Importancia del distrito industrial para hacer frente con éxito a los desafíos del sector del calzado

Miguel A. Acedo Ramírez
Juan Carlos Ayala Calvo
J. Eduardo Rodríguez Osés
GRUPO DE INVESTIGACIÓN FEDRA



Cursos de verano de la Universidad de La Rioja

Arnedo, 9 de octubre de 2008

- *ÍNDICE*

1. **Introducción**
2. **Distrito industrial del calzado**
3. **Desafíos del sector del calzado**
4. **Recomendaciones**

1. INTRODUCCIÓN

Interés del estudio del distrito industrial

- Detectar el impacto que puede tener la concentración de empresas de un mismo sector industrial en un área geográfica sobre las ventajas competitivas de las mismas, debido a la posibilidad de compartir determinados recursos.

Definición de distrito industrial

- Área geográfica, frecuentemente no muy amplia (algunos municipios o comarca), en la que se ubican empresas que compiten en un segmento estratégico, en sectores relacionados y se desarrollan infraestructuras de apoyo para la industria.

Indicadores:

- Localización geográfica de la empresa
- Percepción de sentimiento de pertenencia al sector

1. INTRODUCCIÓN

- Según la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) en 2006 en España existían unas 2.283 empresas, generaban 33.521 puestos de trabajo directo, su producción 118,3 millones de pares, de los que se exportan 94,6 millones de pares (80% del total producido, siendo un 83% del valor).
- Tasa de cobertura 105%, (1718,3 millones € Exp./1637,3 Imp.)
- 18,16€ par exportado frente a 5,54€ par importado
- Saldo exterior en pares –201 (94,6 mill. pares Exp/295,7 Imp.)
- Consumo 319,4 mill. pares stock 0, es decir, 7 pares pax/año
- Las empresas son de pequeño tamaño, básicamente pymes y microempresas, muy diversas entre si y con variados modelos negocio.
- El 80% de la producción se exporta, básicamente a países europeos y Norteamérica. 1º competidor del calzado español es el italiano.

1. INTRODUCCIÓN

- Sector maduro, bajo un proceso de deslocalización y de desindustrialización (desaparecen empresas y se destruye empleo), las importaciones crecen y las exportaciones se reducen.
- FICE Informe (2007): casi las 2/3 partes de la actividad de nuestro país se desarrolla en la Comunidad Valenciana.
- La Rioja concentra el 9,16% de los empleos directos del sector sobre el total del país (2925 trabajadores), 7,5% de las empresas (172), 11,65% de los pares producidos (14 mill. aprox.) y 8,41% del valor comercializado (174 millones euros). Exportaciones por valor de 99,2 millones de euros (57% del valor producido) y supone el 6% de lo logrado por el conjunto del país. (D.G. Aduanas)

1. INTRODUCCIÓN

El sector del Calzado en La Rioja:

-  Intensivo en mano de obra
-  Valor añadido (+ pares producidos – valor)
-  Volumen de ventas
-  Internacionalizado.

1. INTRODUCCIÓN

Distrito industrial del calzado



1. INTRODUCCIÓN

Sabi (2008)

ZONAS:

ARNEDO: Arnedo, Quel, Villar de Arnedo, Autol.

LOGROÑO: Logroño, Lardero, Murillo de Río Leza.

CERVERA DE RIO ALHAMA: Cervera del Río Alhama.

CALAHORRA: Calahorra.

	ARNEDO	LOGROÑO	CALAHORRA	CERVERA RIO ALHAMA
NÚMERO DE EMPRESAS	81	13	13	8
NÚMERO DE EMPLEADOS	1905	186	143	101
VOLUMEN VENTAS (MILLONES EUROS)	227´3	18´1	15´6	13´8
ACTIVOS TOTALES (MILLONES EUROS)	138´7	14´7	13´1	9´6

1. INTRODUCCIÓN

- 86% importaciones son de calzado asiático, satisface buena parte del consumo interior.

- Existe un importante déficit de materia prima (básicamente cuero, pero también de materiales auxiliares y maquinaria especializada), lo que provoca una fuerte dependencia exterior.

- Crisis del sector del calzado?
- Reorientación de la actividad industrial buscando la mayor flexibilidad posible, dada la fuerte competencia existente.
- En muchos casos, se ha tenido que modificar la política estratégica orientando la producción a determinados segmentos del mercado de gama media o alta con un calzado marquista, o a la búsqueda de determinados nichos de mercado.

1. INTRODUCCIÓN

- En otros casos, la reducción de costes se ha tenido que basar en la especialización en determinadas fases de la cadena de valor y la subcontratación de determinadas actividades.

- Existe una importante especialización empresarial en la producción de calzado.
- Los fabricantes se dedican a segmentos muy concretos del mercado, dado que actualmente hay un amplio abanico de tipos de calzado diferentes según la actividad a realizar, dirigidos a usuarios distintos, con una gama muy amplia de precios y de calidades. Se trabaja sobre pedidos.
- Debido a la moda y las tendencias que marca, el ciclo de vida de los productos cada vez es más corto.

1. INTRODUCCIÓN

• Tortajada, *et al.* (2004, p. 219 y ss.) hacen referencia a "la débil estructura comercial que caracteriza al sector del calzado en España; no existen fuertes conexiones entre el sector industrial y la distribución, lo que dificulta la definición del producto, las previsiones de la demanda y la planificación de la producción (Ybarra, *et al.* 2002)".

1. INTRODUCCIÓN

EXPORTACIONES

- Apertura del sector del calzado al mercado exterior, según FICE las exportaciones de calzado del 1º Trim. de 2008 se elevaron a 29 mill. pares por valor de 556,3 mill. de euros. El precio medio se sitúo en 19,18 euros por par.
- Cifras muestran: descenso 6,9% en pares y del 5,5% en valor; y +1,6% en precio por par
- El precio medio del calzado de cuero es de 24,83 euros (siendo más caro el calzado de caballero exportado 27,11 euros par que el de señora por 26,16 euros y niño 17,29 euros).
- Por lugares la Unión Europea sigue siendo el destino que concentra básicamente más del 75% de las ventas exteriores (Francia, Italia, Alemania, Portugal, Reino Unido, Grecia, Bélgica, Países Bajos), le sigue EE.UU., Rusia, México y Japón.

1. INTRODUCCIÓN

IMPORTACIONES

• Importaciones (1T 2008) 123 mill. pares (saldo -94 respecto a las exportaciones), por valor de 561 mill.€ (saldo -4,7), precio medio 4,97 €/par (saldo + 14,2 €/par).

• 75% del calzado procede de China (92,5 mill. pares a 2,24 €/par), se aprecian crecimientos inferiores y solo el 6,3% es calzado en piel. Medidas antidumping.

• Vietnam, India, Brasil, Portugal, Italia, Indonesia, Thailandia, Hong Kong son otros de los proveedores principales.

1. INTRODUCCIÓN

- Una gran parte de las empresas del **sector del calzado** poseen una dependencia muy fuerte del mundo de la moda y una importante competencia de productores de países asiáticos a precio bajo.

- A pesar de haber cambiado mucho en los últimos años los hábitos de consumo de este tipo de productos y haberse ampliado enormemente la gama de calzado específico para distintas actividades -vestir clásico, casual, deportivo, de seguridad, ...- que ha redundado en la adquisición de un mayor número de pares por persona y año, algunas de las empresas son incapaces de competir en precios y se ven abocadas a la deslocalización de su actividad tradicional y a la búsqueda de una diferenciación marquista de sus productos.

- Además, es preciso tener presente la fuerte influencia del sector del calzada como motor de dinamización y desarrollo de otra serie de actividades auxiliares como pueden ser la industria auxiliar y de complementos, maquinaria, artes gráficas, ...

1. INTRODUCCIÓN

- Los **resultados** de las empresas son consecuencia del contexto económico en el que desarrollan las empresas del calzado su actividad, de la atractividad del sector y de las fortalezas y ventajas que cada empresa ha sabido desarrollar en su gestión.
- Factores externos (escapan del control de la empresa): entorno macroeconómico (ciclo económico existente, tipos de cambio y de interés, PIB, avances tecnológicos, ...)
- Factores internos (sobre los que la empresa toma sus propias decisiones): territorio en el que la empresa se ubica y desarrolla su actividad, tamaño empresarial, organización de la planta de producción y del equipo humano, sistema de producción elegido, política estratégica, por citar sólo algunos.
- Ambos factores afectan fuertemente a la **capacidad de competir** de las empresas del sector y, en consecuencia, se reflejan en los resultados finales logrados por la organización.

1. INTRODUCCIÓN

- El entorno macroeconómico y el desarrollo de la actividad en una ubicación concreta (La Rioja, otros distritos Españoles o internacionales), el sector de actividad y la dimensión de la empresa son factores relevantes en la explicación de la eficiencia empresarial lograda.

- Es preciso tener presente que la concentración de conocimiento y saber hacer en un determinado territorio, la cualificación profesional y experiencia de los equipos humanos en estas actividades, la cultura empresarial existente en los **distritos industriales**, así como el hecho de que la mayoría del tejido empresarial riojano esté compuesto por empresas de reducida dimensión van a condicionar la actividad empresarial y sus resultados.

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- La Rioja se ha afianzado como la tercera Comunidad Autónoma en producción de calzado (11,65 % de la producción total de España en 2006).
- Esta actividad representa el 2,23% del total del PIB de nuestra comunidad autónoma y el 9,86% sobre el PIB del sector industrial. Sus ingresos de explotación son de 354 millones de euros.
- El sector del calzado produce por valor de 267 millones de euros.
- 313 empresas se dedican a la fabricación de calzado en La Rioja, que emplea a 3.486 personas.
- Su tipología es una pyme con 5 o menos trabajadores (60%).

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- Nuestras importaciones de calzado proceden de China (32,74%) y Marruecos (15.27%).

- Los principales mercados externos del calzado riojano son Francia (41,45%), Alemania (7,87%) e Italia (7,67%).

- En 2005, importamos por valor de 33 millones de euros y exportamos 92, lo que arroja un saldo positivo de 59 millones de euros

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- Área geográfica, frecuentemente no muy amplia (algunos municipios o comarca), en la que se ubican empresas que compiten en un segmento estratégico, en sectores relacionados y se desarrollan infraestructuras de apoyo a las empresas.
- En el caso de fabricación de calzado, prácticamente ha desaparecido en algunos países de Europa y en los que existen distritos las empresas suelen ser pequeñas y medianas, con una alta **especialización** en una o más fases del proceso de producción y se encuentran integradas a través de una compleja red de relaciones entre empresas.
- Instituciones locales: académicas y de investigación
- Asociaciones profesionales
- Actividades: investigación, formación, diseño, producción, promoción y marketing

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- Arnedo, Cluster industrial (basado básicamente en 2 segmentos estratégicos de producción:
  - Vestir-moda
  - Calzado de seguridad o profesional

- Existen empresas que:
  - Combinan ambos modelos
  - Intersecciones con sport-moda
  - Comodidad-moda

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO, papel a desarrollar:

- El distrito industrial debe eliminar las desventajas derivadas del pequeño tamaño de las empresas y facilitar el logro de un adecuado nivel de competitividad en el entorno actual
- Ventajas que debe proporcionar el distrito industrial a las empresas:
  - Acceso a mano de obra cualificada
  - Proveedores especializados
  - Infraestructuras específicas
  - Instituciones locales (CTCR, IES Virgen de Vico, CEDIR, EAD, Universidad, ...)
  - Asociaciones (AICCOR, ...)
  - Recursos estratégicos compartidos (información, visión, formación, relaciones con proveedores y clientes, relaciones con competidores, proyectos conjuntos, alianzas, reputación)

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- Objetivo de las empresas que se integran en un distrito industrial:
  - Mejorar la calidad de los productos y servicios (añadir valor)
  - Comercialización
  - Fomento de la innovación

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- Sector del calzado:

Actividades industriales y manufactureras que tienen por objeto la transformación, de forma secuencial, de una serie de materias primas para la obtención del producto final: zapato.

- Fases del proceso productivo:
  - Diseño
  - Patronaje y confección de las hormas
  - Cortado
  - Aparado
  - Compra y/o fabricación de otros componentes
  - Montado y modelado
  - Fijación del piso o suelo
  - Acabado (finisaje) y envasado

http://www.fice.es/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=212

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- No curtición de pieles en Arnedo
- Dependencia exterior de la industria auxiliar:
  - Adornos y complementos de calzado
  - Maquinaria para su fabricación
- Fabricación bajo pedido (2 temporadas al año).

- Canales de distribución:
  - Zapaterías independientes (reducido tamaño y poco especial
  - Grandes superficies
  - Cadenas textiles
  - Tiendas especializadas

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

M. Porter aplica el modelo del "diamante de la competitividad" basado en el análisis:

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Condiciones de los factores

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

- Rivalidad, concentración de las empresas en el distrito industrial lo favorece (todo el mundo se conoce y se relaciona, existe pugna empresarial y personal)
- + Transmisión de ideas y de novedades, difusión de la información por canales informales muy rápidamente.
- - Dimensión empresas.
- Subdivisión de la producción: especialización
- Empresas con estrategia clara y diferenciada adaptada al contexto económico existente?
- I+D+i con clara orientación al mercado?
- Coherencia de la estrategia a nivel comercial?
- Colaboración y alianzas empresariales?
- Profesionalización en la gestión?

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

Condiciones de la demanda

- Factores socieconómicos (demanda no sofisticada comparativ.)
- Climatología
- Baja aplicación TICs con la distribución del calzado y su personalización www.tucalzado.es www.todoparasuspies.es http://nikeid.nike.com
- Canales de distribución cada vez más especializados
- Criterios de compra del consumidor, busca moda básicamente y se fija 1º diseño, después comodidad, precio y marca.
- El calzado transmite sentimientos
- Mercados extranjeros más exigentes

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

Industria relacionada y de apoyo

- Alta concentración geográfica de proveedores e industria relacionada dedicada exclusivamente al calzado
- Proveedores (m.p., activos materiales y auxiliares, de servicios –diseño, industria gráfica, envases, transporte, talleres mecánicos-)
- Falta de mano de obra: Aparado
  - Escaso atractivo para la juventud
  - Condiciones ambientales y laborales de los puestos de trabajo
- Nivel de cualificación de la mano de obra – saber hacer, expertización- (aseguramiento de la calidad)
- Dependencia externa de muchas de las empresas en la fase de Diseño del calzado –diseñadores independientes-.

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

Condiciones de los factores

- Producto comercializado en el segmento medio-alto con buena imagen a nivel internacional

- Flexibilidad en la producción, a pesar de la dificultad a la hora de gestionar las empresas (RRHH, costes de estructura y de producción)

- Adaptación a la estacionalidad de las ventas y a los cambios de demanda impuestos en cada temporada

2. DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO

- Calzado: Auténtico motor del crecimiento del municipio Arnedo y de su desarrollo industrial
- ¿Cuál es la estrategia y modelo que se sigue?
- ¿Cómo ciudad comercial que atractivos adicionales ofrece?
- ¿Es necesario la planificación y actuación pública?

3. DESAFÍOS DEL SECTOR DEL CALZADO

Desafíos se centran en :

- A un escenario económico caracterizado por la globalización, la liberalización de los mercados y las nuevas tecnologías de la comunicación se le ha añadido la crisis económica.
- Fuerte competencia de los productores asiáticos en el segmento de calzado a precios bajos.
- Ejes estratégicos empresariales básicos: diseño, marca, calidad, innovación, diferenciación, V.A., control de la distribución.
- Formación del capital humano del sector industrial del calzado (universidades, centros de formación profesional y centros tecnológicos).
- Protección y respeto del medioambiente.
- Derecho de información de los consumidores: composición del calzado, origen de fabricación, respeto medioambiental y social.

3. DESAFÍOS DEL SECTOR DEL CALZADO

Respuestas a los desafíos:

- Internacionalización, cooperación y multilocalización.
- Potenciación de la marca Europa, con los atributos culturales e históricos que transmite y su diferenciación clara del resto de productos.
- Investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.
- Fabricación de calzado basada en el conocimiento, con valor añadido en cada una de las fases del proceso productivo.
- Reestructuración del tejido productivo europeo, adaptándose al nuevo escenario económico.
- Pluralidad de empresas.
- Programas de gestión de calidad, medio ambiente y protección de riesgos laborales.
- Implicación del sector productivo en la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.

3. DESAFÍOS DEL SECTOR DEL CALZADO

OPORTUNIDADES	*AMENAZAS*
- TIC´s - Internacionalización - Incorporación de los atributos valorados por los consumidores - Diversificación de clases de calzado	- Competencia de productos asiáticos - Deslocalización de la actividades - Crisis cíclicas del sector - Dependencia del mundo de la moda . Escasas barreras a la entrada
FORTALEZAS	***DEBILIDADES***
- Flexibilidad productiva - Calidad de producto - Know-how - Difusión de la información en los distritos industriales - Imagen del sector	- Formación del capital humano - Estructura comercial y de distribución - Costes de la mano de obra - Información del mercado - Innovación - Proveedores fragmentados - Diseño - Equipamiento tecnológico - Modelos organizativos - Economía sumergida y subcontratación - Maquinaria y empresa auxiliar - Dificultades para el relevo generacional - Made in Spain

4. RECOMENDACIONES

Para las empresas ante los desafíos:

- Entrar en nuevos nichos de mercado y diversificar la gama de productos
- Afianzar mercados y abrir nuevos mercados
- Internacionalización (Exportación e Importación >crecimiento)
- Mejorar la posición competitiva de la empresa en su grupo estratégico o reorientar su estrategia
- Implantar estrategias activas de marketing y fortalecer sus capacidades comerciales
- Desarrollar estrategias de innovación y aprovechar los recursos tecnológicos
- Compatibilizar la eficiencia con el control de las actividades de la cadena de valor
- Generar recursos y capacidades directivas y organizativas sólidas

4. RECOMENDACIONES

Para las instituciones:

- Plan de formación y profesionalización de la dirección
- Extender la utilización de los recursos de I+D del centro tecnológico
- Coordinar asociaciones y centros tecnológicos
- Consolidar el distrito
- Reactivar el consumo interno y acciones promoción exterior
- Medidas de apoyo al calzado por la U.E.

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo 1. RADIOGRAFIA DEL SECTOR DEL CALZADO

- Sector maduro.
- Escaso margen de crecimiento a nivel global, muy segmentado y con fuerte competencia, con debilidad estructural de los sectores y fuerte dependencia del mercado interior, en los que la marca de los productos es muy importante así como los distintivos de calidad.
- El sector del calzado engloba empresas muy diferentes entre sí; no sólo por la dimensión de las mismas, sino por los niveles tecnológicos, organizativos y estratégicos que poseen cada una de las empresas
- Algunos de los retos a abordar son: I+D+i como herramienta de mejora continua, la internacionalización, el fortalecimiento de sus marcas, la diferenciación de sus productos y orientación a los consumidores, la búsqueda de la excelencia empresarial.

Anexo 1. RADIOGRAFIA DEL SECTOR DEL CALZADO

- Diseño y diferenciación del producto.
- Innovación (desde la mejora tecnológica en el proceso productivo hasta la introducción de nuevos materiales, nuevas técnicas de software ...)
- Internacionalización.
- Fortalecimiento de las marcas.
- Cambio radical en la distribución.
- Modernización de las instalaciones productivas.
- Desarrollo de distintos tipos de calzado especializado (actividades deportivas, seguridad, profesiones, ...).
- Calzado europeo orientación hacia artículos de calidad, con mayor valor añadido y más diversificados.