de fabricación, que se basan en atender reposiciones y novedades en la temporada, llevando la estrategia de servicio basada en la distribución, antes se servía de grandes pedidos al inicio.

Los fabricantes del calzado de cuero en Uruguay coinciden en que la relación precio-calidad y la puntualidad y flexibilidad productiva son los aspectos estratégicos más relevantes.

### **3.5 ORGANISMOS RELACIONADOS CON EL SECTOR**

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) dispone de una sección especializada en cueros y puede desarrollar ensayos técnicos y físicos del calzado como test de resistencia de materiales, test de pegado de suelas, etc. Actualmente no es demasiado utilizado por las empresas, dado que la demanda que atienden no es exigente en estos aspectos.

Uruguay XXI es un organismo creado por la Administración Pública, especializado en la promoción de exportaciones y atracción de inversiones. Como las exportaciones del sector calzado son escasas no desarrolla actividades específicas para este.

La Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) es responsable de la Educación Técnica y Profesional de nivel medio y terciario. Tiene como principal cometido ofrecer una educación científico – técnico - tecnológica profesional pertinente, de calidad, en concordancia con los lineamientos estratégicos nacionales en lo social y productivo. En ella tiene carácter nacional y se vincula a una amplia gama de sectores, artes y oficios.

En años anteriores ofrecía cursos de formación para los oficios vinculados con la fabricación de calzado como aparado, armado, cortado y

terminación, los cuales fueron discontinuados. Recientemente la Cámara de Industria presentó un proyecto para reiniciar los cursos de aparado en UTU, el cual se encuentra stand by por formalidades.

La Cámara de Industrias del Calzado del Uruguay (CICU), asocia a empresas con el objetivo de ser el representante del sector en particular, actuando como interlocutor ante la Cámara de Industrias y ante la Administración Pública.

La Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), actúa como representante del sector industrial en general. Coordina, agrupa y da servicio a las diferentes cámaras gremiales incluida la de Calzado, ambas funcionan en forma independiente. Las empresas pueden asociarse a una sola de ellas o asociarse a ambas.

La Cámara de Importadores de Calzado agrupa a importadores del sector brindando asesoramiento e información a sus afiliados.

# CAPÍTULO IV:

## EL MERCADO MINORISTA DE CALZADO EN URUGUAY

En este capítulo se expone la información obtenida de las distintas entrevistas realizadas y del informe realizado por María del Mar Cervera Reig: “El conglomerado del calzado”, para así obtener un panorama del mismo en la actualidad.

#### **4.1 Concentración**

Uruguay ha seguido las tendencias de otros países, especialmente la de concentración de los distribuidores. El mercado esta conformado por pocos actores: los minoristas han dejado de ser pequeñas tiendas independientes de un único establecimiento para convertirse en cadenas con mucho más poder de compra y negociación, creciendo con cada vez más establecimientos en las mejores zonas y centros comerciales en todo el país, pero dominando fundamentalmente Montevideo y Maldonado, (las cuales son las más ricas del país y con mayor población) Ejemplo: Toto, Stadium, Vezzo y Mas y Mas Calzados, Macri.

Los comerciantes independientes del interior del país se están profesionalizando y siguiendo los pasos de las grandes cadenas, rentabilizan su negocio con más de un punto de ventas. Algunas de estas también se han agrupado en una central de compras (Grupo Da Pie) para concentrar su capacidad de compra y obtener así mayores ventajas y capacidad de negociación frente a los proveedores. Esta central también realiza importaciones de calzado para sus asociados, facilitando la logística de compras en el exterior y el acceso a mercados proveedores más económicos.

El abastecimiento de calzado en el mercado vía crecimiento de las importaciones es evidente en calzado sintético, pantuflas, deportivos, etc.

## **4.2 Especialización**

En el segmento más alto del mercado en Uruguay se encuentran varias cadenas de tiendas que están especializadas en atender el extracto medio alto de la sociedad. Estas cadenas suelen ser pequeñas con 5 o 10 tiendas, situadas en las zonas comerciales de las ciudades más importantes y en los grandes shopping. Estas basan sus compras en acuerdos de exclusividad con algunos fabricantes, interviniendo en el diseño de los modelos. Ellos suelen ir a Ferias Internacionales para tener acceso a las tendencias y pasarlas a los fabricantes. Ellos son: Pasqualini, Sagali, Gucci, Marcel Ronel, etc.

La estrategia de muchas de las empresas del sector en Uruguay ha sido la supervivencia y en los últimos años algunas han logrado mejorar su posicionamiento en el mercado local y proyectar cierto crecimiento, recogiendo cuotas de mercado dejadas por anteriores competidores. La tendencia es que la competencia sea cada vez más intensa y los compradores más exigentes.

Durante los '90 el sector de calzado en Uruguay se vio muy afectado por la apertura económica, lo cual influyó enormemente la producción doméstica del mismo y aumento las importaciones, debido a los bajos costos del calzado en otros países, como Brasil y posteriormente China.

A las cadenas de zapaterías se le han sumado en los últimos años las grandes superficies, supermercados como Tienda Inglesa, Disco, Devoto, etc., en los cuales podemos encontrar dentro de su oferta al consumidor vestimenta y calzado. Por su parte tiendas que originariamente se dedicaban a la venta de ropa también comenzaron a complementar su oferta con la incorporación del producto calzado, tal es el caso de tiendas como Parisien, Tiendas Montevideo, Daniel Cassin, etc...

Hoy por hoy encontramos siete cadenas muy importantes que cuentan con más de 15 locales comerciales en el territorio nacional, ellas son: TOTO; STADIUM; VEZZO y MÁS y MÁS; MACRI; HUSH PUPPIES Y PASCUALINI; GIULIANO Y DA PIE.

Si bien los números no serán necesarios en el análisis del presente trabajo, se considera necesario para dar un informe más completo presentar un panorama aproximado de los costos de un local de venta de calzado. Los alquileres van a depender de la zona en que se encuentre situado el local, un local sobre la avenida 18 de Julio va a rondar entre los \$40.000 y \$60.000, en un Shopping hay barreras de entrada como ser la marca, que el Shopping debe estar interesado en ella, tiene un costo de inicial de U\$S 2.500 por metro cuadrado, un alquiler puede rondar los \$100.000. El interior es más económico, dependiendo de la zona en la que se pretenda ubicar el local, existen ciudades donde se pagan alquileres hasta cinco veces menores que en el centro de Montevideo, pero se pueden encontrar otras, como el caso del centro de Maldonado, donde un alquiler puede costar hasta U\$S 4.000. La inversión inicial para la apertura de un local ronda aproximadamente los U\$S 25.000.

Los salarios a pagarse por cada zapatería están establecidos por consejo de salarios, los mismos, pactados en Julio de 2008 eran los siguientes (los mínimos): Cadete \$5.500; Vendedor \$6.100; Vendedor encargado (usualmente Cajero) \$8.291; Jefe de Sección \$9.441, este ultimo se puede encargar de varios locales a la vez, siendo aconsejable que el tope sea de cinco locales. Cada local, debe tener un Cajero, dos o tres vendedores y un cadete, mas el jefe de sección que tiene varios locales a su cargo. Claro esta esto seria en locales que tienen horario semanal de 44 hs, si se toma en cuenta un local en un Shopping la cantidad de empleados va a ser mayor ya que el horario es mas extenso. El sueldo suele tener una parte fija y otra parte

variable que va a comisión, por lo cual estos también son variables, pero hay que respetar los mínimos establecidos. Aproximadamente, sacando un promedio el cual se calculo en base a ocho locales principales de una cadena en particular, se puede decir que el gasto en sueldos promedio se basa en unos \$38.000 por local. De la misma muestra se desprende que los gastos generales, también en promedio, ascienden a la suma de \$26.000, estos incluyen OSE, UTE, ANTEL, seguros, gastos de papelería, gastos de mantenimiento, etc. A los locales situados en los Shopping se les debe sumar una comisión que deben abonar al mismo que ronda el 12% sobre las ventas.

Por último vale mencionar la rentabilidad del producto calzado. La rentabilidad bruta es del 100% del costo del mismo, ya que el precio de venta al público suele ser del doble del precio de costo.

La información de las ventas y participación en el mercado de dichas cadenas es muy reservada por lo cual es difícil brindarla con exactitud, pero teniendo en cuenta que cada una de ellas importa casi la totalidad de su oferta y por consiguiente de sus ventas, se puede tomar como referencia el siguiente cuadro donde se representa la evolución que han tenido las importaciones realizadas por las mismas en miles de dólares, entre los años 2002 y 2008:

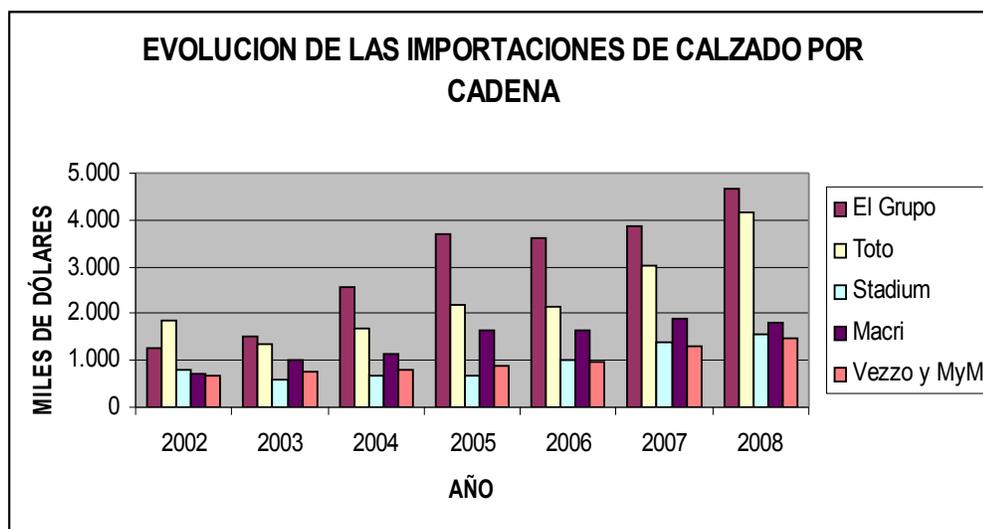
Cuadro 4.1:

**IMPORTACIONES EN MILES DE DOLARES REALIZADAS POR LAS PRINCIPALES CADENAS MINORISTAS DE CALZADO EN URUGUAY**

Cadena	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
El Grupo	1.272	1.510	2.556	3.680	3.601	3.845	4.680
Toto	1.835	1.347	1.666	2.192	2.154	3.010	4.168
Stadium	819	568	674	655	1.025	1.377	1.566
Macri	725	995	1.142	1.632	1.641	1.910	1.794
Vezzo y MyM	688	754	819	867	982	1.307	1.484

Fuente: Cámara de Importadores de Calzado

Gráfico 4.1:



Fuente: Cámara de Importadores de Calzado

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Por su parte las importaciones de las principales cadenas no especializadas y las grandes superficies en dicho periodo se encuentran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2:

**IMPORTACIONES EN MILES DE DOLARES REALIZADAS POR LAS PRINCIPALES GRANDES SUPERFICIES Y TIENDAS NO ESPECIALIZADAS**

<b>Importador</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>T. Montev.</b>	953	582	794	666	1.223	885	1.882
<b>Zara</b>	445	517		606	926	980	1.162
<b>T. Inglesa</b>			581	954	1.150	513	777
<b>Disco y Devoto</b>		239	380	591	353	432	341
<b>Parisien</b>				515	1.003	975	1.333

Fuente Cámara de Importadores de Calzado

Las cadenas minoristas especializadas tienen como principales fortalezas la propia especialización y el conocimiento del mercado que ello trae aparejado; cuentan con una estructura muy madura; tienen un alto poder de negociación en el exterior, dicho poder se los da el hecho de que al importar sus propios productos le compran a los proveedores externos grandes cantidades de calzado, también cuentan con un importante poder de negociación a nivel local; tienen marcas de prestigio tanto internacional como nacional y en muchos casos cada cadena en cuestión suele vender determinadas marcas en exclusividad.

Su principal debilidad es la dificultad de competir con los bajos precios y la informalidad del mercado.

Las principal barrera de entrada al mercado es el alto costo de infraestructura para poder instalarse en el mismo, ya que la inversión para abrir un solo local es muy elevada y actualmente las cadenas cuentan con mas de 15 locales, también hay que tener en cuenta que hay que poder

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

contar con un poder de compra elevado ya que las cantidades mínimas para comprar, sobretodo a nivel internacional, son muy altas; a su vez hay que hay que ganarse una posición en el mercado y el reconocimiento del público.

# CAPÍTULO V:

## ANÁLISIS

### MULTICRITERIO PARA

### LA TOMA DE DECISIONES

## **5.1 TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones se basa en las experiencias anteriores, estas son importantes para determinar las alternativas que los gerentes consideran apropiadas.

Cuando los gerentes proyectan las consecuencias de sus decisiones deben tener en cuenta que las decisiones de terceros interactúan con las suyas.

Un problema se da cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado.

A veces un problema representa una oportunidad disfrazada.

### Como detectar problemas

Se pueden mencionar cuatro situaciones mediante las cuales un gerente puede detectar un problema:

1. Desviación de la experiencia pasada: significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización.
2. Desviación del plan establecido
3. Otras personas le presentan problemas al gerente con frecuencia
4. El desempeño de la competencia puede producir situaciones que requieren resolver problemas.

“Sara Kiesler y Lee Sproull han identificado los errores más comunes que comenten los gerentes al detectar problemas, ellos son: la asociación falsa de los hechos, falsas expectativas en cuanto a los hechos y la falsa percepción de uno mismo y de la imagen social.”<sup>2</sup>

### Como detectar oportunidades

“No siempre es clara si la situación que el gerente enfrenta, si es un problema o una oportunidad. David B. Gleicher define un problema como aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y oportunidad como aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.”<sup>3</sup>

Cuando la toma de decisiones esta ligada a detectar oportunidades implica elegir acciones que contribuyan a crear el futuro de la organización.

### Como tomar la decisión

*Establecer prioridades:* Es importante que los gerentes aprendan a establecer prioridades, estas le pueden servir para establecer la velocidad, la intensidad, y la colaboración necesaria para atacar el problema. Al hacerlo las siguientes preguntas pueden servir de guía:

*¿Es fácil tratar el problema?* Los gerentes eficaces y eficientes para no verse abrumados de problemas rutinarios reservan técnicas formales para tomar decisiones solamente en los problemas que las requieren.

*¿Se puede resolver por si mismo el problema?* Los gerentes clasifican los problemas por orden de importancia, los que están al final de la lista, en general, se resuelven por si mismos o pueden ser atendidos por terceros.

---

<sup>2</sup> “Administración” James Stoner y otros. 6º edición

<sup>3</sup> “Administración” James Stoner y otros. 6º edición

*¿Me corresponde tomar esta decisión?* Las personas que están más cerca del problema están en mejor posición para decidir que hacer al respecto. Se debe hacer llegar la menor cantidad posible de decisiones a las personas que ocupan los niveles más altos en la organización y se deben pasar tantas como sean posibles a quienes están en los niveles más bajos.

### **5.1.1 Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales**

Los problemas de rutina o de poca importancia se manejan mediante un procedimiento establecido, decisión programada.

Las decisiones más importantes, requieren una decisión no programada, una solución específica lograda mediante un proceso no estructurado para tomar decisiones y resolver el problema. Como las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes deben analizar la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre relacionados con los cursos alternativos de acción.

#### **Las decisiones programadas y no programadas**

Las decisiones programadas son tomadas de acuerdo a políticas, procedimientos o reglas, escritas o no, que facilitan la toma de decisiones en situaciones reiteradas. Las mismas limitan la libertad de acción porque la persona tiene menos libertad para decidir que hacer.

Los procedimientos usados para tomar decisiones programadas ahorran tiempo permitiendo dedicar la atención a otras actividades más importantes.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia

suficiente como para que lo cubra una política o si es tan importante que merece trato especial, deberá manejarse como una decisión no programada.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas es más importante.

### Certidumbre, riesgo e incertidumbre

Al tomar decisiones se deben ponderar alternativas las cuales muchas de ellas implican hechos futuros difíciles de pronosticar.

*Certidumbre:* En estas condiciones se conoce el objetivo y se tiene información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas consideradas.

*Riesgo:* Estos se presentan cuando es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque a veces se cuenta con información para pronosticar las probabilidades que llevan al estado deseado.

*Incetidumbre:* En esta situación se sabe muy poco de las alternativas y sus resultados. Puede surgir de dos fuentes: en la primera los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente; y en la segunda fuente el gerente no tiene acceso a información clave.

### **5.1.2 Modelo racional para tomar decisiones**

Es un proceso mediante el cual los administradores ponderan alternativas y eligen la que tiene mayor probabilidad de éxito. Este modelo resulta útil para tomar decisiones no programadas.

#### **Etapa 1: Investigar la situación**

Una investigación bien realizada cubre tres aspectos: Definición del problema, diagnóstico, e identificación de objetivos.

*Definir el problema:* Definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas.

*Diagnosticar las causas:* Las causas a diferencia de los síntomas no son evidentes y los gerentes tienen que recurrir a la intuición para identificarla. Diferentes personas perciben diferentes causas para un mismo problema.

*Identificar los objetivos de la decisión:* Si la solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito.

#### **Etapa 2: Desarrollar alternativas**

Con frecuencia la tentación de aceptar la primer alternativa impide encontrar la mejor solución al problema, por ello no se debe tomar ninguna decisión importante hasta no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes recurren a las sesiones de “lluvia de ideas”, en forma individual o grupal en las cuales se proponen alternativas de manera espontánea aunque parezcan ilógicas o fantásticas.

### Etapa 3: Evaluar las alternativas y elegir la mejor

Existen tres preguntas claves para evaluar las distintas alternativas:

1. *¿Es viable esta alternativa?*

Para evaluar una alternativa los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

2. *¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?*

La definición de aceptable de una alternativa varía de una organización a otra dependiendo de su cultura y del riesgo que acepten las partes involucradas en la decisión.

3. *¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización?*

Se debe tratar de anticipar como el cambio en un área afectara a otras tanto en el presente como en el futuro. Se deben eliminar las alternativas con consecuencias negativas y las que tienen consecuencias positivas serán preferibles.

### Etapa 4: Implantar la decisión y monitorearla

La aplicación de la decisión no se limita a dar las órdenes adecuadas, se deben conseguir los recursos y asignarlos de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecerán los presupuestos y calendarios para poner en práctica las acciones que han decidido las cuales van a permitir medir el avance en términos completos. Los presupuestos, programas e informes del

avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control.

Los potenciales riesgos y las incertidumbres que se identificaron en las etapas anteriores para la evaluación de las alternativas no se deberán olvidar.

Un error habitual de los gerentes es que cuando han tomado una decisión suponen que la acción al respecto se dará en forma automática.

Las acciones tomadas para implantar la decisión estarán sujetas a monitoreo.

## **5.2 LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La ciencia de la administración, también llamada investigación de operaciones, son técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración.

El enfoque de la ciencia de la administración parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas que analizan el problema y proponen un curso de acción para la administración. Este equipo formula un modelo matemático que muestra en términos simbólicos, los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. Cambia también los valores de las variables del modelo y analiza las diferentes ecuaciones con una computadora, así determina las repercusiones de cada cambio. Por último el equipo ofrece a la gerencia una base objetiva para que tome su decisión.

La ciencia de la administración representa una nueva forma de concebir el tiempo. Los modelos matemáticos complejos y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convierta en una actividad popular. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Una crítica a la ciencia de la administración es que fomenta que solo se le de importancia a los aspectos de la organización que se representan con cifras dejando de lado la importancia de las personas y las relaciones.

### **5.3 ANÁLISIS MULTICRITERIO EN LA TOMA DE DECISIONES**

El análisis multicriterio, esta basado en criterios explícitos para evaluar alternativas, y se utiliza siempre que en una empresa, u organización, se debe tomar una decisión importante en la cual es necesario evaluar distintos aspectos, fundamentalmente en las etapas de evaluación y selección de alternativas, se utiliza para emitir un juicio comparativo entre proyectos.

#### **5.3.1 SCORING**

Este es un método rápido y sencillo para identificar la alternativa preferible en un problema de decisión multicriterio.

Las etapas del método son las siguientes:

1. Identificar la meta general del problema: aquí es importante seleccionar el objetivo, el problema de decisión. En esta etapa se define la meta que se pretende lograr.
2. Identificar las alternativas: hay que identificar cuales son las posibles alternativas a considerar para alcanzar la meta citada en el punto anterior. Las alternativas surgen del problema de decisión que se quiere resolver.
3. Listar los criterios a emplear en la toma de decisión: Para la selección de alternativas se utilizan criterios, son el porque de la consideración de dichas alternativas, porque las alternativas que son seleccionadas se consideran las adecuadas para alcanzar la meta.

4. Asignar una ponderación para cada uno de los criterios: Los criterios se ponderan de acuerdo a la siguiente escala:
  - (1) muy poco importante
  - (2) poco importante
  - (3) importancia media
  - (4) algo importante
  - (5) muy importante
  
5. Establecer en cuanto se satisface cada alternativa a nivel de cada uno de los criterios: se establece un ranking en una escala de 9 puntos, que es la siguiente
  - (1) extra bajo
  - (2) muy bajo
  - (3) bajo
  - (4) poco bajo
  - (5) medio
  - (6) poco alto
  - (7) alto
  - (8) muy alto
  - (9) extra alto
  
6. Calcular el Score para cada una de las alternativas: en esta etapa se realiza una planilla donde se integran los criterios y alternativas con las ponderaciones asignadas a cada uno en los pasos anteriores. En una columna van los criterios, luego la ponderación asignada a cada uno en cuanto a su nivel de importancia  $w_j$  y las siguientes columnas son para cada alternativa y el puntaje asignado a las mismas en el punto 5  $a_{ij}$ . El score se calcula de la siguiente manera: se multiplica en las filas la ponderación del criterio por la ponderación de la alternativa,  $w_j*a_{ij}$ . Por último se realiza la sumatoria de los  $w_j*a_{ij}$  de

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

cada alternativa, lo que da como resultado el Score de cada una de ellas.

Score alternativa  $i$ :  $S_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot a_{ij}$

$j=1 \dots n$  donde  $n$  es el total de criterios

$i=1 \dots m$  donde  $m$  es el total de alternativas

7. Ordenar las alternativas en función del Score, la que tenga un Score más alto será la mejor opción

### 5.3.2 MODELO PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO (AHP)

Este sistema se utiliza en base a matrices de comparaciones pareadas para elaborar la jerarquización de prioridades de los elementos que se comparan.

Las comparaciones pareadas son base fundamental de AHP. El mismo utiliza una escala subyacente con valores de 1 a 9 para calificar las preferencias relativas de los dos elementos. En el cuadro siguiente se presentan las calificaciones numéricas que se recomiendan para las preferencias del responsable de tomar la decisión.

Cuadro 5.1:

PLANTEAMIENTO VERBAL DE LA PREFERENCIA	CALIFICACION NUMERICA
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuertemente y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre fuertemente y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderadamente y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igualmente preferible y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

El tamaño de la matriz de comparaciones pareadas depende de la cantidad de elementos a comparar, por ejemplo si son tres los elementos, la matriz de comparaciones pareadas constara de tres filas y tres columnas (3x3).

En la matriz de comparaciones pareadas, el valor del renglón  $i$  y la columna  $j$  es la medida de la preferencia del elemento en el renglón  $i$  cuando se le compara con el elemento de la columna  $j$ .

El AHP asigna 1 a todos los elementos de la diagonal de la matriz de comparaciones pareadas.

Una vez elaborada la matriz de comparaciones pareadas se puede calcular lo que se denomina prioridad de cada uno de los elementos que se comparan, a esta parte del AHP se le denomina sintetización.

Procedimiento de sintetización:

1. sumar los valores en cada columna de la matriz de comparaciones pareadas.
2. dividir cada elemento de la matriz entre el total de su columna: la matriz resultante se le denomina matriz de comparaciones pareadas normalizada. En esta todos los valores de las columnas suman 1.
3. calcular el promedio de los elementos de cada fila de la matriz normalizada; estos promedios nos dan una estimación de las propiedades relativas de los elementos que se comparan (se expresan en forma decimal).

### CONSISTENCIA

Un aspecto importante en términos de la calidad de la decisión final utiliza la consistencia de los juicios que muestra el tomador de decisiones en el transcurso de la serie de comparaciones pareadas.

De debe tener en cuenta que la consistencia perfecta es muy difícil de lograr y que es común cierta inconsistencia en casi todos los conjuntos de comparaciones pareadas.

Para manejar la inconsistencia se utiliza un método para medir el grado de consistencia entre las opiniones pareadas que proporciona el decisor. Si el grado es aceptable se puede continuar con el proceso de decisión, pero si este es inaceptable quien toma las decisiones deberá reconsiderar el problema y modificar sus juicios sobre las comparaciones pareadas antes de continuar con el análisis.

El AHP da una medida de la consistencia de los juicios en las comparaciones pareadas calculando lo que se denomina Relación de Consistencia. Esta relación esta diseñada de manera que los valores que sobrepasan de 0,1 son señal de juicios inconsistentes, y en este caso quien toma las decisiones debe reconsiderar y modificar los valores de la matriz de comparaciones pareadas. Un nivel razonable de consistencia son los valores de 0,1 o menores.

Estimación de la relación de consistencia.

1. Se multiplica cada valor de la primera columna de la matriz de comparaciones pareadas por la prioridad relativa del primer elemento que se considera; se multiplica cada valor de la segunda columna de la matriz por la prioridad relativa del segundo elemento que se considera; se multiplica cada valor de la tercera columna de la matriz por la prioridad relativa del tercer elemento que se considera, y así sucesivamente. Luego se suman los valores sobre las filas para obtener un vector que se denominara suma ponderada.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

2. Se dividen los elementos del vector de suma ponderada que se obtiene en el paso anterior entre el valor correspondiente de prioridad.
3. Se realiza el promedio de los valores determinados en el paso anterior, a este se le denomina  $\lambda_{max}$ .
4. Se calcula el Índice de Consistencia (IC) que se define así:

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

En donde  $n$  es el número de artículos que se comparan

5. Se determina la Relación de Consistencia (RC), que se define así:

$$RC = \frac{IC}{IA}$$

Donde IA (índice aleatorio) es el índice de consistencia de una matriz de comparaciones pareadas generada de forma aleatoria. Se puede demostrar que IA depende del número de elementos que se comparan y asume los siguientes valores:

<u>n</u>	<u>IA</u>
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41

Además de las comparaciones pareadas para las alternativas de decisión, deberá utilizarse el mismo procedimiento de comparaciones pareadas para fijar prioridades para la totalidad de los criterios utilizados en términos de importancia que cada uno de ellos tiene al contribuir hacia la meta global.

Para realizar la matriz final de comparaciones pareadas hay que especificar cuan importante es considerado cada uno de los criterios en comparación con los demás.

Luego de considerar la importancia de cada uno de los criterios, se utilizara el proceso de sintetización antes descrito para convertir la información de las comparaciones pareadas en las prioridades para todos los criterios.

El AHP es utilizado para desarrollar jerarquización global de prioridades.

Aquí se mostrara la forma en que se combinan las prioridades de los criterios y las prioridades de cada una de las alternativas de decisión con respecto a cada criterio para elaborar una jerarquización global de las prioridades de las alternativas de decisión.

La matriz de prioridades es la matriz que resume las prioridades de cada elemento en términos de cada criterio.

Para calcular las prioridades globales para cada alternativa de decisión se debe pensar que la prioridad para cada criterio es un peso o ponderación que refleja su importancia. La prioridad global para cada alternativa de decisión se obtiene sumando el producto de la prioridad del criterio por la prioridad de la alternativa de decisión con respecto a ese criterio.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Los resultados proporcionan una base para que el administrador tome una decisión respecto al problema a solucionar.

# CAPÍTULO VI:

## TOMA DE DECISIONES EN EL MERCADO MINORISTA DE CALZADO

## **6.1 DECISIONES DE EXPANSIÓN TERRITORIAL EN LAS CADENAS MINORISTAS DE CALZADO**

Luego de las entrevistas realizadas y de la información recopilada se ha logrado obtener cierto nivel de conocimiento del mercado minorista de calzado, lo cual esta expuesto anteriormente en el Capítulo IV; se ha llegado a la conclusión de que las decisiones de expansión territorial en las empresas del sector son situaciones con las cuales los gerentes deben lidiar habitualmente, y a continuación se exponen dos formas de expansión con sus distintas alternativas de decisión procurando llegar a elegir la mejor propuesta utilizando el conocimiento adquirido.

### **6.1.1 Decisión 1: Localización del próximo local**

Como se ha mencionado anteriormente las cadenas de zapaterías en nuestro país son aquellas que cuentan con un mínimo de quince locales.

Estas buscan expandirse territorialmente tanto en el mercado capitalino como en el interior del país para así incrementar sus ganancias y el reconocimiento del público entre otros.

Todo empresario, todo gerente, quiere llevar su comercio a ser número uno o estar dentro de los tres primeros, para ello uno de los caminos es expandirse territorialmente. Otra opción sería tener una marca muy posicionada en el mercado con un reconocimiento muy fuerte: el público reconoce esa marca y va a comprar el producto que la misma brinde a donde se encuentre, pero esta forma es más complicada ya que no es tan fácil posicionar una marca a tal nivel en nuestro país.

Ante lo anteriormente expuesto se verá como primera decisión gerencial la expansión de la cadena: la apertura de un nuevo local. Para poder llegar a una decisión adecuada se utilizará el método Scoring.

El objetivo es elegir la mejor zona para la apertura del próximo local, para lo cual se tomaran tres alternativas: Un Shopping de la ciudad de Montevideo; el centro de Montevideo (Av. 18 de Julio) y por último expandirse hacia el interior del país.

Los criterios fueron seleccionados mediante el conocimiento adquirido por medio de las entrevistas y el material estudiado para la realización del trabajo.

Tanto en un Shopping como en el centro de Montevideo son lugares con afluencia constante de público que logran que la firma sea conocida por la gente, convirtiéndose por lo tanto buenos puntos de venta. El interior del país también es una buena alternativa porque al ir abriendo locales a lo largo del territorio nacional se va obteniendo reconocimiento del público en el mismo y no sólo en la capital del país; lógicamente para poder obtener mejores resultados es conveniente buscar aquellas ciudades del interior donde se cuenta con una población numerosa y la competencia existente sea escasa.

El reconocimiento del público hacia la marca es lo que le da el valor agregado a la cadena, cuando las personas conocen la firma y los productos que esta ofrece buscan acceder a ellos, convirtiéndose en clientes frecuentes de la casa. A este criterio se la asigna la ponderación más alta: 5, la justificaron es que el mismo es el más importante ya que la imagen que se tenga de la cadena es lo que hace que el público se dirija a ella incrementando así los niveles de venta. El reconocimiento del público en algunos casos llega a ser tan importante que en ciertos casos se llegan a

mantener locales que dan pérdidas, o ganancias mínimas, solo para no perder imagen de marca y que el público siga reconociendo la firma.

El Costo del local es importante tenerlo en cuenta ya que la inversión inicial y su mantenimiento son muy elevados, los mismos varían mucho si se localiza en un Shopping, el centro de Montevideo o el interior del país, así de la misma forma varían si el local es alquilado o propio. Lo único que permanece constante serían los gastos de puesta a punto del local, ambientación, iluminación, vidrieras, marquesinas, etc.

Para poder abrir un local en un Shopping, primeramente hay que contar con una marca que a éste le interese tener, ese es un filtro en el ingreso y dificulta la entrada, luego de que esta sea lograda el local tiene un costo de aproximadamente U\$S 2.500 por metro cuadrado, y la exigencia de cumplir estrictamente con las medidas seguridad, horarios, etc. Se debe abonar mensualmente una comisión del 12% sobre el nivel de ventas. En el centro capitalino el alquiler de un local ronda los \$60.000 aproximadamente y en el interior del país son muchos menores, pero claro esto va a depender de la ciudad de que se trate, no es lo mismo Maldonado y Punta del Este que son centros turísticos que otras ciudades donde en el día a día no se maneja público de poder adquisitivo elevado.

A este criterio se le asigna ponderación 3, debido a que si bien la inversión inicial es importante y varía de una alternativa a la otra, la misma no tiene mucho margen de variación.

El nivel de ventas es lo que define si el negocio es redituable o no, de acuerdo a datos estadísticos de una cadena de zapaterías se obtuvo la información que los niveles de ventas más importantes se dan en los shopping, siguiendo el centro de Montevideo y por último el interior del país. En los meses de mayores ventas (noviembre y diciembre) un local en un

shopping vende aproximadamente un 47% más que un local en el centro y un 108% más que un local en el interior del país, mientras que en los meses de menores niveles de ventas (agosto y febrero) el nivel de ventas es muy similar en los tres lugares mencionados. Estos datos corresponden al año 2008. A este criterio se le asigna ponderación 4: las ventas son las que definen el éxito del negocio, de todos modos están directamente relacionadas con el criterio de reconocimiento del público ya que este es necesario para que el negocio prospere por lo cual no se le dio la misma ponderación que al criterio citado.

La expansión geográfica por definición para que una firma sea considerada cadena debe contar con muchos locales, expandidos geográficamente. Como en este caso puntal se toma en cuenta la decisión de una gerencia de una cadena de zapaterías ya instalada la expansión geográfica ya deja de ser uno de los principales objetivos, sino que ya se trata de algo natural en el negocio y las decisiones relacionadas al mismo para no estancarse. La ponderación asignada a este criterio es: 2. Si se trata de una firma que recién comenzando y todavía no tiene la cantidad de locales necesarios para ser considerada cadena este criterio sería más importante y tendría una ponderación más alta.

El poder adquisitivo del público de la zona es importante ya que eso repercute directamente en las ventas y en el tipo de producto que se ofrece. El público de mayor poder adquisitivo busca productos de mayor calidad y pagan mayores precios, comprando también en cantidades mayores. Este tipo de público se encuentra principalmente en los Shoppings. En el interior del país que se considera en este análisis (no se toman en cuenta centros turísticos), se encuentra el público de más bajo poder adquisitivo. El centro de Montevideo se puede decir que es un punto de venta neutral. A este criterio se le asigno ponderación: 3.

Existen también otras alternativas para la localización de un nuevo local de la cadena, como ser otras áreas comerciales de Montevideo (Colon, Unión, Paso Molino), las cuales no fueron tomadas en cuenta en el análisis realizado porque no son áreas comerciales de gran importancia como para establecer mas de un local por cadena y todas las cadenas de nuestro medio ya están instaladas en dichas áreas. No todas las cadenas tienen locales en todos los Shopping capitalinos por lo cual esta opción es de gran importancia y tampoco están en todas las ciudades del interior. En la avenida 18 de Julio de Montevideo es importante estar presente como para tener más de un local de hecho tanto cadenas de zapaterías como tiendas de ropa tienen varios locales sobre la misma.

La alternativa interior del país no toma en cuenta las ciudades turísticas con buenos puntos comerciales como ser Maldonado, Colonia, Salto y Paysandú, debido a que estas no tienen el mismo comportamiento que el resto de las ciudades del interior del país.

Definidos el porque de las opciones se prosigue a aplicar el método Scoring; definir criterios y realizar las correspondientes ponderaciones de acuerdo a lo que establece el método antes mencionado.

### **6.1.2 Exposición del proceso SCORING**

Aquí se analiza el proceso de decisión de la gerencia de la empresa minorista del sector calzado que pretende abrir su próximo local, y debe decidir cual es el lugar más indicado para el mismo. Se procede a exponer el método Scoring para la toma de la decisión ya mencionada. El marco teórico de este método de toma de decisiones esta expuesto el punto 5.3.1.

1. Meta: Seleccionar la mejor zona para abrir el próximo local de la cadena
2. Alternativas: Centro Comercial Capitalino (Shopping); Centro de Montevideo; Interior
3. Criterios considerados para seleccionar las alternativas son: Costo del local; mayor reconocimiento por el público de la cadena; Nivel de ventas; mayor expansión geográfica (alcanzar los más amplios puntos de ventas posibles); Público de la zona y su poder adquisitivo para el gasto en los productos que la empresa proporciona, los mismos fueron explicados en la sección anterior.
4. Asignación de ponderaciones para cada criterio:<sup>4</sup>

Cuadro 6.1:

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>
Costo Local	3
Reconocimiento por el público	5
Nivel de ventas	4
Expansión geográfica	2
Poder adquisitivo del público	3

---

<sup>4</sup> Las ponderaciones fueron establecidas tomando como base las entrevistas realizadas, el conocimiento del mercado y los datos estadísticos 2007 y 2008 de una empresa del sector.

5. Establecer el ranking de satisfacción para cada alternativa:<sup>5</sup>

Cuadro 6.2:

<b>Criterios</b>	<b>Shopping en Montevideo</b>	<b>Centro Montevideo</b>	<b>Interior del país</b>
<b>Costo Local</b>	2	4	8
<b>Reconocimiento por el público</b>	9	7	6
<b>Nivel de ventas</b>	8	7	4
<b>Expansión geográfica</b>	2	4	7
<b>Poder adquisitivo del público</b>	8	6	4

6. Calcular la ponderación para cada alternativa:

Cuadro 6.3:

	<b>Ponderación</b>	<b>Shopping en Montevideo</b>	<b>Centro Montevideo</b>	<b>Interior del país</b>
<b>Costo Local</b>	3	2	4	8
<b>Reconocimiento por el público</b>	5	9	7	6
<b>Nivel de ventas</b>	4	8	7	4
<b>Expansión geográfica</b>	2	2	4	7
<b>Poder adquisitivo del público</b>	3	8	6	4
<b>SCORE</b>		<b>111</b>	<b>101</b>	<b>96</b>

<sup>5</sup> Las ponderaciones del ranking de satisfacción de los criterios para cada alternativa se elaboró en base a las entrevistas realizadas, el conocimiento del mercado obtenido a través de la información estudiada y explicada, y los datos estadísticos de los años 1007 y 2008 de una empresa del sector, explicadas secciones anteriores.

7. De acuerdo al análisis realizado la mejor opción para lograr el objetivo sería abrir la siguiente sucursal en un Shopping de Montevideo. Estos resultados se dan para esta situación en particular y en este momento de estudio. Los resultados son sensibles ante cambios en la realidad del sector y del país, lo que produce cambios en las ponderaciones, el nivel de ventas y los costos de los locales son los más sensibles, por ejemplo ante una crisis importante los niveles de ventas se reducen en alguna alternativa más que en otras, lo mismo con los costos de los locales lo cual cambiaría los resultados obtenidos.

### **6.1.3 Decisión 2: Forma de expandirse (Local propio o franquicia)**

Una vez que la empresa decide expandirse territorialmente, otra decisión posible a evaluar es si se expande mediante locales propios o franquicias.

Si se opta por locales propios se cuentan con dos opciones: alquila el local a utilizar o compra. Si compra el costo de la inversión es mucho más alto pero más rentable ya que no se va a “esclavizar” por años con un alquiler probablemente altísimo y además con el actual sistema tributario no se puede descontar el 100% del gasto del mismo a la hora de liquidar IRAE, sino solo un 48%, por lo cual si la empresa cuenta con las posibilidades económicas de comprar un local para instalarse debe optar por esta opción. En caso de alquilar hay que tener en cuenta los costos de los locales varían de acuerdo a la zona elegida, los precios más elevados se encuentran sobre la Av. 18 de Julio de la capital del país, Montevideo, y en los Shopping, en estos además hay que abonar una comisión a los mismos por tener el local allí. Los alquileres en el interior del país pueden llegar a ser hasta tres o cuatro veces menores que en la capital. Cuando se busca un local en una ciudad del interior las zonas preferidas son las zonas comerciales cercanas a la plaza principal.

La otra alternativa es expandirse mediante el sistema de franquicia, para lo cual se define dicho sistema:

“Franquicia: La franquicia es un formato de negocios utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o regalía.

La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos

patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo.”<sup>6</sup>

Las cláusulas más comunes de este tipo de contrato son:

El franquiciante se obliga a:

- Ceder el uso de la licencia de la marca y de los logotipos de la misma
- Transmitir el know how al franquiciado mediante la formación, capacitación y apoyo continuo entre otros métodos.
- Realizar una inversión publicitaria por un importe periódico pactado con anterioridad
- Dar asistencia tecnológica

El franquiciado se obliga a:

- Abonar un canon inicial una cifra periódica, denominada royalties al franquiciante pactada con anterioridad. Dicha cifra puede ser un monto fijo o un porcentaje sobre las ventas
- Preservar y respetar la imagen de la marca
- Respetar los métodos comerciales y el know how de la marca
- Adquirir los suministros del franquiciante con exclusividad
- Aceptar ser controlado por el franquiciante

“Se trata a grandes rasgos, de la venta que hace un productor original, de un formato o negocio, concepto que incluye derechos, estrategias de servicio e incluso el “good will”. El comprador se hace a unos derechos, para establecer su propio negocio, explotando los productos y marcas ya

---

<sup>6</sup> Diccionario Wikipedia

posicionadas en el mercado y que por ende, tienen un prestigio ganado. Arreglo entre el proveedor de un producto o servicio estandarizado y otras empresas que actúan como distribuidoras o repartidoras de este bien o servicio, bajo el nombre del proveedor. Contrato a través del que una empresa autoriza a alguien a usar su marca y vender sus productos, bajo determinadas condiciones, que usualmente incluyen servicios de capacitación y/o asistencia técnica.”<sup>7</sup>

Cabe mencionar que para que un tercero quiera realizar un contrato de franquicia con una marca esta debe estar muy bien posicionada en el mercado ya que de no estarlo sería como comenzar un emprendimiento de cero a favor de otro, en ese caso sería preferible comenzar el negocio con su propia firma. Si la marca se encuentra posicionada el éxito del negocio estaría más seguro.

Para tomar la elección adecuada entre franquicia y local propio se utilizara el método AHP. Los criterios seleccionados para evaluar las alternativas son: Capital a Invertir, Reconocimiento del Público, Utilidades, Riesgo del negocio.

Capital a Invertir: Es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, ya que los recursos son limitados, y los empresarios buscan maximizar sus ganancias con la adecuada utilización de los mismos.

Dentro de capital a invertir, en el caso de abrir un local propio, hay que considerar el costo de adquisición del local en caso de comprarlo, o el alquiler en su caso. Ya se opte por comprar o alquilar el local en cuestión necesitará reformas para continuar con la línea que sigue la cadena (esto es arreglos interiores del local, decoración, vidriera, espejos, marquesinas, rejas, preparar un depósito apropiadamente acondicionado para mantener la mercadería, etc.). Se estima que el costo de acondicionar un local es aproximadamente U\$S 25.000. En caso de una franquicia el capital a invertir es prácticamente

---

<sup>7</sup> Diccionario Wikipedia

nulo, ya que la empresa básicamente presta servicios de asesoría, de control, y algún tipo de ayuda económica como ser publicidad, facilidades para la adquisición de la mercadería, y relacionados, lo cual no implica un alto costo.

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, para este criterio la preferencia es la expansión territorial mediante el régimen franquicia, asignándole calificación 7: muy fuertemente preferible.

Reconocimiento del Público: Es otro de los factores importantes ya que de él dependen directamente las ventas. El reconocimiento del público se logra mediante un cuidadoso trabajo para la imagen de la marca. En él influyen la imagen de la empresa, la presentación del local, la atención que se brinda al cliente, un buen servicio post venta, calidad y variedad de los productos ofrecidos, las marcas que ofrecen, el nivel de precios y el acceso a los puntos de venta como los más destacados.

Para este criterio es preferible la opción del local propio, asignándole un puntaje de 3: moderadamente preferible, debido a que abriendo un local propio la empresa cuida y maneja mucho mejor los detalles y cuestiones relativos a la imagen de la marca; en caso de otorgar una franquicia el contrato es muy estricto para que el franquiciado cumpla con el debido cuidado de la firma y la propietaria puede mandar inspecciones constantes para asegurar el cumplimiento de las pautas establecidas contractualmente.

Utilidades: Se podría decir que este es el criterio más importante ya que el objetivo de toda empresa es maximizar sus ganancias. Si se abre un local propio las ganancias van a ser mayores que mediante el régimen de franquicia. En primer caso las ganancias de ese local se van a sumar a la totalidad de las ganancias de la empresa, en cambio en el segundo caso solo se va a recibir como utilidad un porcentaje sobre las ventas, por ello el puntaje de preferencia asignado a la alternativa local propio es 5: fuertemente preferible.

Riesgo: El riesgo es la probabilidad de que el negocio prospere o fracase, el mismo nunca se elimina totalmente, y esta asociado a la inversión realizada y a las utilidades que esperan recibir.

El riesgo será mayor si se elige la alternativa de local propio, ya que la inversión necesaria es muy elevada y en caso de fracasar el proyecto de expansión las pérdidas serían significativas. En la alternativa del régimen franquicia la pérdida la asume el franquiciado en un alto porcentaje, por lo cual el riesgo es menor. Por lo antes expuesto es preferible la franquicia, con un puntaje de 5: fuertemente preferible.

### 6.1.4 Exposición del proceso AHP

A continuación se expone el método AHP para poder tomar la decisión adecuada a nivel gerencial acerca si la mejor alternativa para expandirse territorialmente es mediante la apertura de un local propio o bajo el régimen de franquicia.

Las ponderaciones fueron calculadas en base al material estudiado y entrevistas realizadas, y a datos estadísticos de los años 2007 y 2008 de una empresa del sector. El criterio para asignarlas esta explicado detalladamente en la sección anterior.

#### PROCESO ANALÍTICO DE JERARQUÍAS (AHP)

<b>Objetivo</b>	Elegir la mejor forma de expandirse territorialmente			
<b>Criterios</b>	Capital a Invertir	Reconocimiento Del público	Utilidades	Riesgo del Negocio
<b>Alternativas de Decisión</b>	Franquicia	Franquicia	Franquicia	Franquicia
	L. Propio	L. Propio	L. Propio	L. Propio

**Matrices de comparaciones:**

Matriz Normalizada

**1-Capital a Invertir**

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	1	1/7
Franquicia	7	1
	8	1,14

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	0,125	0,125
Franquicia	0,875	0,875
	1	1

**Vector Prioridad**

0,125
0.875

De acuerdo con el Vector Prioridad del criterio Capital a invertir es preferible la alternativa franquicia a la alternativa local propio.

**2-Reconocimiento del Público**

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	1	3
Franquicia	1/3	1
	1,33	4

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	0,75	0,75
Franquicia	0,25	0,25
	1	1

**Vector Prioridad**

0,75
0,25

De acuerdo al Vector Prioridad del criterio Reconocimiento del público es preferible la alternativa local propio a la alternativa franquicia.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

**3-Utilidades**

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	1	5
Franquicia	1/5	1
	1,2	6

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	0,833	0,833
Franquicia	0,167	0,167
	1	1

**Vector Prioridad**

0,833
0,167

De acuerdo al Vector Prioridad del criterio Utilidades es preferible la alternativa local propio a la alternativa franquicia.

**4-Riesgo**

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	1	1/5
Franquicia	5	1
	6	1,2

	L. Propio	Franquicia
L. Propio	0,167	0,167
Franquicia	0,833	0,833
	1	1

**Vector Prioridad**

0,167
0,833

De acuerdo al Vector Prioridad del criterio Riesgo es preferible la alternativa franquicia a la alternativa local propio.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

**Matrices:**

Matriz de Comparación por pares de Criterios utilizados:

	C. Inv.	Recon.	Utilidad	Riesgo
C. Invertir	1	1/3	1/6	1/2
Reconoc.	3	1	1/4	2
Utilidades	6	4	1	6
Riesgo	2	1/2	1/6	1
	12	5,83	1,6	9,5

	C. Inv.	Recon.	Utilidad	Riesgo
C. Invertir	0,083	0,057	0,105	0,053
Reconoc.	0,25	0,171	0,158	0,211
Utilidades	0,5	0,686	0,632	0,632
Riesgo	0,167	0,086	0,105	0,105
	1	1	1	1

Vector Prioridad

0,075
0,197
0,612
0,116

**Prioridad Global para cada Alternativa:**

	C. Invertir	Reconoc.	Utilidades	Riesgo
L. Propio	0,125	0,75	0,833	0,167
Franquicia	0,875	0,25	0,167	0,833

	C. Invertir	Reconoc.	Utilidades	Riesgo
Vector Prioridad.	0,075	0,197	0,612	0,116

Vector prioridad:

0,686
0,314

Conclusión: La alternativa de expandirse mediante locales propios es preferible a expandirse mediante franquicias, de acuerdo al vector prioridad que resulta luego de aplicado el método AHP para la toma de decisiones. Esta es una situación concreta que se desprende de los estudios realizados y la información disponible y actual, el resultado puede variar si cambia la realidad de estudio. Las matrices fueron analizadas y son consistentes, por lo cual el resultado obtenido es válido.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

# CAPÍTULO VII:

# CONCLUSIONES

## **6.1 CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES**

Las cadenas minoristas de calzado se encuentran en un momento de auge, siendo su tendencia futura el crecimiento de las mismas mediante la expansión territorial, abriendo cada vez más locales en los distintos puntos del país.

Generalmente comienzan abriendo sus primeros locales en los puntos comerciales de Montevideo y luego se extienden hacia el interior del país, comenzando por aquellas ciudades que tienen mayor actividad comercial.

Para poder ser consideradas cadenas, en Uruguay, la firma debe contar con por lo menos quince locales, como ejemplo se puede citar TOTO, STADIUM, VEZZO, EL GRUPO, MACRI. Los primeros locales suelen pertenecer a la firma, cuando la misma se posiciona en el mercado, adquiriendo reconocimiento del público y por consecuencia valor de la marca (el nombre de la zapatería), ya puede tener como opción de expansión el régimen de franquicia, porque van a existir interesados en explotar ese negocio que ya está establecido. Los gerentes deberán evaluar y seguidamente tomar las decisiones respectivas sobre cuál será la mejor opción de expansión.

En nuestra opinión, basándonos en la información recopilada y analizada mediante el sistema de AHP para la toma de decisiones, consideramos que una de las mejores formas de expansión es mediante locales propios ya que de esta manera la rentabilidad del negocio es mayor y también el empresario controla la totalidad del servicio que brinda al cliente. Esta conclusión es tomada en base a realidad de nuestro país donde la cantidad de locales y tamaño de territorio nacional permite a la cadena ser manejada por una misma empresa, cosa que no sería posible en otros países, por ejemplo Argentina y Brasil, o con marcas internacionales.

Con respecto a la mejor ubicación para abrir un nuevo local, la conclusión obtenida utilizando el método SCORING para la toma de decisiones, es en un Shopping capitalino. Es un punto de venta por excelencia debido a la afluencia de público que tiene el mismo y al reconocimiento que obtienen los locales que encuentran en él. Como segunda opción, debido a la dificultad de insertarse en un Shopping, tenemos en el centro de Montevideo locales sobre la avenida 18 de Julio, que también cuentan con las dificultades de conseguir un buen local debido a que es una zona muy concurrida transformándose en buenos puntos de venta. El interior del país ya lo manejamos para cuando la cadena se encuentra posicionada en la capital y desea expandirse hacia nuevos mercados. No consideramos dentro de la alternativa interior del país las ciudades turísticas como ser Maldonado, Colonia, Salto y Paysandú, ya que la realidad de éstas no es la habitual en el resto del interior del país, preferimos para nuestro análisis tomar las ciudades con comportamientos similares, para tomar en cuenta los centros turísticos se debe analizar el mercado de cada uno por separado, ya que tienen comportamientos diferentes. También existen puntos comerciales en Montevideo, los cuales no los utilizamos en nuestro análisis, como ser Unión, Colón, Paso Molino, en donde las cadenas tienen ya instalados locales de venta y no son puntos de venta tan relevantes como para abrir varios locales por cadena.

Por último queremos puntualizar que la tendencia es cada vez más a que las cadenas importen sus productos, y adquieran y creen sus propias marcas, para diferenciarse de las demás y tener la exclusividad de los productos obteniendo así ventajas competitivas.

# ANEXOS

**ENTREVISTA: HERMINIO CASTRO**

**PRESIDENTE CAMARA DE IMPORTADORES DE CALZADO**

**PRESIDENTE ABILER S.A. (VEZZO - MAS Y MAS CALZADOS)**

*¿Cómo se encuentra el sector de importadores de calzado en la actualidad?*

“Estamos en un sector maduro, con empresas muy consolidadas, y profundizando el posicionamiento en los distintos segmentos de mercado.”

*¿Cuál es en dólares y en pares los niveles de importación anuales, el precio promedio del calzado importado y cómo ha evolucionado en los últimos años? ¿Cuáles son las perspectivas de las mismas?*

“En el 2008 se importaron U\$S 62.495.428 que representa en pares la cantidad de 14.870.344, el precio promedio del calzado importado es de U\$S 4,2 en valores CIF el par. En los últimos años los niveles de importación han crecido notoriamente, desde el año 2001 hasta el 2008 las mismas crecieron en un 53%, el precio promedio de importación sin embargo se ha incrementado en un 26%, aquí tomamos el promedio del total de pares importados respecto a lo que representan en millones de dólares, sin diferenciar los distintos orígenes”

*¿Cuáles son los principales países de los cuales se importa calzado?*

“Históricamente, fueron Brasil, China y Argentina, con variaciones, dependiendo fundamentalmente de la competitividad relativa de cada país, y del sector de mercado que cada importador priorice.”

*¿Por qué se los elige? ¿Qué ventajas competitivas tienen respecto a la producción nacional?*

“Cada uno de esos países tiene características diferentes:

BRASIL: Es un gran productor a nivel mundial, con un empresariado muy profesional, y calzado de muy buena calidad, tiene como fortalezas, la cercanía, el arancel cero por ser parte del MERCOSUR, la rapidez de respuesta, y los tiempos relativamente cortos que se requieren entre las ordenes y la llegada del producto al consumidor, lo que hace que los stocks sean relativamente bajos.

Es un fuerte productor de productos de cuero, y las cantidades mínimas son muy bajas, lo que pesa muy fuerte en un mercado tan pequeño como el nuestro.

Parecería que es el proveedor Ideal, sin embargo, es muy fluctuante en los precios dependiendo del nivel cambiario, en los últimos años ha quedado totalmente fuera de competencia con los productos de Oriente.

ARGENTINA: El diagnóstico es muy similar al de Brasil, con la ventaja, que las marcas y las tendencias de la moda, vienen fundamentalmente de Argentina, lo que le da un plus adicional.

Como contrapartida, el empresariado es muy poco profesional, no tienen interés en exportar, hay un alto grado de informalismo lo que conspira aún mas con la exportación, además los precios no son muy adecuados.

CHINA: Es el primer productor de calzado mundial, con precios muy competitivos, tanto que contrarrestan con creces todas las ventajas de los países de la zona., el empresariado es súper profesional, y los chinos muy

serviciales, y confiables. Ha mejorado notoriamente tanto el diseño como la calidad, se adaptan bastante a los requerimientos en cuanto a cambios en los diseños para adaptarlos a nuestro mercado.

Sus debilidades más fuertes son, la distancia, que encarece mucho toda la logística, desde la concurrencia a las ferias especializadas, como los fletes etc.; y los tiempos, se necesita planificar las compras al menos 8 meses antes de que los productos lleguen a los consumidores.”

*¿Cuáles son las empresas importadoras más importantes del sector?*

“La Cámara de Importadores de Calzado nuclea las más importantes, dejando de lado las grandes superficies, y representan un 65% del total importado, los asociados son:

ABILER SA-CASTRO TAIBO SA. —VEZZO CALZADOS – MÁS Y MAS CALZADOS  
COLIMAN SA. – GRUPO DA PIE (minoristas agrupados)  
SANARY SA—TOTO  
CYBE SA ---STADIUM  
MACRI --ZAPATERIA MACRI  
ON TIME, -SILSON, ZAPATERIA GULIANO MARCA PUMA  
TOPPER  
NIKE  
ADIDAS  
UMBRO  
ALL STAR, CONVERSE, NEW BALANCE.  
RBK  
PENALTY.”

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

*¿Qué tipo de calzado es el que se importa principalmente? ¿Se importan “partes” también? ¿En qué proporción?*

“Se importan todo tipo de calzado, ya que esto representa al menos el 90% del consumo total.

La tendencia es fundamentalmente al calzado sintético, ya que el costo es muy inferior al calzado de cuero.”

*¿Cuál es el arancel que tiene el calzado para la importación? ¿El arancel es extrazona o también afecta a los países de MERCOSUR?*

“Dependiendo de la posición arancelaria es del 25 o 35% y solamente para países fuera MERCOSUR.”

*¿Qué requisitos especiales son necesarios para la importación de calzado?*

“No se requiere nada especial, simplemente lo necesario para todo importador de cualquier rubro.”

*¿Cuáles son las trabas que tiene el sector? Sus debilidades*

“La Cámara de Industrias ha intentado por todos los medios, frenar la importación, pero hemos podido contrarrestar esos intentos, de todas formas ha conseguido algunas chicanas como el aumento del arancel, la necesidad de licencias previas, algunas normas específicas de etiquetado, y precios mínimos para la tributación del I.V.A.

Por suerte las administraciones han comprendido al menos hasta ahora, que la fabricación local está muy lejos de ser competitiva, y que cualquier

aumento en los costos, o traba a la importación, aumentará inmediatamente los precios de los consumidores.”

*¿Cómo están dimensionadas las cadenas minoristas de calzado en nuestro país?*

“Existen 7 cadenas muy importantes en Uruguay, que tienen mas de 15 locales cada una, que nacieron y son fundamentalmente minoristas de calzado:

VEZZO-MAS Y MÁS

TOTO

STADIUM

MACRI

GIULIANO

HUSH PUPPIES- PASCUALINI

DA PIE

Las primeras son empresas propietarias de toda la cadena, DA PIE agrupa a un conjunto de minoristas que crearon un grupo de compras, pero que en realidad reúne a unas 20 empresas independientes.

También están las cadenas de supermercados, como el GRUPO DISCO, y TIENDA INGLESA, que son cadenas no especializadas.

Más recientemente, se incorporan al sector, cadenas especializadas en indumentaria, como PARISIEN Y TIENDAS MONTEVIDEO, que incluyen en su oferta calzado, y forman parte importante en la venta minorista.”

*¿Cuál es su volumen de ventas y su participación en el mercado?*

“No se tienen datos reales de las ventas de las empresas, ya que esto es muy reservado, una idea lo puede dar el nivel de importaciones, ya que todas importan sus propios productos, sin embargo en el caso de las cadenas especializadas, se deben sumar las compras que realizan a proveedores locales de marcas internacionales, como NIKE, PUMA, TOPPER, ADIDAS, etc.

Creo no equivocarme si afirmo que en el total de los nombrados esta concentrado el 90% de la venta retail en Uruguay.”

*¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sector minorista? ¿Quién es el principal competidor de las cadenas especializadas?*

“Voy a suponer que toda la pregunta se refiere solamente a las cadenas especializadas que son las nombradas en primer lugar, en la respuesta anterior.

**FORTALEZAS:**

Conocimiento del mercado

Marcas retail ya posicionadas.

Estructura muy madura.

La propia especialización

Suficiente poder de negociación tanto en el exterior como en plaza.

Contar con marcas de productos internacionales y locales de prestigio.

**DEBILIDADES:**

Muy difícil competir en el sector de precio bajo.

Muy difícil competir con la informalidad.

Todo el peso del costo fijo debe ser absorbido por calzado, mientras que otras tiendas toman este producto como marginal.”

*¿Y las principales barreras de entrada y salida al mercado?*

“El costo de entrada a una cadena es muy alto, considero cadena al menos 15 locales. La inversión en infraestructura es altísima, y se tiene que tener un volumen de compra mínimo para acceder a negociar en el exterior y en plaza.

Se requiere experiencia, contar con marcas prestigiosas, y una organización muy eficiente.

No conozco salidas en el sector, la última es la venta de PASCUALINI a HUSH PUPPIES, y también hubo en el pasado algunas por problemas de mala administración que dieron quiebra, pero no es común.

Lo que si esta sucediendo, es que los pequeños minoristas con una sola casa, comenzaron a tener dificultades para competir con las cadenas.”

*La mayoría de las cadenas importan un alto porcentaje del calzado que venden, ¿qué ventaja competitiva tiene esto?*

“Los costos de funcionamiento son muy altos, por lo que se necesita una rentabilidad muy alta para absorber esos costos, además es importante la diferenciación en productos y la independencia de proveedores externos, que son mas erráticos y con muy baja rentabilidad.”

*¿Cuáles serían los principales pasos a tener en cuenta para lograr una diferenciación de una cadena y/o marca en el mercado?*

“No hay formulas mágicas, la diferenciación siempre debe surgir de la necesidad del consumidor, no se puede generar un nicho de mercado, solo descubrirlo.

Se necesita olfato, estudio de mercado, y conocimientos de Marketing.”

*¿Cómo podemos segmentar el mercado? (Mujer, Hombre, Deportivo, Niño)*

“Existen infinidad de segmentaciones dependiendo del criterio, algunas de ellas son más obvias, como segmentar por sexo o edad, o nivel socio económico, o usos específicos, mas todas las combinaciones de estas variables entre si, también hay tiendas que tienen una oferta monomarca o multimarca, etc. Todo depende de donde quiera llegar el responsable de la dirección de la empresa.”

*¿El consumo, como se vio afectado por la crisis?*

“Si hablamos de la crisis del 2002, muchísimo, las empresas pasaron momentos muy complicados por varias razones.

En general todos los importadores tenían por lógica deudas en dólares, pero sus activos o cuentas a cobrar estaban en pesos, lo que generó un problema enorme de caja.

Los bancos prácticamente eliminaron los créditos, y algunos exigieron el pago de las deudas, sin atender la realidad de ese momento, lo que generó la necesidad de hacerse del dinero en forma inmediata, los bancos que

cerraron se quedaron con dinero que las empresas necesitaban para atender sus necesidades, y para colmo el consumo bajo a la mitad.

Cuesta creer que salimos vivos de esa situación, pero fortaleció a las empresas que sobrevivieron.”

*¿Qué tipo de calzado es el que más se consume?*

“Como ya expresé en otro punto, se prioriza la moda sobre la durabilidad, al menos en el sector femenino, el hombre, aún prioriza la calidad, pero consume un par por cada 7 u 8 de las mujeres.”

*¿Cómo es el comportamiento de los consumidores y sus exigencias?*

“Cada vez más exigente y más informado, cada vez hay más oferta en el mercado, por lo tanto el consumidor se puede mover con mucha facilidad de un proveedor a otro, no importa el precio del producto.”

*¿Es importante la publicidad? ¿Cómo afecta a los consumidores? ¿Se ven afectados por la misma o tienen ya sus preferencias?*

“El tema mas importante es la diferenciación, y eso va de la mano del marketing, la publicidad es una de las patas del marketing pero no la única, en tiempos de crisis como el 2002, lo mas importante era el precio, por lo que las marcas perdieron terreno, en estos momentos de recuperación económica, nuevamente toman protagonismo.

En general una buena marca le otorga al producto un valor agregado, que el consumidor la valora.”

*Si tomamos los últimos 10 años, ¿cuál ha sido la evolución de los precios de venta al público tanto en calzado importado como nacional?*

“No tengo datos estadísticos, habrá que ver la variación de precios al consumo, pero siempre estuvo por debajo del índice general.

Eso se debe a que los precios están muy ligados al valor dólar, y este estuvo con tendencia a la baja o estable en los últimos años, además la competencia es muy fuerte, y hay muchos jugadores de peso en el mercado”

*¿Hay marcas nacionales posicionadas o son marcas extranjeras? ¿Cuál es la importancia para una cadena de tener su propia marca o la exclusividad de alguna?*

“Hay de ambas, la importancia tal como ya mencioné es la diferenciación.”

*¿Cuáles son las diferencias entre consumidores de la capital del país y los de interior? ¿Cuál es la situación de las cadenas en el interior del país?*

“No hay grandes diferencias, el mundo está cada vez mas interconectado, y Uruguay es muy pequeño, la localía de una zapatería que estuvo por 20 o 30 años en una ciudad juega mucho, porque todo el mundo se conoce, pero una nueva oferta, también genera curiosidad.”

*¿Cuántas cadenas y locales de venta por menor se puede decir que existen en el país?*

“Ya lo comenté, tal vez el total de tiendas de las 7 cadenas ronde las 200 tiendas, y puede haber un nivel similar de pequeños minoristas con un solo comercio.”

*¿Cuál es la influencia que generaron los nuevos competidores al sector minorista de calzado? (por nuevos competidores nos referimos a los súper, casas de ropa que ahora también venden calzado etc.)*

“Tomaron sin duda una parte importante del consumo, y empujó a las cadenas tradicionales a modificar su estrategia en alguna medida, como dije es casi imposible competir en el sector de bajo precio con ese tipo de cadenas.”

*¿Cuáles son las tendencias futuras del sector?*

“Supongo que seguir en la tendencia actual de diferenciación y consolidación.”

**ENTREVISTA: DANIEL TOURNIER**

**SECRETARIO SECTOR CALZADO – CIU**

“Los importadores no dan información.... Y en la parte de comercio es difícil conseguirla ya que nadie quiere dar datos.

Si tú sos fabricante de calzado y le vendes a una zapatería las mismas le pueden ganar hasta un 100 o 110%, si pretendes que el margen sea de un 60 o 70% ya nadie te compra, esto es lo que pasa en la industria nacional la cual es mucho más cara que los productos importados. Un producto importado que tiene de costo U\$S 1 se la puede vender a U\$S 6 es por eso que muchas zapaterías importan directamente.

Del año pasado tengo registrados 300 importadores aproximadamente y los socios de la cámara de importadores son 9 -10 que son los que integran los primeros 15 lugares, casi todos tienen zapaterías.

La cámara de industrias presento un proyecto para realizar cursos en la UTU de aparato, las máquinas son nuevas y compradas en Brasil, el proyecto salió y fue aprobado por la OPP se esta esperando realizar la importación de las máquinas, que ya fueron compradas, y que se proporcione el local para dictar las clases.”

*¿Cuáles son las cinco fábricas nacionales más importantes?*

“Las empresas registradas andan más o menos entre las 85 y 95 empresas, esto sería mercado formal. Para poder ser socias de la cámara el requisito que se les exige es estar afiliadas a B.P.S. y D.G.I.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

La producción nacional viene bastante pareja en los últimos años y es de 1.200.000 pares, de los cuales cerca de 800.000 son zapatos de cuero, y los restantes 400.000 están divididos entre la alpargata, zapato de tela para la persona de edad y ojotas, todo esto en lo relativo al mercado interno.

Las exportaciones en calzado de cuero son muy pocas, en el año pasado estuvimos en los U\$S 400.000 que si sacamos un promedio de U\$S 30 el par estamos hablando de muy poca cantidad, era la situación cerrando el 2008. Lo que si exportamos mucho, que anda rondando lo U\$S 3.000.000, es la alpargata y partes de deportivos que hace Topper.

La gente de alpargatas fabrica la alpargata Rueda que la vende para Brasil y para Argentina, más que nada para Brasil. La fábrica de Alpargatas esta en Dolores y es la mas grande que tenemos en el país, contaba con un personal de 150 personas aproximadamente y en dicho establecimiento se fabricaba la alpargata y se realizaba el aparado para Topper Argentina. El aparado es la parte de arriba del zapato, la capellada, sin armar el zapato. En octubre del año pasado con el tema del agro en Argentina, se cortaron las exportaciones a dicho país y el personal de la empresa paso a 80 personas, llegado Noviembre los argentinos volvieron a hacer pedidos y hoy por hoy Alpargatas volvió al mismo nivel de producción que tenía antes del problema del agro.

En este momento la industria del calzado nacional ocupa a unas 1200 personas, nivel que se viene manteniendo hace un par de años. Dicho sector tuvo su explosión en los años '90 hasta el 2002, se llegaron a exportaciones de U\$S 13.000.000 por año, había una sola fábrica que ocupaba a 500 personas y exportaba entre U\$S 10.000.000 y U\$S 12.000.000 por año, era BERT S.A., luego se prendió fuego y no volvieron a abrir la fábrica. Dicha fábrica exportaba para el mercado americano, botas de cuero para Estados

Unidos, tenía un sistema de trabajo interesante que contaba con encargados por línea y mucho personal como aprendiz.

Con México tenemos un acuerdo mediante el cual podemos exportar calzado con un arancel del 0%, Brasil para exportar calzado a México lo hace con un 35%, Brasil exporta alrededor de U\$S 30.000.000 por año.

Si nombramos las cinco empresas más importantes tenemos a Alpargatas como número uno y dentro de las demás encontramos fábricas que producen zapato de hombre ya que este es el que menos se importa, los importados buenos son caros y compiten con la industria nacional. En Santa Lucía hay dos o tres fábricas interesantes, una es Lombardino que es calzado de hombre; la otra es la marca de Macri, Country; y la otra es la que hasta el año pasado exportaba más calzado de cuero a Argentina y Paraguay y llegó a exportar unos U\$S 300.000. En Montevideo ya está más dividida la producción existiendo fábricas importantes tanto de hombre como de mujer. Encontramos a Rigalex que son los hijos de Bert S.A., fabrican para el mercado interno y tienen una mentalidad de un zapato accesible.

Las fábricas de Montevideo tienen un personal de 30 o 40 personas, Lombardino en Santa Lucía tiene alrededor de 100 funcionarios que debe ser la más grande después de Alpargatas.

El tema de las importaciones es fundamental para entender el tema del proceso del sector calzado, venimos en aumento año a año batiendo récords en cuanto a pares, el año pasado cerramos con cerca de 15 millones de pares de calzado importado a Uruguay para una población de 3 millones trescientos mil de habitantes. Cuando se habla de las importaciones hablamos de una ojota de precio de U\$S 1 hasta calzado italiano de más de U\$S 100 que se vende en las tiendas reconocidas de Punta Del Este, donde venden calzado de hasta U\$S 400. Lo más barato que ingresa anda por los

U\$S 0,23 y el grueso hasta, 5 millones de pares, ingresan por un costo de hasta U\$S 0,5, donde encontramos deportivos.

El arancel para calzado de cuero esta a un 25% y para sintético es de un 35%.”

*¿Cómo podemos segmentar la producción nacional?*

“En cuanto a la producción nacional el deportivo no existe, de las fábricas que hacían deportivo no queda ninguna, hay una fábrica en Santa Lucia que puede hacer algo pero no es representativo para nada. Lo que se hace acá es en dama, hombre y niño, un zapato tipo sport. De zapato de seguridad hay una sola empresa que es Fossati. En resumen la segmentación más que nada es hombre, dama y niño, y de esas categorías lo que más se produce es de dama ya que la mujer es la que mucho más consume por la moda, compra varios pares por año; el niño viene después y después el hombre, esto es en el proceso de consumo.”

*Y los insumos: ¿son nacionales o importados?*

“Importados. Había fábricas de suelas pero cerraron, y hasta los cueros se estaban comprando en Argentina y Brasil, el cuero para capellada. La producción nacional es tan chica que no es redituable para las curtiembres y fábricas de suelas en nuestro país por eso se traen de los países vecinos.

Brasil esta en tercero o cuarto lugar en el mundo de exportación de calzado, tiene un consumo interno muy grande y defiende mucho su industria, por su lado Argentina marca la moda aquí en Uruguay, y los argentinos se guían por la moda de Europa.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

El calzado de cuero argentino y uruguayo es de cuero por fuera y por dentro, el brasilero en cambio es de cuero por fuera y sintético por dentro porque es la forma de abaratar.

El consumo de calzado a nivel mundial es de dos pares y medio por persona al año, Uruguay esta con promedios muy altos de mas de cinco pares por persona en un año.

El 80% de las importaciones del 2008 fueron provenientes de China.

No hay contrabando de calzado en nuestro país.

En cuanto a las importaciones de calzado no tienen trabas, la que tienen es el adelanto del I.V.A., esto funciona basándose en un precio referencial en cuanto a la nomenclatura, dicho precio es proporcionado por la Cámara de Industrias, cuando se importa hay que pagar el adelanto del 10% sobre el precio referencial y un 22% de adelanto sobre el precio real al que se importa el calzado, pero eso no frena las importaciones porque el importador paga el adelanto cuando importa y al mes siguiente lo descuenta. La segunda medida se logro el año pasado que es el arancel al 35% para todo lo que proviene de terceros países, que lo aplico el MERCOSUR, para calzado terminados, no para partes. Uruguay tiene firmado un acuerdo en donde decía que se comprometía a que el calzado de cuero nunca iba a pagar más que un 25% de arancel, por eso el calzado de cuero paga dicho porcentaje y el resto un 35%. También existe una nueva disposición, la cual rige desde febrero de este año, de que los productos importados deben realizar un adelanto del IRAE del 4%, para las importaciones de calzado y vestimenta se les exige un 4% más por lo tanto el adelanto en dichos sectores es de un 8%.

La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Como dato adicional surge de un relevamiento realizado por la Cámara de Industrias en todo el país, que existen alrededor de 600 locales de venta minorista de calzado”

**ENTREVISTA: LIC. IGNACIO BARTESAGHI**

**ANALISTA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**DEPARTAMENTOS DE ESTUDIOS ECONOMICOS - CIU**

“El “fenómeno China” es un fenómeno mundial que afecta también a nuestro país y al sector calzado. Es uno de los grandes problemas de dicho sector, ya que las importaciones de calzado son muy elevadas y las cadenas de calzado importan la mayoría de los productos que venden, reduciendo así sus costos.

Los sectores textil y vestimenta y calzado fueron los sectores más desajustados a nivel mundial por la competencia China. ¿A qué se debe esto? En primer lugar a que fueron los sectores más protegidos a nivel mundial, los que tardaron más en bajar los aranceles. A su vez son de saque los sectores que tienen promedios más altos y por otro lado están los problemas sociales del sector asociados a la mano de obra, principalmente la mano de obra femenina.

La crisis del sector calzado comienza con la apertura económica en la década de los '90 con el MERCOSUR en la cual no hubo políticas de readecuación importantes para el sector, lo que también sucedió en Argentina. No se crearon políticas de distribución importantes. Otra cuestión importante fueron las políticas comerciales, no todos los países miembros del MERCOSUR emplearon las mismas políticas comerciales. Argentina por ejemplo tiene políticas comerciales de defensa del sector mucho más agresivas que las nuestras, y a la vez tiene un mercado interno más importante que el de Uruguay.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

El arancel a las importaciones de calzado en nuestro país es el arancel consolidado de la OMC que equivale a un 35%, este es el mayor arancel que se puede tener a nivel mundial.

El gran problema en este sector es un tema de valoración, porque si se observan los precios con los cuales se importa de China “perforan” el arancel.

Argentina y Brasil aplican medidas no arancelarias para proteger el sector y también hacen un mejor uso de toda la legislación vigente a nivel mundial para frenar las importaciones. Como medidas no arancelarias usadas por estos países tenemos, entre otras, las licencias de importación, las etiquetas, etc. Las etiquetas en nuestro país son obligatorias, la etiqueta debe contener el importador, el origen y los materiales, pero el tema está en que pueda desaduanizarse eso, y en Uruguay está permitido, las etiquetas muchas veces se ponen en un depósito.

Los grandes problemas del productor uruguayo del calzado son los impactos definidos por el incremento de las importaciones; los costos de la mano de obra que a su vez es un oficio que se ha perdido; no ha habido inversiones de capital importantes por lo cual las máquinas están desactualizadas.

Las exportaciones son muy bajas, ha habido intentos de presentarse a ferias internacionales, pero tampoco tenemos diseños, marcas, no tenemos imagen.... Lo que tenemos es buena calidad de los insumos pero con eso no basta. Las exportaciones han aumentado porque ha aumentado la producción, esto se dio por un efecto arrastre de la economía y no porque haya existido una buena inserción del sector en los mercados internacionales.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

Las importaciones crecen cada día más y el precio promedio al cual entra el calzado en Uruguay son muy inferiores a los precios promedios que ingresan en Argentina y Brasil.

En nuestro país se importa mucho más calzado del que se necesita, hay un informalismo muy alto, la cantidad de calzado que se importa no tiene relación con el consumo. El calzado importado de Asia, China, entra a Uruguay con un precio un 60 o 70% menor a lo que el mismo producto ingresa en Argentina o Brasil, aquí se ve un impacto muy fuerte de las políticas comerciales de los distintos países del MERCOSUR.

El cuanto al consumo mi percepción es que hoy en día al uruguayo ya no le interesa el tipo de calzado que se pone o compra, en esto nos referimos a si es calzado nacional o importado; todavía queda un extracto alto de la población que aun sigue usando calzado de cuero; el fenómeno de las importaciones de China pego mucho más fuerte en las mujeres que prefieren mas variedad que calidad y por otro lado el costo del calzado uruguayo es elevado en comparación con el importado y no tiene relación con los sueldos de hoy en día.

El sector de calzado nacional esta luchando por conseguir que hayan mayores exigencias en aduanas, de llegar por lo menos a un nivel de exigencia similar al que hay en la región.

En cuanto a China como gran problema por los precios bajos de importación, es importante tener en cuenta que ya no es solo China, sino que se han sumado otros países como Bangladesh, India, Vietnam, Tailandia...

Lo más importante es tener en cuenta que el problema del sector es un problema estructural que comenzó con la apertura del MERCOSUR, el fenómeno chino es un fenómeno más reciente. Con la apertura del

MERCOSUR al mercado nacional lo afecto Brasil porque tenia costos muchos más competitivos que Uruguay, más modelos, y un mercado muy fuerte y protegido.

Empresas que antes fabricaban calzado han pasado a ser importadores; El personal ocupado en el sector ha pasado a otras ramas de la industria y han perdido el oficio.

Los salarios de los operarios del calzado están por debajo de del promedio del sector industrial.

No hay subsidios provenientes del gobierno para el sector, si ha existido buena disposición por atender los reclamos del sector, pero todavía eso no ha tenido impacto en el mismo.

Hoy por hoy el sector de producción nacional de calzado para salir adelante más que subsidios necesita una actitud fuerte en aduanas; una reinstalación de una mesa de valoración donde se pueden hacer denuncias sobre precios que no pueden ser, ejemplo una mercadería que esta valorada 6 o 7 veces por debajo del valor real. En su momento se podrían haber aplicado medidas anti dumping o medidas de salvaguarda para proteger la industria, en cuanto las medidas de salvaguarda deben aplicarse ni bien se produce la caída notoria de la producción nacional por lo tanto ya no se pueden aplicar hoy por hoy, y las medidas anti dumping que también se podrían haber aplicado, es algo que depende mucho mas de las empresas nacionales, no se aplicaron en su momento, Argentina y Brasil si las utilizaron.

La tendencia muestra que cada vez hay más importadores....”

### **Zapateros crean estrategia contra calzados chinos**

30. Agosto 2007 | Fuente: [www.sociedaduruguay.org](http://www.sociedaduruguay.org)

“Fabricantes de calzado de Uruguay, Argentina, Brasil, Paraguay y México cerraron filas este jueves en contra de las importaciones de zapatos desde China. Las consideran una “amenaza” para el sector.

En el Foro de la Industria del Calzado Latinoamericano que se inició hoy jueves 30 de agosto en Buenos Aires, los empresarios coincidieron en reclamar a sus gobiernos “medidas de defensa regionales” ante la avanzada china que se refleja en que “ocho de cada diez pares de zapatos que se usan en el mundo provienen del país asiático”.

“La competencia no es justa, las herramientas que tenemos en la Organización Mundial del Comercio tampoco son justas ni eficaces”, sentenció el presidente de Abicalcados de Brasil, Milton Cardoso y agregó que “la situación de trabajo en China no es humana”.

En vicepresidente gremial de la Unión Industrial Paraguaya, Vicente Ramírez Santacruz, planteó la necesidad de seguir “profundizando las medidas a nivel regional y trabajar para lograr precios de referencia similares en toda la región o al menos márgenes mínimos y máximos en partidas arancelarias”.

El año pasado, Paraguay importó 20 millones de pares de calzado de los cuales 11 millones de dólares fueron desde China.

“Los importadores de calzados chinos son vulgares contrabandistas”, dijo Ramírez Santacruz.

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

El secretario general de la Cámara del Calzado de Uruguay, Daniel Tournier, coincidió en la necesidad de no dejar ingresar calzado “a un precio inferior a la sumatoria de sus componentes en el valor mundial” y precisó que el calzado chino tiene un valor que es la cuarta parte del precio de los zapatos que fabrican Argentina y Brasil.

El empresario mexicano José Antonio Abugaber Andonie, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), dijo que las importaciones desde China no son la única amenaza pues también hay competencia desleal de parte de Taiwán, Vietnam y Corea.

Por su parte, el titular de la Cámara de la Industria del Calzado de Argentina, Alberto Sellaro, precisó que en su país “las importaciones entre 2002 y 2006 crecieron el 500 por ciento y las de China treparon el 3.000 por ciento”. ”

## **Bibliografía**

- “Implicancias de la competencia China en el sector calzados en el Uruguay” – Departamento de Estudios Económicos CIU Lic. Ignacio Bartesaghi y Cr. Sebastian Pérez.
- “Shoes Planet Magazine” N° 7 – Spring 2009
- “Informe Sector Calzado M.I.E.M” año 1999.
- “Introducción a los modelos cuantitativos para administración” David R. Anderson, Denis J. Sweeney, Thomas A. Williams.
- “Impactos estadísticos y dinámicos del MERCOSUR” Marta Bekerman, Pablo Sirlin Revista: CEPAL 72. Diciembre, 2000.
- “Administración” James Stoner y otros. 6º edición.
- “Calzado y Marroquinería” Plan de Refuerzo de la Competitividad. OPP, DIPRODE, PACC (PARTE 1 Y PARTE 2) Febrero, 2007.
- “Impacto sectorial del proceso de integración Subregional en el MERCOSUR” Marta Bekerman y otros.
- “Impacto del proceso de integración del MERCOSUR sobre el sector calzado” Silvia Laens, Rosa Osimani, Alicia Failde. Junio 1999.
- Diccionario Encarta 2009.
- Enciclopedia Encarta 2009

## La toma de decisiones en el mercado minorista de calzado

- Diccionario Wikipedia
- “El conglomerando del calzado” María del Mar Cervera Reig
- [www.mtss.gub.uy](http://www.mtss.gub.uy)
- [www.sapatosite.com.br/español](http://www.sapatosite.com.br/español)
- [www.alu.ua.es/s/SS04](http://www.alu.ua.es/s/SS04)
- [www.biblioredes.cl/bibliored/nosotros+en+internet/plasblau/historiadelcalzado](http://www.biblioredes.cl/bibliored/nosotros+en+internet/plasblau/historiadelcalzado)
- [www.diprode.opp.gub.uy/pacc/](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/)
- [www.sociedaduruguay.org](http://www.sociedaduruguay.org)

## **ÍNDICE TEMÁTICO**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

1.1	Objetivo	3
1.2	Historia del calzado	5
1.3	Conceptos Básicos	9

### **CAPÍTULO II: EL SECTOR CALZADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

2.1	Breve reseña de la situación mundial del sector	15
2.2	Consumo mundial de calzado: Actualidad y expectativas futuras	18
2.3	Principales cambios en el negocio	29

### **CAPÍTULO III: EL SECTOR CALZADO EN EL ÁMBITO NACIONAL**

3.1	Análisis de la competencia China en el sector calzado nacional	31
3.2	Desempeño y estructura del Sector Calzado en Uruguay	42
3.3	Situación del sector en las últimas décadas	45
3.3.1	Políticas de Promoción e Incentivos a la inversión	45
3.3.2	Promoción de las exportaciones	46
3.3.3	Políticas de regulación en el sector	47
3.3.4	Contexto e Impacto del MERCOSUR	48
3.4	Actualidad y cambios en las últimas décadas	49
3.4.1	Número de empresas y concentración	49
3.4.2	Modalidades de competencia según segmentos	53
3.4.3	La apertura y la nueva correlación de fuerzas	54
3.4.4	Necesidades de los fabricantes	55
3.4.5	Diagnóstico de la competitividad	56
3.4.6	Ámbito competitivo	60
3.4.7	Evolución reciente del sector	62
3.5	Organismos relacionados con el sector	66

**CAPÍTULO IV: EL MERCADO MINORISTA DE CALZADO EN URUGUAY**

4.1	Concentración	69
4.2	Especialización	70

**CAPÍTULO V: ANÁLISIS MULTICRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

5.1	Toma de decisiones	77
5.1.1	Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales	79
5.1.2	Modelo racional para tomar decisiones	81
5.2	La ciencia de la administración	84
5.3	Análisis Multicriterio para la toma de decisiones	85
5.3.1	Scoring	85
5.3.2	Modelo proceso analítico jerárquico (AHP)	88

**CAPÍTULO VI: TOMA DE DECISIONES EN EL MERCADO MINORISTA DE CALZADO**

6.1	Decisiones de expansión territorial en las cadenas minoristas de calzado	95
6.1.1	Decisión 1: Localización del próximo local	95
6.1.2	Exposición del proceso Scoring	100
6.1.3	Decisión 2: Forma de expandirse: local propio o franquicia	103
6.1.4	Exposición del proceso AHP	108

**CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES**

7.1	Conclusiones y comentarios finales	114
-----	------------------------------------	-----

**ANEXOS**

Entrevista: Sr. Herminio Castro	117
Entrevista: Sr. Daniel Tournier	128
Entrevista: Lic. Ignacio Bartesaghi	134
“Zapateros crean estrategia contra calzados chinos”	138

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	140
---------------------	-----