



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DOMINICANA DEL CALZADO

Septiembre 2005

Este informe fue escrito por Jerry Holt y Bob Stix de Charles Gilbert Associates, Inc. y traducido por Rosanna Tavarez para Chemonics International Inc., en virtud del Contrato No. PCE-I-19-98-00015-00.

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DOMINICANA DEL CALZADO

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Los puntos de vista del autor expresados en esta publicación no necesariamente reflejan la opinión de la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.

.

INDICE DE CONTENIDOS

Siglas		ii
Resumen Ejecutivo		iii
SECCION I	INTRODUCCION	I-1
SECCION II	VISION GENERAL DE LA INDUSTRIA	II-1
	A. Fabricantes de Zonas Francas	II-3
	B. Fabricantes fuera de las Zonas Francas	II-4
	C. Industrias de Apoyo	II-5
SECTION III	ANALISIS DE MERCADO	III-1
	A. Principales Mercados Clientes	III-2
	B. ¿Qué están comprando los Consumidores?	III-4
	C. ¿Quién es la Competencia?	III-6
	D. ¿Cómo es China tan competitiva?	III-9
	E. ¿Cuáles son las Oportunidades del Mercado?	III-9
	F. ¿Cuáles son las Necesidades de los Consumidores?	III-10
	G. ¿Qué Necesita Hacer la RD. para Aprovechar esas Oportunidades?	III-15
SECCION IV	ENTREVISTAS Y COMENTARIOS DETALLADOS	IV-1
	A. Ubicación Geográfica	IV-2
	B. Zona de Tiempo	IV-2
	C. Transporte	IV-3
	D. Educación	IV-4
	E. Gobierno	IV-5
	F. Moneda	IV-6
	G. Energía	IV-6
	H. Impuestos	IV-7
	I. Regulación y Documentación	IV-8
	J. Viajes	IV-9
	K. Infraestructura Específica de la Industria	IV-9
	L. Organización de Cluster de la Industria	IV-12
	M. Mercadeo	IV-12
	N. Capacitación y Desarrollo	IV-13
	O. Desarrollo del Producto	IV-14
	P. Manufactura	IV-14
	Q. Línea de Productos	IV-15
	R. Leyes Comerciales de los EE.UU.	IV-16
	S. Otras Oportunidades para el Crecimiento Futuro	IV-17
SECCION V	RESUMEN Y RECOMENDACIONES	V-1
	A. Pasos Inmediatos	V-2
	B. Pasos a Corto Plazo	V-4
	C. Pasos a Largo Plazo	V-3
SECCION VI	REFERENCIAS CITADAS	VI-1
ANEXO A	ANALISIS FODA	A-1
ANEXO B	PERSONAS CONTACTADAS	B-1
ANEXO C	TERMINOS DE REFERENCIA	C-1

SIGLAS

ADOZONA	Asociación Dominicana de Zonas Francas, Inc.
CAFTA-DR	Tratado de Libre Comercio de los Estados Unidos, Centroamérica y la República Dominicana
CEI-RD	Centro Dominicano de Exportación e Inversiones
CBERA	Ley de Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe
CBI	Caribbean Basin Initiative
CBTPA	Ley de Sociedad Comercial de la Cuenca del Caribe
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CNZFE	Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación
DST	Horario de Verano
EU	Unión Europea
FDI	Inversión Extranjera Directa
FIT	Fashion Institute of Technology
FTZ	Zona de Libre Comercio
GDP	Producto Nacional Bruto
GBTI	Componente de Negocios Generales, Comercio e Inversión del Proyecto de Apoyo al Crecimiento Económico e Institucional (SEGIR)
GODR	Gobierno de la República Dominicana
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
KWH	Kilovatio-Hora
LM	Lean Manufacturing (Manufactura Ligera)
MM	Manufactura Modular
MTB	Leyes Comerciales Misceláneas
PVA	Acetato de polivynil
PVC	Cloruro de polivynil
RD	República Dominicana
SEGIR	Proyecto de Apoyo al Crecimiento Económico y Reforma Institucional
SOW	Ambito del Informe
SPC	Control Estadístico de Procesos Industriales
SWOT	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
TQM	Administración de Calidad Total
TPR	Goma Termoplástica
US	Estados Unidos
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
WTO	Organización Mundial del Comercio

Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

El presente estudio fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en colaboración con el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y la Asociación de Zonas Francas de la República Dominicana (ADOZONA).

El enfoque de este informe está orientado a identificar las oportunidades y limitaciones relacionadas con el sector calzado dominicano y a recomendar los pasos específicos que deben implementarse para acelerar el crecimiento de la industria y su participación en el mercado.

El Mercado estadounidense de calzado está creciendo aproximadamente a una tasa anual de 5.3%, mientras que al mismo tiempo, la producción local de los Estados Unidos (EE.UU.) está declinando a una tasa de 20 millones de pares de calzados por año.

Muchas compañías de calzado están cerrando sus plantas establecidas en los Estados Unidos y están subcontratando la producción a fabricantes extranjeros que están en capacidad de suministrar el paquete completo. Esto implica todo el proceso, desde el desarrollo del producto hasta su embarque y entrega a domicilio.

Sin embargo, la RD ha estado perdiendo participación en el Mercado, exportando sólo 7,262,000 pares hacia los EE.UU. en el 2004, comparados con los 16,519,000 del 1997.

El Tratado de Libre Comercio suscrito entre los (EE.UU.), América Central y la RD (CAFTA-DR), cuya entrada en vigor ha sido programada probablemente para enero de 2006, suspende los efectos de la actual Ley de Sociedad en Comercio de la Cuenca del Caribe (CBTPA) que entró en vigor en diciembre de 2004. El CAFTA-R D permite el acceso libre de impuestos de todos los calzados ensamblados en el país o en cualquier combinación de los países que forman parte del CAFTA-RD, exceptuando 17 productos de calzados de goma.

Estos factores, combinados con la ubicación geográfica, proveen una ventanilla para que la RD obtenga participación en el Mercado con la prestación de un servicio completo a los mercados de los Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, la RD, no puede competir a largo plazo en lo relativo a los costos de la mano de obra. Por consiguiente, debe surgir alguna medida, de tipo estratégico o de otra naturaleza, que atraiga a las compañías para instalar sus plantas industriales o de producción en el país.

Muchos ejecutivos opinan que el precio del producto no es determinante, debido a que este factor figura en el cuarto o quinto lugar de la lista de prioridades cuando se está considerando seleccionar una fuente de abastecimiento. La existencia de una infraestructura completa normalmente representa la prioridad número uno, conjuntamente con la calidad y la entrega puntual del producto.

La disponibilidad de una cadena de suministro refleja la facilidad de hacer negocios en un determinado país y en las expectativas de satisfacción del cliente con los tiempos de entrega rápida. Para poder competir y permanecer en el juego, la industria de calzado de la RD, debe prontamente lanzarse a desarrollar una infraestructura y cadena de suministro que incluya los componentes que hacen falta, tales como: fabricación de moldes, de hormas para zapato y de cajas, además de incorporar a otros proveedores a la cadena de suministro. La RD debe aprovechar las oportunidades derivadas del CAFTA-RD, proporcionando una ubicación estratégica y una respuesta rápida al mercado de calzado de los EE.UU. Esto puede lograrse mientras se importan los componentes requeridos y al mismo tiempo se construye la cadena local de suministro.

Las principales restricciones que debe superar la RD para poder aprovechar estas oportunidades, consisten en cuatro áreas:

- Excesivas regulaciones gubernamentales que inhiben el crecimiento;
- Infraestructura inadecuada de la industria;
- Energía eléctrica cara y poco confiable, y
- Falta de organización de los grupos industriales y de enfoque estratégico.

El proceso del desarrollo de la industria se puede dividir en tres etapas principales:

- Inmediata. Los pasos inmediatos se refieren a las acciones que deben tener prioridad y deben implementarse primero.
- Corto Plazo. Los pasos a corto plazo son aquellos que pueden requerir trámites de contratación para inversión extranjera directa (IED). La formación de diseñadores y del personal requerido para los puestos técnicos, requieren de un programa a más largo plazo.
- Largo Plazo. Los trámites de largo plazo deben estar orientados a preparar y poner en funcionamiento toda la infraestructura necesaria.

Pasos Inmediatos

Gubernamentales

- El gobierno de la RD (GODR) debe adoptar políticas “Pro Negocios” y eliminar las regulaciones excesivas vigentes, tales como las que rigen el proceso de constitución de compañías.
- La complicada estructura impositiva para la transferencia de componentes desde las zonas francas (ZF) hacia las plantas instaladas fuera de las zonas francas, obstaculiza el crecimiento de la industria doméstica.

- El alto costo de electricidad debe descender a niveles similares a los de otros países del caribe. Los incentivos de la IED pueden incluir concesiones de los alquileres y asistencia de capacitación técnica de parte de INFOTEP.

Industria

- Combinar en una sola organización a los fabricantes de las ZF con los fabricantes locales establecidos fuera de las ZF. Desarrollar un Cluster o cooperativas para compartir las ventas y el suministro, de modo que se desarrolle una mayor diversidad de negocios en el país.
- Designar un Director del Cluster, con la responsabilidad de sostener reuniones con dueños de compañías y con ejecutivos de todas partes del mundo, para presentarles las ventajas que se derivarían del establecimiento de negocios en la RD y de este modo atraer IED al país.
- El desarrollo a largo plazo de la industria depende del énfasis de los fabricantes en desarrollar y mejorar la tecnología aplicada a la manufactura de la industria. En este sentido, deberán adoptarse métodos más modernos e innovadores, tales como Manufactura Modular y Controles Estadísticos de Procesos.
- La industria debe modernizarse y mejorar la calidad de sus maquinarias y equipos, incluyendo máquinas con capacidad de posicionamiento de agujas automáticas, cortadoras inferiores, máquinas de coser “stand-up”, y tecnología “direct attach”.
- Debe mejorarse el tiempo de respuesta en el desarrollo del producto y capacidades adicionales, de modo que el tiempo de entrega de los prototipos y de las muestras pueda ser más rápido.
- Debe desarrollarse una tecnología que agilice la fabricación del producto, de modo que se puedan extraer mayores ventajas de la proximidad geográfica con las ventas rápidas.
- Incrementar el nivel de producción actual de zapatos de trabajo para hombres y expandir la gama de productos, ofertando calzados finos para hombre de calidad de clase mundial. Las actuales ventajas de zapatos cosidos a mano podría generar beneficios al sector.
- Ampliar la infraestructura y proveedores de componentes para incorporar fabricantes de moldes, de hormas de zapato y fabricantes de tacos y suelas.

Pasos a corto plazo

- La industria debe expandir la infraestructura e incluir suplidores de cordones de zapato, suplidores de talón (“shank”) y puntilla (“toe”), suplidor de ojales y hebillas, sintéticos y refuerzos, de planchas de “foam”, telas, forros y refuerzos, así como fabricación de cajas e impresión de las mismas.
- Agregar la producción de zapatos de mujer moldeados a la mezcla de productos.
- Aplicar las mejores prácticas modernas de manufactura, tales como Lean Manufacturing (LM), Modular Manufacturing (MM), y Statistical Process Controls (SPC).

- Debe concederse prioridad a la capacitación y el desarrollo educacional del personal de la industria. El proveedor de servicios completos debe contar con Diseñadores, Fabricantes de Patrones, Ingenieros, Técnicos, Planificadores de Producción y Gerentes de Logística.
- La Secretaría de Educación y la industria deben beneficiar con becas a individuos que hayan demostrado aptitud e interés en las carreras de Diseño, Fabricantes de Patrones, Planificadores de Producción, además de otras posiciones.

Pasos a largo plazo

- Desarrollar una cadena de suministro completa en el país. La misma debe incluir materia prima y componentes que se fabriquen en la RD y a suplidores que importen materiales para distribución y venta a las distintas plantas industriales.
- Adicionalmente, desarrollar la industria de zapatos moldeados de mujer.
- Subsecuentemente, desarrollar la industria de zapatos de hombre “high-end” de calidad.
- Desarrollar la industria de pieles de chivo.

SECCION I

INTRODUCCION

SECCION I

INTRODUCCION

Este estudio fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) mediante una orden de trabajo al General Business, Trade, and Investment (GBTI) componente del Support for Economic Growth and Institutional Reform (SEGIR) Project en colaboración con el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y la Asociación de Zonas Francas de la República Dominicana (ADOZONA).

El este informe persigue múltiples objetivos:

- Analizar la estructura actual de las industrias de calzado de la República Dominicana (RD), e identificar sus fortalezas y debilidades.
- Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la industria.
- Identificar las amenazas o restricciones, tanto locales como extranjeras, que obstaculizan el desarrollo de una sólida industria de calzado.
- Dirigir los esfuerzos hacia áreas de necesidad que puedan resultar atractivas a inversionistas extranjeros.
- Recomendar estrategias a corto plazo y a nivel macro, para el desarrollo a largo plazo de la industria y para la aceleración de las exportaciones de calzados.

El alcance del proyecto incluyó la información suministrada mediante entrevistas con los principales accionistas de la RD, tales como El Consejo Nacional de Competitividad (CNC), La Asociación de Zonas Francas de la República Dominicana (ADZONA), el Centro Dominicano de Exportación e Inversiones (CEI-RD), y la USAID.

Representaron recursos adicionales las entrevistas con los propietarios y gerentes de algunas de las principales compañías de la RD, la más alta directiva de algunas de las compañías americanas que están representadas en las zonas francas, al igual que la más alta directiva de algunas compañías americanas que no están haciendo negocios actualmente en la República Dominicana. Los datos específicos extraídos de investigaciones realizadas, han sido identificados y citados en las notas al pie y en los diagramas y gráficos presentados en este informe.

El análisis de mercado se concentró en los Estados Unidos y Canadá, debido a los potenciales beneficios que se derivan del Tratado de Libre Comercio con los EE.UU., América Central y la República Dominicana (CAFTA-RD) ratificado recientemente cuyas disposiciones contemplan reglas de origen especiales para el calzado fabricado en la RD.

Esta sección ha sido precedida por un Resumen Ejecutivo. En la Sección II se presenta una visión general de la industria y un análisis de mercado en la Sección III. La Sección IV presenta un análisis detallado y comentarios sobre los hallazgos de la investigación, y la Sección V presenta un resumen del informe, además de importantes recomendaciones. Las referencias citadas aparecen enlistadas en la Sección VII. Adicionalmente, un Análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades

detallado (FODA) se presenta en el Anexo A, seguido del Anexo B que enumera la lista de personas entrevistadas y por el Anexo C que presenta el ámbito del informe.

SECCION II

VISION GENERAL DE LA INDUSTRIA

SECCION II

VISION GENERAL DE LA INDUSTRIA

La República Dominicana tiene una población de 8.2 millones de personas, de las cuales, 50.2% son mujeres, y 49.8% son hombres. Más del 66% de la población vive en áreas urbanas razonablemente cercanas a las Zonas Francas (ZF). Aproximadamente 2 millones de personas viven en el área de Santo Domingo.¹

La tasa de desempleo en la RD, fue del 17% en el año 2003. Esta tasa se ha incrementado del 13.8% correspondiente al año 1999.² ; generando una amplia oferta de mano de obra para las industrias en expansión. Gran parte de la población posee experiencia y capacitación en el trabajo industrial.

Actualmente, la industria del calzado en la RD está compuesta por tres segmentos:

1. El primer segmento corresponde a las compañías manufactureras de las Zonas Francas (ZF) que producen calzados para exportación.
2. El segundo segmento son las compañías manufactureras instaladas fuera de las Zonas Francas (FZ) que producen calzados tanto para el consumo local como para exportación.
3. El tercer segmento está representado por las compañías de preparación de pieles y químicos que suplen a los fabricantes de calzado.

La RD es signataria del Acuerdo con la OMC y en virtud del mismo, las Zonas Francas (ZF) perderán el subsidio de las exenciones de impuesto a finales de 2009. Las compañías de ZF estarán a partir de esa fecha, sujetas a los mismos impuestos que pagan los fabricantes instalados fuera de las ZF.³

La industria del calzado de la RD ha experimentado retrocesos en años recientes. La caída de los negocios se debe principalmente a las reglas de origen impuesta por la Ley de Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe (“Caribbean Basin Economic Recovery Act” (CBERA), unido al hecho de que los fabricantes estadounidenses y compradores de zapatos, se han trasladado a la China y a otros países del Lejano Oriente.

Tabla II-1. Exportaciones de Calzado desde la RD hacia los EE.UU., 2001-2004

Año	2001	2002	2003	2004
1000's pares	8,885	8,191	7,800	7,262

Fuente: American Apparel and Footwear Association, Tendencias Anuales 2004.

¹ Doing Business in the Dominican Republic” Pellerano & Herrera 2003

² American Chamber of Commerce of the Dominican Republic, Key Economic Indicators 1998- Sept 2004

³ Nate Herman American Apparel and Footwear Association

A. Fabricantes de las Zonas Francas

En el año 2000, había 18 compañías de fabricación de calzado en las zonas francas, las cuales emplearon un total de 7067 personas. El número de compañías declinó a 13 en el 2003, y emplearon a 5743 personas. En el año 2004, el número de compañías se redujo aún más a 12; sin embargo el empleo repuntó a las 7086 personas*. Sin embargo, el valor de las exportaciones en dólares de los EE.UU. continuó descendiendo, de 293.6 millones a 195.6 millones de dólares.

Tabla II-2. Compañías en la Zonas Francas de la RD, 2000-2004

Año	No. de Compañías	No. de Empleados	Exportaciones Millones de US\$
2000	18	7067	293.6
2001	18	6366	286.3
2002	13	5588	201.4
2003	13	5743	202.6
2004	12	7086	195.59

Fuente: Consejo Nacional de zonas Francas de Exportación. Visión histórica del Sector Calzados 2004.

Las doce compañías operan en diez zonas francas. Siete de ellas están radicadas en los EE.UU., una es italiana y cuatro son dominicanas.

Tabla II-3. Compañías Manufactureras Ubicadas en Zonas Francas por País de Origen, 2005

País	No.de Compañías	Participación
Estados Unidos	7	58.3
RD	4	33.3
Italia	1	8.3
TOTAL	12	100

Fuente: Consejo Nacional de zonas Francas de Exportación. Visión histórica del Sector Calzados 2004.

En la RD existen las bases para que se produzca el crecimiento y florecimiento de la industria de calzado. Hay siete fabricantes estadounidenses de botas y zapatos en la FZ y por lo menos dos de ellos tienen planes de incrementar el empleo y la producción. Algunas de las principales compañías, son:

A1. Five Star Enterprises. Localizada en La Vega, emplea a 594 personas en dos plantas industriales, que se ocupan de fabricar botas para cazadores, sandalias cosidas a mano y una variedad de otros estilos. La planta produce aproximadamente 2,300 pares al día, de más de 250 estilos; todos para exportación.

A2. La Compañía Timberland. Localizada en Santiago, emplea aproximadamente 1,600 personas distribuidas en 10 edificios. Timberland fabrica botas y zapatos y produce alrededor de 11,000 pares al día. El setenta por ciento de las unidades producidas es exportado a Europa y el treinta por ciento a los Estados Unidos.

A3. Wolverine Worldwide Inc. Localizada la Zona Franca de Las Américas, en Santo Domingo, emplea a 1,550 personas distribuidas en cuatro plantas industriales y dos almacenes. Los productos incluyen botas, mocasines cosidos a mano y pantuflas. Wolverine posee su propia curtiembre en los EE.UU., sin embargo, compra las pieles en la RD, México, China, Nueva Zelanda y Australia.

A4. El Grupo Bojos. Localizado en Santiago, produce piel para los fabricantes de botas de las zonas francas, tales como Timberland, al igual que para los zapatos fabricados en su propia planta. El setenta y cinco por ciento de la piel se exporta a las zonas francas del país o es utilizado en sus propias plantas. Veinte por ciento de la piel es exportada hacia Europa y el cinco por ciento es vendido en el mercado local. La compañía produce diariamente, de 8,000 a 10,000 pares para la exportación. El sesenta por ciento de la producción se exporta a los Estados Unidos y el cuarenta por ciento a Europa. La compañía emplea 226 personas en la curtiembre y a 1,300 personas en la planta de fabricación de calzado. La compañía también fabrica suelas y otros componentes de la industria del calzado.

B. Fabricantes fuera de las ZF

El sector doméstico de fabricación de calzado, consiste en 182 compañías que emplean a 3,549 personas.⁴ La mayoría de estas compañías son empresas muy pequeñas. De estas compañías, 82% tienen menos de 10 empleados y sólo tres tienen 51 o más, mientras que únicamente treinta y dos de las compañías posee alguna especie de estructura organizacional. Dentro de las 182 compañías, la información relativa a las 120 es representativa del grupo.

Tabla II-4. Distribución de Compañía por el Número de Empleados, RD, 2004

Empleados	Compañías	% del Total
1 a 5	56	46.7
6 a 10	42	35
11 a 15	5	4.2
16 a 20	6	5
21 a 50	6	5
46 a 50	0	0
51 o más	3	2.5
NC	2	1.7
Total	120	100%

Fuente: Estudio Impacto Sector Calzado Zona Nacional.

⁴ Estudio Impacto Sector Calzado Zona Nacional p34.

Tabla II- 5 Distribución de Compañías por Localización, RD, 2004

Localización	Compañías	% del Total
Santo Domingo	41	34.2
Santiago	35	29.2
Moca	35	29.2
San Francisco de Macorís	9	7.5
Total	120	100

Fuente: Estudio Impacto Sector Calzado Zona Nacional.

Tres de las compañías más grandes fabrican la mayoría del calzado de exportación. El calzado está hecho de plástico y se exporta hacia Haití y a países centroamericanos.

B1. Calzastur, S.A. Es un productor local de calzado que produce para exportación. Productores domésticos más pequeños, tales como Calzastur S.A. han demostrado poseer destrezas muy refinadas en la fabricación de calzado. Dadas las condiciones favorables, compañías como éstas podrían aprovechar esas oportunidades para crecer y prosperar. Muchos otros fabricantes locales pueden emplear menos de diez personas y producir una gama de calzados, básicamente para mercado local.

B2. Francisco H. Espejo. Es otro de los fabricantes de calzado en el sector doméstico.

B3. Caribbean Plastic Shoes. Fabricantes de zapatos de plástico para exportación.

B4. Petroquim. Es un proveedor de productos químicos y fabricante de calzados de plástico para el mercado de exportación.

B5. Compuestos Dominicanos. Son fabricantes y exportadores de calzados de plástico.

C. Industrias de Apoyo

Las principales industrias de apoyo de la industria del calzado en la RD, son las siguientes:

C1. Artículos de Piel Los Favoritos. Preparan pieles excelentes para los fabricantes dominicanos de calzado, tales como Five Star Industries, Timberland y Wolverine, al igual que para fines de exportación para las industrias automotriz y de muebles. La compañía emplea 356 personas que trabajan en tres turnos.

C2. El Grupo Bojos. Como se mencionó anteriormente, producen excelentes pieles para la industria del calzado, al igual que suelas,

C3. Tenería Acra. Ubicada en San Francisco de Macorís, preparan pieles para la industria del calzado.

C4. Multiquímica Dominicana. Prepara compuestos de **polyvinyl chloride** (PVC) y adhesivos de **polyvinyl acetate** (PVA) que suministran a los fabricantes locales y a los de zonas francas.

C5. Petroquim. Producen componentes del calzado, tales como suelas de goma, TPR, PVC, **Neolite**, así como suelas de piel para los fabricantes de las ZF. Adicionalmente, la compañía fabrica zapatos de plásticos y sandalias para el mercado local y para exportación hacia los mercados haitianos y centroamericanos. La compañía emplea 500 personas en tres turnos.

Multiquímica Dominicana y Petroquim son dos compañías muy competentes de productos químicos, que tienen la capacidad de expandir su producción y la oferta de productos si existiere la demanda en la RD.

SECCION III

ANALISIS DE MERCADO

SECCION III

ANALISIS DE MERCADO

Para determinar la dirección correcta para enfocar los esfuerzos orientados a la expansión de la industria dominicana de calzado, se debe conocer y entender el mercado hacia el cual están dirigidos los esfuerzos. Asimismo, se requiere responder algunos interrogantes:

- ¿Quiénes son los clientes principales?
- ¿Qué están los clientes comprando?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿De qué modo es tan competitiva?
- ¿Dónde están las oportunidades de mercado?
- ¿Qué necesita hacer la RD para aprovechar las oportunidades que sean identificadas?

A. Principales Mercados Clientes

Las compañías de exportación de las ZF embarcan sus productos a cinco países principales, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla III- 1 Número de Compañías de Calzado por Países a los Cuales Embarcan sus Productos, RD, 2004

Países	No. De Compañías Exportadoras
EE.UU.	13
CANADA	3
ESPAÑA	2
ITALIA	2
REINO UNIDO	2
OTRAS DE ZF	6

Fuente: CNZFE Informe Estadístico 2004, Cuadro 27.

Los Estados Unidos y Canadá son los mayores receptores del calzado de la RD. Los EE.UU. y Canadá poseen similares características de mercado y sus diseños de moda fluyen libremente a través de las fronteras. Los dos países podrían ser considerados como un solo estilo de mercado. Haití es el cliente principal del calzado fabricado en las plantas instaladas fuera de la ZF, conjuntamente con los EE.UU., Puerto Rico y Cuba, según puede observarse en la Tabla III-2.

El consumo del calzado está creciendo rápidamente en los Estados Unidos. El promedio anual del crecimiento del consumo durante el período de ocho años transcurrido entre 1997 y 2004, fue de 73,362,000 pares. La información presentada en

la Tabla III-3, titulada “Consumo de Calzado en los Estados Unidos”, detalla las estadísticas.

El consumo total de calzado en los Estados Unidos durante el año 2004, aumentó 7.5% respecto al año anterior, para un consumo total de 2.12 billones de pares. Las importaciones representaron el 98% del mercado de los EE.UU.

Tabla III- 2 Exportaciones de Calzado de las Compañías fuera de las Zonas Francas, por País Receptor, RD, 2003

País Receptor	Exportaciones de los EE.UU.	% del Total
Haití	\$1,475,720	44.7%
EE.UU.	\$643,455	19.5%
Puerto Rico	\$600,540	18.2%
Cuba	\$354,974	10.7%
Europa	\$182,678	5.5%
El Caribe	\$42,533	1.3%
Otros	\$3,838	0.1%
Total	\$3,303,738	100.0%

Fuente: Asesores de Comercio Exterior S.L. 2004 p. 53.

1000's Pairs	Import Penetration Comparison									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Production	220,400	196,000	190,100	163,200	120,877	86,645	79,718	61,400	39,810	35,218
Imports	1,425,834	1,376,080	1,488,118	1,512,323	1,632,622	1,764,900	1,784,687	1,898,066	1,968,089	2,123,761
Consumption	1,646,234	1,572,080	1,678,218	1,675,523	1,753,499	1,851,545	1,864,405	1,959,466	2,007,899	2,158,979
Import Penetration	86.6%	87.5%	88.7%	90.3%	93.1%	95.3%	95.7%	96.9%	98.0%	98.4%
Import Growth in Pairs		-49,754	112,038	24,205	120,299	132,278	19,787	113,379	70,023	155,672
Consumption Growth in Pairs		-74,154	106,138	-2,695	77,976	98,046	12,860	95,061	48,433	151,080
% Imports Over Previous Yr.		-3.5%	8.1%	1.6%	8.0%	8.1%	1.1%	6.4%	3.7%	7.9%

Average Annual Domestic Production Decline 1997-2004	20,098	Total Consumption Growth 2004	7.5%
Average Import Growth Per Year 1997-2004	93,460	Yearly Percentage Growth 1997-2004	5.3%
Average Consumption Growth Per Year 1997-2004	73,362		

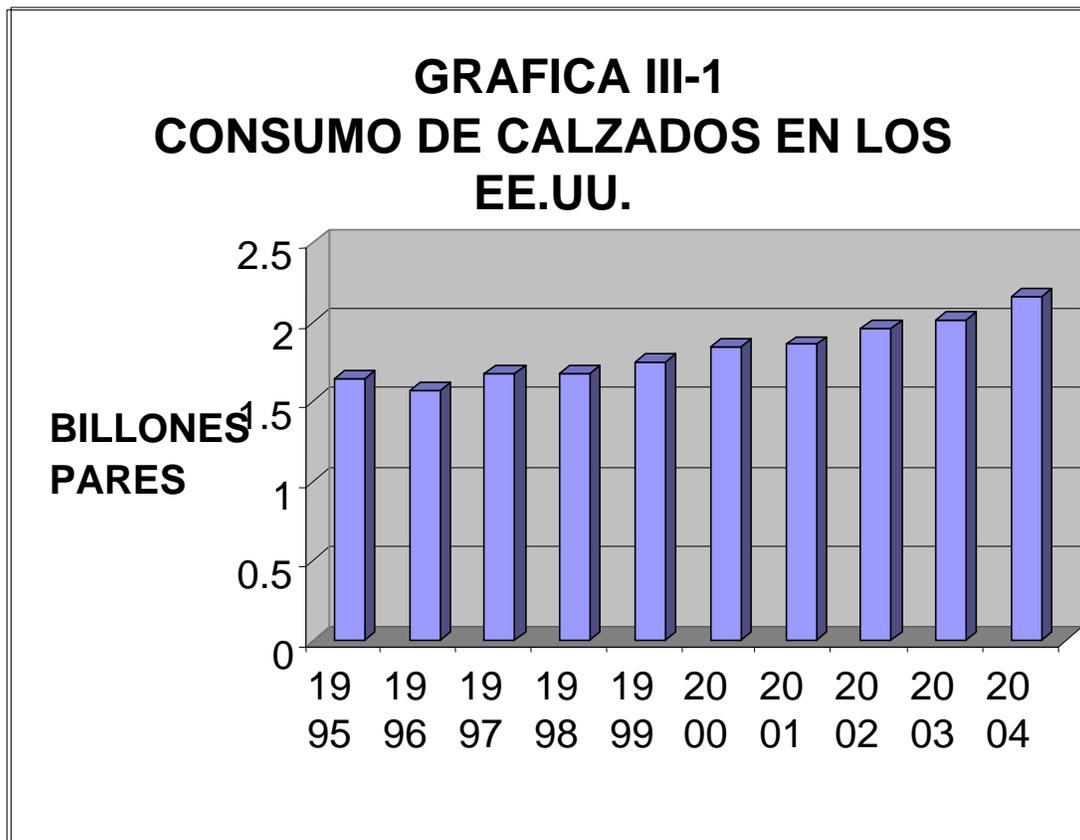
Source: Shoe Stats 2005 American Apparel and Footwear Association

Los Estados Unidos han estado aumentando las importaciones de calzado a una tasa promedio de 5.3% lo que representa 93,460,000 pares al año para el mismo período. Los EE.UU. han incrementado sus importaciones a una tasa mayor que el crecimiento del mercado. Eso significa que la producción doméstica debe estar cayendo a una tasa severa. En realidad, la tasa de declinación supera los 20,000,000 pares al año durante los últimos ocho años.

Basados en el US Census Bureau's 2004 de una población estimada de 293,655,404 personas, 7.4 pares de zapatos fueron comprados por cada hombre, mujer y niño en los Estados Unidos en el 2004. La Gráfica III-1 ilustra esta curva de crecimiento.

B. ¿Qué Están Comprando los Consumidores?

La categoría de hombre, que incluye zapatos y calzados de trabajo, representa aproximadamente 12.5% del mercado de los EE.UU. Los zapatos de mujer representan el 37.9% del mercado, seguidos de los calzados deportivos, con un 16.8% del mercado. Los zapatos de jóvenes conforman el 12% del mercado, La potencial participación de la industria del calzado de la República Dominicana ha sido ampliamente ponderada en un 12.5% del mercado de los EE.UU. La Tabla III- 4 que aparece a continuación, detalla las estadísticas. La Gráfica III-2 exhibe las relaciones entre las diferentes categorías.



Fuente: AAFA Shoe Stats 2005, US Consumption of Footwear.

Table III- 4 U.S. Consumption of Footwear by Category

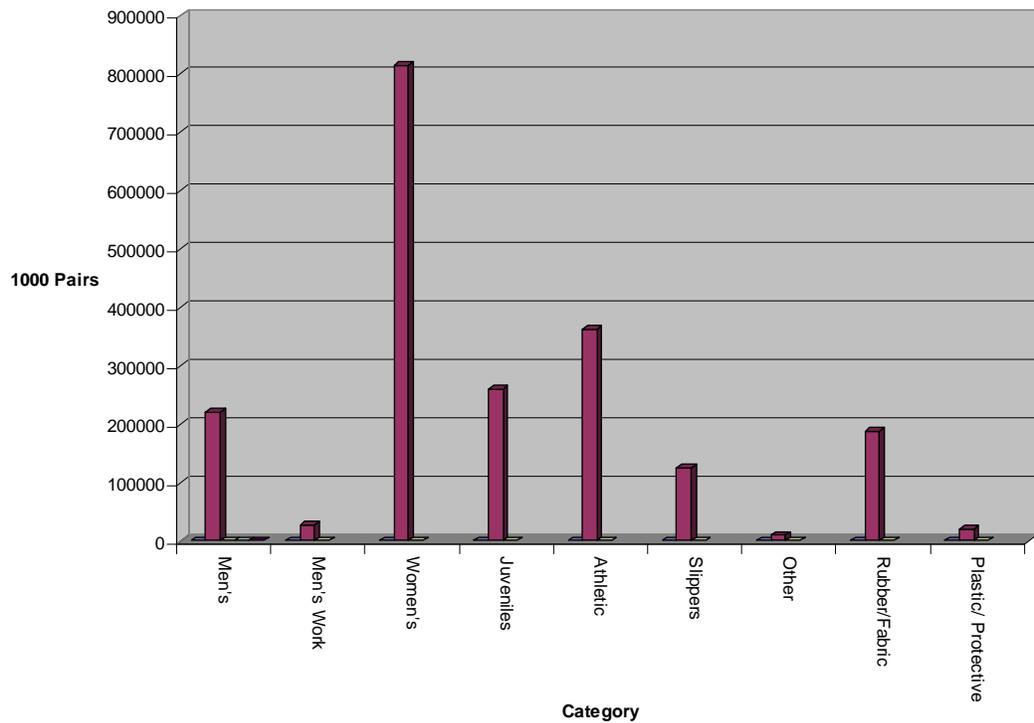
(1000 pairs)

Product Class	2001	2002	2003	2004	% Change 03 - 04	% of total Consumption
Total Consumption	1,864,405	1,959,466	2,007,899	2,158,979		
Men's	219,184	217,796	226,015	232,578	2.9%	10.8%
Men's Work	32,508	31,429	34,607	36,635	5.9%	1.7%
Women's	631,378	681,777	735,722	819,023	11.3%	37.9%
Juveniles	219,344	234,927	251,731	260,043	3.3%	12.0%
Athletic	293,621	347,729	345,346	361,929	4.8%	16.8%
Slippers	103,115	90,925	88,383	127,582	44.4%	5.9%
Other	7,961	7,044	9,578	9,744	1.7%	0.5%
Rubber/Fabric	305,900	282,426	236,939	196,807	-16.9%	9.1%
Plastic/ Protective	22,155	21,493	24,486	26,007	6.2%	1.2%

Source: Shoe Stats 2005 American Apparel and Footwear Association

GRAPH III-2

U.S. IMPORTS BY CATEGORY 2004



Fuente: AAFA Estadísticas de Calzados 2005, Consumo de Calzados en los EE.UU.

C. ¿Quién es la Competencia?

En el año 2004, China capturó el 83.5% del mercado de importación estadounidense, seguida por Brasil en un 4.7%. Indonesia y Vietnam exportaron 2.3% y 2.1%, respectivamente. Brasil, Indonesia, Italia, México, Taiwán y “El Resto del Mundo” están todos perdiendo su participación en el mercado, mientras que Vietnam y Hong Kong están ganando. Las importaciones de calzado de la República Dominicana, están incluidas en las estadísticas citadas más arriba, correspondientes al “Resto del Mundo”, de un 2.1% del mercado de calzado estadounidense.⁵

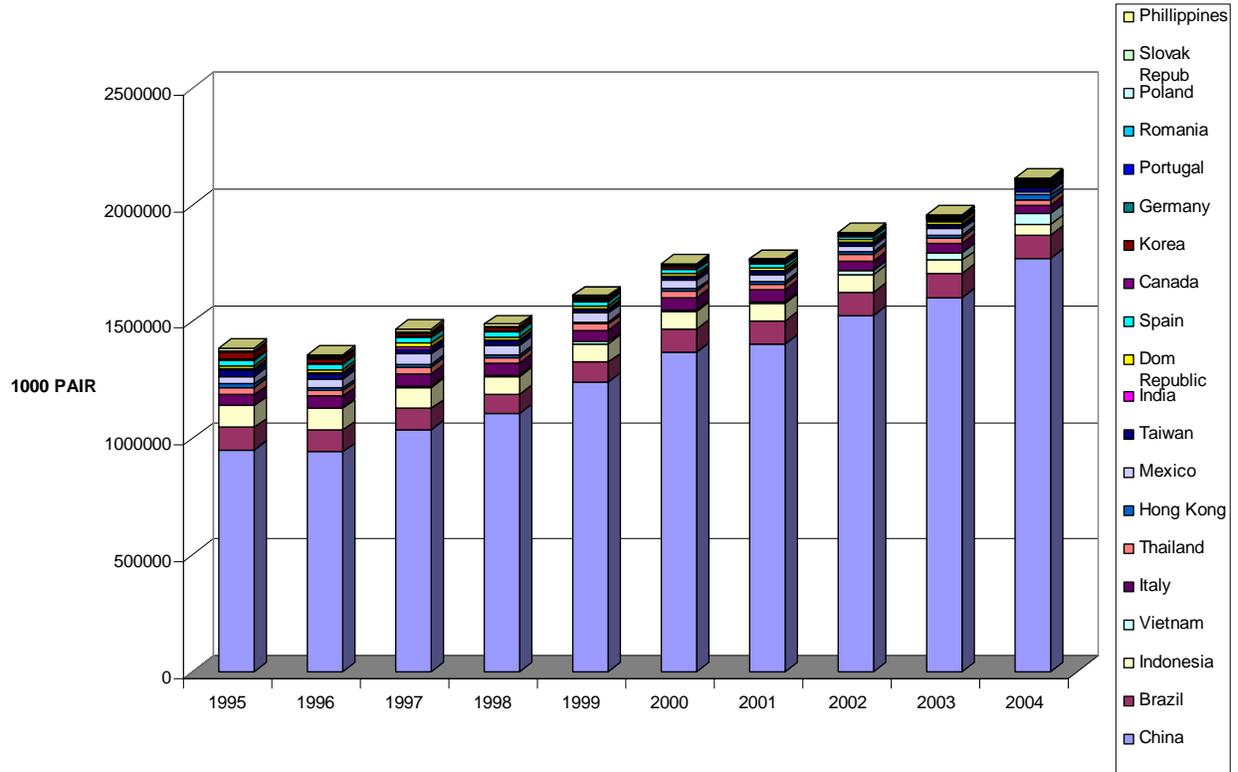
Las importaciones de la RD correspondientes al 2004, declinaron en un 6.9% con relación a las del año anterior y representan únicamente un 0.3% del total de importaciones estadounidenses. Esto coloca a la RD en el onceavo lugar de la clasificación de importaciones. Los Estados Unidos importaron 16.5 millones de pares de zapatos desde la RD en 1997. Esta cifra cayó a 7.2 millones en el 2004.

La Tabla III- 5, titulada “Importaciones Estadounidenses de Calzados por País” detalla las cantidades de zapatos importadas a los EE.UU. por país por año, y proporciona el porcentaje del total correspondiente al año 2004. La gráfica III-3 ofrece una visión gráfica del panorama de importaciones y refleja categóricamente el gran porcentaje de las importaciones desde China. La gráfica III- 4, titulada “Importaciones Estadounidenses desde la RD”, muestra cómo las importaciones desde la RD han declinado desde el 1997.

⁵ AAFA Shoe Stats. 2005.

GRAPH III-3

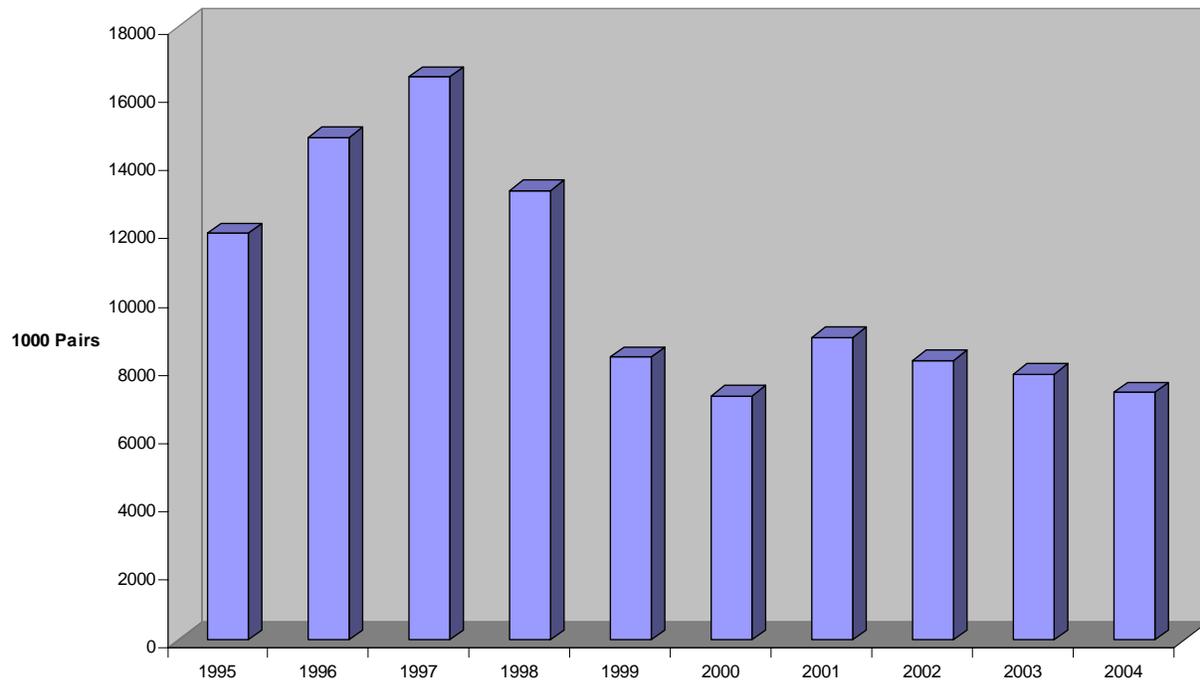
U.S. IMPORTS FOOTWEAR BY COUNTRY



Fuente: AAFA Estadísticas de Calzados 2005, Consumo Estadounidense de Calzados.

Graph III-4

U.S. IMPORTS FROM DOM. REPUBLIC



Fuente: AAFA Estadísticas de Calzados 2005, Consumo de Calzado de los EE.UU.

D. ¿Cómo es China tan Competitiva?

Obviamente, China es un productor de bajo costo, pero más importante aún, China es un proveedor de servicio completo de productos finales o terminados. Esto significa que China puede proveer todos los servicios requeridos para producir el producto desde su diseño hasta el embarque. El tiempo de respuesta requerido por los productores de calzados en China para producir el prototipo de un nuevo producto y su costo proyectado, es medido por horas y días. Contrariamente, el tiempo de respuesta para el desarrollo de un nuevo producto con sus especificaciones y costo de los materiales, es medido por semanas.

Los chinos consideran los negocios potenciales visualizándolos como negocios favorables al país, y de este modo crean consorcios de compañías para suplir todos los materiales necesarios para el desarrollo y producción del producto. Las compañías individuales cooperan con la venta para que la misma se logre. Adicionalmente, La cadena de oferta se ofrece completa a nivel nacional. Los componentes importados son mínimos, al igual que los retrasos. Esta mentalidad de cooperativa o “Consortio”, representa una de las mayores fortalezas del enfoque oriental sobre los negocios.

La falta de una mentalidad de este tipo de consorcio (cluster) y la falta de disponibilidad de las compañías occidentales en torno al intercambio de información y de unirse para fines de venta y comercialización colectivas, constituye una de las mayores debilidades en la RD y en el occidente en general.

E. ¿Cuáles son las Oportunidades del Mercado?

Las categorías de zapatos de hombre y de zapatos de trabajo para hombre, representan únicamente el 12.5% del consumo total. Esto deja disponible un 87.5% del Mercado total de EE.UU. y constituye una oportunidad que puede aprovechar la industria de calzado de la RD (Véase la gráfica C-2). Una detenida evaluación de las cifras revelará que incluso el crecimiento sustancial en la categoría de zapatos para hombres plantea una oportunidad de mercado en la que la RD puede competir.

Las importaciones desde la RD fueron de 7.2 millones de pares y representan el .3% del mercado total. Sólo el mercado de los zapatos de trabajo para hombres significan 36.7 millones de pares o el 1.7%. Esto ofrece una oportunidad de Mercado de 29.5 millones de pares. Factorizando la tasa de crecimiento anual del 5.9% este número se convierte en 31.2 millones de pares; oportunidad que puede aprovecharse en la categoría de zapatos de trabajo.

El Mercado de zapatos de hombre es aún mayor y alcanza los 232.6 millones de pares anualmente, y continúa creciendo. La mayor parte del Mercado está compuesto por los zapatos de pieles más finas de clase mundial. Brasil, India, España, y China producen gran parte de los calzados de pieles de chivo y de ternero de alta calidad para los calzados más finos. Producir zapatos de hombre de excelente calidad de clase

mundial, de una forma eficiente y con rápidos tiempos de entrega al cliente, podría convertirse en una importante ventaja de marketing para la RD.

El Mercado de zapatos de mujer es el más grande, con unos 819 millones de pares vendidos en el año 2004. Ese Mercado también constituye el mayor segmento de importación con unos 814 millones de pares. Esto proporciona una tremenda oportunidad para que la RD ofrezca un tiempo de respuesta rápido, ante los frecuentes cambios en la moda característicos de este segmento. Adicionalmente, este segmento requerirá que suplidores de accesorios y de adornos se trasladen a la RD para satisfacer los requisitos de la moda.

F. ¿Cuáles son las Necesidades de los Consumidores?

La mejor forma de determinar cuáles son las necesidades de los clientes es conocer cuáles son sus expectativas cuando deciden subcontratar un fabricante de un producto. Más adelante figuran las notas tomadas durante entrevistas con la más alta directiva de compañías estadounidenses que producen o compran calzados.

F1. Dansco. El Sr. Soren Christensen, es el Vice-presidente de Dansco, ubicada en West Grove, Pennsylvania. Dansco fabrica 2 millones de pares al año de zapatos para mujeres y hombres y los zapatos de mujer constituyen la mayor parte de la producción. Dansco no es propietaria de ninguna fábrica, pero subcontrata toda la producción, principalmente a empresas en Europa. Actualmente, el Sr. Christensen está buscando otras Fuentes para su cadena de ofertas y tomará en consideración a la RD como una posible fuente de abastecimiento. Al ser cuestionado sobre los aspectos que le interesan de un país suplidor, enumeró los siguientes requerimientos:

1. El aspecto más importante consiste en disponer de una cadena completa de suministro de materias primas. Esto incluye piel, poliuretano, suelas, moldes, hormas, cajas, etc.
2. Capacidad de Desarrollo de Productos. El diseño del concepto provendrá de Dansco. Luego, la planta industrial desarrollará el producto, creará el prototipo, determinará los costos de producción y someterá el prototipo para su aprobación. Estas actividades tendrían que ejecutarse en 10 días o menos.
3. Consistencia en la Calidad de los Productos. Este es un factor esencial para la selección del suplidor.
4. El plazo de entrega del producto oscilará entre las 4 y 6 semanas que mediarán desde la recepción del pedido hasta su entrega. Actualmente, la entrega de los productos procedentes de Europa, toma de 8 a 10 semanas, y el Sr. Christensen está interesado en reducir ese lapso.
5. Precio: Aunque es importante, no encabeza la lista de requerimientos.
6. Dansco lidiará constantemente con las fluctuaciones del Euro en la estructura del costo. Al Sr. Sorensen le gustaría operar con una moneda más estable y fundamentar sus costos en la misma.

Las primeras órdenes serían de 40,000 a 60,000 pares para la primera estación. Hay dos estaciones al año.

F2. Redwing Shoe Co. El Sr. Wes Theis es el Vice-Presidente de la Cadena de Suministro de Redwing Shoe Co., ubicada en Redwing Minnesota. Redwing es una compañía fundada hace 100 años que fabrica zapatos de trabajo y para uso exterior. El Sr. Theis informó que Redwing tiene actualmente aproximadamente el 55% de su producción en los EE.UU. y 45% en Asia. China posee una infraestructura productiva completa para la fabricación de calzados y puede proveer todos los componentes necesarios.

El Sr. Theis reveló que Redwing encargó su producción en la RD durante aproximadamente un año. Sin embargo, gran parte de los materiales tuvo que ser importado causando problemas de producción y de entrega.

No obstante, el Sr. Theis declare que todavía están interesados en la RD como una fuente de producción, dada su proximidad con los EE.UU. Sin embargo, sus preocupaciones residen en que el país carece de infraestructura y de una fuente de abastecimiento de los componentes requeridos. Asimismo, expresó preocupación en lo relativo a la falta de tecnología adecuada y a los métodos anticuados que se utilizan en los procesos productivos, especialmente en cuanto a los métodos empleados en las operaciones de aplicación de la suela y la base del calzado.

El Sr. Theis afirmó que estaría interesado en la fabricación de calzados de exteriores y de trabajo. Sin embargo, le gustaría contar con capacidad para la tecnología “direct attached” (“adhesión directa”). Le pregunté sobre el precio y contestó que el mismo es importante y debe ser competitivo, pero la calidad y la entrega puntual son condiciones igualmente importantes.

F3. La National Shoe Retailers Association. La National Shoe Retailers Association es una cooperativa de compras de comerciantes detallistas. Sus miembros corporativos representan a 4,000 tiendas en toda la nación.

El Sr. Bill Boettge, Director de la asociación, está ayudando a la asociación a iniciarse en la subcontratación del etiquetado privado del calzado. El Sr. Boettge nunca ha visitado la RD y desconoce las capacidades, experiencia y tecnologías disponibles en la industria.

Actualmente, hay 49 compañías representando a 300 tiendas y se avecina una cantidad aún mayor.

Los productos estaban siendo fabricados en México, pero como consecuencia de la inconsistencia en la calidad y del retraso en las entregas, la asociación no desea continuar colocando órdenes en México. La mayor parte de la subcontratación se está encargando a empresas industriales de Brasil y están complacidos con la calidad del

producto y con su entrega a tiempo. La reputación de un área o país es muy importante para los miembros de la asociación.

La asociación no hace el diseño ni la moda del producto. Compra los diseños de estilos y colores que les presenta el fabricante. Toman en consideración todas las pieles.

El promedio del precio al por menor de un calzado de hombre en los EE.UU., es de \$32.00 dólares. El promedio del precio al por menor de un zapato de hombre una tienda de zapatos independiente, oscila entre \$88.00 y \$100.00 dólares. Todos los pedidos de las diferentes tiendas se consolidan en una sola orden de compra con una etiqueta común. El promedio de las órdenes sería de 240 pares por color y por patrón.

F4. Rocky Boots. El Sr. David Dixon, Vice-Presidente de Manufactura, expresó que actualmente, Rocky está fabricando en China entre el 70 y el 80% de su producción y aproximadamente el 20% en la RD. Se ha planificado agregar 120,000 pares a la producción de la RD. Se requerirá un capital de inversión suplementaria en equipos, además de empleados adicionales para esta nueva demanda.

El Sr. Dixon está complacido con la calidad, el costo y el despacho desde las fábricas que poseen y operan en la RD. Sin embargo, afirmó que la mayor desventaja que tiene la industria del calzado de la RD, la constituye la falta de infraestructura. Además, existen muchas dificultades para conseguir los moldes fabricados en México y con la entrega a tiempo de los mismos. Igualmente, se necesita importar otros componentes de otros países.

Rocky está entrenando personal seleccionado en el mismo puesto de trabajo, en las áreas de Diseño, Fabricación de Patrones y en Posiciones de Desarrollo de Productos; sin embargo, restricciones vinculadas a la obtención de visas de viaje, dificultan los entrenamientos. Los Diseñadores necesitan viajar a ferias comerciales y participar en viajes de compras para mantenerse a la vanguardia de las tendencias de la moda. La fábrica ubicada en La Vega genera 95% de su propia energía eléctrica, principalmente por razones de confiabilidad y seguridad en el suministro.

F5. Wolverine World Wide. El Sr. Steve Duffy, Vice-Presidente Ejecutivo y Presidente de Global Operations, manifestó durante la entrevista que Wolverine subcontrata el 70% de sus procesos de producción en el Lejano Este y en China. Dejan abiertas las opciones relativas a las distintas localidades donde trasladar su producción, basándose en los requerimientos de la moda y las capacidades exigidas.

Wolverine tiene su propia curtiembre en los EE.UU.; sin embargo, compra pieles en la RD, México, China, Nueva Zelanda y Australia. La parte superior de las botas son cosidas en la RD y reembarcadas a los EE.UU. para ensamblarlas a las suelas. Los zapatos cosidos a mano son hechos en la RD, que se destaca por sus excelentes destrezas en la costura.

Wolverine se siente complacida con la calidad y el tiempo de entrega del producto que fabrican en su planta industrial de la Zona Franca de Las Américas Free Zone. Sin embargo, El Sr. Duffy opinó que la RD debe enfocarse en obtener mejor calidad de calzados con un tiempo más rápido de rotación de inventario. Uno de los mayores problemas en torno a la consecución de este objetivo, consiste en la falta de una cadena completa de suministro que incluya fabricantes de moldes y hormas y materiales que permitan una respuesta rápida a las demandas de la moda.

El Sr. Raminel Núñez, Vice Presidente y Gerente General de las Operaciones Dominicanas, manifestó las mismas preocupaciones relativas a la infraestructura, al narrar sus experiencias personales con los fabricantes chinos que suministran las muestras en términos de horas en lugar de semanas. También expresó preocupación por el suministro de energía eléctrica, en lo referente a su confiabilidad y elevados costos.

El Sr. Núñez informó que su compañía está actualmente pre-empaquetando y embarcando pedidos de tiendas y de individuos, que se reciben a través de la Internet.

F6. Timberland. El Sr. David Warren, Vice-Presidente y Gerente General de las Operaciones del Caribe opinó que el negocio del calzado está en marcha y que Timberland está planeando la expansión de sus negocios en la RD. Informó que una cantidad adicional de 3 millones de pares podría fabricarse en la isla.

El Sr. Warren y su personal han aplicado muy exitosamente técnicas modernas de manufactura y han incrementado la productividad alrededor de un 76% a partir del 2001. Actualmente, la planta industrial de Timberland está fabricando botas tan baratas como las confeccionadas en China, como consecuencia de los ahorros en dólares generados por la reducción del tiempo de rotación de inventarios, por la proximidad con los EE.UU.

Las órdenes de compra individuales pueden solicitarse y ser aceptadas a través de la Internet, para ser producidas en un módulo especial de costura y enviada directamente a la casa del cliente. El Sr. Warren observó que toma 3 semanas recibir los moldes desde la China. El también tiene que importar desde los EE.UU., $\frac{3}{4}$ " del foam. Una cadena completa de suministro, que incluya, moldes, foam y materiales sintéticos, podría generar grandes beneficios para la industria del calzado de la isla.

F7. Artículos De Piel Los Favoritos C.S.A. El Sr. Aquiles Bermúdez, el Presidente de la compañía, informó que podría aumentar la producción de zapatos de piel alrededor de un 30% sin necesidad de incurrir en gastos adicionales de capital. Asimismo, estaría dispuesto a invertir más capital en la medida que aumente la demanda de la piel. La compañía emplea 356 personas en tres turnos, y está suministrando pieles a Timberland, Five Star industries, Wolverine, Minnetonka, y GST.

El Sr. Bermúdez considera que las limitaciones mayores de la industria, son la falta de una infraestructura completa para suministrar los componentes, el elevado costo de la energía eléctrica y el alto costo de los fletes de entrada. El Sr. Bermúdez está listo para construir una planta de manufactura de suela y de tacos si la demanda justifica la inversión.

F 8. Weyco Inc. Racine, Wisconsin. El Sr. John Florsheim es el Director General de Operaciones. Weyco fabrica las marcas de zapatos Florsheim, Nunn Bush y Stacy Adams. Weyco no opera sus propias plantas manufactureras, sino que encarga la producción a la India y China. La compañía mantiene relaciones duraderas con las plantas manufactureras y los suplidores. Los diseños, dibujos y especificaciones que se suministran a las plantas manufactureras y el desarrollo del producto se ejecutan en las instalaciones de la planta.

Le pedí al Sr. Florsheim que describiera los criterios usados para seleccionar los vendedores de su línea de productos.

Encabezando la lista figuran las plantas manufactureras que proporcionan un servicio completo; desde el desarrollo del producto hasta su embarque al almacén. La ubicación de la fábrica debe estar cerca de los suplidores de componentes.

Adicionalmente, las condiciones de trabajo de los empleados representan un aspecto muy importante.

La calidad y el valor son elementos muy importantes para una línea de calzados de precio moderado. Por consiguiente, el precio también es importante.

Las pieles se compran en todas partes del mundo. Los zapatos de piel de chivo se compran en la India a compañías con las que Weyco mantiene excelentes relaciones comerciales.

El Sr. Florsheim no ha estado en la RD y la RD no aparece en el alcance de su radar para fines de subcontratación de procesos productivos

Afirmó que la proximidad con los EE.UU. constituye una ventaja para la RD; sin embargo, el país debe enfocarse en fabricar zapatos más caros, con un tiempo de respuesta corto en el desarrollo de productos nuevos.

Para ofrecer ese tipo de servicios, se requiere una fuente de abastecimiento completa.

F9. Ariat Inc. Union City California. El Sr. Jack Teague es el Director de la Subcontratación a terceros.

Ariat Inc. fabrica y comercializa bota de vaqueros y ecuestres, al igual que botas de trabajo y algunos zapatos casuales hechos a mano. Las ventas se hacen a detallistas independientes y a Tractor Supply Inc.

El Sr. ofreció la siguiente información relativa a la experiencia con Ariat: La producción se subcontractaba a México; sin embargo, la cadena de suministro completa no estaba disponible y era necesario importar los componentes. La administración no era buena, los suministros no eran confiables, la calidad inconsistente y los retrasos en la entrega eran la norma en lugar de la excepción.

Actualmente, toda la producción (100%) se subcontrata a empresas industriales del sur de China.

Son empresas de riesgo compartido (“joint-venture”) entre compañías americanas y chinas. La piel es importada alrededor del mundo, los componentes se suministran localmente y la calidad es buena. El tiempo de respuesta es de 90 a 120 días, incluyendo los 21 días que toma el transporte oceánico.

Sin embargo, el sur de China, está confrontando problemas reteniendo la mano de obra. La rotación es alta y los costos de entrenamientos son continuos. Los operadores no quieren trabajar en las fábricas por largos períodos de tiempo.

El Sr. Teague opinó que los problemas de la RD consisten en la falta de infraestructura y la inconsistencia en la calidad ocasionada por una administración deficiente.

El Sr. Teague consideraría los zapatos cosidos a mano de la RD y las botas de trabajo, pero le gustaría que se desarrolle la infraestructura y se mejore la calidad.

G. ¿Qué Necesita Hacer la RD para Aprovechar esas Oportunidades?

Una de las advertencias que deben ser comprendidas es que la RD no puede competir con China y el Lejano Oriente únicamente en los costos de la mano de obra. Con reglas de origen más flexibles, conforme se definen en la Miscellaneous Trade Bill de 2004 (MTB), y en la legislación del CAFTA-DR, la RD puede convertirse en un ensamblador de componentes importados de todas partes del mundo y tener acceso libre de impuestos al mercado de los EE.UU.

Esta circunstancia provee una tremenda oportunidad para que la RD pueda muy rápidamente ganar participación adicional en el mercado de calzados de los EE.UU. Sin embargo, resulta peligroso asumir esta posición a largo plazo.

Un país que ensamble componentes no es ni será la respuesta que necesita la industria del calzado para transformarse en un negocio floreciente, debido a las siguientes razones:

1. Pese a que los costos de mano de obra y los precios en general están incrementándose, siempre habrá otro país en desarrollo que esté dispuesto a producir a un costo menor de lo que oferta la RD.
2. Con la creciente importación de materias primas, el único valor agregado al producto es la mano de obra con efectos muy mínimos en el Producto Nacional Bruto (PNB). La mejor forma de estabilizar la industria y agregar valor al PNB, es desarrollando la infraestructura, de modo que los suplidores locales

suministren la mayor parte de las materias primas. Los clientes quieren hacer negocios en un país donde resulte fácil negociar. Parte de esa facilidad de hacer negocios es la disponibilidad de una cadena completa de suministros que facilite el abastecimiento de todos los componentes y garantice la entrega a tiempo del producto.

Ahora es el momento propicio para que la RD obtenga ventajas de la legislación del CAFTA-RD y desarrolle la infraestructura que apoye una creciente industria del calzado. La Industria Dominicana del Calzado debe desarrollar una estrategia para distinguirse de las demás y ofrecer condiciones atractivas que marquen la diferencia. Algunas razones que estimularían al cliente a comprar en la RD, incluyen:

1. Examinar el enfoque el Mercado y determinar de qué manera puede ser expandida esa visión:
 - a. Expandir la producción de calzados de trabajo para hombres.
 - b. Incluir calzados de hombre de excelente calidad de clase mundial.
 - c. Agregar los zapatos de mujer a la lista de productos ofertados.
2. Desarrollar la infraestructura y realizar esfuerzos para el reclutamiento del personal idóneo, que satisfaga las necesidades de los productores existentes y de empresas adicionales.
 - a. Agregar la producción y el suministro de moldes.
 - b. Incorporar los fabricantes de hormas a la lista de suplidores.
 - c. Incluir suplidores de adornos, hebillas, cordones y cintas, en la lista de proveedores.
 - d. Agregar suplidores de materiales sintéticos.
 - e. Incorporar la fabricación de planchas de foam.
 - f. Agregar suplidores de metales para los talones, ojales, etc.
 - g. Desarrollar más la industria de piel.
 - h. Incluir la fabricación e impresión e cajas.
3. Incrementar los esfuerzos tendentes a proveer capacitación y desarrollo de Diseñadores, Ingenieros Industriales, Planificadores, Fabricantes de Patronos, Técnicos de Aseguramiento de Calidad, Gerentes de Logística y Administración.
4. Evaluar la estrategia de los propietarios de empresas dominicanas y determinar si las mismas se ajustan al contexto de una economía dominicana próspera y en crecimiento.
 - a. Desarrollar consorcios para llenar la brecha de necesidades que los empresarios individuales no pueden satisfacer individualmente.
 - b. Compartir la tecnología.
 - c. Cooperativas de ventas y manufactura.

Algunas de las estrategias señaladas requerirán un estudio de factibilidad que determinará el momento en que la industria estará en capacidad de hacer las inversiones requeridas.

SECCION IV

ENTREVISTAS Y COMENTARIOS DETALLADOS

SECCION IV

ENTREVISTAS Y COMENTARIOS DETALLADOS

Partiendo del análisis pormenorizado de las necesidades y los puntos de vista del cliente, se examinarán detalladamente las fortalezas y debilidades existentes en la Industria Dominicana del Calzado para determinar qué tipo de estrategias pueden emplearse para que la RD sea más competitiva en la atracción de la inversión extranjera directa (IED) y pueda incrementar sus exportaciones.

A. Ubicación Geográfica

La RD tiene una ubicación geográfica muy importante, pues está muy próxima a Canadá y a los EE.UU. La ubicación geográfica proporciona una potencial ventaja para la RD, con un transporte marítimo hacia los EE.UU. de sólo tres días, en comparación con las cuatro o cinco semanas que toma el transporte desde el Lejano Oriente.

Esta proximidad es importante para compañías como Rocky Boots que reciben productos en 10 días desde la RD hacia el centro de distribución localizado en Nelsonville, Ohio. El tiempo que toman los embarques desde China a Nelsonville, es de cinco a seis semanas. Sin embargo, esta ventaja podría perderse, si el tiempo de respuesta en el desarrollo, producción y suministro de nuevos productos no es rápido. Con frecuencia se percibe que estas condiciones no han sido resueltas y que se presentarán rezagos en la manufactura y la entrega será igualmente tardía.

Recomendación: La recomendación es que la industria del calzado de la RD comienza ahora a desarrollar procesos manufactureros con menores tiempos de producción, para que pueda aprovechar la ubicación geográfica y las ventajas que se detallan más adelante.

Debe desarrollarse un proceso manufacturero rápido, incorporando y aplicando los principios utilizados en los Modelos de Producción Ajustada (“Lean Manufacturing”) y de Fabricación Modular (“Modular Manufacturing”) para reducir el tiempo de producción desde el momento de colocación de la orden, mediante la eliminación de los retrasos característicos del sistema normal de fabricación lineal. Lean Manufacturing es un enfoque administrativo que persigue eliminar el despilfarro en todos los niveles y procesos empresariales. Este enfoque incluye todos los componentes, funciones y materiales, al igual que el proceso de producción. La Manufactura Modular puede formar parte de la estrategia del Lean Manufacturing, mediante la aplicación de técnicas modulares en el proceso.

B. Zona de Tiempo

A la RD le corresponde la misma hora legal que la parte este de los EE.UU. siempre que los EE.UU. se encuentren en la porción del año de Ahorro de Luz Diurna (“Daylight Savings Time”) (**DST**). Aunque aún no se ha puesto en vigor, el Presidente George W.

Bush propuso recientemente extender las reglas del DST para incluir un período de tiempo adicional. Esto sería una oportunidad para que la RD siga coincidiendo con el mismo horario oficial del este de los EE.UU. por un período de tiempo más largo. De este modo se facilitarían los importantes contactos con el cliente.

La ventaja que constituye compartir la misma hora legal, confiere a la RD la oportunidad de que un cliente en los EE.UU. pueda recibir en un mismo día la información sobre la producción total, y detalles sobre la calidad y transporte del producto y comunicarse formulando preguntas o solicitando cualquier información que agilice las relaciones comerciales.

Recomendaciones: Un mayor desarrollo de la infraestructura del procesamiento de la información electrónica, las comunicaciones y el acceso a la Internet puede reportar beneficios al crecimiento de la industria.

C. Transporte

C1. Puertos Marítimos. Con los puertos marítimos existentes en la parte norte y sur del país, el acceso de buques con destino hacia los EE.UU., es muy bueno. El tiempo del transporte marítimo hacia Miami, es generalmente de tres días, y de seis días a Filadelfia. La Tabla IV-1 detalla el horario de salida de los buques de tres compañías de transporte oceánico que actualmente están al servicio de la RD en sus negociaciones con los EE.UU.

Recomendaciones: En la medida que la industria prospere, serán necesarias mayores facilidades de transporte. La asociación de industrias podría influir en la modificación de los horarios de las compañías navieras, para acomodarlos a los días de embarque que se requieran.

C2. Aeropuertos. Con los principales aeropuertos establecidos en el norte, este y sur del país, el flete aéreo podría constituir una gran ventaja con una estrategia bien planificada. Este objetivo podría requerir el esfuerzo colectivo de varios fabricantes para que combinen sus embarques hacia una terminal de cargas sueltas de los EE.UU. para envíos transportados en parte, de modo que los clientes puedan disfrutar de los beneficios de un servicio rápido y contar con un envío directo a las tiendas detallistas, con las consecuentes economías de inventario. La ESTRATEGIA DE RESPUESTA RAPIDA puede convertirse en un atractivo de venta ante el desarrollo del comercio electrónico y el incremento de la frecuencia de las órdenes de compra individuales. Timberland ya forma parte de un programa de órdenes individuales que operan en el comercio electrónico.

Recomendaciones: Aprovechar las ventajas de contar con aeropuertos bien distribuidos conjuntamente con la oferta de una estrategia de manufactura de ciclo corto. Proveer servicios de fletes aéreos y transporte marítimos de productos

terminados hacia los EE.UU. y Canadá, combinando las actividades de embarque de varios fabricantes.

Tabla IV- 1 Horario de Transporte de Fletes Marítimos desde la RD, 2005

	Salida	Llegada
Tropical Shipping Lines <ul style="list-style-type: none"> Desde Puerto Plata a Port of Palm Beach 	Lunes Sábado	Miércoles Lunes
Antillian Marine <ul style="list-style-type: none"> Desde Puerto Plata a Miami Desde Boca Chica a Miami Desde Río Haina a Miami 	Lunes Viernes Domingo Miércoles Domingo Jueves Sábado	Jueves Lunes Miércoles Lunes Miércoles Lunes Miércoles
Seabord Marine <ul style="list-style-type: none"> Desde Puerto Plata a Miami Desde Boca Chica a Miami Desde Río Haina a Miami Desde Río Haina a Filadelfia 	Lunes Viernes Miércoles Miércoles Jueves Domingo Viernes	Miércoles Lunes Sábado Sábado Lunes Miércoles Miércoles

Fuente: Antillian Marine, Tropical Shipping Lines, Seabord Marine.

C3. Carreteras. La RD cuenta con autopistas importantes y un sistema de carreteras que provee un acceso rápido y fácil a los puertos y aeropuertos. El transporte a cualquiera de estos puertos se resuelve en términos de horas, en lugar de días y semanas, como ocurre en el caso de China.

Recomendaciones: Hacer un mejor uso de estas autopistas para extraer mayores ventajas en la prestación de un servicio eficiente al cliente a través de cualquier medio de transporte.

D. Educación

La fortaleza de la Manufacture reside en el Personal. El desarrollo de una industria sólida depende de las competencias y niveles educativos del personal y la fuerza de

trabajo. El programa de capacitación industrial del gobierno dominicano, Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), proveen excelentes recursos para el entrenamiento de los trabajadores de plantas industriales, capacitándolos en el aprendizaje de las operaciones y procesos de productos de calidad. El éxito de este programa se evidencia en la calidad de los productos que se fabrican en las plantas industriales.

Sin embargo, el personal debe estar compuesto de personas que estén dispuestos a crecer con la industria y como tales, ser capaces de aprender y de aplicar el Nuevo conocimiento adquirido.

Fabricantes de Patronos, Ingenieros, Diseñadores, Gerentes de Logísticas, Planificadores de Producción, Técnicos y Administradores, deben contra con oportunidades de desarrollo educativo para obtener el conocimiento y la experiencia que se requieren para que las compañías puedan competir en el mercado mundial.

Como fue reportado en el Listín Diario, el Secretario de Educación concedió recientemente 1,815 becas para estudios universitarios en el extranjero. Adicionalmente, el gobierno brindará asistencia a 352 profesionales que viajaran al extranjero a tomar cursos cortos.

Recomendaciones: La asociación de grupos industriales debe hacer una selección de determinados individuos para una capacitación adicional en las áreas Técnicas, de Diseño e Ingeniería y asignar algunas de las becas auspiciadas por el gobierno a individuos de la Industria Dominicana del Calzado. Parte de esos patrocinios podrían dedicarse a la participación en seminarios y cursos que se ofrecen en industrias relacionadas al sector calzado. La asociación de grupos industriales también debería patrocinar seminarios para propietarios de empresas y Administradores, con el propósito de que se capaciten en el manejo de Sistemas de Manufactura Modular, Control de Procesos Estadísticos y Modelos de Producción Ajustada (“Lean Manufacturing”).

E. Gobierno

La RD tiene un gobierno razonablemente democrático. Pese a que muchos de los líderes industriales entrevistados, tienen una pobre apreciación del gobierno, los ejecutivos también comentaron que están haciendo negocios en otros países con gobiernos igualmente deficientes. La RD tiene la oportunidad de constituirse en una “ventanilla” para corregir algunos errores cometidos en administraciones anteriores.

Recomendaciones: El gobierno debe adoptar una actitud “Pro-Negocios” para atraer y retener IED en infraestructura industrial. El enfoque debe orientarse en facilitar la forma de hacer negocios en la RD. Las iniciativas deben partir de la simplificación del complejo proceso de constitución de compañías, al igual que simplificar y eficientizar la burocracia o papeleo administrativo de los trámites de importación y exportación.

Igualmente, deben otorgarse incentivos adicionales, tales como concesiones fiscales y subvenciones en bienes raíces o de alquileres durante cierto período de tiempo, además de la asistencia de INFOTEP.

F. Moneda

Una de las críticas frecuentes mencionadas en el informe se refiere a la fluctuación del valor de la moneda. Todas las agencias fluctúan respecto al valor; sin embargo, las fluctuaciones drásticas observadas en el Peso Dominicano han sido severas.

Como resultado de lo anterior, se generan fluctuaciones en los costos vinculadas a la manufactura de los productos, financiamiento retos de logística y planificación para los fabricantes y posible disminución de los márgenes comerciales.

Tabla IV-2 Tipo de Cambio RD Pesos Vs. US Dólar, 2000 - 2004

Año	2000	2001	2002	2003	2004
Tipo de Cambio (RD\$ = US\$1)	16.42	16.82	20.75	34.95	30.6

Fuente: Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana. Indicadores Económicos Claves, 1998- Septiembre 2004.

El Presidente Leonel Fernández está dando los pasos para controlar las fluctuaciones y el Banco Central está tomando medidas para respaldarlo.⁶

Las mayores amenazas son:

- El tiempo requerido para corregir los errores de administraciones anteriores.
- La decisión de compañías que actualmente fabrican en la RD de subcontratar su producción a otros países.
- China tiene una moneda más estable.

Recomendaciones: La Asociación de Grupos Industriales, dirigida por un fuerte liderazgo, puede influir en los líderes políticos para que sean más “Pro-Negocios” y provean incentivos que atraigan a otras industrias de infraestructura e inversión extranjera directa. Una mayor inversión extranjera directa y un producto interno bruto mayor, podrían resultar en una economía y una moneda más estables.

G. Energía

El deficiente suministro, la falta de confiabilidad y el elevado costo de la energía eléctrica en la RD, constituyen problemas serios para la industria en general. El gobierno mayormente ha dejado que sean los propios empresarios que resuelvan sus problemas de suministro de energía eléctrica. Esto ha traído como consecuencia una disminución de las ventajas en costos que tiene la RD respecto a otras naciones. Los

⁶ Listín Diario, Septiembre 2, 2005.

costos de energía en la RD llegan hasta \$.28 por KWH, comparados a los \$.09 a \$.14 por KWH de otros países que pertenecen a la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI, por sus siglas en inglés).⁷

Los gastos de fábrica y costos de producción son más altos, debido a los deficientes servicios de producción, distribución y consumo de electricidad. La energía poco confiable y las frecuentes interrupciones en el servicio de energía eléctrica, ocasionan paros en los procesos de producción y retrasos costosos, tanto en dinero como en el tiempo de entrega del producto.

Se ha realizado esfuerzos para resolver algunos de los problemas. El gobierno está ejecutando varios proyectos para incrementar la producción de energía eléctrica; sin embargo, las fallas en el sistema de distribución y de los cobros por el consumo eléctrico, también representan problemas mayores.

Las leyes disponen que una compañía que tenga su propia sub-estación y que consuma 200 KW o más, tiene el derecho de convertirse en “no regulada” y de comprar su electricidad directamente desde el productos, en lugar de adquirirla con los distribuidores.⁸ El costo de esa electricidad sería aproximadamente de \$.09 por KWH.⁹ Sin embargo, el gobierno no ha permitido que se aplique esa disposición.¹⁰ Los costos de energía eléctrica seguirán representando una desventaja hasta que se recupere la confianza y los costos se equiparen con los de otros países competidores de la Cuenca del Caribe.

Recomendaciones: Segregar las tarifas industriales y colocar a la RD a la par con otros países del Caribe.

H. Impuestos

La RD es miembro de la OMC y como consecuencia de esto, el estatus de exención fiscal que beneficia a los fabricantes establecidos en las ZF, será eliminado a finales de 2009. Sin embargo, la RD cuenta con cuatro años para desarrollar una planificación fiscal que beneficie tanto al país como a los fabricantes.

Actualmente, los fabricantes instalados fuera de las ZF están en una situación de desventaja respecto a la estructura fiscal vigente, teniendo que pagar impuestos que no aplican a los fabricantes dentro de las ZF.

⁷ Javier Alvarez, Director of Manufacturing, Grupo Lovable, San Pedro Sula, Honduras Jesús Dieguez, Dueño, Calzastur, S.A. Santo Domingo, RD.

⁸ Ibid.

⁹ Listín Diario, Sept 5, 2005.

¹⁰ Javier Alvarez, Director of Manufacturing, Grupo Lovable, San Pedro Sula, Honduras Jesús Dieguez, Dueño, Calzastur, S.A. Santo Domingo, RD.

Adicionalmente, los fabricantes fuera de las ZF deben pagar un 8% de impuesto cuando adquieren componentes en las ZF.

La RD debe aprovechar los cuatro años de oportunidad para nivelar los beneficios y conceder a los fabricantes fuera de la ZF el mismo tratamiento fiscal que a los instalados dentro de las ZF. Esto le permitiría a algunas de las compañías crecer y contratar a más empleados que pagan impuestos, lo cual compensaría por mucho las pérdidas de ingresos de las empresas.

Recomendaciones: Conceder un período de gracia de cuatro años a los fabricantes de calzados instalados fuera de las ZF que exportan calzados a otros países, y eliminar cualesquiera impuestos de transferencia por los componentes vendidos por las empresas dentro de las zonas francas a los fabricantes instalados fuera de las mismas.

I. Regulación y Documentación

El complicado sistema de las documentaciones requeridas en el proceso de constitución de compañías, constituye un impedimento para hacer negocios en la RD. El tiempo requerido para emprender una nueva actividad comercial puede ser de 78 días, comparados a las horas que toma en Jamaica. Otros países del Caribe culminan el proceso en siete días.

La documentación y el exceso de trámites administrativos requeridos para las importaciones y exportaciones ha sido frecuentemente criticado por fabricantes y considerado una barrera para las inversiones.

El interés del gobierno de la RD debe estar enfocado en agilizar el proceso de negociaciones y hacerlo lo más fácil posible. Sin embargo, las regulaciones e instituciones existentes bloquean el progreso. El Banco Mundial concluyó que la calidad de las regulaciones y las instituciones que aseguran su cumplimiento, van en detrimento de la prosperidad.¹¹

La simplificación de los controles y procedimientos gubernamentales constituyen una parte fundamental en la racionalización de los procesos de producción, y como tal debe convertirse en un objetivo prioritario del gobierno dominicano. La UASID ha estado trabajando con el gobierno de la RD evaluando el proceso de constitución de compañías y los procesos requeridos para el arbitraje internacional.¹²

La amenaza en este proceso es la respuesta sumamente lenta a los impedimentos que se erigen como barreras para la IED en un entorno globalizado donde otras naciones están compitiendo por conquistar los mismos inversionistas.

¹¹ USAID, "The Establishment of in the Dominican Republic", Feb 2005.

¹² Ruben Nunez Ph.D., Manager of Operations, Chemonics International, Santo Domingo, RD.

Recomendaciones: Simplificar las regulaciones y trámites administrativos exigidos para la constitución de compañías y para la importación y exportación de materiales transformados. La Asociación de Industrias, empresarios y administradores, deben reunirse con el CNC y con otras autoridades gubernamentales relevantes, para ponderar sus puntos de vista respecto a las restricciones que existen dentro del grupo de industriales. Como resultado de las deliberaciones, puede arribarse a determinaciones en cuanto a la tecnología que debe aplicarse para agilizar el proceso de producción y reducir el tiempo y los costos de ambas partes.

J. Viajes

La RD tiene un excelente acceso a aeropuertos con vuelos a los EE.UU, Canadá, América Central, América del Sur y Europa y es la mayor atracción turística en el Caribe, con cerca de 51,000 habitaciones de hoteles. Las tasas de ocupación alcanzan hasta un 70%.¹³ Los turistas europeos llegan en vuelos fletados (“charter”) semanales a las playas del norte. El acceso para disfrutar las vacaciones en la RD es fácil.

Igualmente, existen facilidades de conexiones de viajes para que el personal de la industria pueda asistir a reuniones y seminarios que se celebran en otros países. Este tipo de viajes es necesario para el crecimiento y desarrollo de los miembros del personal expuestos a los constantes cambios de la moda.

Recomendación: La asociación de los grupos industriales conjuntamente con la Secretaría de Educación, deben brindar asistencia para que estudiantes seleccionados puedan participar en seminarios y en ferias comerciales y expandir sus oportunidades de capacitación.

K. Infraestructura Específica de la Industria

La infraestructura disponible en cualquier país, actualmente puede convertirse en “una nueva opción” en las decisiones de los clientes en cuanto a la elección del país donde colocarán sus órdenes de compras de calzados o de cualquier otro producto. Por lo tanto, disponer de una infraestructura completa, no sólo es conveniente, sino que se convierte en una necesidad para el desarrollo futuro y estabilidad de la industria. Las razones son claras:

- La logística consistente en la contratación y el ensamblaje de todos los componentes, constituye una labor monumental caracterizada por los retrasos, entregas tardías y pérdida de clientes.
- Para el cliente, la facilidad hacer las negociaciones que provean todos los componentes que necesita, representa un aspecto tan importante como el precio.
- El país que sólo se especializa en el ensamblaje, está vendiendo su mano de obra, y como tal está sujeto al volátil clima político de las naciones emergentes.

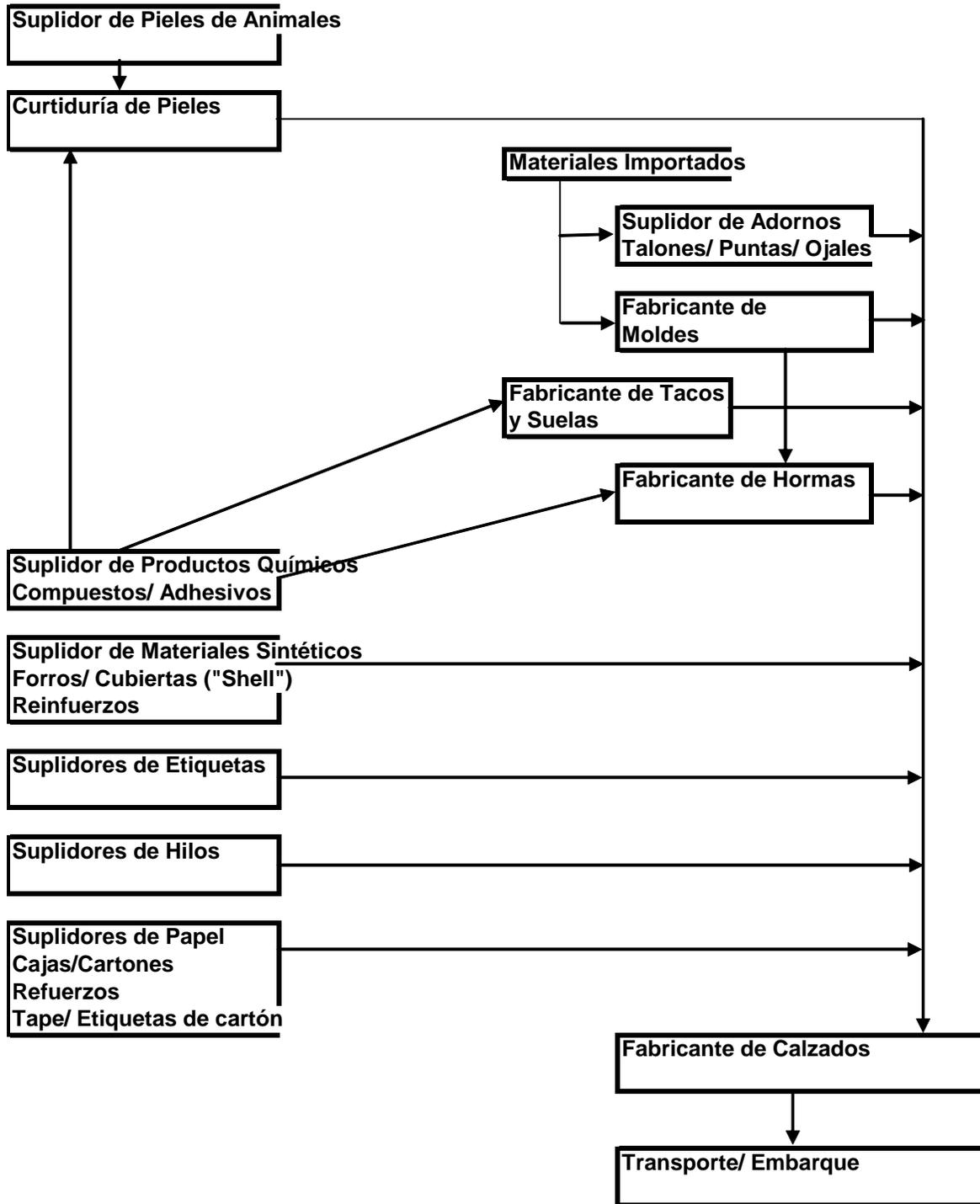
¹³ Doing Business in the Dominican Republic, Pellerano & Herrera. Oct 2003.

La RD tiene compañías que trabajan las pieles y ofrecen excelente calidad de este producto. No obstante la fina calidad de pieles de ternero y de chivo para la fabricación de calzados de calidad mundial, las pieles utilizadas en estos zapatos no son curtidas en la RD. La RD también cuenta con compañías de productos químicos que suministran plásticos, compuestos y adhesivos.

El país no dispone de fabricantes de moldes, ni de hormas. Tampoco tiene suplidores de materiales sintéticos, adornos, talones y puntas reforzadas del calzado, ni de fabricación e impresión de cajas.

(Véase el Diagrama de Cadena de Suministros para las Botas/Calzados de Hombre - Gráfica IV- 1).

GRAFICA IV -1



La expansión de la cadena de suministro puede realizarse de varias maneras. Algunos líderes empresariales han manifestado su disponibilidad de invertir en tecnología para proveer los componentes que se necesitan, siempre que la demanda sea suficiente para garantizar la inversión.

Los requerimientos de infraestructura pueden ser satisfechos con el establecimiento de plantas manufactureras extranjeras o de empresas mixtas de riesgo comercial compartido (“joint-venture”).

Recomendaciones: Otorgar incentivos para que compañías de la cadena de suministro se establezcan en la RD. El Representante de la Asociación de Industrias debe invitar al país a compañías procedentes de varios países, para presentarles las ventajas de invertir y establecer sus plantas en la RD, citadas a continuación:

- Cartera (lista) de clientes disponible.
- Acceso excelente a América Central y América del Sur.
- Incentivo fiscales.
- Asistencia en costos de entrenamientos.

L. Organización de Cluster de la Industria

La Asociación Dominicana de Fabricantes Del Calzado, Inc., es una organización de fabricantes locales de calzados. Se ha reportado que la organización no ha sido eficiente debido a falta de interés. Igualmente, existe una organización de fabricantes de zonas francas bastante flexible, que comparte maquinarias y componentes, pero no posee una estructura real de una organización formal.

Lo que se requiere es un consorcio que represente a todos los fabricantes del país y tenga voz propia en la arena política. La Asociación debe tener un Director enérgico, con la capacidad de promover y vender las ventajas de establecer fábricas en la RD, a los clientes potenciales y a fabricantes que formen parte de la cadena de suministro.

Recomendaciones: Designar un Director del consorcio industrial propuesto, para que dirija los esfuerzos de la industrias, orientados a localizar y procurar el establecimiento en la RD, de fabricantes de la cadena de suministro, además de ubicar oportunidades potenciales de venta de la producción de la RD. Asimismo, el Director sería responsable de organizar seminarios enfocados en la capacitación y el desarrollo industrial.

M. Mercadeo

No existe una estrategia coherente para promover la RD como un destino atractivo para la contratación de la producción de calzados. Lo esencial es que la industria desarrolle una estrategia de mercadeo de la RD para la y fabricación y las actividades de ventas. Este objetivo puede lograrse con el esfuerzo conjunto del consorcio

industrial y las agencias de la USAID. La amenaza en esta área es la ausencia de habilidades de comercialización.

Recomendaciones: Desarrollar en el consorcio industrial las estrategias para el mercadeo de la RD como destino ideal para que se establezcan fabricantes de la cadena de suministro. Igualmente, promover a la RD para la realización del trabajo de ventas. Contratar a una firma de mercadeo para que provea asistencia técnica en el desarrollo de estrategias de mercadeo, dirigidas tanto a las compañías de la cadena de suministro, como a los fabricantes de productos terminados y a clientes.

El enfoque debe ser el siguiente:

- Promover los beneficios de establecer su base de producción en la RD y las ventajas derivadas de la proximidad geográfica al Mercado y a otros países de América Central y América del Sur.
- La existencia de edificios disponibles, concesiones de alquileres, incentivos fiscales, y la asistencia del INFOTEP en los entrenamientos y capacitación del personal.
- La capacidad y experiencia demostradas de la fuerza de trabajo de la RD y de los productos que fabrican.
- Las destrezas de costura a mano que ofrece el país.
- El clima “Pro-Negocios” del GODR, y la facilidad de hacer negocios en la RD.
- Las oportunidades educativas que se ofrecen a los estudiantes que forman parte de la industria del calzado.
- El desarrollo de la infraestructura con la consecuente reducción del tiempo de los ciclos de producción.
- El excelente acceso a servicios de fletes aéreos y marítimos.
- Capacidad de servicios de entrega rápida, incluyendo el transporte de mercancías y la entrega al cliente.

N. Capacitación y Desarrollo

Existe una amplia disponibilidad de mano de obra para la ejecución de los trabajos de fabricación. El oficial programa de capacitación industrial de la RD que imparte el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), provee el entrenamiento especializado para empleados de las plantas manufactureras. Sin embargo, la capacitación que requieren los Diseñadores, Fabricantes de Patrones e Ingenieros, es radicalmente diferente. El entrenamiento necesario para este nivel de personal, exige no sólo el salón de clases, sino facilidades de proveer el entrenamiento en el puesto de trabajo y de realizar. Por otro lado, deben ofrecerse becas a individuos seleccionados para que estudien en los Estados Unidos, España y en otros países. El “Fashion Institute of Technology de New York”, es una escuela muy Buena en la capacitación y desarrollo de diseñadores, fabricantes de patrones, coordinadores de exhibiciones y ferias comerciales, etc.

Recomendaciones: Comenzar ahora a capacitar Diseñadores, Fabricantes de Patrones e Ingenieros, para que trabajen en la RD. Seleccionar a varias personas con talento para estudiar en la escuela de diseño y conceder becas para que estudien en la escuela seleccionada. Adicionalmente, para el desarrollo de la industria se necesitarán planificadores de producción y gerentes de compras y logísticas. Proporcionar oportunidades para el desarrollo del personal, con su participación en ferias comerciales y seminarios y en viajes de compras en los EE.UU. y Europa.

O. Desarrollo del Producto

Además de la cadena de valor del producto, el desarrollo del producto constituye una herramienta de gestión y ventas que puede utilizarse para extraer mayores ventajas, si se hace de manera correcta y rápida. Contrariamente, si se hace de forma aislada, puede representar una pérdida en ventas. Desde el punto de vista tradicional, el desarrollo del producto era concebido como un proceso tedioso que consumía mucho tiempo y que tenía que ser repetido numerosas veces ante la insatisfacción constante del cliente.

Hoy en día el desarrollo del producto se visualiza de un modo distinto. El cliente espera recibir el prototipo en un tiempo razonable y cuatro semanas no se considera un tiempo razonable. La capacitación en el desarrollo del producto es fundamental para un fabricante. El número de personas entrenadas es pequeño en comparación con el número de planificadores de productos que se necesitarán en la transformación de la industria de contratistas a fabricantes. La debilidad de la RD es la falta de capacitación de personas con talento en el desarrollo del proceso. Se necesitan Diseñadores, Fabricantes de Patrones e Ingenieros.

Recomendaciones: Comenzar ahora a capacitar Diseñadores, Fabricantes de Patrones e Ingenieros. Invertir en la educación de individuos seleccionados, conforme a lo recomendado en el segmento de la educación.

P. Manufactura

La RD cuenta con la capacidad y con operadores con destrezas para producir calzados de alta calidad a precios competitivos, si se reduce el tiempo de fabricación de nuevos productos. Lo señalado se evidencia si se examina la calidad de los productos manufacturados y se analizan los comentarios de los ejecutivos de la alta gerencia de las diversas compañías visitadas. Lamentablemente, muchos de los gerentes de planta de la RD no manejan las técnicas manufactureras modernas. Además, gran parte del equipo debe ser actualizado en la utilización de máquinas de coser más modernas, al igual que tecnologías de adhesión directa.

La Manufactura Modular es un sistema mucho más eficiente que el sistema lineal y reduce significativamente el trabajo de los distintos procesos productivos, además del tiempo de respuesta entre cada orden. La reducción del ciclo de producción genera

productos que pueden ser entregados rápidamente y de esta manera se disminuye el inventario de productos semiacabados. Estas ventajas representan grandes atractivos para clientes potenciales.

Los Controles de Procesos Estadísticos (SPC, por sus siglas en inglés) constituyen una forma más eficiente de controlar el proceso de producción, con la inspección del producto acabado. El Sistema de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) involucra a todo el personal de la organización, mejorando cada paso del proceso, en lugar de tener a un “Supervisor de Calidad”.

El Sistema de Producción Ajustada (“Lean Manufacturing”) es un enfoque de gestión que persigue eliminar el despilfarro en cada nivel de la empresa, el cual incluye el trabajo de oficina, materias primas, tiempo de administración y producción, al igual que entregas rápidas. La Manufactura Modular SPC, entre otras técnicas, puede formar parte de la estrategia del “Lean Manufacturing”.

Los fabricantes tienen que reconocer que el tiempo dedicado para el desarrollo del producto en el Mercado mundial, es cada vez más reducido. En este sentido, las compañías esperan recibir el mismo rendimiento que se observa en naciones competidoras. Las compañías de la RD deben evaluar cada paso del proceso de desarrollo y reducir los retrasos en el tiempo que cada proceso requiere. El ejemplo que se ha venido citando, es tan verdadero, que un cliente puede conseguir una muestra o un prototipo en términos de días, y aún de horas, en China, Taiwán y Corea, en oposición a las cuatro o cinco semanas que se requieren en el caso de la RD. Las amenazas consisten en que la mentalidad no cambiará y continuarán las mismas prácticas.

Recomendaciones: Organizar seminarios y educar a los empresarios y gerentes en las mejores técnicas modernas, tales como la Manufactura Modular (“Modular Manufacturing”, Manufactura Ajustada (“Lean manufacturing”), Control de Procesos Estadísticos (SPC, por sus siglas en inglés), y en el manejo de otras estrategias de gestión. Organizar seminarios y educar a los empresarios y gerentes en áreas relativas a la Ingeniería Industrial y a sistemas, procedimientos y estándares de operaciones, tales como Control de Procesos Estadísticos (“Statistical Process Control” (SPC), Sistema de Calidad Total (TCM, por sus siglas en Inglés) y Modular Manufacturing. Organizar seminarios y educar a los empresarios y gerentes en las áreas de ingeniería industrial, y de Métodos y Estándares de Operaciones.

Q. Línea de Productos

En la RD se fabrican botas de hombre de alta calidad que compiten en calidad y a veces en costos con las botas fabricadas en China. Exceptuando los calzados de plástico confeccionados por fabricantes locales, la línea de productos de los fabricantes de las zonas francas, está fuertemente orientada hacia los zapatos y botas para hombres. El mercado de los EE.UU. para esta clase de productos está creciendo. La

categoría del calzados de trabajo para hombres, creció en un 5.8% en el período transcurrido entre el 2003 y el 2004, para un total de 36.6 millones de pares. El Mercado de zapatos para hombres creció a una tasa de 2.9% durante el mismo período, para un total de 232.6 millones de pares (Véase la Gráfica C-2 “Consumo de Calzados de los EE.UU. por Categorías”). Hay suficiente espacio en el Mercado para este producto y la RD puede incrementar su crecimiento en esta clase de productos.

Adicionalmente, se producen sandalias en la RD y conforman una categoría que goza de un Mercado sustancial en los EE.UU. Esta categoría comprende el 5.9% del Mercado, con unos 127.6 millones de pares anuales.

Sin embargo, la diversificación de la línea de productos de la RD sería igualmente beneficiosa para el país. Por ejemplo, el nicho de un Mercado más selecto que varios de los ejecutivos entrevistados recomendaron, es el de zapatos de hombre de la más alta calidad. Los márgenes comerciales son más altos y el costo de la mano de obra no reviste tanta importancia como en el de los zapatos más económicos. Gran parte de estos zapatos más costosos de pieles de ternero y de chivo, se fabrica en España, Asia o la India.

El mercado de zapatos para mujeres es más grande, registrando un crecimiento de un 11.3% en el 2003 y un consumo de 819 millones de pares en el 2004. Los cambios en la moda son más frecuentes en el Mercado de calzados de mujer, por lo que es imperativo disponer de una infraestructura completa.

Recomendación: La RD debe continuar la expansión actual del Mercado de botas y zapatos para hombres y al mismo tiempo atraer a fabricantes de calzados de más alta calidad. Los zapatos de mujer deben agregarse a la línea de productos a medida que crezca la infraestructura y la industria sea capaz de sostener la cadena de suministro que se necesita. En estos momentos, la industria debe desarrollar esfuerzos de mercadeo y ventas para expandir la oferta con la instalación de nuevas plantas manufactureras en el país.

R. Leyes Comerciales de los EE.UU.

La legislación del CAFTA-RD ofrece una excelente oportunidad para desarrollar la Industria del Calzado en la RD y para recuperar su participación en el Mercado, dado el acceso libre de impuestos que tienen los productos dominicanos en el mercado de los EE.UU.

La Ley de Comercio Miscelánea de 2004 (“Miscellaneous Trade Bill of 2004” (MTB) enmendó la Ley de Recuperación de la Cuenca del Caribe (CBERA, por sus siglas en inglés) y modificó las reglas de origen que habían sido previamente establecidas. La ley entró en vigencia el 1ro. de diciembre de 2004. La regla de origen original que exigía que el 55% del valor del producto fuera de origen dominicano, fue reducida al 35%, para poder ser clasificada como dominicana. Hay una disposición adicional que

estipula que hasta un 15% del 35% puede ser de materiales de origen estadounidense o materiales de otros países de la Cuenca del Caribe. El 20% restante puede ser producido por la mano de obra dominicana, requerida para fabricar el calzado. Estas reglas están vigentes, con excepción de 21 productos clasificados como zapatos de goma. El impacto de la legislación es potencial. Puede significar un incremento sustancial de la participación en el mercado de los EE.UU. La liberalización de las reglas de origen entrará en vigor en el 2005.

La legislación del CAFTA-DR contraria a que el tratado entre en efecto en enero de 2006 liberaliza aún más la regla de origen y dispone el ensamblaje del producto es todo lo que se necesita para que el producto sea considerado dominicano y de esta forma califique para el acceso libre de impuestos al mercado de los EE.UU. Estas reglas están en efecto, con excepción de los 17 productos clasificados de calzados de goma.¹⁴

En virtud de estas reglas, los componentes, para ser considerados como dominicanos y calificar para el tratamiento de acceso libre de impuestos, pueden proceder de muchos países para ser ensamblados en la RD o de cualquier combinación de países del CAFTA.

Lo anterior provee a la RD la oportunidad de comenzar a ensamblar zapatos confeccionados con componentes importados y al mismo tiempo iniciar la construcción de la infraestructura necesaria para sustentar la industria.

El acceso libre de impuestos reduce más el costo del cliente, concediéndole un incentivo financiero adicional para que los clientes consideren la RD para subcontratar la fabricación del producto.

El valor de esta legislación y el efecto que puede producir en la economía dominicana, depende de cuán rápidamente la Industria del Calzado de la RD puede satisfacer los retos y necesidades del cliente con el desarrollo de la infraestructura y tecnologías de entrega rápida exigidas por los clientes.

S. Otras Oportunidades para el Crecimiento Futuro

Como fue señalado anteriormente, el nicho de Mercado que beneficiaría a la RD, propuesto por varios de los ejecutivos entrevistados, corresponde al segmento de zapatos finos para hombres. Actualmente, este tipo de calzados está siendo fabricado en España, Asia, Brasil, la India, y en China. Los zapatos son hechos generalmente de pieles de ternero y de chivo.

La RD puede importar estas pieles y desarrollar un buen nicho de zapatos de hombre de fina calidad, fabricados con tecnologías de rápido acabado y de entrega rápida al cliente. Lo primero que se requiere hacer es localizar a un fabricante de zapatos de fina

¹⁴ AAFA Comparison of footwear rule of origin and market access provisions with CBTPA (July 18, 2005).

calidad para que se mude a la RD o encargar su producción a una planta manufacturera contratista local.

La no dispone de tierras de grandes extensiones para la crianza de grandes cabezas de ganado. Sin embargo, si cuenta con un clima excelente y con terreno adecuado para la crianza de chivos, para suministrar las pieles necesarias para la confección de zapatos más finos. Además de la provisión de cueros y pieles, la crianza de chivo puede reportar los siguientes beneficios:

- El desarrollo de la industria de queso de cabra, que es una exquisitez en los EE.UU. y se vende a \$3.00 dólares la onza en algunos supermercados de los EE.UU. La industria de queso de cabra podría convertirse en un beneficio real para la RD y de valor agregado al PIB.
- La carne que se genera con esta operación abre otras posibilidades. La carne cortada siguiendo las directrices del Departamento de Agricultura de los EE.UU. (USDA, por sus siglas en inglés), podría convertirse en otra industria de exportación.
- La leche pasteurizada podría venderse como tal o utilizándola para hacer helados.
- Alrededor de dos millones de turistas llegan a la RD cada año. La mayor parte de las tiendas en los sitios turísticos venden adornos baratos hechos en China. Con la referida industria, se presenta la oportunidad de vender zapatos finos, cinturones de piel y otros artículos en estos sitios turísticos.
- Se requerirán cambios en las leyes fiscales que permitan el flujo de mercancías fuera de las zonas francas hacia los distintos sitios turísticos.

En opinión de los ejecutivos entrevistados, la calidad de las pieles de animales de la RD no es muy Buena, debido al daño que sufren con los alambres de púas y los espinosos arbustos que crecen localmente.

El estímulo y desarrollo de una industria como ésta demandará de un proceso educativo intensivo de los productores. Se requerirá que los productores se adapten y cambien la forma de crianza y alimentación, para que la calidad de las pieles satisfaga los requerimientos exigidos.

SECCION V

RESUMEN Y RECOMENDACION

SECCION V

RESUMEN Y RECOMENDACION

El CAFTA-DR podría convertirse en el portal de acceso hacia la reconstrucción **(reestructuración, rehabilitación)** de la Industria del Calzado de la RD. Con la adopción de las medidas contempladas se provee el acceso libre de impuestos de los calzados ensamblados en el país. Sin embargo, hay mucho trabajo que hacer para superar las restricciones impuestas por las regulaciones gubernamentales y para desarrollar la infraestructura, modernizar los procesos manufactureros, educar el personal y transformar la industria con tecnologías de rápido acabado en la fabricación de calzados de alta calidad.

Ahora la RD debe ingresar al Mercado mundial; enfrentar y vencer la competencia mundial. Para lograr estos objetivos, las plantas industriales deben exhibir un rendimiento y productividad de clase mundial. Esto significa ofrecer un servicio de calidad mundial. Los clientes esperan que el producto sea desarrollado en días en lugar de semanas. Las órdenes deben ser entregadas a tiempo y la calidad de acuerdo a las especificaciones.

Los pasos del proceso han sido categorizados en Inmediato, Corto y Largo Plazos.

A. Pasos Inmediatos

- El GODR debe ser proactivo en los siguientes aspectos:
 - Reducir las excesivas regulaciones que rigen la constitución una nueva corporación.
 - Equipara los costos de la electricidad y la confiabilidad con los de otras naciones del Caribe.
 - Promover incentivos, tales como concesiones de alquileres y bienes raíces y asistencia del INFOTEP en los entrenamientos.

- Desarrollar la organización de un cluster de la industria del calzado.
 - Concentrar en una sola organización a los fabricantes instalados dentro de las ZF, con los que están establecidos fuera de las ZF.
 - Nombrar a un Director de la organización, con la responsabilidad de reunirse con empresarios y ejecutivos alrededor del mundo, para promover a la RD presentándoles las ventajas que les reportaría el hacer negocios en la RD, y de esta manera atraer al país inversión extranjera directa (IED).
 - Formar cooperativas para colocar órdenes de compras, compras conjuntas, almacenaje, etc.
 - Mejorar la tecnología aplicada a los procesos de producción de las plantas manufactureras, utilizando sistemas, tales como Manufactura Modular, y Controles de Procesos Estadísticos.

- Organizar seminarios sobre el Modelo de Manufactura Ligera (“Lean Manufacturing”), Manufactura Modular, Controles de Procesos Estadísticos, Logísticas y Medición del Trabajo.
- Capacitar al grupo en el manejo de la Tecnología de Rápido Acabado.
- El consorcio industrial debe expandir la producción actual de calzados para hombres, implementando lo siguiente:
 - Expandir la línea de producción actual de botas y zapatos de trabajo.
 - Incorporar zapatos de la más fina calidad a la oferta de calzados para hombre.
 - Integrar la manufactura de moldes, hormas, tacos y suelas.

B. Pasos a Corto Plazo

- El consorcio debe perseguir el desarrollo de las siguientes actividades e inversiones:
- Expandir la infraestructura y cadena de suministro, de modo que incluya:
 - Fabricantes de cordones de zapatos.
 - Suplidor de talones (“Shank”) y puntas (“toe”).
 - Suplidor de ojales y hebillas.
 - Suplidor de materiales sintéticos y refuerzos.
 - Suplidor de planchas de foam.
 - Suplidores de forros de tela y de cubiertas (“shell”).
 - Fabricación de cajas e impresión de las mismas.
- El consorcio debe promover el desarrollo educativo del personal del área Desarrollo del Producto y de operaciones en las universidades y en el INFOTEP.
 - Proveer educación del personal del área Desarrollo del Producto:
 - Fabricantes de patrones.
 - Diseñadores.
 - Técnicos.
 - Gerente de logísticas.
 - Ingenieros.
 - Proveer educación del personal de Operaciones:
 - Planificadores de Producción.
 - Gerentes de Logísticas.
- Desarrollar servicios rápidos de logísticas, incluyendo el transporte aéreo cooperativo, como una estrategia de la aplicación de las tecnologías de rápido acabado y de entrega rápida.

- **C. Pasos a Largo Plazo**

- Completar el desarrollo de una cadena completa de suministro en el país, que incluya las materias primas y los componentes fabricados en la RD, además de mayoristas importadores de componentes para distribución y venta a las distintas plantas manufactureras.
- Ampliar la oferta de los calzados para hombre, produciendo zapatos de hombre finos de alta calidad, como un nicho de mercado.
- Ampliar la oferta de calzados de mujer.
- Desarrollar la industria de preparación de pieles de chivo.
 - Desarrollar la crianza de chivos como una industria.
 - Agregar industrias derivadas, como las de queso y carne de cabra.

SECTION VI

REFERENCIAS CITADAS

SECTION VI

REFERENCIAS CITADAS

Actores de Comercio Exterior S.L., Estudio de Evaluación de Impacto Sector Calzado Fuera de Zona Franca, 10 de Mayo de 2004.

Asociación Estadounidense de Ropa y Calzado “Estadísticas de Calzados, 2005”.

Asociación Estadounidense de Ropa y Calzado “Tendencias Anuales, 2004”.

Asociación Estadounidense de Ropa y Calzado” Comparación de la Regla de Origen del Calzado y de las disposiciones de Acceso al Mercado, con la Ley de Asociación Comercial de la Cuenca del Caribe (CBTPA, por sus siglas en inglés)” (julio 18, 2005).

Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana
“Indicadores Económicos Claves 1998- septiembre, 2004”.

Sandler Travis & Rosenberg, P.A. Memorandum julio 11, 2005.

Pellerano & Herrera, Bufete de Abogados, “Haciendo Negocios en la República Dominicana,” octubre, 2003.

USAID República Dominicana. “El Establecimiento de un Negocio en la República Dominicana: Diagnostico Actual Y Propuestas Para la Simplificación de Procedimientos Administrativos. Octavio Mejía-Ricart, Marzo 15, 2005.

El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. “Comportamiento del sector Zonas Francas Durante El Año 2004”.

Listín Diario, RD1 Noticias Diarias.

Nate Herman, Asociación Estadounidense de Ropa y Calzado.

ANNEX A

ANALISIS FODA

ANNEX A

ANALISIS FODA

A. General y Ambiental

A1. Ubicación geográfica

- i. **Fortalezas:** La ubicación geográfica proporciona la ventaja de una reducción del tiempo en el transporte marítimo, de tres días vs. Tres a cuatro semanas que demora desde el Lejano Oriente.
- ii. **Debilidades:** N.A.
- iii. **Oportunidad:** La ventaja de la proximidad geográfica solo es válida si el tiempo de respuesta es corto, al igual que en la competencia.
- iv. **Amenazas:** Otras naciones en desarrollo están ofreciendo servicios de respuesta rápida.
- v. **Recomendaciones:** Concientizar a los líderes y gerentes industriales sobre la necesidad de ofrecer una respuesta rápida y de aplicar la tecnología de rápido acabado a la industria del calzado.

A2. Zona de Tiempo

- i. **Fortalezas:** La RD tiene una zona del tiempo similar a la de los EE.UU., siempre que EE.UU. está en tiempo “Daylight Savings” (“Ahorro de Luz Solar”).
- ii. **Debilidades:** N.A.
- iii. **Oportunidades:** President Bush propuso recientemente extender extending Daylight Savings Time in the US.
- iv. **Threat:** N.A.
- v. **Recomendaciones:** Aprovechar plenamente la similitud del DST, y ser flexibles durante los meses de invierno.

A3. Transporte

A3a. Puertos

- i. **Fortalezas:** La RD tiene puertos en el norte para los servicios de las zonas industriales de esa parte del país, y en el sur, para Santo Domingo y las zonas industriales periféricas.
- ii. **Debilidades:** Retrasos en la recepción de materias primas y en el transporte marítimo de productos terminados, como resultado del complicado papeleo administrativo que constituye una desventaja en términos de tiempo y dinero.
- iii. **Oportunidades:** Consultar con líderes empresariales sobre las necesidades de la industria y sobre los modernos medios electrónicos de transmisión de la comunicación.
- iv. **Amenazas:** La seguridad de los embarques en ambas direcciones debe ser un objetivo de los encargados de velar por el cumplimiento de la ley.
- v. **Recomendaciones:** Simplificar los trámites administrativos para agilizar el proceso con procedimientos más rápidos y económicos que

proporcionen a la vez un alto nivel de seguridad y protección de los embarques.

A3b. Aeropuertos

- i. **Fortalezas:** La RD cuenta con buenos aeropuertos internacionales, localizados en Santiago, en zonas industriales, al igual que en el área industrial que rodea la ciudad Santo Domingo, y en el este, para cubrir esa parte del país y a San Pedro de Macorís.
- ii. **Debilidades:** N.A.
- iii. **Oportunidades:** La RD tiene la oportunidad de desarrollar la ventaja de mercadeo, de ofrecer un servicio de respuesta rápida con tecnologías y entrega rápida a los EE.UU. y Canadá
- iv. **Amenazas:** Desaprovechar esta ventaja.
- v. **Recomendaciones:** Aprovechar las ventajas de aeropuertos bien distribuidos conjuntamente con una estrategia de manufactura rápida. Ofrecer el servicio de carga o flete aéreo y transporte marítimo de productos terminados hacia los EE.UU. y Canadá, coordinando el embarque colectivo de varios fabricantes.

A3c. Carreteras

- i. **Fortalezas:** La RD posee un excelente sistema de carreteras que provee un rápido acceso a puertos y aeropuertos.
- ii. **Debilidades:** N.A.
- iii. **Oportunidades:** Desarrollar un servicio completo con un tiempo de respuesta rápida.
- iv. **Amenazas:** Otras naciones en desarrollo tienen mejores sistemas de carreteras.
- v. **Recomendaciones:** Ofertar el sistema de carreteras como parte de una estrategia de manufactura rápida de la industria de calzados.

A4. Educación

- i. **Fortalezas:** La RD tiene varias universidades en las áreas metropolitanas más grandes.
- ii. **Debilidades:** Gran parte de la fuerza de trabajo observada tiene un bajo nivel educativo y no está preparada para ocupar posiciones de responsabilidad en los niveles de supervisión gerencial.
- iii. **Oportunidades:** Desarrollar programas que incrementen los niveles educativos.
- iv. **Amenazas:** La RD no puede competir con otras naciones ofreciendo únicamente mano de obra barata.
- v. **Recomendaciones:** Desarrollar programas educativos específicos que llenen las necesidades de la industria.

B. Gubernamental

B1. Gobierno Democrático

- I. **Fortalezas:** La RD posee un sistema de gobierno razonablemente democrático y estable que contempla un cambio de administración cada cuatro años.
- II. **Debilidades:** El gobierno es percibido como débil por parte de otras naciones y de compañías industriales.
- III. **Oportunidades:** Utilizar esta “Ventanilla como una oportunidad” para posicionar al país en la trayectoria adecuada.
- IV. **Amenazas:** El tiempo requerido para “corregir los abusos” de pasadas administraciones puede ser muy largo.
- V. **Recomendaciones:** La posición del GODR debe ser “pro-negocios” modificando las regulaciones para que resulte más fácil “hacer negocios en la RD. Al mismo tiempo, la RD debe ofrecer incentivos para atraer al país negocios adicionales e inversión extranjera.

B2. Moneda

- i. **Amenazas:** Se han adoptado medidas para estabilizar la moneda.
Debilidades: Las fluctuaciones de la moneda es muy rápida, exhibiendo fluctuaciones descontroladas en los tipos de cambio.
- ii. **Oportunidades:** Estabilizar el valor de la moneda.
- iii. **Amenazas:** Otras naciones, tales como los países de América Central y China, tienen una moneda más estable.
- iv. **Recomendaciones:** Trabajar por una moneda más estable.

B3. Energía Eléctrica

- i. **Fortalezas:** Se ha hecho esfuerzos para remediar un sistema administrado muy deficientemente.
- ii. **Debilidades:** El costo de la electricidad es mucho más alto que en algunos países de América Central. El sistema no es confiable y las interrupciones en el suministro son frecuentes.
- iii. **Oportunidades:** Proveer un suministro de energía eléctrica confiable, aunque implique un costo ligeramente más elevado.
- iv. **Amenazas:** El alto costo de la electricidad y el suministro poco confiable, puede desviar la inversión extranjera de algunos prospectos.
Recomendaciones: Segregar las tarifas industriales y el suministro y hacer que las tarifas sean competitivas con otros países del Caribe.

B4. Impuestos

- i. **Fortalezas:** Las Zonas Francas disfrutarán del paraíso fiscal por cuatro años más.
- ii. **Debilidades:** La estructura tributaria es punitiva con los productores domésticos cuando estos importan componentes de las zonas francas de la RD.

- iii. **Oportunidades:** Nivelar el terreno de juego.
- iv. **Amenazas:** Algunos impuestos inhiben la transferencia transfronteriza de componentes.
- v. **Recomendaciones:** Iniciar ahora la planificación fiscal del 2009. Eliminar las restricciones tributarias de los productores domésticos y el impuesto por transferencias de productos en el interior del país.

B5. Regulación y Documentación

- i. **Fortalezas:** Existen procedimientos que controlan las regulaciones sobre la constitución de compañías, la bancarrota, importaciones y exportaciones, embarques y recibos. Igualmente, existen procedimientos que permiten al inversionista extranjero establecer corporaciones en la RD.
- ii. **Debilidades:** Estos procedimientos son lentos, gravosos, y obstaculizan el desarrollo y crecimiento de los negocios.
- iii. **Oportunidades:** Actualizar las leyes, sistemas y procedimientos.
- iv. **Amenazas:** Otras naciones tienen regulaciones vigentes que facilitan los negocios, en lugar de obstaculizarlos.
- v. **Recomendaciones:** La Asociación de Industrias, conjuntamente con la USAID deben consultar con los funcionarios del GODR correspondientes, para promulgar una legislación que elimine las cargas del procedimiento de constitución de compañías y que simplifique el burocrático sistema de importación y exportación. Los líderes industriales deben recomendar al GODR la aplicación de tecnologías disponibles que pueden ser aplicada al proceso.

B6. Viajes

- i. **Fortalezas:** Aeropuertos disponibles con conexiones hacia los EE.UU., Canadá, Europa, América Central y América del Sur.
- ii. **Debilidades:** NA
- iii. **Oportunidades:** Proporcional Oportunidades educativas a estudiantes seleccionados para que participen en ferias comerciales y seminarios celebrados en otros países.
- iv. **Amenazas:** Naciones emergentes proporcionan Oportunidades educativas para que estudiantes seleccionados viajen al exterior a prepararse mejor.
- v. **Recomendaciones:** La industria debe sustentarse en la educación permanente de su personal. Los seminarios, ferias comerciales, y reuniones con el personal, constituyen aportaciones para adquirir este desarrollo. Los Administradores de las Industrias reconocen esta necesidad y requieren que parte de su personal viaje al exterior a participar de los referidos eventos. La Secretaría de Educación puede proporcionar Oportunidades a estudiantes seleccionados cuya educación esté enfocada en la industria del calzado, para que participen en este tipo de experiencia educativa.

C. Específicas de la Industria

C1. Infraestructura

- I. **Fortalezas:** La RD tiene una eficiente industria de preparación de pieles, con capacidad adicional para el crecimiento de la industria del calzado. La industria química de la RD puede suministrar los compuestos necesarios, tales como plásticos, suelas y adhesivos.
- II. **Debilidades:** La RD no tiene fabricantes de moldes ni de hormas, ni suplidores de materiales sintéticos, ni suplidores importantes de cordones de zapatos, ojales, talones y demás partes.
- III. **Oportunidades:** El desarrollo de una cadena de suministro completa en la RD.
- IV. **Amenazas:** Otras naciones en desarrollo también están desarrollando una cadena completa de suministros y suplidores.
- V. **Recomendaciones:** Conceder incentivos para que compañías extranjeras se establezcan en la RD, de modo que la cadena de suministro que se necesita pueda estar disponible en la RD.

C2. Mercadeo

- i. **Fortalezas:** NA.
- ii. **Debilidades:** No existe una estrategia coherente para el mercadeo de la industria.
- iii. **Oportunidades:** Desarrollar un enfoque de la Industria del Calzado y una estrategia de mercadeo.
- iv. **Amenazas:** Falta de habilidades de mercadeo para el desarrollo de la industria.
- v. **Recomendaciones:** Contratar una firma de mercadeo para que brinde asistencia técnica en el desarrollo y promoción de la estrategia de mercadeo requerida.

C3. Capacitación y Desarrollo

- i. **Fortalezas:** La existencia de un equipo de personas con talento, aptas para recibir entrenamiento en la RD.
- ii. **Debilidades:** Programas de capacitación no estructurados para Diseñadores, Fabricantes de Patronos y Administradores.
- iii. **Oportunidades.** La Secretaría de Educación de la RD ofrece becas de estudio en el exterior.
- iv. **Amenazas:** Otros países están desarrollando una infraestructura completa, desde el diseño hasta la entrega del producto.
- v. **Recomendaciones:** Seleccionar varias personas con talento para ser beneficiarias de oportunidades educativas, tales como estudiar en escuelas de modas como el “Fashion Institute of Technology de New York”, entre otras.

C4. Desarrollo del Producto

- i. **Fortalezas:** Fabricantes importantes ya han iniciado los programas de desarrollo de productos.
- ii. **Debilidades:** Se requieren de dos a tres semanas para el desarrollo de un prototipo en la RD. Los fabricantes de China pueden desarrollar un prototipo y proveer el costo, en términos de horas y días.
- iii. **Oportunidades:** Reducir el tiempo del desarrollo del producto y utilizar la proximidad geográfica a los EE.UU. para proveer un tiempo de respuesta rápido en el ciclo de desarrollo del producto.
- iv. **Amenazas:** Los países y las compañías que tengan la capacidad de entregar rápidamente los productos desarrollados, conseguirán el negocio.
- v. **Recomendaciones:** Desarrollar una industria cooperativa en el desarrollo de diseños, moldes y hormas, para ofrecer el rápido desarrollo de prototipos como un atractivo de la industria.

C5. Manufactura

- i. **Fortalezas:** La RD posee demostradas y excelentes competencias de sus operadores y de los productos que fabrican; además, las destrezas de costura son reconocidas como excelentes.
- ii. **Debilidades:** Algunas plantas manufactureras de la RD tienen equipos obsoletos y anticuados procesos de producción. Los equipos y procesos manufactureros obsoletos deben actualizarse y mejorarse para incrementar las eficiencias y reducir el tiempo de fabricación de las órdenes.
- iii. **Oportunidades:** Las compañías de la RD pueden compartir sus tecnologías para mejorar el rendimiento total de la industria y reducir los tiempos de entrega de los productos.
- iv. **Amenazas:** La falta de modernización de los procesos de producción y de modificación de la mentalidad de los fabricantes, puede traer como consecuencia un crecimiento lento de la industria y pérdida de oportunidades de negocios.
- v. **Recomendaciones:** Capacitar a los propietarios y gerentes en el manejo de tecnologías tales como Control de Procesos Estadísticos (SPC, por sus siglas en inglés), Manufactura Modular (MM) y Manufactura Ajustada (“Lean Manufacturing”) (LM, por sus siglas en inglés), entre otros conceptos modernos. Las compañías de la RD deben actualizar su maquinaria, procesos y estrategias de manufactura.

C6. Línea de Productos

- i. **Fortalezas:** En la RD se producen botas para hombres de alta calidad que rivalizan con las del Lejano Oriente.
- ii. **Debilidades:** La línea de productos de la RD es estrecha y permite el crecimiento dentro de las tres compañías estadounidenses más importantes.

- iii. **Oportunidades:** La legislación del CAFTA-DR legislación provee oportunidades para expandir la oferta de la línea de productos, permitiéndole el acceso libre de impuestos al Mercado de los EE.UU., a los productos de la Industria del Calzado ensamblados con componentes importados.
- iv. **Amenazas:** La RD necesitará una cadena de suministro de componentes completa para poder competir en el mercado del calzado de la moda.
- v. **Recomendaciones:** La industria debe continuar con el segmento de calzados de trabajo para hombres, y al mismo tiempo enfocarse en el desarrollo de zapatos más finos para hombre de clase mundial. Este segmento utiliza pieles de mejor calidad y se sustenta en la rotación rápida de inventarios. El segmento de calzados de mujeres constituye una verdadera oportunidad, especialmente en el mercado de zapatos moldeados en poliuretano.

C7. Organización de la Industria

- i. **Fortalezas:** Existe una industria organizada.
- ii. **Debilidades:** La organización no es efectiva.
- iii. **Oportunidades:** La organización puede ser re-enfocada o reorientada para promover el crecimiento de la industria.
- iv. **Amenazas:** La falta de liderazgo combinada con una apatía y falta de acción, constituyen las mayores amenazas.
- v. **Recomendaciones:** Designar un Director de la organización de la industria para que dirija y conduzca la revitalización, promoción, mercadeo y esfuerzos educativos de la industria.

C8. CAFTA-RD

- i. **Fortalezas:** Le ofrece al país las ventajas de origen y acceso libre de impuestos al Mercado de los EE.UU.
- ii. **Debilidades:** Otros países de América Central tienen las mismas ventajas.
- iii. **Oportunidades:** La oportunidad de construir la línea de productos paralelamente a la construcción de la infraestructura de la cadena de suministro.
- iv. **Amenazas:** Carencia de una cadena de suministro completa en el país.
- v. **Recomendaciones:** Extraer mayores ventajas del CAFTA-RD mientras se desarrolla la infraestructura de una cadena de suministro completa.

ANEXO B

PERSONAS CONTACTADAS

ANEXO B

PERSONAS CONTACTADAS

Mario Acosta Plant Manager, Timberland, Santiago, RD.

Denisse Acra , Controller, PetroQuim, Santo Domingo, RD.

Luis Acra, Business Manager, PetroQuim, Santo Domingo, RD.

Javier Alvarez, Director of Manufacturing, Grupo Lovable, San Pedro Sula, Honduras.

Lynette Batista, Manufacturing Specialist, CNC, Santo Domingo, RD.

Aquiles Bermúdez, Presidente Artículos de Piel Los Favoritos C.S.A.

Luis José Bojos Executive Vice President, Bojos Group, Santiago, RD.

Bill Bottge, Director, National Shoe Retailers Association, Columbia, Maryland, US.

Soren Christensen, Vice president, Dansco, West Grove, PA, US.

Gustavo Díaz, Presidente, Gudisa Inc. Santiago, RD.

Josefina Dieguez, Communications Manager, American Chamber of Commerce, Santo Domingo, RD.

Jesús Dieguez, Owner, Calzastur S.A. Santo Domingo, RD.

Dave Dixon, Vice President of Manufacturing, Rocky Boots, Nelsonville, Ohio, US.

Steve Duffy, Executive Vice President, Wolverine Worldwide, Inc., Rockford, Michigan US.

Fawn Evanson, Executive Director, American Apparel and Footwear Association, Arlington, Virginia, US.

Luis C. Gonzalez B. MA, Economic Policy Coordinator, USAID, Santo Domingo, RD.

Joseph B Goodwin, Ph.D., Director of Economics, USAID, Santo Domingo, RD.

Nate Herman, American Apparel and Footwear Association, Arlington, Virginia, US.

Steve Lamar, Sr. Vice President, American Apparel and Footwear Association, Arlington, Virginia, US.

Celzo Juan Marranzini, Ececutive Vice President, Multiquimica Dominica, San Cristobal RD.

Goby. Moya, Operations Manager, Five Star Enterprises, La Vega, RD.

Raminel Nunez, Vice President and General Manager Dominican Operations, Santo Domingo, RD.

Rubén Núñez, Ph.D., Gerente de Operaciones, Chemonics International, Santo Domingo, RD.

Luís Andres Perez, Manager of Monitoring and Evaluation, Chemonics International, Santo Domingo, RD.

Jaime Moreno Portalatín, Consultor Principal, Chemonics International, Santo Domingo, RD.

Wes Thies, Executive Vice President Supply Chain, Redwing Shoe Company, Redwing Minnesota, US

Jose Torres Executive Director, ADZONA, Santo Domingo, RD

David Warren, Vice President and General Manager Caribbean Operations, Timberland, Santiago, RD

John Florsheim, Chief Operating Officer, Weyco Inc. Racine Wisconsin.

Jack Teague, Director of Sourcing, Ariat inc. Union City California.

ANEXO C

TERMINOS DE REFERENCIA

ANEXO B

TERMINOS DE REFERENCIA

**Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID)
República Dominicana**

Chemonics International, Contrato No. PCE-1-830-98-00015-0

**Términos de Referencia
Estudio de Competitividad de Exportación de Calzados**

Estos Términos de Referencia (SOW, por sus siglas en inglés) describen los requerimientos de formación profesional que debe reunir un Consultor y las funciones específicas a desempeñar, para ser contratado con el objetivo de elaborar un informe estratégico sobre el sector de calzados en la República Dominicana. El mismo debe evaluar las oportunidades y limitaciones de la competitividad de la República Dominicana en este sector, y recomendar una estrategia con sugerencias de iniciativas específicas para superar en el corto plazo las barreras que obstaculizan el crecimiento, además de definir el escenario para acelerar el desarrollo del potencial exportador de la industria.

ANTECEDENTES

El sector exportador ha sido una fuente importante de crecimiento de la RD. En la década 1990-2000, las exportaciones de la RD aumentaron de US\$850 millones a US\$4.8 billones. En el crecimiento de las exportaciones influyeron tres factores importantes: la proximidad al Mercado de los EE.UU, las Zonas Francas que proporcionaron incentivos a las inversiones en la RD, y el sistema de cuotas del sector textil y confecciones que otorgó ventajas de mercado a la RD.

El Tratado de Libre Comercio suscrito entre Centroamérica, los Estados Unidos (EE.UU.), y la RD (CAFTA-DR), fue firmado el 5 de agosto de 2004, y será ratificado probablemente por todas las cámaras legislativas de cada país durante el año 2005. El mismo dispone el libre acceso de bienes y servicios al Mercado de los EE.UU, con algunas restricciones. El Acuerdo persigue optimizar el comercio entre las naciones participantes, creando nuevas oportunidades, pero a la vez plantea ciertas amenazas a sectores específicos.

El régimen de Zonas Francas cambiará significativamente. En virtud de las regulaciones de la OMC vigentes, los beneficios de las zonas francas se consideran como subsidios a la exportación y serán eliminados progresivamente hasta desaparecer en el año 2009 en todos los países, incluyendo la RD, con un ingreso per

cápita mayor de \$1,000 (se estableció una fórmula para ajustar el nivel umbral de ingresos, fijado originalmente en 1994, debido a la inflación).

El sector exportador de la RD debe prepararse para estos desafíos. El Centro de Exportaciones e Inversiones de la República Dominicana (CEI-RD), la Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA), la Secretaría del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y la USAID/RD, han estado sosteniendo discusiones para deliberar cómo la USAID/RD puede brindarles asistencia para encarar exitosamente los desafíos que enfrenta el sector.

La actividad que se describe más abajo contribuirá para que las organizaciones indicadas precedentemente, cooperen en el desarrollo e implementación de estrategias dirigidas a responder a los desafíos que enfrentan. El objetivo es analizar el potencial de exportación del sub-sector calzado para incrementar la producción y las exportaciones del mismo y convertirse en un sector de crecimiento líder en la economía de la RD. Como parte del análisis del crecimiento del potencial exportador, el Consultor identificará las limitaciones, locales o extranjeras, que deben ser superadas para que el sub-sector pueda cumplir con ese rol; y recomendar las acciones que deben ejecutarse para encarar las restricciones. Estas recomendaciones serán utilizadas por el CEI-RD, ADOZONA y la Secretaría del CNC para la implementación de estrategias que impulsen las exportaciones, requeridas para acelerar el crecimiento de las exportaciones del sub-sector calzado y superar las restricciones para acelerar el crecimiento del sector. Igualmente, dichas estrategias pueden utilizarse para desarrollar y conceptualizar la asistencia técnica a la industria— tanto del donante como del sector público.

A medida que los sectores que han servido de fuentes tradicionales de crecimiento económico en la República Dominicana, maduran y se hacen productivos, surge la necesidad de identificar y promover nuevos sectores de crecimiento que se constituirán en polos de crecimiento económico. La RD es afortunada de tener varios sectores con potencial de crecimiento rápido. Para alcanzar este propósito, se requiere hacer un análisis de los prospectos de crecimiento, las fuentes de competencia, las políticas y demás restricciones que pudieran obstaculizar dicho crecimiento.

El informe del consultor examinará las oportunidades y las restricciones sobre la competitividad futura de la RD para exportar calzado. El informe recomendará áreas de enfoque y recomendará una estrategia con iniciativas específicas y apropiadas para eliminar las barreras de corto plazo y acelerar el crecimiento de las exportaciones.

OBJETIVO

El objetivo de este estudio es preparar un informe estratégico del sector calzado, mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que mostrará al sector público y a líderes industriales, un panorama claro del lugar donde está posicionada la RD actualmente para competir en el mercado internacional,

(incluyendo nichos y competidores en esos nichos). El Consultor presentará las líneas generales requeridas para mejorar la capacidad a un nivel macro, pero también delimitará los pasos concretos que deben ejecutarse en el corto plazo. En efecto, el Consultor recomendará una estrategia con iniciativas específicas para superar a corto plazo las barreras que obstaculizan el crecimiento y definirá el escenario para acelerar el desarrollo del potencial exportador de la industria.

TAREAS

El consultor ejecutará las siguientes tareas:

- Entrevistar a actores claves en la RD, tales como el CNC, ADOZONA, CEI-RD, y a los gerentes de las compañías que operan en este sector en la RD.
- Analizar el potencial exportador del sub-sector (nicho) calzado, con el propósito de incrementar la producción y las exportaciones y convertirse en el sector de crecimiento líder de la economía de la RD.
- Basándose en la información disponible y en el conocimiento especializado de la industria que posea el Consultor, hacer un análisis de la posición relativa del país con respecto a sus principales competidores (benchmarking), incluyendo las fortalezas y puntos débiles de los mismos, como por ejemplo, incentivos conocidos que ofrecen los países para atraer Inversión Extranjera Directa (IED) en la industria.
- Describir el papel que la IED desempeña en la industria de los competidores líderes. Si la IED es esencial para construir una industria exitosa y señalar los pasos que tiene que dar la RD para conquistarla.
- Identificar las limitaciones y amenazas, locales y externas que deben ser enfrentadas para que el sub-sector pueda desempeñar su rol y recomendar acciones que deben ejecutarse para superar las restricciones.
- Identificar el impacto del CAFTA-RD en la industria, especialmente las oportunidades que se derivan del mismo al generar acceso al mercado de los Estados Unidos y a la región de América Central. El contratista cuantificará dicho impacto en términos del incremento de las ventas y del empleo.
- Presentar un esquema del informe dentro de los 10 días de su asignación.
- Presentar un borrador del informe al Centro de Competitividad y un Programa de Políticas (CPP, por sus siglas en inglés).
- Incluir las observaciones formuladas por los entrevistadores.
- Hacer una presentación formal a una gran audiencia de accionistas del sector en la RD, enfatizando las implicaciones y oportunidades generadas por el CAFTA-RD.

RESULTADOS ESPERADOS Y MATERIALES A ENTREGAR

El Consultor entregará a la USAID/RD:

- a) Un informe estratégico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), del sector calzado de la RD, que examine las oportunidades y amenazas a la competitividad de esta industria en la República Dominicana y recomendando una estrategia con iniciativas específicas para superar en el corto plazo las barreras que obstaculizan el crecimiento, que provean una visión a largo plazo y que definan el escenario para acelerar el desarrollo del potencial exportador de la industria.
- b) El informe será entregado en formato Microsoft Word (Arial 12) en forma digital e impresa. El idioma Inglés es aceptable.

Deben ser consignados los derechos de autor de los informes, presentaciones, investigaciones, información y trabajos producidos por el Consultor si pertenece a Chemonics. Todos los borradores y materiales entregados durante la consultoría, deben ser devueltos a Chemonics al concluir el estudio. El consultor acuerda no publicar ni hacer ningún otro uso de los materiales entregados, sin la previa aprobación por escrito de Chemonics y de la USAID.

IMPLEMENTACION DE ASISTENCIA TECNICA

El Consultor será contratado por Chemonics International, en virtud de una orden de trabajo emitida por la USAID, y trabajará bajo las supervisión del Dr. Rubén D. Núñez del CPP y de a Lic. Lynnette Batista del CNC.

NIVEL DEL ESFUERZO

El nivel del esfuerzo ha sido estimado en 23 días personas. El tiempo dentro y fuera del país será acordado entre el Consultor y Chemonics.

CALIFICACIONES REQUERIDAS

El Consultor tendrá las siguientes calificaciones:

- Conocimiento probado, excelente y de primera clase, en los mercados de calzado alrededor del mundo, principalmente sobre lo que se produce en las Zonas Francas de todo el mundo y en los nichos de Mercado donde la RD compite.
- Una experiencia mínima de 10 en industria relacionada, academia, industria privada (TIC) y, preferiblemente, una combinación de ambos.
- Conocimiento de la Industria internacional del calzado.
- Capacidad de Buena comunicación oral en español.
- Excelentes habilidades de comunicación oral y habilidad para conceptualizar e identificar oportunidades de Mercado.
- Excelentes habilidades de comunicación escrita para producir un buen informe escrito y una presentación en power point.