

12
2ej.



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA MEXICANA DE CALZADO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**CHAVEZ ARIAS MARIBEL
GORDILLO GONZALEZ NURY DE LOS ANGELES
HERNANDEZ GARCIA SILVIA**

C. P. y L. A. E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

000
CALIDAD ACADEMICA



MEXICO, D. F.

1993.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

HIPOTESIS

OBJETIVOS

CAPITULOS

I. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

1.1 Desarrollo del proceso de industrialización en México	1
1.2 Concepto de Industria	4
1.3 Desarrollo de la industria mexicana de calzado	4
1.4 Distribución geográfica de la industria	5
1.5 Condiciones de la industria del calzado.....	7
1.5.1 Mercado Nacional.....	8
1.5.2 Mercado Exterior.....	9
1.6 Principales países competidores	11

II. LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CALZADO MICRO Y PEQUEÑA

2.1 Definición de la micro y pequeña industria	14
2.2 Panorama nacional de la micro y pequeña industria del calzado ..	15
2.3 Diagnóstico de la micro y pequeña industria del calzado	21
2.3.1 Financiamiento	21
2.3.2 Mano de obra	24

2.3.3 Compras	26
2.3.4 Producción	29
2.3.5 Comercialización	31

III. ESQUEMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

3.1 Importancia de las instituciones de apoyo al sector	
industrial micro y pequeño	35
3.2 La Banca Comercial o Múltiple	36
3.3 Banca de Desarrollo	38
3.4 Organizaciones auxiliares de crédito	41
3.5 Mercado de Valores	42
3.6 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)	45
3.7 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	47
3.8 Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC).....	48

IV. CARTERA DE APOYO INTEGRAL A LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

4.1 Programa para la micro y pequeña empresa (PROMYP)	51
4.2 Tarjeta Empresarial	53
4.3 Programa de Apoyo Financiero y Promocional al Comercio Exterior	56
4.3.1 Grupo promocional a la pequeña y mediana industria	56
4.3.2 Tarjeta de crédito al exportador	57
4.3.3 Programa de apoyo a Uniones de Crédito	57
4.4 Sociedades de inversión de capitales	58
4.5 Papel comercial	61
4.6 Factoraje financiero	64
4.7 Arrendamiento financiero	68

4.8 Uniones de crédito	70
4.9 FIDETEC Fondo de Investigación y Desarrollo para la Moder- nización Tecnológica	75
4.10 FORCCYTEC. Fondo para el Fortalecimiento de las Capaci- dades Científicas y Tecnológicas Estratégicas	77
4.11 Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato (CIATEG)	79
4.12 Capacitación para la micro y pequeña industria	80

V. SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO ANTE LA APERTURA COMERCIAL

5.1 La micro y pequeña industria del calzado ante el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá	86
5.2 Relación comercial entre México y la Comunidad Económica Europea en la industria del calzado	89
5.2.1 El Acuerdo Marco de Cooperación entre la Comunidad Europea y los Estados Unidos Mexicanos	93
5.2.2 El mercado de la CEE en el sector industrial del calzado ..	94
5.3 La Cuenca del Pacífico	95
5.3.1 La industria del calzado de los países asiáticos: Corea, Taiwán, Hong-Kong, Singapur y China	99
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUCCION

La industria del calzado constituye uno de los sectores con mayor tradición e importancia en el país, por ser productora de uno de los artículos básicos y de mayor demanda por la población y porque esta actividad industrial tiene una considerable participación en la economía nacional. Aún cuando la industria del calzado se forma principalmente por micro y pequeñas industrias, su importancia radica en el número de establecimientos así como por el empleo que genera a la población.

Actualmente con la introducción de productos procedentes del exterior en esta rama industrial surge la interrogante de conocer la situación actual de la micro y pequeña industria del calzado nacional ante productos extranjeros.

Esta situación genera la presente investigación, con interés de que la micro y pequeña industria del calzado obtenga información y le permita conocer las alternativas de apoyo que le ayuden a competir ante la apertura comercial.

Es importante destacar que la principal limitación que se presentó durante la investigación fue la difícil obtención de información, ya que en este sector manufacturero existe una gran cantidad de industrias micro y pequeñas que no están registradas ante la Cámara Nacional de la Industria del Calzado por lo tanto no se logró determinar el número real de industrias de este giro, ni tampoco se obtuvo información de los asociados a dicha Cámara lo cual exigió que el trabajo se basara en información bibliográfica y significó que al finalizar nuestra investigación no se haya generado datos estadísticos propios.

Se estudió en forma general a la micro y pequeña industria del calzado ya que no existe una marcada diferencia en sus características y problemas, la única que se presenta con más claridad es la que se da por el número de trabajadores y por el volumen de sus ventas.

La estructura de la investigación se realizó a través del método deductivo, la cual parte de la Industria Nacional del Calzado, con el fin de centrar nuestra investigación en la industria del calzado micro y pequeña, cuyo contenido se presenta de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere a la Industria del Calzado en México su desarrollo, distribución geográfica, condiciones de esta industria y competidores a nivel internacional.

En el segundo capítulo, corresponde tratar lo referente a la Industria del Calzado en México a nivel micro y pequeño, el panorama nacional y diagnóstico de las industria mencionadas.

El tercer capítulo se presentan las opciones de apoyo a las que tienen acceso la micro y pequeña industria del calzado.

El cuarto capítulo, representa la cartera de apoyo integral para la micro y pequeña industria del calzado, dividido en tres aspectos: el financiero, tecnológico y de capacitación.

Finalmente en el quinto capítulo se destaca la situación actual de las industrias mencionadas ante la apertura comercial, su posición frente al Tratado de Libre Comercio, la Comunidad Económica Europea y la Cuenca del Pacífico.

En las últimas páginas se incluyen aspectos como conclusiones y referencias bibliográficas.

HIPOTESIS

La falta de un esquema de apoyo para la micro y pequeña industria del calzado limita su competitividad ante la apertura comercial, en el mercado nacional frente a productos extranjeros.

VARIABLES

INDEPENDIENTE : Equema de apoyo integral

DEPENDIENTE : Competitividad

OBJETIVOS

GENERAL

Conocer si la micro y pequeña industria del calzado cuenta con los recursos humanos, materiales y técnicos que le permitan alcanzar índices favorables de producción para satisfacer la demanda interna del calzado e incursionar en el mercado externo.

ESPECIFICOS

Detectar los problemas que enfrenta la micro y pequeña industria del calzado.

Establecer una cartera de apoyo que integre los programas institucionales que se adecuen a las características y necesidades de dichas industrias.

Conocer la situación actual de la industria del calzado frente a la Apertura Comercial.

CAPITULO 1

LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

CAPITULO 1

LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

1.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION EN MEXICO

El desarrollo económico de México ha estado vinculado a la evolución de la estructura industrial, las variaciones que pueda presentar esta estructura repercute en el crecimiento económico del país, por lo tanto es conveniente estudiar su evolución a través del proceso de industrialización en México.

La industrialización en el país inicia durante la época porfirista, la actividad principal de la época era la agricultura de exportación y se fomentaba poco a la industria, se puede decir que la industrialización fue muy pobre.

El modelo de crecimiento que se siguió durante el porfiriato se conoce como "modelo de crecimiento hacia afuera", es decir, se basaba en la producción agropecuaria, sobre todo de exportación.

No hay que olvidar que durante este periodo la clase dominante era la oligarquía terrateniente (grandes latifundistas dueños de las haciendas que producían para la exportación).

Después del movimiento de 1910 hay un periodo de ajuste en el cual se va formando el nuevo Estado surgido de la lucha armada; la industria aún no es la actividad fundamental debido a que la oligarquía terrateniente todavía tenía un poder económico y político.

Sin embargo en 1929, las condiciones internas del país, asociadas con la crisis capitalista mundial, hacen que el Estado tenga la necesidad de cambiar el rumbo de la nación. México debe seguir un "modelo de crecimiento hacia adentro", (producir para satisfacer las necesidades del mercado interno), porque las necesidades del mercado ya no eran satisfechas debido a la disminución de bienes procedentes del mercado exterior, a dicho proceso se le conoce como "sustitución de importaciones".

En un principio el modelo funcionó, la sustitución de importaciones se inició en los sectores de bienes de consumo duradero y no duradero, pero el avance en la industrialización se vió limitado cuando se requirió producir bienes intermedios, para los cuales no se tenía el desarrollo tecnológico, pues se dependía tecnológicamente del exterior; en este sentido, la industrialización en México fue dependiente.

La sustitución de importaciones carecía de una planeación que estableciera metas precisas, por lo que se pensó que dicho modelo podría basarse en el apoyo del sector público (mediante el desarrollo de infraestructura a través del gasto gubernamental, insumos a bajo precio y subsidios) y por medio de un sistema proteccionista; cuestiones que se convirtieron en problemas básicos del modelo. Al no determinar la duración del esquema proteccionista, ocasionaba una ineficiencia productiva, puesto que los empresarios no se preocupaban por mantener las normas de calidad que satisficiera las demandas del exterior a esto hay que agregar la falta de desarrollo tecnológico interno y de la innovación tecnológica.

Sobre el crecimiento industrial de 1941 a la fecha podemos mencionar aquellos periodos en los cuales el sector industrial tuvo un crecimiento considerable y aquellos en los cuales tuvo poco crecimiento, a continuación se mencionan los periodos que se consideran importantes:

- "El mayor crecimiento promedio anual de la producción industrial se obtuvo en el sexenio del Presidente Gustavo Díaz Ordaz (8.9%) y el menor en el sexenio del Presidente Miguel de la Madrid (0.5%).

- En casi todos los sexenios el crecimiento promedio anual de la producción industrial es mayor que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), excepto en los sexenios del Presidente Manuel Avila Camacho y del Presidente Miguel de la Madrid.

- Los años críticos de la industria han sido los últimos, en especial de 1982 a la fecha en que no se ha recuperado.

- La participación del sector industrial en el PIB, se ha incrementado sexenalmente excepto en el periodo del Presidente Miguel de la Madrid."

(1)

El modelo de sustitución de importaciones que en décadas pasadas se promoviera en los países subdesarrollados y que permitió ampliar las fronteras para incrementar el rendimiento del capital y mejorar las perspectivas a las exportaciones manufactureras de los países industrializados, se convirtió en un obstáculo cada vez mayor para la penetración de capital transnacional y se empezó a ejercer presión en contra de la intervención estatal y del proteccionismo que habían contribuido a este tipo de industrialización. A partir de este momento se inicia la internacionalización de la economía, promoviendo las exportaciones competitivas.

¹MENDEZ Morales, Silvestre, Problemas Económicos de México, México: McGraw Hill, 1991 (2a. ed.) p. 21.

El desarrollo científico y tecnológico, la creación de nuevos servicios hacia la micro, pequeña y mediana industria y la tendencia hacia la integración industrial brindan la posibilidad de una nueva etapa de desarrollo, en la cual la micro y pequeña industria proporciona una de las mejores alternativas, ya que estas industrias han sido una gran oportunidad a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Ahora la micro y pequeña industria ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

1.2 CONCEPTO DE INDUSTRIA

La industria puede definirse como el "conjunto de actividades económicas que tiene como finalidad la transformación y la adaptación de los recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedios, que son los bienes materiales o mercancías."⁽²⁾

1.3 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO

En nuestro país, la industria del calzado es una de las ramas con mayor tradición industrial. A partir de la Colonia, se empezaron a establecer los primeros talleres que darían lugar a lo que actualmente es una industria en crecimiento.

La industria del calzado se fortalece a principios de este siglo, estableciéndose principalmente, en las ciudades de León, Guadalajara y México. Durante los primeros treinta años de este siglo, el calzado era fundamentalmente, una actividad involucrada por los rasgos de su producción, con lazos familiares; un oficio que se transmitía de padres a hijos.

² ZORRILLA, Santiago y Silvestre, José. Diccionario de Economía. México: Océano (2a. ed.) p.83.

A partir de los años cuarenta, se inició la mecanización de los procesos de producción del calzado y el pequeño taller familiar empezó a transformarse en una fábrica, con sistemas de producción en serie. En 1950 esa industria entra en una etapa de modernización de sus sistemas productivos, incorporando los principios técnicos traídos de Estados Unidos y Europa, con el objeto de cubrir con las necesidades del mercado nacional.

El impulso tecnológico hizo posible que en los años sesentas, se integrara un sistema nacional de comercialización en el que las exposiciones nacionales ocuparon un lugar de gran importancia.

La década de los setenta, marcó el inicio de la productividad exportadora de la industria del calzado, logrando en 1979, alcanzar un volumen de exportación de once millones de pares.

El desarrollo obtenido por dicha industria, a lo largo de setenta años, se ha orientado básicamente para satisfacer las necesidades de su creciente mercado, en consecuencia, su actividad exportadora había sido complementaria.

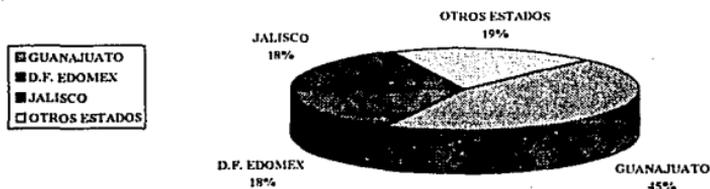
Desde 1982, se están realizando esfuerzos por transformar la estructura de la cadena productiva del calzado, para convertirla en una industria exportadora, es decir, lograr una reestructuración de esta rama industrial.

1.4 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA INDUSTRIA

La concentración regional es una característica peculiar de la industria del calzado. En México alrededor del 90 % de la capacidad productiva está ubicada en tres regiones y

una sola contiene casi la mitad del total. En Guanajuato se produce el 45% del calzado nacional, en Guadalajara se fabrica el 18% y en el Distrito Federal y Area Metropolitana, el 18%. El restante proviene de las ciudades de Monterrey, Nuevo León, Ciudad Juárez, Chihuahua y el Estado de Yucatán (gráfica 1).

GRAFICA 1.
DIVISION GEOGRAFICA INDUSTRIAL DEL CUERO Y DEL CALZADO



FUENTE: Censos Económicos.

Las tres principales zonas se han especializado en la producción de distintos artículos, tanto por el grupo social al que se dirige como por los materiales que intervienen en su manufactura. León se especializa en calzado masculino, Guadalajara en calzado femenino y el Distrito Federal y zonas conurbadas en calzado atlético y de plástico. Similarmente a nivel internacional las regiones productoras tienden a especializarse en términos del tipo de calzado: usuario, material, precio entre otros. Este enfoque de las regiones se debe a los distintos requisitos de los diferentes tipos de calzado en cuanto a industria de proveduría, estructura industrial y apoyo institucional.

1.5 CONDICIONES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

La industria del calzado por ser proveedora de un artículo de consumo básico, por ser importante fuente de empleo, por su participación porcentual en el producto interno manufacturero del país, ocupa un lugar prioritario dentro del Plan Nacional de Desarrollo Interno del Gobierno Federal.

Es importante conocer como se desenvuelve la industria del calzado a nivel nacional y su desarrollo en el mercado exterior. (cuadro 1.1)

CUADRO 1.1

	EMPRESAS	%
Universo de empresas en cámara	2,311	100.0
GUANAJUATO	820	35.4
JALISCO	435	18.32
DISTRITO FEDERAL	315	13.63
MONTERREY	149	6.44
CHIHUAHUA	137	5.92
MERIDA	112	4.82
SAN MATEO ATENCO	43	1.86
EDO. MEX. Y EL RESTO DEL PAIS SIN CONSIDERAR SN. MATEO ATENCO	300	12.98

Fuente: CICEG

1.5.1 MERCADO NACIONAL

El mercado nacional se ha reducido por la disminución en el consumo per cápita del calzado a consecuencia de una política salarial que se aplicó para disminuir la inflación. "El consumo actual del calzado de cuero representa el 65% de los consumos, el calzado de plástico 20% y el calzado textil 15%"³). Hay que considerar que la población consume calzado de cuero de preferencia, similar a los consumidores en países ricos como Alemania y Suiza. Sin embargo los patrones de consumo, habrán de cambiar debido a la apertura comercial de los productos industriales. Se espera que los consumidores vayan optando, poco a poco, por el calzado de plástico y dejando de comprar calzado de cuero por razones de precio, probablemente se estima que quede dividido el consumo por una preferencia hacia el calzado de plástico y el calzado de cuero, en un plazo relativamente corto.

La información sobre la estructura de la distribución de la industria del calzado es escasa. Sin embargo se realizó un estudio por el Boston Consulting Group, el cual aporta datos útiles acerca de la estructura de la distribución. La participación de los detallistas independientes en el mercado es de alrededor de 41%, las cadenas de tiendas el 20%, los supermercados aproximadamente 19% y el restante 20% corresponde a los mayoristas.

Por lo tanto, el canal de distribución más importante es el de los detallistas los cuales, por su reducido tamaño, demandan órdenes de producción muy pequeñas, el tamaño de éstas es de alrededor de 300 pares; en cambio, los pedidos que se manejan en el comercio internacional son de miles de pares. Esta estructura de distribución ha ejercido una influencia sobre los fabricantes, la cual se ha agudizado con la recesión económica.

³ HERNANDEZ Prado José. "una historia mexicana del calzado". Revista Industria, México: Confederación de Cámaras Industriales, marzo 1992, vol. 4, No. 37, p.18.

endas de
fuentes de
nviertiéndose en
acionales de estos
os fabricantes respecto

á los detalles in...

1.5.2 MERCADO EXTERIOR

Las exportaciones mexicanas de calzado han sido tradicionalmente muy reducidas y dominadas en los últimos años por la industria maquiladora de exportación. En 1987, México incrementó sus exportaciones y rebasó el flujo de las maquiladoras, debido principalmente al costo laboral, tipo de cambio, el precio del cuero y cambios favorables en la competitividad internacional.

El mercado de las exportaciones mexicanas ha sido a los Estados Unidos de América, aunque las exportaciones mexicanas a Europa han aumentado significativamente. (cuadro 1.2)

⁴ "Perfil de la industria del calzado en México" Calzavance. México: Centro de Investigación de Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, septiembre 1990, p.9.

CUADRO 1.2
MERCADOS DE DESTINO DE LAS IMPORTACIONES MEXICANAS

1986

	% DE VALOR	% DE VOLUMEN
E.U.A.	89.1	96.8
C.E.E.	10.2	2.1
ALEMANIA	5.7	1.2
FRANCIA	2.3	0.4
HOLANDA	0.8	8.2
ITALIA	0.8	0.2
REINO UNIDO	0.6	0.1
CANADA	0.7	1.1
T O T A L	100.0	100.0

FUENTE: EUROSTAT-NIMEX, ESTADISTICAS OFICIALES DE CANADA US Dept. OF COMERCE, BURREAU OF THE CENSUS. EXCLUYE EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACION).

El calzado mexicano que más se vende en el exterior son las botas vaqueras, tenis y zapato fino. En la actualidad "México exporta alrededor del 16% de una producción de 210 millones de pares, de los cuales 195.5 se vendieron de forma interna, en tanto que la importación es de un 38.2%". (5) (cuadro 1.3)

⁵ ALOS García Luisa. "Calzado competitivo con calidad en el diseño y entrega a tiempo". Periódico El Empresario. México, lunes 10. marzo de 1993. p. 18

CUADRO 1.3
PRODUCCION Y COMERCIO EXTERIOR DE CALZADO

AÑOS	PRODUCCION	EXPORTACION	IMPORTACION
		MILLONES DE PARES	MILLONES DE PARES
1983	228.0	3.5	2.2
1984	221.6	4.0	2.3
1985	229.3	3.8	2.4
1986	242.8	4.3	2.1
1987	243.6	7.8	2.2
1988	245.6	7.8	2.2
1989	248.6	10.0	17.7
1990	244.4	12.4	32.4
1991	250.0	16.2	38.2

FUENTE: CIATEG

1.6 PRINCIPALES PAISES COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Con la apertura económica mundial que se vive en la actualidad, se ha desarrollado a nivel industrial una competencia en la cual la industria busca penetrar nuevos mercados e introducir sus productos, no sólo a nivel nacional sino internacional. Ante esta situación es preciso tener conocimiento de las características de los países productores en el mismo sector industrial.

El comercio internacional de calzado se caracteriza por alto grado de especialización y concentración. "Así podemos mencionar que el calzado que proviene de Oriente, el 27%

se dirige a Norteamérica y el 5% se dirige a Europa. Por lo que respecta a Europa el 14 % de las exportaciones van con destino a Norteamérica y un 22% se trata de transacciones que se realizan dentro de la Comunidad Económica Europea (CEE). También podemos mencionar que el 9% del comercio exterior es calzado brasileño destinado a los Estados Unidos de América (EUA)."⁽⁶⁾

Una vez que se ha mencionado algunos flujos de comercio internacional de calzado, a continuación se presenta el perfil de los países que se consideran importantes en la producción de dicho sector industrial.

Brasil.- Este país produce principalmente calzado femenino de cuero, a un precio medio, destinado al mercado de los EUA, en lotes grandes (30 - 40,000 pares). Sus canales de distribución son esencialmente los brokers estadounidenses (agentes compradores). Brasil tiene una ventaja importante en cuanto a los costos de piel pero encuentra problemas para penetrar el mercado europeo.

España.- Exporta calzado de cuero tanto a la CEE como a los EUA a un precio medio/alto, sus pedidos son pequeños y proviene de una variedad de canales como agentes norteamericanos y representantes del propio fabricante en Europa.

Italia.- Vende principalmente calzado de cuero en lotes pequeños a la CEE a un precio alto hay con gran contenido de moda, a través de representantes de ventas de sus fabricantes. Asimismo el tipo de producto que vende a los EUA es parecido al que exporta a Europa en una escala menor pero no menos importante.

⁶ The Boston Consulting Group LTD y el grupo consultor ejecutivo. Industria del calzado. Edit. SECOFI-BANCO-MEXT, México 1988, p. 39.

Francia.- Fabrica calzado de alta moda y de precio alto. Utilizan variedad de materiales y sus productos se destinan a un mercado diversificado (principalmente la CEE). Sus pedidos son mayores que los de Italia o España pero menores que Brasil o Corea.

Corea.- Se especializa en la comercialización de calzado atlético de cuero. Exporta en lotes muy grandes, especialmente al mercado de los EUA.

Taiwan.- Por su parte produce calzado de plástico y de producción tradicional. Sus pedidos son de tamaño medio y realizan sus ventas a través de agentes compradores norteamericanos para el mercado de los EUA sin olvidar que muchos productos son destinados al mercado mexicano. El precio del calzado de este país es medio/bajo.

Considerando que EUA es el principal mercado externo de México en el sector de calzado, es importante tener presente a los países competidores, (los cuales han sido mencionados) ya que han invadido con sus productos al mercado estadounidense. Los países asiáticos representan una gran competencia para los productores mexicanos no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, pues México sea ha visto invadido por calzado asiático que logran una gran demanda por el bajo precio afectando considerablemente las ventas de los productos mexicanos.

CAPITULO 2

LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CALZADO MICRO Y PEQUEÑA

CAPITULO 2

LA INDUSTRIA NACIONAL DEL CALZADO MICRO Y PEQUEÑA

2.1 DEFINICION DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

No es fácil conceptualizar lo que se entiende por micro y pequeña industria ya que existen diferentes criterios que tratan de establecer su definición, la cual puede ser muy distinta de cualquier otra, pues no siempre persiguen el mismo fin. Por lo tanto el criterio que se utiliza para definir lo que se considera como micro y pequeña industria es el que establece la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

La SECOFI, a través de la Dirección General de Empresas Pequeñas y Medianas, determina lo que se entiende por micro y pequeña industria. Esta clasificación se realiza en base al número de trabajadores y al volumen de ventas con que cuenta cada una de las industrias.

Las cifras de personal y de ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa de que se trate.

En caso de industrias de nueva creación, las ventas anuales se estiman en razón del número de trabajadores y la capacitación de producción. (cuadro 2.1)

CUADRO 2.1 DEFINICION DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

TAMAÑO	PERSONAL OCUPADO	VENTAS NETAS ANUALES (ULTIMO EJERCICIO FISCAL O PROYECTO A 12 MESES)
MICRO EMPRESA	DE 1 A 15	HASTA 110 VECES SALARIO MINIMO D.F. ANUALIZADO NS\$900,000*
PEQUEÑA EMPRESA	DE 16 A 100	HASTA 1,115 VECES SALARIO MINIMO D.F. ANUALIZADO NS\$9'000,000*

* NOTA: De acuerdo a la circular del 1o. de junio de 1993, por Nacional Financiera.

2.2 PANORAMA NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

Indudablemente México ha iniciado un camino hacia la competitividad para integrarse de manera firme al proceso de apertura económica, pero hay que considerar que en el país un porcentaje considerable de micro y pequeñas industrias, cerca del 95%, conforman la estructura industrial del país.

Esto se presenta de igual manera en la industria del calzado, por lo tanto al estudiar a dicho sector industrial, es conveniente presentar un panorama actual que muestre las características e importancia correspondientes a la micro y pequeña industria del calzado, para establecer de esta manera un entorno general de las industrias mencionadas.

Es de gran utilidad conocer las características de la micro y pequeña industria de calzado, podemos mencionar como las más generales y comunes las siguientes:

Estas industrias micro y pequeñas son dirigidas por industriales mexicanos, trabajan con capital nacional. Generalmente estas unidades productivas se caracterizan por ser de tipo familiar, integran su plantilla de personal con miembros de la familia.

Utilizan insumos locales y de importación, asimismo venden sus productos en un mercado local, en forma directa para consumidores o a través de detallistas quienes representan el canal de distribución más utilizado.

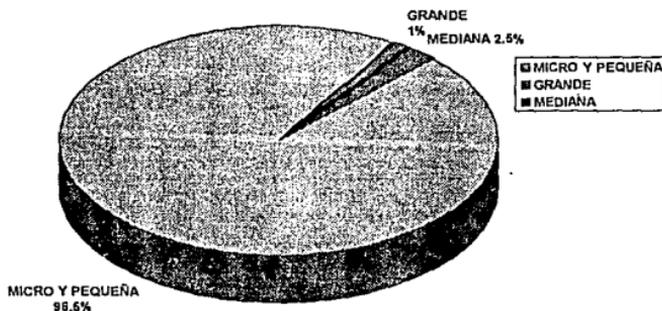
Existe poca o ninguna especialización en la administración y por lo tanto tienen una ineficiente estructura administrativa. Utilizan la mano de obra en forma intensiva, asimismo contribuye a la capacitación de la misma.

Es importante destacar que aún cuando la mayoría de las microindustrias no están afiliadas a algún organismo legal del sector industrial, cuestión que ubica en el sector informal, no están comprendidas en el llamado sector subterráneo de la economía.

Es así como se considera a la micro y pequeña industria la base económica del país y de la misma manera la industria del calzado micro y pequeña es parte esencial de la planta productiva. Es importante mencionar que la producción de calzado correlaciona otras actividades como son la petroquímica, peletería y curtiduría e influye considerablemente en la producción de las mismas.

"Actualmente la estructura industrial del cuero y del calzado está constituida en un 96.5% por industrias micro y pequeñas a diferencia de la mediana y gran industria, que representan al 2.5% y el 1% respectivamente." (1)

GRAFICA 1
INDUSTRIAS DEL CUERO Y CALZADO
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS



FUENTE: SECOFI

Las principales industrias de calzado micro y pequeñas se ubican principalmente en los Estados de Guanajuato, Jalisco, México, Nuevo León y el Distrito Federal, como lo muestra los siguientes datos estadísticos. (tabla 1)

¹Programa para la modernización y el Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana.

TABLA 1

PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ESCALA PRODUCTIVA

Establecimientos

Calzado y Cuero Entidad Federativa	Micro	Peq.	Med.	Impm	% Grande	junio Total	1992 %	
Aguascalientes	42	5	1	48	0.72	48	0.71	
Baja California	53	9	2	64	0.96	65	0.96	
Baja California Sur	9		1	10	0.15	11	0.16	
Canpeche	5			5	0.07	5	0.07	
Coahuila	28	8	1	37	0.55	39	0.58	
Chiapas	11	1		12	0.18	12	0.18	
Chihuahua	70	20	2	92	1.37	92	1.36	
Distrito Federal	603	127	12	742	11.08	4	746	11.02
Durango	22	1		23	0.34	23	0.34	
Guerrero	2260	662	87	3009	0.49	33	44.91	
Guanajuato	33			33	0.49	33	0.49	
Hidalgo	26	5	5	36	0.54	36	0.53	
Jalisco	1020	342	19	1381	20.62	8	1389	20.51
México	362	57	6	425	6.35	14	439	6.48
Michoacán	105	15	1	121	1.81	121	1.79	
Morelos	22	1	3	26	0.39	26	0.38	
Nayarit	16			16	0.24	16	0.24	
Nuevo León	132	31	6	169	2.52	4	173	2.55
Oaxaca	23			23	0.34	23	0.34	
Puebla	45	10	2	57	0.85	57	0.84	
Queretaro	12	1	2	15	0.22	15	0.22	
Quintana Roo	2			2	0.03	2	0.03	
San Luis Potosi	28	4	1	33	0.49	33	0.49	
Sinaloa	27			27	0.40	27	0.40	
Sonora	41	2	1	44	0.66	2	46	0.68
Tabasco	12	1		13	0.19	3	16	0.24
Tamaulipas	27	4	1	32	0.48	5	37	0.55
Tlaxcala	11	2		13	0.19	3	16	0.24
Veracruz	61	15		76	1.14	76	1.12	
Yucatán	85	3	2	90	1.34	90	1.33	
Zacatecas	10	1		11	0.16	11	0.16	
Total Nacional	5214	1327	155	6696	100.0	76	6772	100.0

FUENTE: Dirección de Industria Mediana y Pequeña y de Desarrollo Regional, con información del IMSS

Asimismo en estas entidades se presenta el mayor porcentaje del personal ocupado en las industrias de calzado micro y pequeñas como se muestra en la tabla 2.

La importancia de la micro y pequeña industria del calzado no puede medirse sólo por el número de establecimientos sino por el capital invertido, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por la formación de activo fijo, por lo empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la clase trabajadora mediante sueldos y salarios, también contribuyen a crear y capacitar la mano de obra.

Desde el punto de vista individual una micro y pequeña industria puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía.

Cabe destacar que la industria del calzado micro y pequeña es fundamental por ser productora de uno de los bienes básicos para la población pues "se consume en promedio por habitante el 3.3% pares de zapatos anualmente. Además el papel que desempeña es relevante para el desarrollo y crecimiento del país." (2)

²ALOS García. "Calzado competitivo con calidad en el diseño y entrega a tiempo" Periódico El Empresario. México, lunes 1o. de marzo de 1993, p.18.

TABLA 2
PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ESCALA
PRODUCTIVA

Calzado y Cuero Entidad Federativa	Personal Ocupado					junio	1992	
	Micro	Peq.	Med.	Impm	%	Grande Total	%	
Aguascalientes	193	313	199	705	0.72	705	0.50	
Baja California	210	304	355	869	0.89	179	1148	0.82
Baja California Sur	23		190	213	0.22	313	526	0.37
Campeche	9			9	0.01	9		0.01
Coahuila	98	424	163	685	0.70	1482	2167	1.54
Chiapas	18	68		86	0.09		86	0.06
Chihuahua	277	690	381	1348	1.38		1348	0.96
<u>Distrito Federal</u>	<u>2761</u>	<u>4722</u>	<u>1779</u>	<u>9363</u>	<u>9.49</u>	<u>1336</u>	<u>10598</u>	<u>7.55</u>
Durango	68	52		120	0.12		120	0.09
<u>Guanajuato</u>	<u>11223</u>	<u>25225</u>	<u>13346</u>	<u>49794</u>	<u>50.98</u>	<u>13153</u>	<u>62947</u>	<u>44.82</u>
Guerrero	87			87	0.09		87	0.06
Hidalgo	109	264	627	998	1.02		998	0.71
<u>Jalisco</u>	<u>5280</u>	<u>12380</u>	<u>2671</u>	<u>20331</u>	<u>20.82</u>	<u>8315</u>	<u>28646</u>	<u>20.39</u>
<u>México</u>	<u>1107</u>	<u>2371</u>	<u>893</u>	<u>4371</u>	<u>4.48</u>	<u>7503</u>	<u>11874</u>	<u>8.45</u>
Michoacán	364	467	110	941	0.96		941	0.67
Morcles	67	17	471	555	0.57		555	0.40
Nayarit	31			31	0.03		31	0.02
<u>Nuevo León</u>	<u>629</u>	<u>116</u>	<u>1005</u>	<u>2750</u>	<u>2.82</u>	<u>1268</u>	<u>4018</u>	<u>2.86</u>
Oaxaca	63			63	0.03		63	0.04
Puebla	158	470	246	874	0.89		847	0.62
Querétaro	29	35	279	343	0.35		343	0.24
Quintana Roo	5			5	0.01		5	0.00
San Luis Potosí	108	154	115	377	0.39		377	0.27
Sinaloa	70			70	0.07		70	0.05
Sonora	155	77	211	443	0.45	2485	2928	2.08
Tabasco	42	55		97	0.10		97	0.07
Tamaulipas	94	180	119	393	0.40	5771	6164	4.39
Tlaxcala	45	67		112	0.11	886	998	0.71
Veracruz	237	619		856	0.88		856	0.61
Yucatán	299	59	439	796	0.82		796	0.57
Zacatecas	38	16		54	0.06		54	0.04
Total Nacional	23922	50145	23598	97684	100.0	75791	140456	100.0

FUENTE: Dirección de Industria Medía y Pequeña y de Desarrollo Regional, con información del IMSS

2.3 DIAGNOSTICO DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

La micro y pequeña industria del calzado en México ha tenido en las últimas décadas una importante participación en el proceso de crecimiento y desarrollo económico. Sin embargo está pasando por un momento difícil debido, principalmente al aislamiento comercial que vivió el país durante años y que provocó que no existiera una competencia real en el mercado nacional e internacional, por lo que los productores del calzado no se preocuparon por hacer más competitiva a su industria olvidándose de las fallas que presentaban estas organizaciones en aspectos administrativos, de financiamiento, comercialización, producción, etc., por lo tanto se hace necesario conocer los principales problemas que enfrentan las industrias micro y pequeña del sector calzado con el propósito de ir eliminando las causas principales que enfrentan su desarrollo.

En seguida se describen algunos aspectos de la problemática que enfrenta este sector industrial en relación al financiamiento, mano de obra, abastecimiento de insumos, producción, tecnología y comercialización.

2.3.1 FINANCIAMIENTO

Los recursos financieros son un elemento vital para cualquier tipo de industria y de gran importancia para realizar las actividades que le son necesarias para su funcionamiento. Regularmente la industria del calzado micro y pequeña tiene grandes problemas para llevar a cabo la obtención y aplicación de los recursos financieros, a lo que podemos llamar la función de finanzas.

La inadecuada obtención y aplicación de los recursos financieros es consecuencia de dos situaciones:

- Que el industrial en el momento de iniciar sus operaciones invierte la mayor parte de sus recursos monetarios sin guardar alguna reserva para gastos posteriores.
- Las industrias del calzado micro y pequeño dependen en gran medida del capital externo.

Por otro lado para llevar a cabo una buena administración de los recursos financieros es necesario información contable que sea confiable y oportuna, pero por lo general estas industrias toman decisiones sobre información contable deficiente ya que entre las microindustrias de este sector generalmente existe un desconocimiento en la información y presentación de los estados financieros ante las instituciones de crédito.

Bajo estas circunstancias la micro y pequeña industria del calzado tiene pocas opciones de financiamiento; tradicionalmente la asistencia financiera a esta industria ha sido a través de los recursos propios del industrial que sería la principal fuente inicial, así como de préstamos de algún amigo o familiar, lo que puede resultar peligroso pues es casi segura la interferencia de los amigos o familiares en la dirección de la industria; otra forma frecuente de financiamiento es a través de préstamos bancarios a tasas de interés demasiado altas, a corto plazo y en forma muy limitada debido a que se trata de invertir capital en una industria que por su tamaño no ofrece muchas garantías. Por si fuera poco las sucursales de los bancos tampoco conocen apoyos, no cuentan con personal especializado para evaluar proyectos y sus criterios se basan en las garantías ofrecidas y no en la viabilidad crediticia resultando con ello la poca utilización de los apoyos y el retraso excesivo en su otorgamiento. Si bien es cierto que es difícil conseguir un crédito, cuando el industrial de

este sector logra obtenerlo no invierte dichos recursos en la actividad productiva, sino que los utilizan fundamentalmente para el pago de pasivos, por lo tanto, el problema más grave es no utilizar adecuadamente estos créditos.

Otro de los problemas más comunes que se presentan en estas industrias micro y pequeñas del calzado son los excesivos requisitos que deben cumplir y que exigen las instituciones financieras para el otorgamiento de créditos a estos hay que agregar la falta de garantías o avales así como el poco valor de sus activos por parte de la industria solicitante del crédito.

En el sector de la micro y pequeña industria del calzado se tienen dificultades para elegir los recursos financieros que le redituen beneficios en primer lugar porque no determinan el costo que presenta el obtener un financiamiento y en segundo lugar, porque la mayoría de los recursos financieros que ofrecen representan un elevado costo real de financiamiento. Cuando se llegan a tener recursos financieros el dueño carece de la experiencia y el conocimiento para operarlos, es decir, tienen limitaciones en la planeación y control de los mismos lo que origina falta de liquidez.

Asimismo los gastos financieros en que incurren las industrias del calzado micro y pequeño son muy altos, lo que repercute en forma negativa en sus costos y les resta competitividad frente a productores extranjeros. Muchas empresas pequeñas, se establecen en forma clandestina debido a que no desean incurrir en trámites burocráticos y en aspectos fiscales que incrementen sus gastos.

Una vez planteados los problemas a los que se enfrenta la industria del calzado micro y pequeña en cuestión de financiamiento es necesario un cambio urgente en este aspecto, es decir, se requieren créditos a una tasa de interés accesibles, mayores plazos en el crédito, el

diseño de un esquema de garantías que permitan a estas industrias acudir a los bancos y lograr una mayor participación en los programas financieros gubernamentales a través de una mejor difusión e información de los mismos.

2.3.2 MANO DE OBRA

El elemento humano resulta básico para el logro y la consecución de los objetivos de toda organización, es por ello que se requiere de una complementación entre el personal y la organización a fin de que la entidad obtenga su mayor rendimiento.

El sector del calzado micro y pequeño presenta una serie de problemas en relación a la mano de obra, ya que el recurso humano con el que cuenta este tipo de industrias difícilmente se ajusta a las necesidades organizacionales debido a que no realiza un proceso de selección para localizar al personal idóneo que cubra el puesto solicitado; de esta manera los dueños son los únicos que están facultados para seleccionar y contratar al personal, pues con regularidad recurre a familiares y amigos, y por supuesto resulta difícil que en este tipo de industrias se realice un análisis y valoración de puestos causando con ello una incorrecta determinación de los requisitos necesarios para desempeñar el puesto con éxito (perfil del trabajador). No se establece una relación formal de trabajo, lo que impide que no se delimiten las funciones, horarios, responsabilidades, prestaciones y sueldo que rigen la relación entre trabajador y patrón retrasando la integración del individuo al grupo de trabajo y a la organización.

Este sector no contrata mano de obra calificada, pues hay que considerar que el zapatero aprendió el oficio desde niño y se siguen manteniendo las normas tradicionales. Asimismo, no pueden ofrecer el mismo salario ni las prestaciones de las medianas y grandes empresas, por lo tanto, el salario que percibe el trabajador de la industria micro y pequeña

del calzado generalmente no se determina de acuerdo a un análisis económico que permita establecer la relación entre el salario nominal y el precio de las mercancías, provocando que el salario real disminuya y el trabajador no logre cubrir sus necesidades básicas.

Difícilmente se establecen prestaciones y servicios que proporcionan beneficios de índole material o social a los trabajadores que en forma adicional incrementarían el salario nominal representando un ingreso o el ahorro de un gasto que de otra forma hubieran tenido que realizar.

Por lo que respecta a la capacitación, ésta es una función importante dentro de cualquier industria ya que se considera un factor clave de crecimiento, inversión y desarrollo organizacional; sin embargo, en la micro y pequeña industria del calzado la capacitación no se realiza eficientemente debido a la falta de una infraestructura de capacitación a nivel nacional por lo tanto la capacitación se brinda a nivel regional limitando la coordinación entre instituciones. De igual manera existe poco entrenamiento específico al sector calzado, ya que "el 19% del total de trabajadores de estas industrias se les ha dado un entrenamiento general."⁽³⁾ Habitualmente la capacitación se realiza en las horas laborales, lo que origina la inexistencia de una formación profesional integral del personal.

Por otro lado, un problema que afecta gravemente a la industria es la continua rotación de mano de obra que genera un bajo nivel de eficiencia en los procesos productivos. Además de la baja productividad que se tiene cuando existe un alto índice de rotación de mano de obra, lo que provoca que se incurra en elevados gastos.

Por último es importante destacar que aunque la salud constituye un derecho del trabajador y una obligación moral por parte del industrial en muchas micro y pequeñas

³Encuesta NAFIN-INEGI, febrero de 1993, p.9.

industrias no se otorga asistencia médica ni mucho menos se establecen las condiciones básicas de seguridad e higiene en el área de trabajo incrementando el riesgo de accidentes y enfermedades profesionales. De la misma forma las instalaciones de la micro y pequeña industria del calzado, así como el lugar de trabajo de los operarios son inadecuados.

2.3.3 COMPRAS

Para que una industria pueda iniciar sus operaciones requiere entre muchas otras cosas el suministro de materias primas, este es un proceso que inicia desde que existe una necesidad, para después realizar la localización y selección del proveedor, la negociación del precio, la decisión respecto a los términos de compra hasta lograr asegurar la entrega de los insumos. La industria del calzado micro y pequeña necesita proveerse en forma continua de materias primas así como de otros materiales para la fabricación de sus productos, sin embargo este proceso no se realiza en forma eficiente, pues por un lado, las industrias de este sector consideran esta función como una actividad rutinaria que no requiere mayor atención y por otro lado, dichas industrias enfrentan graves problemas de liquidez por lo que no cuentan con suficientes recursos para destinarlos a la función de compras, lo que dificulta la adquisición de materias primas y materiales.

Tanto la producción nacional como la importación de cuero han bajado considerablemente en los últimos años, lo que ocasiona que las industrias de este tipo sufran escases de materia prima. "La industria del calzado ha importado entre el 30% y 50% de sus necesidades en pieles bovinas que representan alrededor del 90% del consumo para zapatos de cuero en México."⁽⁴⁾ Además de las pieles bovinas es necesario importar también una parte significativa del cuero caprino y de becerro.

⁴The Boston consulting Group I.TD y el Grupo Consultor Ejecutivo. Industria del Calzado. Edit. SECOFI-Bancromex, México 1988, p.22.

La micro y pequeña industria del calzado no efectuó cotizaciones antes de seleccionar a sus proveedores provocando incrementos en sus costos de producción. Un problema más que incrementa el costo de producción es la reducida escala de compras que realiza dicho sector, esto último, por supuesto no ofrece mayores atractivos a los abastecedores, así que las industrias del sector calzado tienen que pagar mayores precios por la materia prima y sin obtener descuentos que ayuden financieramente a la industria.

Generalmente el precio del cuero nacional es competitivo con los cueros comercializados internacionalmente, tanto con el Estadounidense, Europeo y de Oceanía, pero no es competitivo a nivel precio con los cueros de América del Sur especialmente de Argentina y Brasil. En la actualidad un problema al que se enfrenta el productor de calzado es que los precios del cuero mexicano se encuentran influidos por el precio de los Estados Unidos, a pesar de las diferencias de calidad entre uno y otro, por lo tanto, la falta de competitividad de los precios nacionales de cuero y pieles en relación con los países sudamericanos ha ocasionado un incremento en las importaciones de estos insumos provenientes de dichos países.

La calidad del cuero mexicano por lo general es de baja calidad debido principalmente: Al procedimiento de desuello manual en el país y que causan daño a las pieles (huecos y rayas); a los métodos y formas del salado que afectan su conservación; al marcaje de animales en zonas que son consideradas de mayor aprovechamiento; a las plagas y a los medios de transporte, todo esto deteriora el rendimiento promedio de las pieles.

Es importante destacar que el nivel de rendimiento promedio de la piel en México es inferior a los niveles observados en Europa y los Estados Unidos. El siguiente cuadro

muestra que el nivel de rendimiento del cuero mexicano utilizado por los productores de calzado es inferior al rendimiento observado en Europa.

NIVEL DE RENDIMIENTO

1) MEXICO	88%
2) ITALIA	93%
3) ESPAÑA	92%

NOTA: Bajo rendimiento debido a aspectos físicos del cuero.

FUENTE.- BCG/GCE

El alto precio de la piel, así como la escasez de ésta, son la causa de utilizar con mayor frecuencia, el material sintético, sin embargo esto representa un grave problema, para los productores nacionales debido a que los precios en materia primas de plásticos y sintéticos son más altos en relación con otros países. Cabe destacar que además del precio tan alto de este tipo de material hay que tomar en cuenta también que "... la materia prima mexicana es de inferior calidad a la que se produce por ejemplo en Taiwan, Europa y los Estados Unidos debido principalmente a cuestiones tecnológicas, por lo tanto, a partir de 1988 las importaciones de estos materiales se han duplicado anualmente." ⁽⁵⁾

La falta de calidad y de un oportuno abastecimiento de partes y componentes para la industria nacional del calzado, limita su competitividad en el mercado nacional e internacional frente a productores extranjeros sin embargo, los fabricantes del calzado no se ponen en contacto con los proveedores para que los ayuden a seleccionar los materiales más adecuados, provocando con ello incremento en los costos de producción.

⁵Programa para promover la competitividad y la internalización de la industria y del calzado. SECOFI. p. 13.

2.3.4 PRODUCCION

La producción es la actividad de cualquier sistema económico, "es el proceso mediante el cual se combina el capital, mano de obra y materiales con el propósito de elaborar un artículo"⁽⁶⁾, es decir, consiste en la transformación de la materia en productos terminados.

En México las micro y pequeñas industrias del calzado, debido a su tamaño, presentan graves limitaciones, en lo que a variables críticas de producción se refiere, debido a que difícilmente pueden mantener las especificaciones de calidad y diseño en las cantidades que se requieren (cantidad), conforme a lo programado (tiempo) y a un costo mínimo (costo), ya que la producción de calzado depende principalmente de los tiempos de entrega de los fabricantes de piel, además de que este último es un material que varía infinitamente en calidad y clase, lo que origina que el producto final no logre mantener la misma calidad.

Por otra parte la falta de enlace de los adhesivos con los diferentes materiales de piel y sintéticos ocasiona largo tiempo de secado en su aplicación y manchas en el calzado. Con frecuencia los mayores daños son causados al colocarse las suelas, puesto que a lo largo del borde el color de la piel tiende a oscurecerse propiciado así mayores pérdidas.

Las tradicionales fábricas de calzado utilizan las mismas plantillas u hormas para los diferentes modelos, por lo tanto la mayoría de las veces no se ajustan perfectamente a la forma del pie; generando una creciente tasa de rechazos por mal acabado, por cambios en el modelo, por cortes y forros que no se adecuan al calzado; provocando arrugas en la tensión del producto y por ende un ineficiente producto.

⁶BALSEIRO Almarío, Lasty: Principios de Administración. México: Acuario, 1989, p.33.

El modelado es otro de los problemas que con frecuencia enfrenta la industria del calzado, pues generalmente lo tienen que realizar diseñadores externos al taller, los cuales negocian los mismos diseños para diversos productores originando que el producto no sea exclusivo de un fabricante y a la vez se incrementa su costo ya que se tiene que pagar la "exclusividad" mientras en realidad es utilizado por diversos productores.

Los productores no llevan a cabo un análisis detallado para determinar el lugar más apropiado para realizar la producción ni un estudio para llevar a cabo una adecuada distribución de su taller, por lo que difícilmente cuentan con espacios apropiados tanto para las operaciones como para el almacenamiento de materia prima y productos terminados.

A su vez se refleja una obsolescencia frecuente de maquinaria y equipo, de hecho la producción nacional de maquinaria más tecnificada que se utiliza en estas industrias es prácticamente inexistente en el país, por lo que la mayor parte de la maquinaria se importa, pagando aranceles superiores en comparación a los vigentes en otros países productores de calzado, lo que limita la competitividad de las industrias del sector.

En consecuencia el desarrollo de la micro y pequeña industria del calzado se ha visto involucrada en un proceso de dependencia en el suministro de tecnología extranjera ocasionando una escasa cultura tecnológica, por lo que muchas industrias se ven obligadas a realizar ciertos procesos manualmente como es el caso del corte de piel causando que el grosor de las piezas no sea el mismo evitando asegurar su uniformidad, además de propiciar desperdicios en la materia prima y reducir el volumen de producción.

Finalmente, una adecuada administración de la producción dentro de las micro y pequeñas industrias del calzado dependerá de los planes, de la información ante los cambios

en la demanda, del nivel de calidad; así como de las innovaciones en los diseños del zapato pero sobre todo, de la modernización del equipo.

2.3.5 COMERCIALIZACION

Al hacer un análisis y diagnóstico de cómo se lleva a cabo la comercialización de los productos en la industria del calzado podemos observar una serie de obstáculos que deben enfrentar dichos productores, partiendo de la idea de que estas industrias carecen de experiencia en la comercialización de sus productos.

Los fabricantes de calzado micro y pequeños desconocen la estructura de los mercados para la venta de sus productos ocasionando que se encuentren completamente desligados de sus clientes, y únicamente si existen devoluciones o quejas, los fabricantes obtienen datos muy imprecisos sobre el impacto de sus productos. "En la distribución del calzado participan los detallistas independientes, las cadenas de tiendas, como los supermercados y por último los mayoristas, pero el canal de distribución más importantes sin lugar a duda es el de los detallistas; aunque existe una verdadera paradoja en este sector industrial ya que el punto más débil se encuentra donde debería estar el poderío, y es que los pedidos por lo general no llegan a 200 pares."⁽⁷⁾

Y en términos generales no se cuentan con una infraestructura destinada al transporte de las mercancías.

En estas industrias no se realiza un pronóstico de ventas, por lo tanto, no se establece una estimación de las ventas en dinero o en unidades físicas afectando el cálculo

⁷"La industria del calzado embusa de nuevos pesos". Industria. México: Confederación de Cámaras Industriales, abril 1989, Vol. 1, No. 10, p.12.

del potencial de las ventas y restringiendo el acceso de información relacionada con el total de sus ventas y de la competencia que permita la elaboración de un análisis de la participación de la industria en el mercado.

Probablemente una de las tareas más difíciles que se les presenta a dichas industrias es la fijación del precio de venta pues "cerca del 50% de dichas industrias determinan el precio del calzado únicamente a través del costo de las materias primas, sin considerar factores tales como el margen de utilidades, la competencia, los precios oficiales, subsidios, inflación y la ley de la oferta y la demanda".⁽⁸⁾

Como se ha mencionado anteriormente la mayor parte de las industrias que integran el sector calzado son micro y pequeñas, las cuales presentan severas limitaciones en su capacidad para responder a los requerimiento de calidad en los productos y oportunidad de entrega de los mismos. Esta situación se agrava debido al bajo nivel de integración entre las empresas de toda la cadena productiva, lo que impide la coordinación entre los proveedores y los productores finales.

Se puede observar en las industrias la falta de diseños propios y la adaptación de modelos creados en otros países, por lo tanto, existe una fuerte dependencia del exterior en la actualización permanentemente en aspectos de acabados, diseños y moda (conceptos fundamentales para la aceptación de los productos). Estas industrias tienen escasa experiencia en la organización gerencial y comercialización de sus productos en mercados internacionales, limitando de esta forma el desarrollo y participación en nuevos mercados, aunado a esto es importante recordar que la industria mexicana del calzado presenta gran desventaja en la comercialización de sus productos a nivel internacional ya que en México se utiliza diferente numeración para determinar el tamaño del calzado a la que impera en todo

⁸Encuesta NAFIN-INEGI, febrero 1993, p-9.

el mundo. Mientras en Italia y Estados Unidos se rigen por una norma internacional, los zapateros mexicanos únicamente se rigen por una numeración característica de la población, lo que dificulta la venta de sus productos en otros mercados.

La liberación del comercio ha traído consigo un incremento en la comercialización del calzado en mercados informales, en los que se vende mercancía introducida de manera ilegal, mediante la llamada triangulación o subfacturación. Esta "es una práctica que consiste en declarar en el pedimento de importación una cantidad inferior a la que realmente se introduce y daña a la industria nacional puesto que la obliga a competir con importaciones que no han pagado los impuestos correspondientes".⁽⁹⁾

Del mismo modo el comportamiento del mercado doméstico y las prácticas desleales de comercio propician que "estas industrias tengan que ofrecer mayores plazos de venta que van desde dos a cuatro meses y en donde la recuperación ocurre hasta seis meses después, con lo que se ocasiona una inmovilización del capital".⁽¹⁰⁾

Otro problema más en el sector de la industria del calzado micro y pequeño es el incumplimiento por parte de los productores y comercializadores, del marco normativo que asegura los requerimientos mínimos de calidad en los productos de esta industria, y que origina que se produzcan o se importen bienes que no satisfacen los requisitos de etiquetado y marcado obligatorio. Así mismo los productores de calzado no utilizan una promoción de venta, limitando con esta acción el dar a conocer sus productos a un mayor grupo de consumidores o atraer a nuevos mercados.

⁹ Programa para promover la competitividad y la internacionalización de la industria de la curtidería y el calzado, SECOFI, p.24.

¹⁰ ORDÓÑEZ Morales, Hiram. "Por la crisis más grande de su historia la industria del Calzado". El Economista. México 10 de marzo de 1993, p.28.

Los fabricantes de calzado cuentan con escasos recursos para destinarlos a la publicidad y cuando disponen de dichos recursos desgraciadamente no lo hacen de la forma más productiva.

Del mismo modo estas industrias no utilizan una producción de venta, limitado con esta acción el dar a conocer sus productos a un mayor grupo de consumidores o atraer nuevos mercados. Aunque no se debe olvidar que el calzado es un artículo de primera necesidad, y por dicha característica tiende a venderse solo.

CAPITULO 3

ESQUEMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

CAPITULO 3

ESQUEMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

3.1 IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO AL SECTOR INDUSTRIAL MICRO Y PEQUEÑO

Las instituciones de apoyo y fomento a la industria son una estrategia de modernización establecida por el Gobierno Federal para alcanzar el desarrollo de la industria e incorporarla a la economía internacional a través de un adecuado marco de competitividad. Por lo tanto, el apoyo institucional financiero, técnico y tecnológico representa un instrumento de primer orden que permite a la industria de menor escala lograr mayores niveles de eficiencia y productividad.

En este sentido, los organismos que ofrecen recursos financieros se encuentran comprendidos dentro del Sistema Financiero Mexicano, al cual pueden tener acceso tanto ahorradores, inversionistas así como demandantes de recursos.

Aunado a lo anterior existen otros organismos gubernamentales que prestan servicios a la industria a través de programas de capacitación, asesoría, asistencia técnica y tecnológica.

En este capítulo se presenta las diversas alternativas de apoyo y fomento a la que tienen acceso la industria en México. Cabe destacar que los programas de apoyo que se presentan

pueden ser utilizados por la industria del calzado o por cualquier sector manufacturero que lo solicite, ya que generalmente no se diseñan para un sector específico.

3.2 LA BANCA COMERCIAL O MULTIPLE

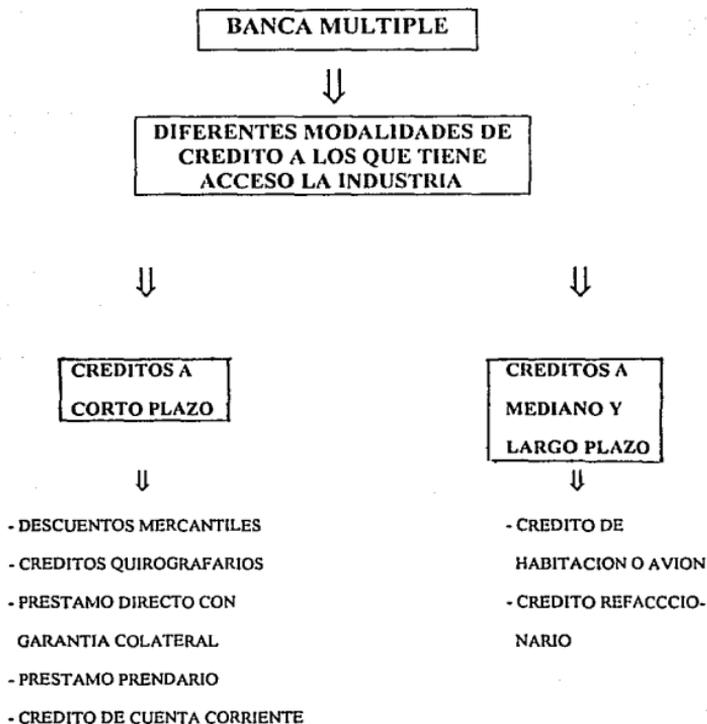
La Banca Múltiple tiene como objetivo fundamental, captar el ahorro mediante diversos instrumentos y colocar estos recursos captados para cubrir los gastos de operación y obtener utilidades adecuadas para la inversión de sus accionistas.

La Banca ofrece sus servicios a personas físicas y morales independientemente de la actividad económica que realicen. Generalmente las grandes industrias son las más beneficiadas con este tipo de intermediario financiero, sin embargo, es importante destacar que la mayor demanda de dicho servicio está a cargo de las micro y pequeñas industrias, pero su acceso al crédito es muy limitado siendo sus causas principales la falta de garantías y elevadas tasas bancarias, lo que impide que la industria no pueda ofrecer reciprocidad, esto es, manejar en el banco una cuenta de acuerdo con los préstamos ofrecidos, por lo anterior, y de acuerdo a las características que presentan la micro y pequeña industria no es conveniente que utilice el crédito bancario como fuente de financiamiento.

En la Banca Múltiple existen diferentes modalidades de crédito a los que se puede tener acceso, los créditos que otorga se pueden dividir en dos grandes grupos:

Créditos a Corto Plazo: Estos créditos son concedidos con un plazo de pagos máximo de un año y generalmente se otorgan sin contrato y para capital de trabajo.

Créditos a Mediano y Largo Plazo: Estos créditos se formalizan bajo un contrato y operan a plazos de un año o más, generalmente, se utilizan para ampliación de capacidad y ocasionalmente, para la consolidación de pasivos y/o capital de trabajo permanente.



3.3 BANCA DE DESARROLLO

La Banca de Desarrollo, cuyo propósito es otorgar créditos a sectores prioritarios como el agropecuario o industrial; canaliza los recursos a proyectos viables en términos técnicos, económicos, financieros y de gran importancia social y no a proyectos de alto riesgo y poca rentabilidad como lo venía realizando anteriormente, lo que ocasionaba su difícil recuperación.

Actualmente la Banca de Desarrollo apoya a los sectores prioritarios y además a la micro y pequeña industria, que por su tamaño padecen problemas de tipo financiero, técnico y tecnológico, asimismo podemos hablar de la micro y pequeña industria del calzado, la cual obtiene crédito a través de la banca de fomento.

Con la finalidad de simplificar el acceso al crédito de los bancos de desarrollo que resultaban onerosas y propiciaban competencia innecesaria en el otorgamiento de los créditos de tipo preferencial, la banca de fomento lleva a cabo sus actividades a través de dos importantes instituciones como son Nacional Financiera y el Banco de Comercio Exterior.

**BANCA DE DESARROLLO
PRINCIPALES INSTITUCIONES DE
APOYO A LA INDUSTRIA**



NAFIN



BANCOMEXT

**PRINCIPALES PROGRAMAS DE APOYO A LA
MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA**



<ul style="list-style-type: none"> -PROMYP -ESTUDIOS Y ASESORIAS -DESARROLLO TECNOLOGICO -INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACION INDUSTRIAL -PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE -MODERNIZACION PRODUCTIVA 	<ul style="list-style-type: none"> -APOYO PROMOCIONAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA -TARJETA DE CREDITO AL EXPORTADOR -MECANISMO DE FACTORAJE A EXPORTACION INDIRECTA -PROGRAMA DE APOYO A UNIONES DE CREDITO PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR
--	---

Nacional Financiera se considera como la banca de desarrollo empresarial de México cuyo propósito es modernizar la planta productiva y apoyar en forma integral y prioritaria a la micro y pequeña industria del país, que en la actualidad se les ha dado mayor atención por su importancia en cuanto al número de establecimientos y por su aportación al producto interno bruto.

Nacional Financiera canaliza sus recursos de crédito por medio de la banca hacia los sectores privado y social, lo que implica atender las necesidades y demandas de un grupo numeroso de establecimientos en todo el territorio nacional.

Nacional Financiera apoya a la industria micro y pequeña de calzado mediante diversos programas que promueven y financian la inversión productiva, la adquisición de tecnología, modernización de los procesos productivos, asistencia técnica, capacitación, etc. El objetivo primordial de los programas es el fortalecimiento de la micro y pequeña industria por su importante impacto social en el empleo y el ingreso nacional como se mencionó anteriormente.

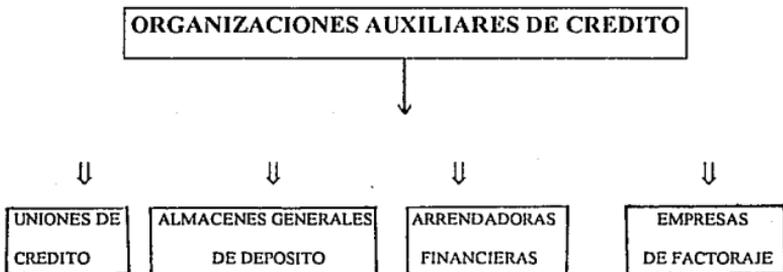
Por su parte el Banco de Comercio Exterior como institución de fomento del Gobierno Federal se encarga de canalizar los apoyos financieros y promocionales al comercio exterior del país, el comercio exterior se puede entender en dos sentidos: el impulso a las exportaciones de bienes y servicios no petroleros así como el financiamiento adecuado a las exportaciones del país.

Es así como el Banco de Comercio Exterior tiene como propósito contribuir a superar los problemas que enfrenta la micro y pequeña industria y en especial la del sector de calzado; y en respuesta a lo establecido en el Programa para la Modernización y

Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria 1991-1994, BANCOMEXT ha diseñado programas para ofrecer apoyos promocionales que permita promover la oferta de los productos nacionales, a los mercados externos.

3.4 ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO

Las Organizaciones Auxiliares de Crédito; se reglamentan a través de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, las cuales tiene como función principal "Apoyar, regular y reglamentar las operaciones que sin ser bancarias coadyuven al mejor desarrollo de la actividad crediticia"⁽¹⁾. Es decir, auxiliar todas aquellas actividades que realizan las instituciones de crédito, el almacenamiento de bienes y mercancías, el arrendamiento financiero mediante la celebración de un contrato, el otorgamiento de crédito a sus socios, las operaciones de compra-venta y cambio de divisas, billetes y monedas nacionales y extranjeras.



¹ "El Marco Económico y el Sistema Financiero". Boletín Estadístico de Banca Múltiple. México; Comisión Nacional Bancaria, 1990, No. 550, p.25.

3.5 EL MERCADO DE VALORES

Las empresas mexicanas enfrentan grandes retos impuestos por la modernización y la apertura económica actual, por lo tanto el mercado de valores se establece como una alternativa de financiamiento para que la micro y pequeña industria pueda lograr el crecimiento de la planta productiva.

"El mercado de valores, es un mecanismo que facilita el intercambio de recursos monetarios a través de la emisión, colocación y distribución de valores"⁽²⁾ y se divide en tres grandes mercados esto con el fin de su operación; el mercado de dinero, el mercado de capitales y el mercado de metales.

I. Mercado de dinero.- "es la actividad crediticia que se realiza mediante operaciones generalmente a corto plazo" ⁽³⁾. En este mercado se efectúan colocaciones de valores por parte de empresas privadas, Instituciones bancarias y el Gobierno Federal, que representan pasivos a corto plazo y por lo tanto son fuente de financiamiento al capital de trabajo.

II. Mercado de Capitales.- "Es el punto de concurrencia del ahorro de las personas físicas y morales con las demandas de dichos recursos ⁽⁴⁾". En el Mercado de Capitales se operan valores con plazos generalmente mayores a un año.

Dichos recursos normalmente las solicitan para lograr el crecimiento de su capital a través de la colocación de acciones.

² "Alternativas de financiamiento en el Mercado de Valores" Bolsa Mexicana de Valores, México: Instituto del Mercado de Capitales, 1992, p.2.

³ Ob. Cit. p.3.

⁴ Op. Cit. p.4.

III. Mercado de Metales.-Se refiere a las operaciones amonedadas.

El mercado de Valores es atractivo para los pequeños industriales ya que ofrece alternativas de financiamiento a menor costo a los que pueden ofrecer otros instrumentos.

CONTINUA FIGURA...

3.6 SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)

Con el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado de la micro, pequeña y mediana industria, así como favorecer su instalación, operación y desarrollo; la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), apoya y fomenta a dichas industrias desde dos aspectos: en materia de asesoría técnica y de simplificación administrativa.

ASESORIA TECNICA

La SECOFI establece mecanismos de enlace entre oferentes y demandantes. Dentro de este aspecto se ofrecen las siguientes opciones:

- Bolsas de Residuos.- Se refiere a la vinculación de oferentes y demandantes de desechos que todavía pueden ser utilizados por las empresas pequeñas; es decir, pueden convertirse en la materia prima esencial de otro proceso productivo.

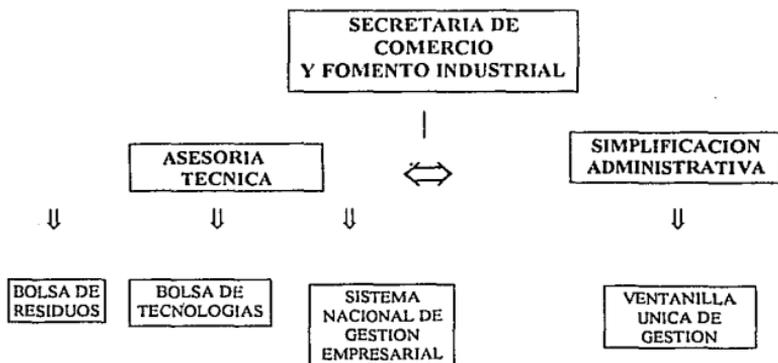
- Bolsa de Tecnología.- La finalidad es dar a conocer aquellas tecnologías que se encuentran disponibles, así como los requerimientos específicos de la empresa.

- Sistema Nacional de Gestión Empresarial.- Consiste en brindar capacitación en diversas materias de tipo técnico como de relaciones públicas. Esta función la realiza SECOFI en colaboración con los institutos tecnológicos de la Secretaria de Educación Pública, con las autoridades estatales de fomento y organismos empresariales.

SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

Uno de los principales obstáculos que enfrenta toda empresa es la excesiva regulación del sector público para iniciar sus operaciones. Por tal motivo se crea la ventanilla única de gestión.

- Ventanilla Unica de Gestión.- Su objetivo es ofrecer a los particulares los servicios de orientación y gestoría de los trámites que requieren las diversas dependencias federales y estatales para la constitución y operación de la industria. Beneficiando a las empresas clasificadas dentro de los parámetros que la SECOFI establece para las industrias pequeñas y medianas que realicen actividades de transformación.



3.7 CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA (CONACYT)

Es un organismo del Gobierno Federal a cargo de la aplicación de la política para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica del país; procurando una mayor vinculación entre las actividades de los sistemas educativos y productivos con la finalidad de dar solución a la problemática socioeconómica de las diferentes regiones y estados del país.

El CONACYT ha formado diversos centros de investigación y desarrollo tecnológico, así como de asistencia técnica a la industria para lograr nuevos productos o bien para desarrollar nuevos materiales, métodos y procesos de producción, sin embargo, supone algún grado de riesgo para la industria, ya que para tener acceso a dichos servicios, es necesario presentar proyectos que implican un elevado costo, que en muchas ocasiones no puede solventar la micro y pequeña industria.

Para atender lo anterior, el CONACYT, ha desarrollado una serie de programas para competir con la industria los riesgos asociados al desarrollo de tecnología.

CONACYT

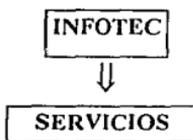
FIDETEC. Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica.
PREAIN. Programa de Enlace Academia-Industria.
FORCCYTEC. Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas Estratégicas
PIEBT. Programa de Incubadoras de Base Tecnológica

3.8 FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA INDUSTRIA (INFOTEC)

INFOTEC es un organismo descentralizado que opera sin subsidios, para apoyar el desarrollo de empresas en el país ya sean éstas industriales, comerciales o de servicios, o bien organismos gubernamentales, paraestatales o particulares, para proporcionarles la información y de los conocimientos de que dispone, y que son necesarios en una empresa para producir bienes y servicios con calidad, productividad y a precios competitivos.

La finalidad de INFOTEC es utilizar la información de manera organizada, permanente y sistemática para favorecer el proceso de industrialización y de esta manera tener un esquema propicio para que las empresas desarrollen una capacidad tecnológica que les permita realizar sus operaciones eficientemente, es decir, produciendo bienes o servicios de calidad y a precios internacionalmente competitivos y así disminuir la dependencia tecnológica del exterior y de un solo mercado que hasta ahora ha caracterizado a nuestra industria.

El Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC) ofrece los siguientes servicios:



- Información
- Asesoría
- Planeación Estratégica
- Tecnología del producto
- Transferencia de tecnología
- Tecnología de procesos

CAPITULO 4

CARTERA DE APOYO INTEGRAL A LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

CAPITULO 4
CARTERA DE APOYO INTEGRAL A LA MICRO Y PEQUEÑA
INDUSTRIA DEL CALZADO

Generalmente los programas de apoyo y fomento que realizan las instituciones del Gobierno Federal se dirigen a toda actividad industrial, comercial y de servicios, lo cual crea confusión entre los industriales ya que difícilmente pueden indentificar las opciones más viables a su sector industrial.

Para la industria micro y pequeña del calzado se diseño el "Programa para promover la competitividad y la internacionalización de la industria de la curtiduría y del calzado", el cual contempla dos actividades productivas simultáneamente, sin establecer un esquema de apoyo específico para cada una de ellas, aún cuando guardan una estrecha relación sus objetivos y características, son diferentes.

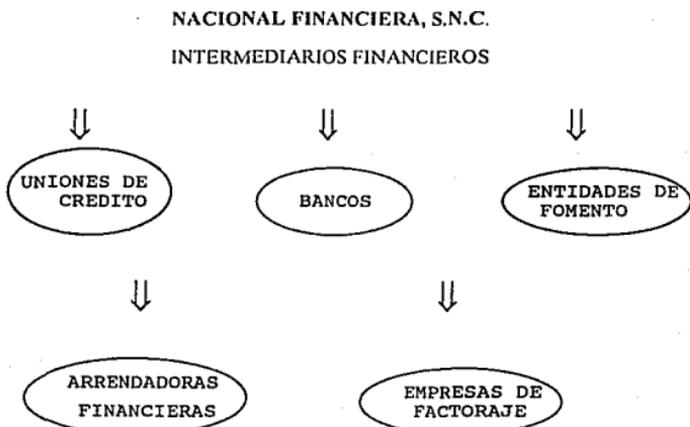
La finalidad del presente capítulo, es recopilar las alternativas de apoyo apropiadas a los problemas y características que presenta la manufactura del calzado considerando los beneficios y los riesgos inherentes a los mismos sin pretender que sean los mejores o las únicas, ya que dependerá de las circunstancias en que se encuentre la organización así como de la actitud que adopte el industrial al tomar una decisión.

La cartera que se presenta está estructurada de la siguiente manera:

APOYO FINANCIERO
APOYO TECNOLÓGICO
CAPACITACION

4.1 PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PROMYP)

Este programa forma parte de la política de Modernización que ha establecido Nacional Financiera, y al cual tiene acceso la micro y pequeña industria del calzado. El PROMYP tiene como objetivo crear esquemas de financiamiento para apoyar con recursos a las personas legalmente constituidas como personas físicas o morales que desempeñen actividades industriales comerciales y de servicio a través de los intermediarios financieros como Bancos, Uniones de Crédito, Empresas de Factoraje, Arrendadoras y Entidades de Fomento.



APOYO

FINANCIERO

El PROMYP comprende entre otros los siguientes servicios o esquemas de financiamiento:

PROMYP
PLAZOS Y MONTOS MAXIMOS POR TIPO DE CREDITO

TIPOS DE CREDITO	PLAZO/GRACIA (AÑOS/MESES)	MONTO MAXIMO	
		MICRO	PEQUEÑA (miles N \$)
CAPACIDAD DE TRABAJO	3 / 6		
MAQUINARIA-EQUIPO	10 / 18		
INSTALACIONES FISICAS	12 / 36		
PASIVOS	7 / 18	100	1,000
MONTO MAXIMO POR EMPRESA (miles N \$)		480	4,800

Este programa ha sido diseñado para otorgar créditos, para capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipos, reestructuración de pasivos, apoyar compras y ventas en común y acondicionamiento de instalaciones.

El PROMYP ofrece a la pequeña industria del calzado los siguientes beneficios:

1. PROMYP bajo el concepto de financiamiento integral, permite que el empresario tenga continuidad en sus operaciones y logre mayores niveles de comercialización, eficiencia y productividad.
2. Simplifica los trámites para obtener crédito, lo cual permite el acceso a los recursos en condiciones iguales de costo y oportunidad para pequeñas y grandes empresas.
3. Brinda apoyo preferente tanto en tasas de interés como en plazos a la micro y pequeña empresa que no ha tenido acceso, como son los talleres familiares, asociaciones informales de productores y cooperativas.

El PROMYP en su estructura general no muestra esquemas de financiamiento desfavorables para la micro y pequeña industria del calzado, pero hay que tomar en cuenta el logro que se puedan obtener a través del crédito que ofrece este programa de Nacional Financiera, dependerá de la situación en que se encuentre la industria en el momento de recibir los recursos y de la buena o mala administración financiera con que se manejen. Lo que determinará la capacidad de pago de la industria ante los recursos solicitados.

4.2 TARJETA EMPRESARIAL

La tarjeta empresarial es un instrumento para la micro y pequeña industria del calzado; es un sistema dentro del PROMYP, que consiste en la apertura de una línea de crédito revolvente que se otorga a los pequeños empresarios a través de la banca comercial.

El crédito que se ofrece está orientado a financiar capital de trabajo, suministro de materias primas, productos a comercializar, pago de salarios, compra de maquinaria y equipo, remodelación de locales e instalaciones.

De la tarjeta empresarial se pueden mencionar las siguientes características:

1. Está diseñada conjuntamente por Nacional Financiera y los intermediarios financieros.
2. El monto máximo del crédito es hasta NS1,200,000.
3. La tasa de interés al acreditado es de C.P.P. + 6 puntos.
4. Los intereses al acreditado se calcularán sobre saldos insolutos.
5. El paso de intereses se calculan sobre las disposiciones que se realicen.

6. Esta tarjeta se maneja a través de una cuenta de cheques.
7. El intermediario, el proveedor y el usuario no pagan comisiones.
8. Los usuarios de la tarjeta tienen derecho a una póliza de seguro de vida por N\$100,000.00 de manera gratuita.

El uso de tarjeta empresarial proporciona las siguientes ventajas a la micro y pequeña industria del calzado:

- Posibilidad de acceder al crédito, facilitando la adquisición en forma oportuna de materias primas, maquinaria y equipo así como disponer de efectivo para solucionar sus problemas de liquidez.
- Revolvencia del crédito evitando la suscripción de nuevos documentos.
- Disminución de riesgos en el manejo y en la transportación de dinero.

Para obtener la tarjeta empresarial se necesita cubrir ciertos requisitos generales como los que se mencionan a continuación.

- Carta de solicitud de créditos con datos sobre sus actividades y el destino del financiamiento requerido.
- Referencia de los principales proveedores de la empresa y de los bancos con los que se tiene crédito.
- Copia de los avalúos relativos a los valores de sus activos fijos y de sus bienes patrimoniales.
- Estado de ingresos y egresos.
- Estados financieros dictaminados y relaciones analíticas de los dos últimos ejercicios fiscales y de uno interno con antigüedad menor a seis meses.
- Cuenta de cheques en la institución bancaria en donde se solicite.

- Documentación legal que incluya copia de la escritura constitutiva, modificaciones de poderes, aumentos de capital y reformas.
- De ser necesario la institución bancaria solicitará información adicional de las empresas.

La tarjeta empresarial, como alternativa de financiamiento ofrecen beneficios para la micro y pequeña industria del calzado, pero al mismo tiempo existen riesgos al elegir a la tarjeta empresarial como recurso financiero.

La tarjeta empresarial sólo se ofrece a aquellas industrias que llevan a cabo sus operaciones regularmente y están constituidas legal y formalmente.

Para acceder a la tarjeta se requiere en primera instancia que la industria abra una cuenta de cheques en la sucursal bancaria donde se solicite la tarjeta, requisito que en un momento dado el propietario no puede cumplir.

El industrial que adquiera la tarjeta empresarial otorga como garantía no sólo sus activos sino también sus bienes patrimoniales, lo cual puede afectarlo, al hacer un mal uso de la tarjeta.

De manera general la tarjeta empresarial tiene los mismos riesgos que cualquier tarjeta de crédito, cuando no se utiliza en forma adecuada y racional, en lugar de beneficiar a la industria, se convertirá en un problema más de endeudamiento que aumentarán los riesgos financieros.

4.3 PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO Y PROMOCIONAL AL COMERCIO EXTERIOR

El objetivo primordial de este programa, que pertenece al Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), es consolidar los apoyos financieros y promocionales al comercio exterior, aumentar la participación de la banca mexicana en el comercio exterior e incorporar a las empresas sobre todo medianas y pequeñas en la actividad de exportación .

BANCOMEXT integra apoyos financieros y promocionales y ofrece diversos instrumentos a la micro y pequeña industria del calzado como: apoyo promocional a la pequeña y mediana industria, tarjeta de crédito al exportador y programa de apoyo a uniones de crédito.

4.3.1. APOYO PROMOCIONAL A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Su objetivo es ayudar a las empresas a incursionar en los mercados internacionales a través de una serie de servicios que les permita adecuar y promover su oferta exportable a los mercados externos.

A través del Centro de Servicios al Comercio Exterior Secofi-Bancomext, se proporciona información, asesoría especializada y capacitación necesarias para encontrar el mercado específico de cada empresa y diseñar un plan de negocios que le permita iniciar, aumentar o diversificar las exportaciones.

Asimismo las empresas pueden participar en las ferias internacionales que organiza el Pabellón Mexicano para exhibir sus productos.

Este programa cuenta con un apoyo financiero a las actividades de promoción el cual apoya acciones para la exportación, de las cuales destacan las siguientes:

- a) Capacitación en comercio exterior
- b) Viajes de promoción
- c) Envíos de muestras en el extranjero
- d) Participación en ferias internacionales
- e) Elaboración de catálogos entre otras

4.3.2 TARJETA DE CREDITO AL EXPORTADOR

Este mecanismo permite adecuar los apoyos crediticios a las características del sector independientemente de la actividad producción-exportación que realicen.

La tarjeta de crédito opera a través de la Banca Comercial. Este apoyo se registra en dólares hasta por un monto máximo de 500,000 dólares por beneficiario y los recursos serán transferidos en moneda nacional, efectuándose el abono a la cuenta de cheques que la empresa tenga en cualquier Banco afiliado al Sistema Carnet. El crédito debe ser destinado a capital de trabajo y se otorga a un plazo de 90 días.

4.3.3. PROGRAMA DE APOYO A UNIONES DE CREDITO

Este programa apoya a las Uniones de Crédito que realicen exportaciones por sí mismas o a través de asociados, ya sea como exportadores finales o como proveedores de éstos.

Para recibir el apoyo de BANCOMEXT, las uniones de crédito deben cumplir con los requisitos de elegibilidad, como son las siguientes:

Requisitos financieros:

- a) Registrar un capital social mínimo
- b) Presentar niveles máximos de apalancamiento financiero
- c) Registrar utilidad neta positiva
- d) Registrar un máximo de cartera vencida contra vigente
- e) Contar con manuales de políticas de crédito y de análisis de crédito

Requisitos administrativos:

- a) Contar con programas de capacitación a su personal
- b) Presentar una organización estructurada
- c) Contar con manuales de organización
- d) Personal con experiencia necesaria

4.4. SOCIEDADES DE INVERSION DE CAPITALES

Las SINCAS son instituciones orientadas al análisis de opciones e inversión de fondos colectivos. Tienen como objetivo apoyar los planes de expansión, diversificación y saneamiento financiero de las pequeñas y medianas empresas.

A las SINCAS les corresponden las siguientes características:

1. Están constituidas por empresarios, inversionistas o pequeños ahorradores que en lugar de tener dinero en instrumentos de renta fija o en la bolsa de valores a través de sociedades de inversión comunes, invierten en una SINCA porque les gustaría participar en el capital de la empresa.
2. Están constituidas como sociedades anónimas de capital variable y reúnen todas las características y estructura jurídica que establece la Ley de Sociedades Mercantiles.
3. La SINCA apoya a la empresa principalmente a través de aportación de capital y de asistencia técnica.
4. La SINCA no es un socio permanente, su labor es invertir dinero en una empresa, lograr su maduración, acelerar su crecimiento y salirse, vender su paquete accionario y realizar sus utilidades.
5. Están dedicadas a la promoción de empresas con mayoría de capital mexicano.
6. La participación de la SINCA en la empresa es la siguiente:
 - a) La adquisición de un porcentaje máximo del capital contable de la sociedad que podrá invertirse en acciones de una misma empresa y que no podrá exceder del 10%.
 - b) La adquisición de un porcentaje máximo de capital contable de la sociedad que podrá invertirse en obligaciones de las empresas y que no podrá exceder del 25%.

Es importante señalar que ésta participación accionaria por lo general, nunca rebasa el 49% del capital total de las sociedades de inversión. Lo anterior con el propósito de que

el empresario siga conservando la dirección de su compañía y al mismo tiempo cuenta con una visión de negocios y la liquidez que necesita.

Las principales ventajas que las SINCAS otorgan a las empresas pequeñas del calzado son:

- Apoyo a planes de expansión a pequeñas y medianas empresas
- Ingreso de las empresas a la Bolsa Mexicana de Valores que no reúnen los requisitos de manera individual.
- Mejores posibilidades de financiamiento y manejo institucional.
- Diversificación del riesgo.
- Asistencia técnica, administrativa y financiera.
- Obtienen costos competitivos de financiamiento
- Fácil convertibilidad en efectivo.
- Financiamiento de su propio capital
- Mejoramiento de su estructura de capital.

Para solicitar la inscripción de las empresas a una SINCA debe reunir los siguientes requisitos:

- Presentar el proyecto de inversión que desea financiar
- Contar con capital mayoritario mexicano.
- El monto total de financiamiento no puede ser mayor del 49% del capital de la empresa.
- Presentar solicitud acompañada de la documentación de la empresa, así como de la SINCA a la Comisión Nacional de Valores y a la Bolsa Mexicana de Valores.
- Inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Las SINCAS funcionan como cualquier sociedad de inversión, existe una Sociedad Operadora que se encarga de vender las acciones de una SINCA a los inversionistas, de reunir los recursos financieros y después evaluar las empresas o negocios a donde se van a canalizar dichos recursos en forma de capital.

La Comisión Nacional de Valores verifica antes de dar una autorización, qué tipo de empresarios van a formar a la SINCA y qué tipo de profesionistas trabajarán en la Sociedad Operadora; porque el éxito de una SINCA depende del grupo que forma la propia sociedad y de quién la opera (esquema 1).

Las SINCA son una forma de financiamiento a largo plazo, lo cual es uno de los inconvenientes para la pequeña industria, ya que generalmente por su tamaño y por sus problemas de tipo financiero, necesitan de recursos monetarios en forma rápida, lo que una SINCA no puede ofrecer.

Otro aspecto a considerar es la participación de la SINCA en la empresa, esto puede considerarse como una desventaja por parte del industrial si es una persona que no le gusta dar a conocer los problemas y condiciones en que se encuentra la organización; lo cual afectará el buen desarrollo de la sociedad de inversión, sin redituar beneficios a la pequeña industria.

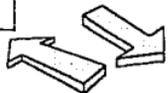
4.5 PAPEL COMERCIAL

Un instrumento más que la micro y pequeña empresa de calzado puede utilizar es "El papel comercial el cual es un pagaré negociable, que puede no tener una garantía específica;

ESQUEMA I

SINCA

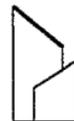
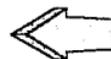
EMPRESA
VENDE PARTE DE SU CAPITAL
A LA SOCIEDAD



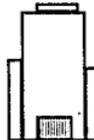
INVERSIONISTAS



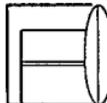
SOCIEDAD ADMINISTRADORA
CASA DE BOLSA
-ASESORIA
-INTERMEDIARIO COLOCADOR
-PARTICIPA EN LA CAPITALIZACIÓN
DE LA EMPRESA.



BOLSA MEXICANA DE VALORES
-ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL
-APROBACIÓN.



COMISIÓN NACIONAL DE
VALORES



S.D. INDEVAL
-DEPÓSITO
-REGISTRO
-CUSTODIA DE VALORES
-REPRESENTANTES DE SINCA

BOLSA MEXICANA DE VALORES
-OFERTA PÚBLICA PRIMARIA DE
LAS ACCIONES REPRESENTATIVAS
DE LA SINCA

donde se adquiere un compromiso de pagar una cantidad determinada en una fecha prefijada".

(1)

Las ventajas del papel comercial como forma de financiamiento son las siguientes:

- Es un financiamiento a corto plazo.
- Se puede contar con una línea de crédito renovable.
- Permite la obtención de montos menores de capital.
- Es un financiamiento a tasas competitivas.
- Generador de flujos de efectivo para capital de trabajo.
- Acceso a una fuente adicional de financiamiento complementado o sustituyendo líneas bancarias, sobre todo cuando estén saturadas o tengan un costo muy alto.
- No requieren garantías reales.
- Con la emisión del Papel Comercial las pequeñas empresas se dan a conocer entre las carteras de inversión y en el mercado, esto permite su aceptación entre los inversionistas y por consiguiente se reduce el valor de la sobretasa que en una primera emisión puede ser alto.
- Favorece la imagen de la empresa en el mercado.
- Se le considera atractivo para el inversionista por que paga una tasa de interés superior a la de otros instrumentos financieros como son los CETES o los depósitos bancarios.

Los requisitos que son indispensables para emitir un documento de este tipo son:

¹ Alternativas de Financiamiento. Bolsa Mexicana de Valores. México 1992, p.23.

- a) Presentar a la Casa de Bolsa los siguientes documentos:
 - Información de carácter legal o económico
 - Información de carácter financiero
- b) Obtener la calificación por parte de una calificadora de valores
- c) Obtener la aprobación de la Bolsa Mexicana de Valores y la Comisión Nacional de Valores
- d) Registrar el valor en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios
- e) Registrar el valor en el Sistema de Depósito Indeval.

A pesar de que el Papel Comercial representa una alternativa de financiamiento adecuada para las micro, pequeñas y medianas empresas tiene ciertas desventajas tales como:

- I) Cuando la empresa emita por primera vez este tipo de deuda de corto plazo tiene que pagar una sobretasa relativamente alta o más alta que la que pagarán empresas similares, pero que han salido al mercado y son conocidas por los inversionistas.
- II) El Papel Comercial es un instrumento financiero de mayor riesgo, ya que por lo general las emisiones de papel comercial no tienen garantía suficiente y existe la posibilidad (aunque ésta sea pequeña) de que el emisor no realice el pago oportuno.

Las principales características del papel comercial son:

- 1) Su plazo de colocación fluctúa entre 28 y 91 días, sin embargo, existe la posibilidad de que su plazo máximo sea de un año. Dado el período de

colocación, el papel comercial se caracteriza por ser uno de los instrumentos que existen en el mercado de dinero.

- 2) La tasa de interés que paga el papel comercial se caracteriza por la mejor tasa pasiva que existe en el mercado, más una prima. Esta prima o sobretasa debe visualizarse como un pago que tiene que hacer el emisor (empresa) para que el inversionista adquiera su papel comercial.
- 3) Ninguna emisión puede tener una vigencia superior a los 91 días.
- 4) Ninguna emisión puede ser inferior a 20% del monto total autorizado ni mayor a éste durante el periodo evaluado (esquema 2).

4.6 EL FACTORAJE FINANCIERO

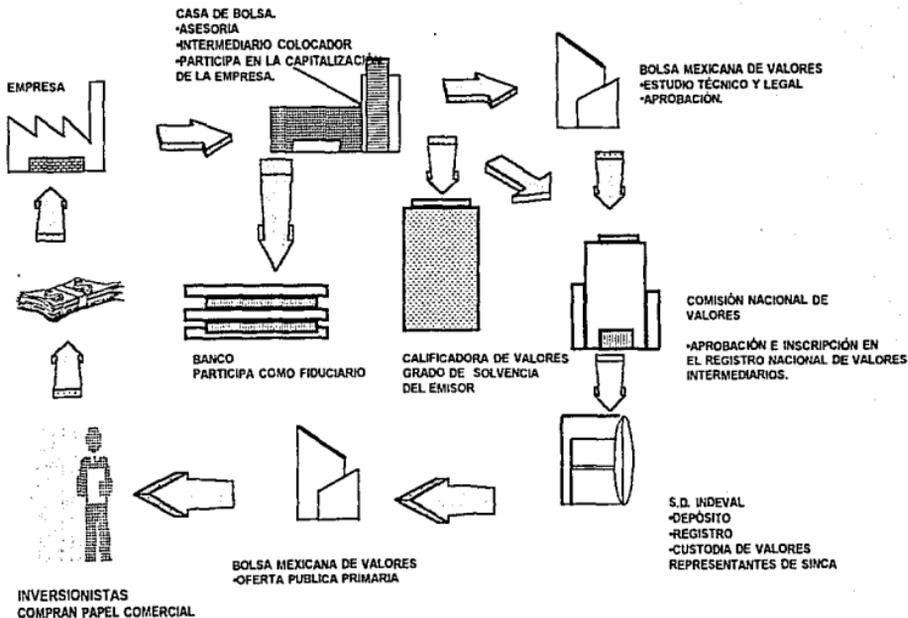
El factoraje "constituye una forma de financiamiento para los industriales ya que consiste en hacer efectivas parte o la totalidad de las cuentas por cobrar, mediante un contrato con una institución (empresa de factoraje o factor); esta compra a una empresa sus cuentas por cobrar lo que representa la posibilidad de disponer del dinero que genera una venta a crédito". (2)

Una vez que se ha realizado una venta a crédito se puede acudir a una empresa de factoraje, la cual paga al fabricante por adelantado el precio de sus mercancías quien recupera el importe de sus productos en relación al volumen de sus ventas. Aunque normalmente no es óptimo que el industrial espere a tener la factura en la mano para acudir a la empresa de factoraje.

² GOLDENBERG Mayo Diana. ¿Necesita liquidez para su empresa?, El Empresario. Lunes 26 de octubre de 1992. Semana 21, p.12.

ESQUEMA II

PAPEL COMERCIAL



En todos los casos de factoraje que operan en México, llevan a cabo estudios de crédito basados en información financiera y legal, así como un contrato normativo en donde se especifiquen las condiciones de operación.

Las modalidades de factoraje son las siguientes:

A) Factoraje con recurso

En esta modalidad, las cuentas por cobrar, representadas por facturas, contrarecibos, letras de cambio y pagarés son compradas por el factor, quien otorga un anticipo por el valor de los documentos. El restante se otorga en el plazo convenido al cobro de los mismos. Su característica es que el factor no asume los riesgos de cobranza; en caso de que los documentos no sean cobrados, éstos se devuelven al fabricante.

El cliente cobras sus cuentas por cobrar endosadas y firma un pagaré de garantía por el monto de descuento. El importe se abona con el descuento acordado por intereses y honorarios convenidos. Los documentos en custodia.

B) Factoraje sin recurso o puro

El factor asume todo el riesgo al comprar las cuentas por cobrar del cliente, representadas por títulos de crédito, facturas y contrarecibos. El cedente queda sin obligación de responder sobre los derechos de crédito cedidos al factor.

Se trata de una venta real de documentos al cobro, en donde el factor solamente puede recurrir al cobro de dichos documentos.

La mecánica de operación excluye cualquier documento de garantía por parte del cliente.

C) Factoraje con cobranza delegada

En este caso el factor compra las cuentas por cobrar que quedan enlistadas en una relación debidamente requisitada. En el momento de cobrar, envía el pago a la empresa de factoraje.

La relación de cesión de derechos contiene: número de factura, fecha de expedición, la fecha de vencimiento, nombre e importe del cliente. Posteriormente se firma un pagaré de la empresa con los descuentos convenidos.

D) Factoraje a proveedores

En este tipo de factoraje se establece un convenio entre el factor y una industria, que es a la vez un deudor de derechos de crédito a favor de sus proveedores por lo tanto el factor se compromete a adquirir esos derechos de crédito.

Los derechos de crédito deben estar documentados en títulos de crédito, los cuales son descontados por el proveedor una vez que se ha obtenido el importe de las facturas por parte del factoraje, se puede otorgar hasta el 100% de su valor de las cuentas a cobrar (menos intereses y honorarios cobrados por intermediación).

El proceso incluye la recabación de actas constitutivas y de poderes, así como una tarjeta de firmas que el factor proporcionará para el registro de las personas que están autorizadas como proveedores. El factoraje deposita la cuenta al proveedor, con los descuentos pactados. Al vencimiento, el cliente paga al factor el importe.

El factor se asegura y garantiza la operación mediante un pagaré suscrito por el cliente a su proveedor, y éste, a su vez al factor.

E) factoraje de anticipos

En este caso, el factor financia a través de un contrato de abastecimiento.

Puede adelantar hasta un 40% como máximo sobre los pedidos efectuados por el cliente. Este endosa al factor el contrato de suministro que ha realizado y suscribe un pagaré a favor del factor como garantía.

Tiene un plazo máximo de 90 días, durante los cuales el factor deposita al cliente no más del 40%. Una vez que el cliente ha surtido su mercancía y tiene el contrarecibo o título de crédito o bien facturas, tendrá que descontar dichos documentos para que el factor cobre el anticipo. La diferencia se abona en la cuenta del cliente.

El factoraje ofrece diversas ventajas para la industria del calzado micro y pequeña:

- Permite la disposición inmediata de efectivo, sin tener que depender del pago de los clientes.
- Disminuye el activo cobrable de las industrias.
- Se realiza una selección más cuidadosa de los proveedores, evitando facturar con aquellos que estén limitados de liquidez.
- Transforma las ventas a crédito en ventas al contado.
- Proporciona anticipos en efectivo sobre pedidos.
- Existe la transferencia total o parcial del riesgo sobre el cobro de las cuentas.

- No afecta la capacidad de financiamiento bancario, es decir, no condiciona de ninguna manera la movilidad del dinero en cuentas de cheques u otro concepto.
- El otorgamiento de crédito en factoraje son mucho más flexibles que en la banca comercial ya que la fuente de pago, en esencia, es la cuenta por cobrar al cliente quien es el verdadero riesgo del crédito.

Aun cuando el factoraje ofrece una serie de beneficios a quienes lo utilizan, a su vez implica ciertos riesgos que es necesario considerar. Principalmente se pueden citar los siguientes:

- El factoraje financiero es un servicio caro, debido a que el costo de su utilización es mayor que la tasa de interés básica.
- Facilita el acceso a información confidencial de las industrial.
- Generalmente este tipo de intermediario financiero es muy poco conocido entre las micro y pequeñas industrias, ocasionando una reducida participación por parte de ellas.

4.7 ARRENDAMIENTO FINANCIERO

El arrendamiento financiero es una fuente de recursos a mediano o largo plazo que existen en los mercados financieros. Es un mecanismo para que los industriales del calzado amplíen o modernicen sus actividades sin la necesidad de desembolsar de inmediato grandes sumas de dinero. El arrendamiento parte del principio de que lo importante es el uso no la propiedad del bien arrendado.

Lo primero que debe conocer el industrial son sus necesidades; la maquinaria, el equipo, el vehículo o el bien raíz, que requiere; su valor y su proveedor, para después obtener información acerca de los documentos que se requieren para obtener un arrendamiento, esta información la recibe a través de un ejecutivo de cuenta el cual es parte de una Arrendadora, que posteriormente se encarga de ponerse en contacto con el proveedor que el cliente le haya señalado para realizar la compra del bien, el cual podrá ser nuevo o de medio uso, e inclusive en algunos casos, lleva a cabo la compra de bienes que le ofrezca el cliente. Cabe destacar que no son arrendables ni materias primas, ni productos destinados a la venta.

Para obtener un arrendamiento es necesario presentar:

- Una solicitud de arrendamiento dentro de la cual se debe especificar las características del bien que se desee adquirir, las referencias bancarias y comerciales y un aval.
- Estados financieros de dos ejercicios terminados y un parcial, con una antigüedad no mayor a 3 meses.
- Actas constitutivas y las reformas que se le hayan hecho.
- Registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Estados Financieros proyectados, donde se refleja el beneficio que se va a obtener con la compra.

El procedimiento que sigue el cliente para realizar el pago del bien arrendado, consiste en un pago mensual por la cantidad pactada con la Arrendadora. Esta cantidad incluye una parte de renta y otra de capital, de tal forma que al término del plazo previamente establecido, el empresario puede adquirir la propiedad del bien, pagando únicamente un porcentaje simbólico de su valor histórico.

El arrendamiento es una fuente de financiamiento que proporciona diversos beneficios a sus clientes, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

1. Evita fuerte desembolso de capital.
2. La maquinaria se deprecia en forma acelerada lo que permite que se descuente en la utilidad, reduciendo los impuestos.
3. Al arrendar un bien se tiene la opción de su compra a un bajo costo que va desde el 1% al 5% de su valor total.
4. Los pagos a la arrendadora son deducibles de impuestos.

Es importante considerar las desventajas que presenta este mecanismo de financiamiento para la industria, antes de ser utilizado por la misma:

- El industrial debe pagar mensualmente una cantidad a la Arrendadora que incluye una porción de renta y otra de capital, sin importar su capacidad de pago durante el plazo previamente convenido.
- El industrial podrá utilizar el bien únicamente por un período definido ya que no es el propietario del mismo.
- No hay una recuperación del 2% sobre activos por parte de los industriales.

4.3 UNIONES DE CREDITO

"Las uniones de crédito, son organizaciones auxiliares del crédito, con personalidad jurídica diferente a la de sus socios, constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable, cuya función es agrupar a productores medianos, pequeños y micros,

para que realicen actividades agropecuarias, comerciales o industriales; con el propósito de que obtengan el crédito necesario a tasas preferenciales y en forma oportuna, así como para encauzar acciones conjuntas en materia de abasto, comercialización y asistencia técnica". (3)

Son varias las ventajas que se pueden obtener al organizarse en una Unión de Crédito, razón por la cual se considera que es una de las mejores alternativas de apoyo integral a la micro y pequeña industria del calzado.

1. Convierte a sus asociados en sujetos de crédito.
2. Garantiza a sus asociados el acceso a las mejores fuentes de financiamiento, al contar con ellas al menor costo y en el momento más oportuno.
3. Se cuenta con un instrumento financiero donde se puede descontar facturas y contrarecibos sin contratiempos (especie de factoraje).
4. Se realizan compras en común de materia prima en condiciones más ventajosas.
5. Se proporcionan las garantías y avales necesarios para obtener un crédito y sobre todo se agilizan las operaciones del mismo.
6. Se obtienen mejores condiciones y mayores montos de crédito de manera conjunta.
7. Se tiene acceso a las modernas tecnologías.
8. Los micro y pequeños industriales tienen una mayor participación en los mercados al comercializar sus productos en forma conjunta.
9. Se puede llegar a mercados extranjeros canalizando en forma global la producción de los micro y pequeños empresarios.

³ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Qué es y cómo funciona una unión de crédito. Dirección General de Industria Mediana y Pequeña. cuadernos informativos No. 2, 1988.

10. Se eleva el nivel de productividad ya que existen programas de asistencia técnica y administrativa.

La integración de una Unión de Crédito implica la realización de una serie de actividades como son:

- Sensibilización de los industriales.
- Integración del capital.
- Tramitación de la solicitud de autorización ante la Comisión Nacional Bancaria.
- Presentación de un programa de trabajo.
- Estructura de los departamentos de servicio.

Para que la Comisión Nacional Bancaria acepte tramitar una solicitud de autorización, ésta deberá contener los siguientes datos:

- a) Denominación de la sociedad.
- b) Rama: Puede ser agropecuaria, industrial comercial o mixta.
- c) Domicilio social: Indicando ciudad, estado y municipio donde se estableciera.
- d) Zona geográfica de operación.
- e) Número de socios.
- f) Actividad de los accionistas: Que deberá ser acorde con el ramo al que pertenece.

La solicitud de autorización deberá presentarse ante la Comisión Nacional Bancaria acompañada de:

- Proyecto de escritura constitutiva y estatutos.
- Poder otorgado por los socios fundadores de la Unión de Crédito a su representante común.
- Original del certificado de depósito efectuado en una institución de crédito por el 10% del capital social pagado que se haya previsto.
- Lista de socios fundadores y el capital que suscribirá y aportará cada uno de ellos, con información sobre sus actividades y descripción de las instalaciones, de la maquinaria y del equipo disponible en su establecimiento; bancos con que opera y referencias comerciales, capitales en giro, volumen estimado de compras y ventas, aportación al capital inicial de la unión, necesidades de crédito, etc.

Los documentos que son necesarios para ingresar a una Unión de Crédito son los siguientes:

1. Balance, Estado de Resultados correspondiente a fechas recientes.
2. Balances y Estado de Resultados dictaminados correspondientes a los tres últimos ejercicios sociales.
3. Copia de los siguientes documentos:
 - Escritura constitutiva y últimas reformas, con datos del Registro Público.
 - Acta de la última Asamblea de Accionistas que se haya celebrado.
 - Última declaración del Impuesto sobre la renta.
 - Último pago al Instituto Mexicano del Seguro Social.

Las desventajas que tiene una Unión de Crédito son:

- Los proyectos para la creación de Uniones de Crédito deben estar sustentados sobre bases técnicas realistas, lo cual no siempre es posible realizar, ya que los micro y pequeños empresarios no poseen los suficientes conocimientos para realizarlos.
- Para su buen funcionamiento, las Uniones de Crédito requieren de una adecuada administración, organización de personas eficientes y capaces, así como de comunicación permanente entre la directiva de la unión y los socios, desgraciadamente las empresas de este sector industrial no poseen los suficientes conocimientos o experiencia en este tipo de asociación interempresarial.

Las Uniones de Crédito poseen las siguientes características:

1. Agrupa a pequeñas y micro empresas
2. Se integra con un mínimo de 20 (fundadores) los cuales deberán residir en la misma región donde vaya a operar la Unión de Crédito.
3. Ningún socio de la Unión de Crédito puede pertenecer a otra u otras uniones que correspondan a la misma actividad.
4. Cada socio puede ser propietario de un máximo del 10% del capital pagado de la Unión.
5. La duración de la sociedad es infinita.
6. La actividad de los socios accionistas debe ser acorde con el ramo al que pertenece dicha Unión de Crédito.

APOYO

TECNOLOGICO

4.9 FIDETEC. FONDO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PARA LA MODERNIZACION TECNOLOGICA.

"FIDETEC es un fideicomiso privado constituido dentro de Nacional Financiera a través del CONACYT que tiene como finalidad apoyar a industrias nacionales productoras de bienes y servicios en la adaptación, transferencia y asimilación tecnológica moderna para los procesos de producción, el aumento de la calidad, la innovación de procesos y de servicios". (4)

Para lograr el acceso al FIDETEC, es necesario que los industriales presenten dentro del proyecto solicitado, la siguiente documentación:

1. Descripción de los objetivos, metas parciales y finales.
2. Presupuesto total del proyecto.
3. Información legal de la empresa.
4. Presentación ejecutiva del plan de negocios.

El Comité Técnico (constituido por la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el CONACYT), dictamina las solicitudes de acuerdo a su factibilidad técnica, características y presupuestos. Asigna los recursos de acuerdo al "Reglamento del FIDETEC para la operación del Programa CONACYT-NAFIN de Apoyo a la Modernización Tecnológica de la Industria".

La evaluación técnica la realizará una firma de consultoría inscrita en el Registro CONACYT de consultores. Si la recomendación del evaluador soporta la viabilidad técnica

⁴ Guía de Presentación de Proyectos y Solicitud de Financiamiento. FIDETEC-CONACYT. México, 1993, p.3

del proyecto pasará al Comité Técnico del FIDETEC para su dictamen final. Una vez aceptado el proyecto se deben presentar reportes cuatrimestrales de aplicación de recursos y resumen de avance técnico. Finalmente se realizarán visitas para la verificación del avance de los resultados.

Condiciones de Financiamiento:

- a) El apoyo financiero se otorgará de conformidad con el dictamen del Comité Técnico del FIDETEC.
- b) El fondo ofrece garantías hasta de un 70% para empresas grandes, hasta un 85% para empresas medianas y hasta 100% para micro y pequeñas.
- c) El FIDETEC ofrece un periodo de gracia en el cual no se amortizará el cobro del capital ni de intereses durante la ejecución de proyectos.

Interés = al C.C.P. + intermediación

Las ventajas que ofrece el Fondo de Investigación a la micro y pequeña industria del calzado se centra básicamente en:

- La adopción de tecnología moderna.
- Supervisión constante por parte del CONACYT para asegurar el adecuado manejo de los recursos y el éxito del proyecto.
- Así como la obtención de un financiamiento a un costo preferencial.

Dentro de las principales desventajas que tiene que considerar el solicitante se pueden citar las siguientes:

- Los micro y pequeños industriales se caracterizan por sus restringidos conocimientos administrativos y contables, lo que dificulta la elaboración del proyecto y el plan de negocios que se debe presentar, disminuyendo la posibilidad de beneficiarse con el FIDETEC.
- El dictamen del proyecto se basa en la capacidad y experiencia de la industria o institución donde se realice el proyecto y generalmente las micros y pequeñas industrias tienen una reducida o nula experiencia en el manejo de proyectos.

4.10 FORCCYTEC. FONDO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPA CIUDADES CIENTIFICAS Y TECNOLOGICAS ESTRATEGICAS

Es un Fondo de Apoyo soportado por el Gobierno Federal a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y las Instituciones Bancarias, que nace de la necesidad de crear mayores apoyos para el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías para dar un servicio integral al conjunto de industrias micros y pequeñas que lo soliciten ya que dichas industrias no pueden competir sin contar con capacitación e investigación para desarrollar nuevos productos, procesos, manufacturas y diseños de investigación y desarrollo. Para ello, un conjunto de industrias micro y pequeñas puede ponerse de acuerdo para aprovechar la innovación tecnológica con base en el FORCCYTEC.

Los Centros se constituirán como Sociedades Civiles o Fideicomisos, los cuales van a trabajar en función de la introducción, innovación y adaptación de tecnologías para buscar el mejoramiento de capacidades manufactureras.

Para tener acceso al Fondo de Apoyo las empresas interesadas tienen que seguir una serie de pasos:

- Buscar a otras empresas afines con las cuales integren el grupo que soliciten la creación del centro. En este renglón pueden recurrir apoyo del CONACYT.
- Dirigirse al FORCCYTEC como conjunto de industrias, cámaras industrial o sector y una carta de solicitud con firma del representante legal.
- Llenar los formatos establecidos, con la información requerida:
 - Justificación para la creación del centro.
 - Objetivos generales y particulares del mismo.
 - Plan de negocios.
 - Estrategias para la obtención de metas organizacionales.
 - Presupuesto del proyecto.
 - Currícula de las empresas participantes.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Fomento y Comercio Industrial (SECOFI), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el CONACYT integrarán el Comité Técnico, mismo que se encargará de dictaminar las propuestas, asignar recursos y formalizar la participación del Fondo al grupo empresarial entre otras atribuciones.

CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO

"La participación del FORCCYTEC se destinará a la inversión en equipamiento y adecuación de laboratorios y no podrá exceder del 65% de los gastos originados por este concepto. Se contempla también el apoyo en obra civil únicamente cuando ésta tenga

relación con la adecuación de los laboratorios. Quedan excluidos las adquisiciones de terrenos, edificios y remodelaciones, que estarán a cargo de las empresas". (5)

Las aportaciones del Fondo serán durante un periodo máximo de cinco años y al concluir el apoyo se deberá transferir la participación del FORCCYTEC a las industrias, en los términos que se establezcan dentro del convenio.

El FORCCYTEC, tiene como ventaja fundamental, el permitir el acceso a las micro y pequeñas industrias a adquirir tecnología de punta, que les permita resolver los problemas que enfrentan en relación a la actividad económica que desempeñen.

A su vez, es necesario que los industriales participantes consideren que estarán obligados a financiar conjuntamente los gastos corrientes y de administración, así como también los impuestos generados. Otro de los aspectos que limita su participación en este Fondo de Apoyo es la incapacidad de las micro y pequeñas industrias en la elaboración del plan de negocios por falta de conocimientos profesionales.

4.11 CENTRO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO, A.C. (CIATEG)

CIATEG contribuye al desarrollo de las industrias del calzado y la curtiduría, a través del apoyo de la investigación y servicios de asistencia tecnológica. Proporciona información técnica a la industria sobre normas, patentes, especificación de materiales, maquinaria, procesos de fabricación y avances tecnológicos de las industrias del calzado.

⁵ BARREDA, Villareal Raquel. "Forme su propio centro de desarrollo tecnológico". El Empresario. Lunes 25 de enero de 1993, semana 34, p.20.

Proporciona servicios analíticos de laboratorio y control de calidad. Desarrolla trabajos de investigación aplicada y desarrollo tecnológico de utilidad para las industrias del calzado, en lo referente a materiales, procesos, equipo y herramientas.

El Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A.C., es otro de los organismos de apoyo de gran importancia para el sector calzado el cual otorga servicios muy similares al CIATEG.

Sin embargo, no siempre son aprovechados los servicios que ofrecen dichos organismos, aun cuando cumplen con el perfil apropiado para la resolución de los problemas concretos de la industria y esto se debe básicamente al desconocimiento de su existencia y la gran distancia en que se encuentran muchas industrias del centro, lo que implica un costo adicional que algunos industriales no pueden solventar.

4.12 CAPACITACION EN LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA

Con el actual proceso de apertura de la economía mexicana, los conceptos de "calidad y productividad" se vuelven requisitos indispensables para poder competir tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido no debemos olvidar que para que una organización logre dichos niveles de competitividad depende fundamentalmente del recurso humano con el que cuenta, y por ello es obligación del empresario desarrollar las habilidades o capacidades del trabajador mediante un adecuado entrenamiento o capacitación. De hecho la capacitación y el adiestramiento se encuentran reglamentadas por disposiciones jurídicas legalmente

establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado A, fracción XIII en la que se establece lo siguiente: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos o procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La capacitación es una actividad que está estrechamente ligada a la consecución de los objetivos de la organización (calidad y productividad). Es necesaria ante el surgimiento de nuevos puestos, actividades o funciones, así como nuevas habilidades, que impone la tecnología. La capacitación puede considerarse como "tecnología invisible", ya que ésta poco tiene que ver con una maquinaria o herramienta, se refiere básicamente a los conocimientos necesarios para operar, diseñar o elaborar, es decir, permite la aplicación de nuevas formas de trabajo.

Para adoptar el tipo de capacitación más adecuada a una organización, es necesario en primer lugar, estar informado del tipo de capacitación que existe y que se ofrece en el mercado, implica también el conocimiento de las alternativas tecnológicas; de los sistemas de organización de trabajo, de los sistemas de administración, es más, implica el conocimiento del impacto que ejerce la empresa en el medio ambiente, por lo tanto la información juega un papel importante y puede ser considerada también como una forma de capacitación ya que ayuda a tomar mejores decisiones.

Debe involucrar a todos y cada uno de los miembros de una organización, dependiendo, claro está, del tipo de trabajo y de la responsabilidad que cada quien ejerce.

Finalmente podemos decir que al llevar a cabo la capacitación de personal en una organización, se obtienen las siguientes ventajas:

1. Facilitar las tareas al utilizar adecuadamente las herramientas y el equipo.
2. Obtener los conocimientos necesarios para ocupar una vacante o un puesto nuevo.
3. Tener un empleo más estable y lograr un mejor nivel de vida.
4. Prevenir riesgos y evitar daños a la salud.
5. Ayudar a fortalecer la economía del país.

En los siguientes cuadros se presentan los organismos que proporcionan capacitación a la micro y pequeña industria del calzado así como aquellas instituciones que le ofrecen servicios de asesoría.

ORGANISMOS DE CAPACITACION PARA LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO

INSTITUCION	TIPO DE CAPACITACION
INSTITUTO NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO A.C. (INICAL)	EMPRESARIAL ORGANIZACION Y PRODUCCION TECNICO
CENTRO DE INVESTIGACION DE ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO A.C. (CIATEG)	ORGANIZACION Y PRODUCCION TECNICO

La capacitación que se proporciona a la micro y pequeña industria del calzado es principalmente a través de cursos para mejorar el proceso de producción en la industria del calzado, como se muestra en la siguiente tabla:

PROCESOS DE FABRICACION Y TECNOLOGIA DE CORTE
CORTE, OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINA SUAJADORA
TECNOLOGIA DE PESPUNTE
CURSOS DE COSTURA
OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINA DE COSER, OVERLOCK, MONTADORA DE ENFRANQUES Y DE TALONES
DOBLEZ DE CORTES
TECNOLOGIA DE MONTADO
TECNOLOGIA DE ENSUELADO
COLOCACION DE TACONES
COLOCACION Y ADORNADO PARA CALZADO
MODELAJE PARA NIVEL BASICO

**ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ASESORIA EN MEXICO PARA LA MICRO Y
PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO**

INSTITUCION	SERVICIOS DE ASESORIA
NACIONAL FINANCIERA (NAFIN)	<ul style="list-style-type: none"> * CONTABILIDAD * ADMINISTRACION * ASUNTOS JURIDICOS * ASUNTOS FINANCIEROS
BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT)	<ul style="list-style-type: none"> * PARA DETECTAR EL MERCADO ESPECIFICO DE CADA EMPRESA * DISEÑAR EL PLAN DE NEGOCIOS * PARTICIPACION EN FERIAS INTERNACIONALES
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO (CANAICAL)	<ul style="list-style-type: none"> * EN LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION * EN LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO * EN LA ELABORACION E IMPLEMENTACION DE LA COMISION MIXTA PERMANENTE DE SEGURIDAD E HIGIENE Y SU REGISTRO ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
CENTRO DE INVESTIGACION DE ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO A.C. (CIATEG)	<ul style="list-style-type: none"> * TENDENCIA DE LA MODA * ASESORIA EN DISEÑO * MODELADO DE CALZADO
CENTRO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA EN TECNOLOGIA Y DISEÑO DEL ESTADO DE JALISCO A.C. (CIATEJ)	<ul style="list-style-type: none"> * TENDENCIA DE MODA * MODELADO * CONTROL DE CALIDAD * DISEÑO DE CALZADO
FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA INDUSTRIA (INFOTEC)	<ul style="list-style-type: none"> * IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO * EXPORTACION DE PRODUCTOS * OPTIMIZACION DE PRODUCTOS Y PROCESOS * ESTUDIOS DE MERCADO * ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD * BÚSQUEDA Y EVALUACION DE TECNOLOGIA
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)	<ul style="list-style-type: none"> * ORIENTACION Y ASESORIA SOBRE COMERCIO EXTERIOR * ASESORIA A GRUPOS A TRAVES DE TALLERES FISCALES
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION (FCA) U.N.A.M.	<ul style="list-style-type: none"> * ASESORIA FISCAL.

CAPITULO 5

SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO ANTE LA APERTURA COMERCIAL

CAPITULO 5

SITUACION ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO ANTE LA APERTURA COMERCIAL

En la actualidad son cada vez más los países que buscan integrarse en bloques económicos, con la finalidad de lograr un mayor crecimiento y consolidación económica, como es el caso de la Comunidad Económica Europea, el bloque integrado por los países asiáticos y posiblemente el Tratado Norteamericano de Libre Comercio.

En este contexto, para México es de vital importancia formar parte de dicha economía global; por lo que han tomado medidas para iniciar un cambio en el modelo económico, el cual se había seguido durante años y consistía básicamente en asignar altos impuestos de importación a productos elaborados en el extranjero con el propósito de proteger la planta productiva nacional contra la competencia del exterior.

Es así como la modernización del esquema económico se inicia en 1986, a partir del ingreso de México al GATT, pues este hecho marca la apertura de la economía y con ello se presiona a los empresarios en términos de competitividad para ofrecer productos de calidad.

Si bien es cierto que la apertura comercial de nuestras fronteras ofrece ciertas ventajas al elevar el nivel de calidad y productividad, también es cierto que existen desventajas, pues son varios los sectores industriales que viven los estragos de dicha apertura.

Ante una etapa de globalización de la economía, los productos mexicanos tendrán que competir con productos extranjeros, para que México compita en igualdad de circunstancias, requiere modernizar y hacer más competitiva su planta industrial.

5.1 LA MICRO Y PEQUEÑA INDUSTRIA DEL CALZADO ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA

El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo que facilita la compra y venta de productos tanto industriales, de servicios como agrícolas, entre los países de México, Estados Unidos y Canadá; el cual asume como objetivo básico el alcanzar la "calidad total" en la producción nacional para competir no sólo internamente con productos elaborados a nivel nacional; si no también con los provenientes de las grandes economías de Estados Unidos y Canadá.

Un importante cambio como este generará oportunidades y riesgos pero se pretende que al entender su dinámica, a la liberación comercial se le atribuye la posibilidad que la micro y pequeña industria de calzado pueda elevar la competitividad para comercializar el calzado mexicano y ganar mercados, al igual de estimular la economía a escala en la producción y proporcionar un instrumento de pequeñas unidades estimuladas mediante el sistema de subcontratación.

Sin embargo aun cuando el TLC de América del Norte está en vías de ser ratificado por los congresos de los tres países involucrados, ya se presenta una serie de dificultades en la industria, pues los productos importados se venden cada vez más, a pesar de los esfuerzos que se están haciendo en México para resultar ser más competitivos en precio y calidad.

Esto significa que en la etapa previa a la vigencia y aplicación del tratado, la industria se coloca en desventaja.

Cabe señalar que la Balanza Comercial que mostró la industria del calzado "hasta el año de 1988, se catalogaba por ser exportadora, pero es a partir de ese mismo año cuando las importaciones se incrementaron, proceso que durante 1991 se ha agudizado. Aun cuando las exportaciones de calzado mexicano al vecino país no alcanzaba en 1989 las cifras de un año antes"⁽¹⁾. México es señalado por los Estados Unidos como un posible abastecedor de una parte importante de su mercado de calzado.

Se considera que la actividad importadora se originó por una anticipada apertura comercial en donde los productos nacionales no habían logrado superar el atraso tecnológico y por ende no adecuaban su producción a los niveles internacionales.

Con la posible aceptación del TLC, el ingreso de competidores al país será mayor y por lo tanto las prácticas desleales del comercio se incrementarán. "La Camara Nacional de la Industria de Calzado informa que varias comercializadoras americanas ofrecen sus servicios a importadores del país para conseguir certificados de origen de naciones sudamericanas o asiáticas. Esta medida está encaminada a que los importadores puedan introducir sus productos en forma triangulada desde una nación a la que México no ha fijado impuestos compensatorios"⁽²⁾. La intención de estas comercializadoras es llevar las importaciones, principalmente de los países que conforman el llamado tianguis asiático a otro país y en él,

¹ "Acuerdo de Libre Comercio Estados Unidos-México", Calzado y Tenueria, México: octubre de 1991, No. 1336, p.10.

² Gaona, José Luis. "Libre Comercio". El Economista, México, miércoles 28 de abril de 1993, p.43.

cambiarle las etiquetas al calzado para que no tengan ningún problema de entrar a México. Lo que ha ocasionado que las importaciones de calzado sean ilegales y que se distribuyan masivamente a través del comercio ambulante siendo generalmente saldos y calzado de segunda clase.

Por tal motivo la Cámara de Calzado propuso un reglamento para beneficiar al país y a los industriales, para tal efecto se requiere que la importación sea debidamente etiquetada en el país de origen con el nombre del exportador, del importador y finalmente con la composición del calzado en español. "Dicho reglamento se estableció el 29 de Diciembre de 1990"⁽³⁾, el cual todavía no se ha puesto en práctica por las autoridades aduaneras las cuales regularmente no exigen los certificados de origen de las importaciones por lo que la entrada de calzado al país se ha seguido llevando a cabo con la misma característica.

La subfacturación de importaciones o precio dumping es una de las actividades que ha golpeado fuertemente a la industria de calzado, ya que a través de dicha práctica se puede introducir una gran cantidad de calzado; pues generalmente facturan los productos a precios inferiores que el costo real provocando la evasión de los impuestos en aduanas."En el año de 1990 se llegaron a detectar casos en que un par de zapatos ingresó a 50 centavos de dólar."⁽⁴⁾ Impactando fuertemente a la industria, en cuestión de precio.

El calzado nacional fabricado en materiales sintéticos se considera que será posiblemente uno de los más afectados ante la firma del TLC, porque el costo del mismo es superior al proveniente del extranjero, el cual llega al país con "precio de 1.09 dolares"⁽⁵⁾

³ "Ecos del ANPIC 92-92". Calzado y Tenuería. México: Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco, abril 1992, No. 1354, p.570.

⁴ "Selección México 90". Calzado y Tenuería. México: Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco, julio 1990, No. 133, p. 311.

⁵ *Ibid.* p.311.

mientras que los sintéticos nacionales no logran reducir el precio ni mucho menos equiparlo con los internacionales.

Por lo tanto las prácticas comerciales desleales, la subfacturación y la falta de competitividad de esta industria en cuestión de precio, de costos y volumen de producción en relación a Estados Unidos y Canadá ha originado que diversas industrias del sector hayan cerrado y otras corran el mismo peligro y en algunos casos las fábricas han cambiado de giro y otras optan por comercializar el calzado en vez de producirlo.

Es un hecho que la micro y pequeña industria de calzado tendrá que enfrentar dicha problemática ya que se pretende que el TLC se pondrá en marcha en un periodo muy corto y colocará a México en el mercado más grande del mundo y también uno de los más competidos. Los beneficiados serán las industrias que cuenten con una gestión estratégica ante el mundo. El éxito estará basado en una cultura económica competitiva enfocada a una mayor productividad y constancia si desea enfrentar un mercado común. Aunque siempre existirán riesgos, sobre todo para un país como México respecto a países de primer mundo como Estados Unidos y Canadá.

5.2 RELACION COMERCIAL ENTRE MEXICO Y LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

La primera relación formal de México con la Comunidad Económica Europea (CEE) fue "la firma de Acuerdo Marco de Cooperación Económica Comercial (1975)"⁽⁶⁾ y es hasta el pasado mes de abril de 1991 cuando se firma nuevamente el Acuerdo Marco, para

⁶ SALINAS Chávez, Antonio. "El Comercio de México con la CEE: 15 años de avances y retrocesos" Comercio Exterior, México: BANCOMEXT, junio de 1990, No. 6, p. 515.

adecuar los mecanismos existentes al nuevo contexto que viven tanto la Comunidad como México.

Esto no representa falta de interés de la CEE hacia México, sino que su política se ha dirigido principalmente hacia América del Norte, recientemente a Europa del Este y en menor medida hacia América Latina. Básicamente la CEE ha buscado consolidar su propia integración y propiciar un mayor acercamiento con otros países europeos.

Independientemente del establecimiento de acuerdos bilaterales de México con Alemania, España, Francia y Dinamarca; México no ha tenido una política clara y consistente con la CEE, ni la Comunidad posee una política particular hacia México.

La firma de un Acuerdo Marco con México constituye una oportunidad comercial, financiera y tecnológica así como la posibilidad de incrementar sus relaciones internacionales.

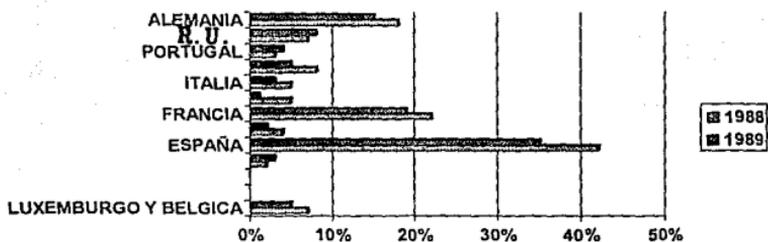
"Actualmente la CEE absorbe el 12% de las exportaciones y abastece más de 15% de las importaciones". (7)

Como podemos observar en la siguiente gráfica, dentro de la CEE; Francia, España, Alemania y el Reino Unido destacan como principales receptores de las exportaciones mexicanas.

⁷ MARTINEZ Martín, Enrique. "México y la Comunidad Económica Europea". Industria. México, 1991, No. 33, p. 12.

GRAFICA 1
DESTINO DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS A LA COMUNIDAD
ECONOMICA EUROPEA

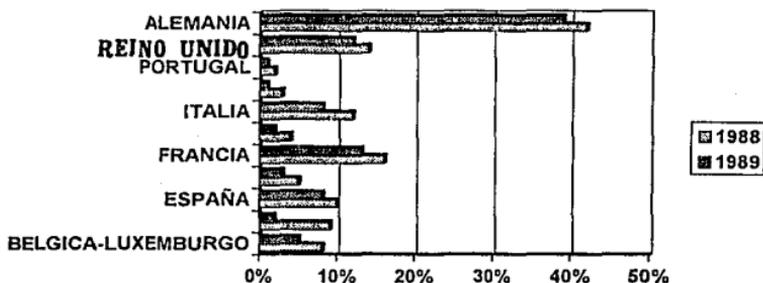
Por país (1988-1989)



Fuente: Comercio Exterior. Vol. 40, No. 7, México, julio 1990, p. 706.

En materia de importaciones sobresalen Alemania, Francia, Italia, España y Reino Unido. (Gráfica 2)

GRAFICA 2
ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES MEXICANAS DE LA COMUNIDAD
ECONOMICA EUROPEA POR PAIS
(1988-1989)



Fuente: Comercio Exterior, vol 40, No. 7, México, julio 1991, p. 706.

Dentro de esta relación comercial, la mayoría de las ventas mexicanas corresponden a bienes de uso intermedio, le siguen los bienes de consumo y por último los de capital. Los principales productos exportados por México son: petróleo crudo, que constituye el 50%, motores y partes para automóviles, vehículos terminados, miel de abeja y café. De las

importaciones de origen europeo se componen principalmente de maquinaria, equipo, herramientas partes para computadoras y aparatos de medición.

Podemos observar que el calzado no representa uno de los principales productos de esta relación comercial, en comparación con la que se mantiene con países asiáticos, a pesar de que estos países introducen sus productos ilegalmente, lo cual afecta significativamente a la industria del calzado nacional.

Es así como la CEE se ha interesado en el país en materia de inversión; destacan por sus montos los países como Alemania, Reino Unido, Francia y España: y cuyo destino son principalmente la industria de transformación y en menor medida la de servicios y el comercio.

5.2.1 EL ACUERDO MARCO DE COOPERACION ENTRE LA COMUNIDAD EUROPEA Y LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

El Acuerdo Marco es una versión ampliada del suscrito en 1975 y abarca nuevos sectores de cooperación, el Acuerdo se divide en cuatro apartados fundamentales que son: la cooperación económica, el comercial, el científico, técnico y el relativo a otros ámbitos, como la industria, agroindustria, planificación energética, propiedad intelectual y servicios.

En el ámbito industrial, destaca el interés por las pequeñas y medianas empresas, las cuales se consideran como un aspecto fundamental de esta cooperación y de las cuales se busca su incorporación a las cadenas productivas.

5.2.2 EL MERCADO DE LA CEE EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEL CALZADO

Los tres principales mercados de importación de la CEE en el calzado son a Francia, Alemania y Reino Unido de este último se considera como el de más fácil acceso para México ya que se le da mayor importancia al factor precio del calzado en comparación a la que se le da al contenido de moda y calidad lo que da posibilidades de competir en este mercado. Por lo que se refiere a los mercados de Alemania y Francia son más difíciles para el exportador, pues los requisitos de calidad son altos y se requiere mayor contenido de moda y diseño.

Es importante conocer los canales de distribución en el mercado de la Comunidad, ésta realiza ventas al detalle, además se caracteriza por el predominio de las tiendas especializadas esto se explica por la importancia que tiene el factor moda.

Un aspecto interesante que se presenta en el Reino Unido es la dominación del mercado por las grandes cadenas, más que Alemania y Francia.

El sistema de comercialización en la CEE está dominado por la venta directa productor-detallista, mientras que en los EUA, la relación directa es mínima, ya que en los EUA los agentes tienen un papel predominante en la distribución.

El uso de intermediario es más limitado en la CEE pues el agente representante del comprador desempeña un papel principalmente de supervisión, los estilos y el diseño son responsabilidades del productor. La posibilidad de efectuar ventas directas al mercado de la Comunidad no lo hace más accesible, es difícil, ya que se caracteriza por requerir muy breves tiempos de entrega, por lo importante que representa la moda como se ha venido

mencionado, esto representa para México ciertas desventajas pues generalmente la producción nacional no tienen gran contenido de moda realizando un calzado tradicional.

Por otro lado, la exportación de los productos nacionales puede realizarse a través de los agentes de los EUA, que mantienen relaciones con los productores y venden a distintos mayoristas y detallistas, diseñan los programas de producción y transporte, proporcionan el diseño y las hormas y mantienen un control de calidad de sus proveedores.

Los agentes ofrecen ventajas pero al mismo tiempo deja al productor expuesto a fuertes riesgos. El productor no puede diversificar sus ventas porque los compradores piden una producción exclusiva para la exportación, los compradores a menudo ponen su marca, lo que pone en desventaja al productor.

Estas características que presenta el mercado de la CEE en el sector del calzado, dificulta la colocación de productos nacionales en forma competitiva ante los productos que ofrecen los países que conforman la CEE.

5.3 LA CUENCA DEL PACIFICO

Durante los últimos años, la zona del Pacífico se ha convertido en una región de gran importancia en actividades comerciales y de inversión, las cuales se han incrementado, conformando así la Cuenca del Pacífico con el propósito de seguir la tendencia actual de integración en mercados globales.

La Cuenca del Pacífico es básicamente un foro de discusión en donde se analizan las tendencias de los países participantes y se propone cómo deben ser las relaciones comerciales y transacciones financieras. Representa un extenso mercado potencial, así como

una posibilidad de acceso a innovaciones tecnológicas además de nuevas fuentes de financiamiento.

Generalmente se piensa que la Cuenca se integra principalmente por países asiáticos, debido al gran desarrollo que recientemente han logrado. Sin embargo, otros países buscan integrarse a la comunidad de naciones del Pacífico, no sólo por el derecho que les da su situación geográfica también por razones económicas y políticas.

México es un nuevo socio de la Cuenca del Pacífico y "desde el año de 1989 forma parte del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PBEC) (⁸)" y en mayo de 1991, se formaliza su ingreso al otro sistema que rige este bloque: La Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico (PECC). (⁹)

Este bloque económico está integrado por 47 países los cuales pueden dividirse en cinco grupos:

- Industrializados: Estado Unidos, Japón, Australia y Canadá
- Semindustrializados de Asia: Corea, Taiwan, Hong-Kong y Singapur.
- De Economías Planificadas: China
- Semindustrializadas de América Latina: México, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, entre otros.

⁸ Se fundó en 1967 y sus países miembros son: Australia, Canadá, Chile, Corea, Comité Chino en Taiwan, Japón, México, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Perú y Hong-Kong.

⁹ Se fundó en 1980 entre sus principales miembros están: Singapur, Japón, Corea, Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Australia, Hong-Kong, Filipinas, China, México, Chile y Perú.

Estos países presentan diferencias políticas, ideológicas, económicas y culturales sin embargo a pesar de esto, se están organizando paulatinamente en un grupo económico delimitado geográficamente por el área del Océano Pacífico.

El comercio en esta zona se ha concentrado principalmente en los Estados Unidos y Japón, entre ambos absorben "el 50% de las exportaciones y casi el 60% de las importaciones (10)". En este sentido la demanda industrial obligó a que el comercio en la zona tuviera una mayor complejidad tecnológica. Cabe destacar que no todos los países respondieron a este reto, puesto que aún conservan una estructura comercial en la que se le concede mayor importancia a los bienes tradicionales, tal es el caso de algunos países del Sudeste Asiático y de América Latina.

Es necesario señalar, que existe más de un patrón de comercio en la región, en todos los casos se atiende la demanda específica de Japón y de los Estados Unidos.

La Cuenca del Pacífico representa para el comercio mexicano, la oportunidad de disminuir la dependencia económica de Estados Unidos y ampliar las relaciones con países asiáticos y de Oceanía, a través del intercambio de información que permita a México tener una visión más amplia de la economía de cada país y apoyar al Gobierno en su estrategia de desarrollo.

Los países asiáticos de la zona del Pacífico que han mantenido un crecimiento acelerado, son los llamados tigres asiáticos, es decir, países como Corea, Taiwan, Hong-Kong y Singapur. Asimismo podemos mencionar a China que sin pertenecer a dicho grupo, también ha crecido considerablemente. Aún cuando sus recursos naturales son escasos en

¹⁰ Castillo, Jesús. "Nuevas demandas dumping presentarán industriales del calzado". México. viernes 30 de abril de 1993, p. 25.

comparación con aquellos que se encuentran en mejores condiciones, su éxito se debe en gran medida a que han implantado políticas de apoyo al comercio; además de que el Gobierno de los países mencionados han estimulado la creación de pequeñas y medianas empresas, para que se dediquen a la producción sobre todo de bienes de consumo y de esta manera hacer posible la expansión de los mercados internos y externos. Sin olvidar los bajos costos de producción que tienen estos países. (cuadro)

ALGUNOS INDICADORES ECONOMICOS DE MEXICO Y LOS CUATRO TIGRES ASIATICOS

	MEXICO	COREA	TAIWAN	HONG-KONG	SINGAPUR
INGRESO PER CAPITA (DOLARES USA, 1985)	1.850	2.370	3.230	6.630	3.420
EXPORTACIONES (MILES DE MILLONES DE DOLARES (1986))	16.0	35.8	39.8	34.5	22.0
IMPORTACIONES (MILES DE MILLONES DE DOLARES (1986))	11.4	32.2	24.2	34.9	25.3
CRECIMIENTO DE PIB REAL 1975/1986 (%)	3.4	7.2	8.0	8.6	6.5
CRECIMIENTO DE LOS PRE- CIOS AL CONSUMIDOR, 1975- 1986 (%)	47.3	8.0	3.3	6.0	3.0

* Diciembre-diciembre

FUENTES: FMI, International Financial Statistics, Washington, diciembre de 1986 y julio 1987; Banco Mundial, World Economic Report 1986 Citada en El Mercado de Valores, año 48, núm. 5, México 1 de marzo de 1988, pp. 11-12

Como se puede observar, estos países asiáticos han seguido con éxito el modelo de industrialización en base a las exportaciones hacia los países en desarrollo; como en el caso de la industria del calzado hacia México. Por tal motivo, dichas industrias exportaciones han tenido un fuerte impacto en la economía nacional.

5.3.1. LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE LOS PAISES ASIATICOS: COREA, TAIWAN, HONG-KONG, SINGAPUR Y CHINA

En la actualidad la industria del calzado ha logrado un desarrollo relevante; países como: Corea, Taiwan, Hong-Kong, Singapur y China experimentan un importante crecimiento en la producción y comercialización de calzado; actividades que dañan severamente a la industria nacional del calzado, ya que ingresan al país una gran cantidad de productos de importación que en su mayoría son comercializados ilegalmente a un precio tan bajo, que por lo general no cubren los costos de las materias primas valuadas a precios internacionales, además de aquellos productos que ingresan sin presentar su verdadero lugar de origen a través de la llamada triangulación comercial.

"Estas prácticas desleales provenientes de países asiáticos han provocado que en los últimos cuatro años, el sector registrara una reducción del 40% en su producción y una considerable pérdida de empleos; de la misma manera en 1992 este sector disminuyó su producción en un 14%, lo que representó dejar de producir 30 millones de pares de zapatos".

(¹¹)

Un aspecto más que perjudica a la industria mexicana del calzado es que tan sólo en el último año "las importaciones alcanzaron los 70 millones de pares, mientras que la producción nacional fue de 200 millones. Cabe mencionar que de los 70 millones de importación el 90% procede de Asia y de este último porcentaje, el 60 o 70% son de fabricación China". (¹²)

¹¹ Ordoñez Morales, Hiram. "Triangulan países asiáticos N\$ 1,000 millones en mercancías hacia México". Periódico El Economista. México, viernes 16 de abril de 1993, p.27.

¹² Ibid.

Es evidente que al importarse gran cantidad de dichos productos a precios competitivos, causan problemas a los productores nacionales de calzado, por lo tanto en el presente año "el Gobierno mexicano se vió obligado a aplicar ciertas medidas, como los impuestos compensatorios del 1,105% a dichos productos, con la finalidad de ponerles precio real, y por consiguiente disminuir su fácil ingreso, además de estar en condiciones similares de poder competir con el calzado nacional". (13)

Debido a la situación que se enfrenta con estos países la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial determinó "que todos los embarques de calzado que lleguen al país muestren su etiquetado de origen, para comprobar con exactitud la procedencia de los productos y evitar con ello la triangulación o subfacturación". (14)

Sin embargo los que se dedican a comercializar calzado chino en México, son los grandes brokers estadounidenses (comercializadora) y son estas organizaciones las que impiden que se apliquen adecuadamente las medidas correspondientes y en especial los impuestos compensatorios.

Finalmente, podemos decir que la industria mexicana del calzado es capaz de absorber las necesidades del mercado nacional, incluso puede aumentar sus exportaciones siempre y cuando se tomen las medidas necesarias para proteger a la industria contra las prácticas desleales. No se pretende volver al proteccionismo industrial de antaño ni estar en contra de las importaciones máxime si se realizan bajo términos comerciales legales, lo que no se debe permitir es que se ponga en peligro el futuro de la industria mexicana del calzado.

¹³ Op. Cit. p. 31.

¹⁴ Ibid. Op. Cit. p. 31.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La manufactura del calzado en México se ha realizado durante varias décadas produciendo satisfactores para cubrir las necesidades de la población en gran crecimiento y ha difundido una cultura industrial de gran tradición en el país, permitiendo el incremento de esta actividad empresarial, dando prioridad a la generación de nuevas oportunidades de empleo formando y capacitando al personal a través del aprendizaje en áreas de trabajo, utilizando mayoritariamente insumos locales y propiciando el ahorro económico de varias regiones del país como son: Guanajuato, Jalisco, Distrito Federal y Estado de México, por lo que se considera un sector de importancia a nivel nacional.

El Gobierno Federal ha instrumentado diversos mecanismos financieros, así como programas de apoyo y fomento para consolidar y desarrollar a la micro y pequeña industria mexicana. Tan sólo Nacional Financiera al término del primer semestre de 1993, canalizó 17 mil 435 millones de nuevos pesos, de los cuales el 98% correspondió a los sectores micro y pequeño, sin embargo no se puede afirmar que la falta de un esquema de apoyo, es la causa principal para que la industria del calzado no logre competir con productos extranjeros por lo que se disprueba la hipótesis planteada; ya que la falta de competitividad de la industria se debe a diversos factores dentro de los cuales destacan: las deficiencias que presentan internamente en sus áreas funcionales que limitan su desarrollo, la disminución en la demanda de los consumidores producto de una baja en el poder de compra de la población obligando a la industria a sustituir la elaboración de calzado de piel por sintético, asimismo una Apertura Comercial anticipada ante la cual los industriales no se encontraban preparados dentro del proteccionismo económico que vivió el país, originando el aislamiento comercial con mercados extranjeros.

Por lo tanto, este sector no ha logrado la modernización de su planta productiva la cual se ve amenazada con desaparecer ante la Apertura Comercial que ha registrado la economía mexicana en los últimos años.

Es importante destacar que un esquema de apoyo no constituye la solución definitiva sino una opción viable, ya que también se requiere de una participación más amplia por parte del industrial y para cumplir con su objetivo social el Gobierno Federal debe promover nuevos mecanismos que otorguen financiamiento oportuno, con plazos amplios (pues los ciclos de producción, venta y recuperación son largos) así como tasas de interés razonables con el fin de acabar con los círculos viciosos de otorgar apoyo crediticio sólo a las industrias que cuentan con recursos económicos, mientras que las micro y pequeñas industrias, que son la mayoría, se están descapitalizando. Es necesario el desarrollo de tecnologías apropiadas a las características particulares del sector y al mismo tiempo lograr la productividad del personal a través de la capacitación.

Debe añadirse que, para llevarse a cabo el incremento en la utilización de dichos programas se requiere de una política de apoyo más consistente dirigida a la industria del calzado, ajustando sus mecanismos de operación a la realidad en la que se desenvuelven las micro y pequeñas industrias. Debe contemplar la descentralización de los mecanismos y de esta manera asegurar la participación de un mayor número de productores de todo el país.

Se ha observado que actualmente la producción de calzado nacional ha tenido un crecimiento paulatino, lo que origina que las exportaciones se hayan incrementado, sin embargo, a partir del año de 1989 las exportaciones se han visto afectadas por un incremento mayor de las importaciones, duplicándose en los últimos tres años. Estas tendencias son reflejo del actual problema que enfrenta la industria del calzado con la

introducción de productos de origen, principalmente asiático a través de un incremento indebido que están llevando a cabo por medio de la triangulación comercial, la subfacturación y el contrabando; lo que provoca que en el mercado nacional exista una gran cantidad de calzado de estos países. Es importante señalar que en dichas prácticas desleales se han visto involucradas las comercializadoras estadounidenses (brokers) ante este hecho se prevee que con el Tratado de Libre Comercio dichas actividades se incrementen, lo cual amenaza a la micro y pequeña industria con su desaparición en el mercado.

La competitividad del sector ante esta apertura comercial se obtendrá a medida en que los industriales utilicen los apoyos institucionales con la finalidad de contrarrestar los problemas en el aspecto financiero, tecnológico y de capacitación, asimismo realicen un esquema de compras en común para que tengan posibilidad de alcanzar bajos costos en la adquisición de sus insumos y lograr una economía de escala.

La industria del calzado debe ponerse en contacto con la industria de la curtiduría para que los ayude a seleccionar los materiales adecuados, en esta forma será posible actuar con especialistas competentes sobre la aplicación de varios materiales antes de iniciar la producción de las series y muestras. Asimismo el tener la posibilidad de contar con diseños comunes para utilizarlos conjuntamente a nivel industria y prorratear los costos del diseño, que son por lo regular muy elevados.

Es necesario que a través de la Dirección de Normas, se inspeccione el calzado de importación con el objeto de que cumpla con las condiciones establecidas y lleva a cabo una reglamentación del etiquetado de origen con la supervisión por parte de aduanas para controlar las prácticas desleales.

Es conveniente que las cuotas compensatorias se apliquen adecuadamente por las autoridades correspondientes a aquellos países que introduzcan calzado a México con el fin de estar en condiciones semejantes en cuanto a comercialización. Todos estos aspectos constituyen medidas, que se deben tomar en cuenta para facilitar el intercambio comercial con la posible creación de una zona Norteamericana de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y así fortalecer la industria en México.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ALOS, García, Luisa. "El difícil momento del calzado" Artículo Periódico El Empresario, México, lunes 4 de enero de 1992, p.10
2. ALOS, García, Luisa. "Perspectivas de la planta productiva ante el TLC". Artículo Periódico El Empresario, México, lunes 28 de diciembre de 1992.
3. "Alternativas de financiamiento en el mercado de valores" Bolsa Mexicana de Valores. México. Instituto del Mercado de Capitales A.C. 1992.
4. BARREDA, Villareal, Raquel. "Forme su propio centro de desarrollo tecnológico". Artículo Periódico El Empresario, México, lunes 25 de enero de 1993, p.20.
5. BARREDA, Villareal, Raquel. "Tarjeta de crédito empresarial SERFIN-NAFIN-PROMYP". Artículo Periódico El Empresario, México.
6. CALZADO Y TENERIA. Revista Mensual Mexicana Técnica Especializada. México: Elizondo, No. 1361-1663, noviembre de 1992-enero 1993.
7. CALZADO Y TENERIA. Revista Mensual Mexicana Técnica Especializada. México: Elizondo, No. 1354-1358, abril-agosto 1992.
8. CASTILLO, Alejandro. "Suministros, la base de la competencia". Revista Expansión. México, 26 de junio de 1991, No. 568.
9. GONZALEZ, Guadalupe. "Adoptar tecnologías de punta". Revista Industria. México: Confederación de Cámaras Industriales.
10. GONZALEZ, Guadalupe. "Zapatero de corazón". Revista Industria. México: Confederación de Cámaras Industriales, marzo de 1992, vol. 4 No. 32.
11. "Instrumentos de apoyo tecnológico para la industria mediana y pequeña". Cuadernos Informativos, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. México. Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, No. 5, p. 56.

12. LEE, Kim, Hyun. "Diversidad de los procesos de crecimiento económico de los cuatro tigres asiáticos". Revista Comercio Exterior, México: Banco Nacional de Comercio Exterior, febrero de 1992, vol 42, No 2, pp. 117-181.
13. MENDEZ, Georgina. "Infotec, información, consultoría y capacitación". Artículo Periódico El Empresario. México, lunes 12 de octubre de 1992.
14. MENDEZ, Morales, José Silvestre. Problemas Económicos de México. México: McGraw-Hill 1991 (2a. ed.) pp. 121 y 123.
15. "Nacional Financiera en el desarrollo de la micro y pequeña empresa". Editorial, Periódico El Empresario. México, lunes 31 de agosto de 1992.
16. NEGRETE, Cárdenas, Sergio. "Apoyos especiales para pequeñas y medianas empresas". Artículo Periódico EL Empresario. México, lunes 26 de octubre de 1992, p. 19.
17. NEGRETE, Cárdenas, Sergio. "¿Es el TLC una prioridad para E.U.? : Clinton" Artículo Periódico El Economista. México, miércoles 28 de abril de 1993, p. 27.
18. ORDÓÑEZ, Morales, Hiram. "Por la crisis más grande de su historia, la industria del calzado". Artículo Periódico El Economista. México: Miércoles 10 de marzo de 1993, No. 1087, p.28.
19. "Programa para la modernización y el desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994". México: SECOFI, 1991.
20. "Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994". México: Diario Oficial de la Federación. jueves 11 de abril de 1991.
21. "¿Qué es y cómo funciona una Unión de Crédito?" Cuadernos Informativos Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. México: Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, No. 2, p.26.
22. RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. México. ECASA, 1989. (2a. ed).

23. RUIZ, Durán, Clemente. "EL comercio en la cuenca del pacífico". Revista Comercio Exterior. México: Banco Nacional de Comercio Exterior, junio de 1990, vol. 40, No. 6, pp. 483-495.
24. RUIZ, Galindo, Armando. "¿Qué es el TLC?" Artículo Periódico El Empresario. México, lunes 23 de noviembre de 1992, p. 12.
25. The Boston Consulting Group LTD y el Grupo Consultor Ejecutivo. Industria del Calzado. México. SECOFI-BANCOMEXT, 1988.
26. VILLEGAS, H. Eduardo. "Uniones de Crédito". Artículo Periódico EL Financiero. México, lunes 25 de febrero de 1991, p. 56.
27. Zorrilla, Arena, Santiago. Introducción a la metodología de la investigación. México: Andrómeda 1988 (6a. ed.) p.114.
28. Zorrilla, Arena, Santiago, Torres, Miguel. Guía para elaborar la tesis. México: McGraw-Hill 1992 (2a. ed.) p. 34 y 60.