

35
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**"La inserción del sector de calzado mexicano de tipo industrial en el
mercado canadiense"**

*Tesis para obtener el título de Licenciado en Relaciones
Internacionales que presenta*

Beatriz Hernández Narváez

Asesor: Lic. Alfredo Córdoba Kuthy

México, 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

278340



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

*"Nada se obtiene sin esfuerzo, todo
puede lograrse con él"*
Emerson

México, D.F. a 17 diciembre de 1999

La culminación de esta etapa es un regocijo y una celebración. Sin embargo, no se trata de una satisfacción meramente personal sino que es el resultado de esfuerzos y compromisos compartidos.

Mis padres tienen mención especial en este camino, al ser el ejemplo claro de lo que la disciplina, constancia y el amor a lo que hacemos representan en la misión que como sujetos nos fijamos.

A mi mamá, no puedo más que admirarla y bendecirla por darme la oportunidad de vivir y por enseñarme que sólo aquello que tiene un verdadero valor, es lo que más trabajo cuesta alcanzar. Y a mi padre, solo me resta agradecerle su visión tan alta respecto a mi desarrollo personal y profesional. Espero que ambos estén tan orgullosos de mí como yo lo estoy de ellos.

Al decir que esta etapa es sin duda el resultado de esfuerzos compartidos, no puedo dejar de mencionar a toda la gente que ha estado a mi alrededor y que me ha marcado, y espero lo siga haciendo, para siempre. Gracias a toda mi familia, mi soporte y mi fuerza, el pilar de mis valores personales y que por la que se refleja todo lo que soy y lo que represento.

Gracias a mis amigos por darme la oportunidad de su amistad, por aceptarme, por no dudar en hacerme ver mis errores, y por estar conmigo independientemente de la situación. A todos ellos, y por este medio, un sincero reconocimiento. No necesito mencionarlos, saben que están presentes aquí y ahora.

A mi hermana, gracias por ser mi mejor amiga. Saber que alguien te considera el mayor confidente y apoyo, es el aliciente para dar lo mejor de uno mismo y buscar lo inalcanzable. Griselda, espero que llegues a ser y hacer mucho más que lo que incluso yo imaginé para mí. Tienes el don para ello, sólo necesitas desearlo.

A mi chicote diario, gracias por la presión. Tu apoyo Ernesto, fue un gran consuelo sobre todo cuando creí que este proyecto no tendría fin. Tu perfeccionismo me dejó poco tiempo para el respiro, pero los frutos están plasmados en este trabajo.

Finalmente, y no por ello menos importante, debo honrar a mi casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México. Institución que me dio las herramientas para desenvolverme en el campo profesional, pero que sobre todo, me dio la conciencia social que hoy más que nunca demanda el país a los profesionistas recién egresados, y que es uno

de los objetivos en sus tan distinguidos catedráticos, claro ejemplo en mi asesor el Lic. Alfredo Córdoba Kuthy.

A todas y cada una de las personas aquí mencionadas, y a todas aquellas que directa o indirectamente contribuyen en mi paso diario, este trabajo es por ustedes y para ustedes. Felicidades. Lo lograron!

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
1. El nuevo orden económico – comercial internacional	1
1.1. Los procesos de regionalización económica en el mundo	2
1.1.1. El proceso hacia la integración	4
1.1.2. Ventajas generales de la integración económica	6
1.1.3. Regionalización y globalización	7
1.1.4. Los acuerdos preferenciales de comercio y el proceso integracionista en América del Norte	11
1.2. Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas	14
1.2.1. Marco histórico	14
1.2.2. Conceptos básicos	17
1.2.3. El papel de las naciones: El Diamante	19
1.2.3.1. Condición de los factores	19
1.2.3.2. Condiciones de la demanda	20
1.2.3.3. Empresas relacionadas y de apoyo	21
1.2.3.4. Competencia o rivalidad interna	21
1.2.3.5. El papel del Gobierno	22
1.2.3.6. Fenómenos fortuitos	23
1.2.4. Estrategia de la empresa	23
1.2.5. El reto de la innovación	25
1.3. El desarrollo competitivo de las economías nacionales	27
1.3.1. Fases del desarrollo competitivo	27
1.3.2. Condiciones previas para el avance competitivo	30
1.4. La necesidad de ampliar los mecanismos de cooperación interempresarial en México y el mundo	31
2. La industria del calzado en México	38
2.1. La historia del calzado en México	38
2.2. Panorama macroeconómico actual de la industria del cuero y del calzado en México y el mundo	40
2.2.1. Los retos de la industria del calzado en México	41
2.2.2. El mercado y la competencia internacionales de la industria del calzado	46
2.3. Estructura de la industria	51
2.3.1. Flujo general de la industria cuero – calzado	51
2.3.2. Estructura por tamaño de establecimiento	54
2.3.3. Regionalización de la industria	56
2.3.3.1. Jalisco	58
2.3.3.2. Estado de México	60
2.3.3.3. Distrito Federal	61
2.3.3.4. El caso de Guanajuato, ¿un posible distrito industrial?	62
2.4. Demanda interna	71

2.5. Empresas relacionadas y de apoyo	73
2.6. Evolución del comercio exterior de la industria cuero – calzado	75
2.6.1. Exportaciones	75
2.6.2. Importaciones	78
2.7. El papel del Gobierno	81
3. Relaciones México – Canadá. Estudio de caso: La inserción del sector del calzado industrial mexicano en el mercado canadiense	93
3.1. Breve reseña de la relación bilateral	93
3.2. Canadá como parte integral del Tratado de Libre Comercio de América de Norte.....	97
3.2.1. Descripción general del país	97
3.2.1.1. Geografía	97
3.2.1.2. Sistema Político	98
3.2.1.3. Sistema legal	98
3.2.1.4. Principales Autoridades	98
3.2.1.5. Población	99
3.2.1.6. Principales sectores económicos	100
3.2.1.7. Moneda	100
3.2.2. Economía	101
3.2.2.1. Exportaciones	102
3.2.2.2. Importaciones	104
3.2.2.3. Balanza Comercial	106
3.2.3. Comercio México – Canadá	107
3.2.4. Inversión canadiense en México	110
3.3. Herramientas básicas para acceder al mercado canadiense de calzado. Consideraciones generales y particulares	112
3.3.1. Oportunidades y perspectivas que ofrece el TLCAN a la cadena cuero – calzado	112
3.3.2. El mercado canadiense de calzado, características como potencial nicho de mercado para los productos mexicanos	115
3.3.3. Reglamentaciones del mercado canadiense de calzado	119
3.3.4. Canales de distribución y mecanismos de acceso	122
3.3.5. Documentos de exportación	127
3.3.6. Transporte	128
3.4. Posicionamiento del sector de calzado industrial mexicano en el mercado canadiense .	129
3.4.1. Características del producto	129
3.4.2. Características del mercado	129
CONCLUSIONES	132
GLOSARIO	138
BIBLIOGRAFÍA	141
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS, TABLAS E ILUSTRACIONES

I. EL NUEVO ORDEN ECONOMICO – COMERCIAL INTERNACIONAL

Ilustración 1.1	Relaciones comerciales en los años de la posguerra	8
Ilustración 1.2	Relaciones comerciales en la era de la integración y la globalización	9
Tabla 1.1	Competitividad comercial y globalización	11
Tabla 1.2	Explicaciones sobre la competitividad de las naciones	18
Tabla 1.3	Fase impulsada por los factores	28
Tabla 1.4	Fase impulsada por la inversión	28
Tabla 1.5	Fase impulsada por la innovación	29
Tabla 1.6	Fase impulsada por la riqueza	29
Cuadro 1.1	Contribución de las micros y pequeñas empresas a la economía de diferentes países	31
Ilustración 1.3	Características de la micro, pequeña y mediana empresa	32

II. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO

Ilustración 2.1	PIB Nacional, PIB Manufacturero y PIB de la industria cuero-calzado 1995	41
Cuadro 2.1	Producción nacional de la industria del calzado (millones de pares)	42
Cuadro 2.2	Producción mundial por tipo de calzado (%)	47

Cuadro 2.3	Panorama mundial del mercado del calzado	48
Cuadro 2.4	Estrategias de acceso de países proveedores	49
Ilustración 2.2	Flujo principal de la cadena cuero - calzado	53
Cuadro 2.5	Unidades Económicas por tamaño de establecimiento en la cadena cuero – calzado	54
Ilustración 2.3	Dificultades de las empresas de carácter familiar en la cadena cuero – calzado	55
Ilustración 2.4	Industria nacional del calzado por entidades 1998	57
Cuadro 2.6	Participaciones porcentuales por estado en el total nacional de cuero y calzado	57
Cuadro 2.7	Características principales de los establecimientos de la industria del calzado y cuero por subsector, rama de actividad y tamaño de empresa en Jalisco	59
Cuadro 2.8	Características principales de los establecimientos de la industria del calzado y cuero por subsector, rama de actividad y tamaño de empresa en el Estado de México	60
Cuadro 2.9	Características principales de los establecimientos de la industria del calzado y cuero por subsector, rama de actividad y tamaño de empresa en el Distrito Federal	61
Cuadro 2.10	Número de empresas de calzado guanajuatense (1995)	64
Ilustración 2.5	Distribución de las empresas guanajuatenses de calzado por municipio	65
Cuadro 2.11	Empresas en Guanajuato por línea de producto	66
Cuadro 2.12	Participación de la producción total municipal en el estado de Guanajuato (%)	67
Cuadro 2.13	Consumo per cápita de calzado	71
Cuadro 2.14	Proyección de la demanda nacional de calzado	71
Cuadro 2.15	Total de insumos de la cadena cuero- calzado en el ámbito nacional (estructura porcentual)	73

Cuadro 2.16	Comercio exterior de la cadena cuero – calzado (miles de dólares)	75
Cuadro 2.17	Principales mercados de las exportaciones totales de calzado en 1996 (miles de dólares)	76
Cuadro 2.18	Evolución de las exportaciones por países seleccionados en volúmen (con datos del primer semestre de cada año)	76
Cuadro 2.19	Exportaciones de calzado según materiales empleados 1995	77
Cuadro 2.20	Exportaciones según el tipo de calzado en 1995	77
Cuadro 2.21	Comercio exterior de la cadena cuero – calzado (miles de dólares)	78
Cuadro 2.22	País de origen en la importación de cueros y pieles en 1995	79
Cuadro 2.23	País de origen del calzado 1995	79
Cuadro 2.24	Registro nacional de empresas integradoras por rama industrial	84

III. RELACIONES MEXICO-CANADA. ESTUDIO DE CASO: LA INSERCIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO INDUSTRIAL MEXICANO EN EL MERCADO CANADIENSE

Cuadro 3.1	Principales ciudades de acuerdo al nivel de población (miles) 1994	99
Cuadro 3.2	Principales actividades económicas con relación a su contribución al PIB	100
Cuadro 3.3	Paridad promedio en los mercados financieros	100
Cuadro 3.4	Principales indicadores económicos	102
Cuadro 3.5	Principales productos de exportación canadiense	103

Cuadro 3.6	Principales socios comerciales de Canadá	103
Ilustración 3.1	Exportaciones canadienses por país 1997 (millones de dls. Can)	104
Cuadro 3.7	Principales productos de importación canadiense	105
Ilustración 3.2	Principales productos de importación 1997	105
Cuadro 3.8	Principales proveedores al mercado canadiense	106
Ilustración 3.3	Importaciones canadienses por país 1997 (millones de dls. Can)	106
Cuadro 3.9	Balanza comercial Canadá 1993-1997	107
Cuadro 3.10	Exportaciones mexicanas a Canadá	108
Ilustración 3.4	Principales productos importados por Canadá de origen Mexicano en 1996	108
Cuadro 3.11	Importaciones mexicanas procedentes de Canadá	109
Cuadro 3.12	Balanza Comercial México - Canadá	110
Ilustración 3.5	Balanza comercial de México con Canadá en 1996	110
Cuadro 3.13	Participación por sector industrial de las inversiones canadienses en México	111
Cuadro 3.14	Arancel promedio ponderado del cuero y del calzado mexicanos	113
Cuadro 3.15	Fracciones arancelarias de la industria del calzado desgravadas en el TLC (%)	113
Cuadro 3.16	Desgravación arancelaria para calzado dentro del TLC	114
Cuadro 3.17	Producción canadiense de calzado (miles de pares)	116
Cuadro 3.18	Mercado canadiense de calzado 1985-1995 (miles de pares)	116
Cuadro 3.19	El mercado canadiense de importación (miles de pares)	117
Cuadro 3.20	Principales países proveedores de calzado al mercado canadiense (dólares canadienses)	118

Ilustración 3.6	Papel del agente y/o distribuidor	123
Ilustración 3.7	Papel del mayorista	124
Ilustración 3.8	Papel del minorista	125
Cuadro 3.21	Canadá: principales ferias del calzado	126
Cuadro 3.22	Desgravación Tipo C	129

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, México ha llevado a cabo un profundo proceso de reestructuración económica a fin de alcanzar altos niveles de productividad, fácil acceso a recursos y una rápida adaptación de innovadores procesos tecnológicos, todos ellos como elementos promotores de desarrollo económico.

Basado éste en una serie de medidas tendientes a ampliar el mercado nacional y con ello, colocar a México dentro de la nueva dinámica mundial, caracterizada por estrictos estándares de calidad que la globalización de los procesos productivos exige.

Los principales cambios dentro de este proceso se han dado principalmente en el sector externo, al considerársele como el motor que impulsaría el crecimiento y desarrollo nacionales. En este sentido, resaltan los esfuerzos encaminados desde los años ochenta por fomentar una amplia red institucional y productiva capaz de alternar con las grandes potencias exportadoras, al mismo tiempo que se dejaba atrás el viejo modelo de "sustitución de importaciones" característico de los años setenta.

Ante una severa crisis de endeudamiento al interior a fines de los setenta y principios de los ochenta, México tenía ante sí la condicionante para ingresar en los nuevos procesos internacionales de producción y comercialización, vía la relación que ofrece su acercamiento geográfico con Estados Unidos.

De tal forma que fuera este último impulsor del crecimiento nacional a través de la entrada masiva de sus inversiones, aprovechando por un lado, las modificaciones emprendidas en materia de apertura comercial y de inversión extranjera en México, así como la ventaja en cuanto a la disminución de costos relativos gracias a los bajos salarios de la mano de obra mexicana.

Sin embargo, aún con la firma de un Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que incluyera a Estados Unidos, México y Canadá, el llamado "neoproteccionismo norteamericano" se dejó sentir tanto en las negociaciones de dicho tratado, como en las medidas implementadas antes y después de su puesta en marcha.

Considerando los intereses puestos en juego con la firma de este tratado, podemos observar que:

- Para México, Estados Unidos representa su primer socio comercial al absorber en promedio más del 75% de sus exportaciones. Para 1990, México exportó productos a Estados Unidos por un monto de 17,151 millones de dólares (alrededor del 74% del total exportado), mientras que las importaciones significaron 17,428 millones de dólares. Para 1997, cuatro años después de la apertura comercial vía el TLCAN las exportaciones mexicanas a ese país equivalieron al 85% de su total exportado, mientras que las importaciones representaron un 74%.
- El comercio con México sólo representa el 8.2% de las exportaciones totales de Estados Unidos. Además, contrario con lo que ha sucedido en México, Estados Unidos se ha visto ampliamente beneficiado del TLC, viendo aumentadas considerablemente sus exportaciones,

mejorado su déficit comercial, así como incrementados los empleos relacionados con el comercio hacia nuestro país.

Además, si bien los supuestos beneficios que implicaba la apertura comercial tales como la gradual eliminación del sesgo exportador, la elevación de la capacidad productiva y crecimiento económico y la mejora de los niveles de empleo, fueron visibles en el corto plazo, la total falta de administración en el proceso de apertura tomó por sorpresa a los productores mexicanos acostumbrados a vender en un mercado cerrado, obligándolos a bajar los precios, - como resultado de la afluencia masiva de importaciones de baja calidad y precio -, hasta reducir los márgenes mínimos para sobrevivir. Y es que, desgraciadamente, el modelo proteccionista que sustentó la política económica durante más de 4 décadas, generó ramas productivas supeditadas, en exclusivo, a la demanda interna lo que impidió el desarrollo de sectores ligados a economías de escala y permitió la sobrevivencia de empresas con capacidades subóptimas.

Respecto a la supuesta diversificación de las exportaciones mexicanas no petroleras, cabe señalar que incluso hoy día solamente en siete ramas de un total de 13 se ha podido mantener un desempeño exportador después de la liberación comercial. Se trata de ramas que agrupan grandes empresas, especializadas en actividades intensivas de capital y que por su carácter oligopólico, como la automotriz, están plagadas de capital transnacional, capaz de afrontar la competencia internacional a expensas de provocar altos déficits en la cuenta corriente del sector manufacturero, considerando los altos volúmenes de importaciones respecto a las exportaciones totales.

Debe reconocerse que la ausencia de una política industrial ha impedido un enlace deseable y proyección conjunta entre el sector público y privado para estructurar una vía más segura y expedita hacia el desarrollo integral de la industria.

Si analizamos el sustento de la competitividad de nuestras exportaciones en el período comprendido entre 1982 y 1994 - considerando un contexto interno caracterizado por un mercado deprimido y el aumento de la capacidad ociosa instalada, como fueron la depresión de los salarios y del tipo de cambio - es evidente, que dicha competitividad se basó en una ventaja cambiaria artificial y en la reducción drástica de costos salariales.

Los datos anteriormente señalados dejan en claro que la apertura comercial, por sí sola, no es la solución a los problemas del comercio exterior de manufacturas, integradas éstas principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME's), pues aún se adolece de una política adecuada de reestructuración industrial interna que propicie la base para alcanzar una mayor competitividad y productividad internacional. Más aún, dejan en claro que México requiere no solo diversificar su plantilla exportadora, sino incluso los mercados destino de sus productos.

Contrario a su socio por antonomasia (los Estados Unidos), Canadá significa para México una buena opción como socio comercial considerando las ventajas inherentes al mismo: la ventaja geopolítica que ofrece la puesta en marcha del TLCAN, la buena reputación de este país representativo por su trato transparente, justo y no discriminatorio, y sobre todo, el acrecentado interés canadiense en el fortalecimiento de los lazos a todos los niveles con nuestro país.

Para Canadá, el TLCAN significa una vía de acceso hacia el mercado mexicano. Teniendo como prioridad el mismo, más del 80% de las exportaciones mexicanas hacia ese país han entrado prácticamente sin arancel. Además, las ventas mexicanas se incrementaron en un 20%. Incluso antes de la entrada en vigor del TLCAN sus envíos ya se habían incrementado en 875 millones de dólares en promedio anual. De esta manera, de 1988 a 1994 el comercio bilateral creció 148% y de hecho en 1995 rebasó los 5.000 millones de dólares canadienses, monto que previsiblemente se duplicará para el año 2000.

En estos contextos, tanto el interno como el externo, la industria nacional requiere la adecuación de una verdadera política que impulse su planta productiva, dándole prioridad sobre todo, a aquellas ramas tradicionalmente generadoras de empleo y de ingresos en términos reales con respecto al PIB nacional y al manufacturero. Una de ellas es la industria del sector cuero – calzado, que a pesar de componerse de micro y pequeñas empresas, representa en términos del PIB y del empleo el 1.4% y 4% respectivamente. Más allá de dicha participación, su importancia debe ser concebida a partir de su presencia en escala regional ya que en el estado de Guanajuato, el principal foco de estudio del presente trabajo, constituye el eje en torno al cual gira la actividad económica de la entidad, representando alrededor del 50% de la manufactura, el 45% de la producción nacional de calzado, generando alrededor de sí más de 50.000 empleos directos y 200.000 indirectos a lo largo de la cadena productiva, lo que equivale aproximadamente al 46% de empleos en el ámbito nacional en esta industria.

Ante el reto que tiene México para impulsar este tipo de ramas productivas, y particularmente la del cuero – calzado, han surgido diversos esquemas de apoyo provenientes sobre todo del sector privado. En Guanajuato en particular, se ha venido desarrollando una cultura de exportación, toda vez que estos esfuerzos requieren de una reconversión desde los niveles más bajos hasta las esferas institucionales. De ahí que este esfuerzo se complemente con el fácil acceso a herramientas para los productores de calzado a fin de que puedan acceder a mercados internacionales que les ofrezcan seguridad, confiabilidad y protección en el proceso de comercialización.

Por tales motivos, y tomando como base la hipótesis: *“ante la quiebra inminente de sectores productivos clave para el país con motivo de una política de apertura comercial indiscriminada, ha sido necesario impulsar el desarrollo de agrupamientos industriales capaces de representar conjuntamente una oferta exportable a la altura de sus principales competidores en términos de calidad y precio”*, la presente investigación tiene como finalidades primordiales a lo largo de los tres capítulos que la integran:

- Definir y dilucidar el entorno macroeconómico en el cual México se ha visto inserto en las últimas décadas, señalando las principales tendencias y por ende, los principales retos a los que el país tiene que ajustarse so pena de verse excluido de los principales mercados internacionales. Si bien el reto no conlleva a un retroceso al “proteccionismo tajante” característico en la década de los 70's y 80's, el análisis pretende dejar en claro que no siendo el neoliberalismo la panacea para solucionar todos los problemas que el proteccionismo dejó tras de sí, es prioritario realizar una transformación conjunta que vaya desde la educación de las élites empresariales y burocráticas, para finalizar con una transformación de tipo tecnológico, comercial, financiero, etc. A estos puntos básicamente se enfoca el primer capítulo, haciendo una breve revisión del proceso que

condujo a dicho neoliberalismo, para finalizar con una propuesta basada en las nuevas políticas y/o tendencias económicas que se han denominado como “ventajas competitivas”.

- Hacer una revisión de la situación nacional y regional de la industria del cuero y del calzado en México. Esta se encuentra en un período de franca transición, donde después de hacer frente a una competencia desigual vía la entrada masiva de importaciones de baja calidad y precio, está haciendo renovados esfuerzos por salvar la poca capacidad instalada que queda después del proceso de apertura, así como incentivar toda política, ya sea pública o institucional, que la lleve a verdaderos programas de reestructuración. Bajo la premisa de que *“para mejorar las condiciones de producción que a su vez constituyan el motor de cambio de las estructuras industriales que subsisten a todo lo largo de la cadena, sólo podrá alcanzarse a través de consolidar la posición de las empresas zapateras en el mercado nacional e impulsar una orientación clara para abastecer ciertos segmentos de mercados internacionales”*, en el capítulo 2 se podrá observar este cambio, aunado a un amplio análisis respecto a los problemas inherentes a la industria y aquellos externos a la misma, conocimiento indispensable ya que no se cuenta con ahondados estudios que den cuenta de la complejidad del o de los problemas existentes, siendo esta falta de información uno de los principales obstáculos para poder ejercer decisiones congruentes en torno al sector.

Dando particular énfasis al proceso llevado a cabo en el estado de Guanajuato, cuyos intereses y resultados han llevado a los especialistas a considerarlo incluso, como una posible ejemplificación de lo que se denomina “distritos industriales” tal y como sucedió en Europa y en otras regiones altamente exportadoras, el estudio de esta minirregión podrá permitir considerarla como una excelente opción de oferta exportable para aquellos mercados en los que México puede exitosamente competir.

- Finalmente, hacer una breve revisión de las principales herramientas y requerimientos a fin de poder acceder al mercado canadiense de calzado, el cual en los últimos años ha venido solicitando mayor número de productos de origen extranjero, una vez que su producción nacional ha decrecido invariablemente en las últimas dos décadas. Ante la fuerte competencia por parte de los países asiáticos, existen posibles ventajas que México puede aprovechar, vía por un lado, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. llámese por la cercanía geográfica o bien por la desgravación arancelaria, así como las ventajas propias de la integración y/o coinversión con industriales canadienses. Para ejemplificar lo anteriormente expuesto, en el capítulo 3 se ahonda sobre las principales características del mercado destino, sus conceptos de calidad, sus principales regulaciones en el sector, así como una guía detallada de los procesos y pasos básicos para completar una exportación exitosa.

Si bien por las limitantes propias de la investigación, ésta tuvo que basarse principalmente en fuentes estadísticas, sobre todo de aquellas de origen oficial. Así por un lado, se recurrió a los informes y bases de datos de dependencias gubernamentales tales como Secofi, INEGI, el Banco de México, Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera, mientras que se tomaron en consideración los datos recabados de las distintas Cámaras del Calzado existentes en México. Cabe hacer mención que a falta de una congruencia en los datos entre dichas dependencias, muchos de los datos aquí presentados corresponden a los presentados por las Cámaras al considerar que éstas, al tener un contacto más cercano con los industriales, pueden

ofrecer información más actualizada y fidedigna, a la vez que dicha información pudo ser constatada con fuentes hemerográficas.

El presente trabajo desea constatar que ante el reto que México tiene para incrementar sustancialmente sus exportaciones no petroleras, particularmente las manufacturas, es prioritario solucionar los obstáculos inherentes a su planta productiva, es decir, se requiere basar sus proyectos de política industrial en el desarrollo de tecnologías que aumenten la productividad y la calidad de la planta fabril nacional, diversificar los productos que actualmente se comercializan al exterior, y sobre todo promover la integración de cadenas productivas, a fin de reducir los altos volúmenes de importación de insumos utilizados en la fabricación de bienes finales. Todo ello a fin de consolidar su posición en mercados externos exigentes, a la vez que en grandes centros de demanda de los productos mexicanos, tal cual es el mercado canadiense.

Todo lo anteriormente expuesto significa que los retos a alcanzar para el ingreso de la industria nacional a los flujos internacionales de comercio y desarrollo puede resumirse bajo la premisa de "pensar globalmente y actuar regionalmente". A fin de cuentas, el grado de participación del Estado y de los diversos agentes regionales será el que determine los resultados y el potencial a alcanzar de las políticas que en materia industrial y desarrollo se quieran para el siglo XXI, así como el proceso de aprendizaje continuo que tendrá que seguirse a fin de integrar eficientemente a las PYME's en el mercado mundial.

A lo largo del análisis, podremos verificar si los objetivos aquí planteados se cumplieron cabalmente. Una vez hechas estas consideraciones, he aquí los resultados.

1 El Nuevo Orden Económico - Comercial Internacional

El fin de siglo presencia cambios profundos en la configuración de la estructura económica del mundo. La liberación económica y política de los antiguos países socialistas de la Europa Oriental, la desaparición de la Unión Soviética y el corolario político y estratégico de estos procesos, es decir, el fin de la Guerra Fría, han modificado en gran medida el equilibrio de poder que se instauró en el planeta después de la Segunda Guerra Mundial.

Uno de los polos que integraban el orden de la posguerra, el socialista, se desmoronó virtualmente al tiempo que los países de la alianza occidental experimentaban cambios no menos significativos en sus relaciones de fuerza dentro de los terrenos económicos, financiero, comercial y tecnológico.

La reestructuración de las relaciones económicas de poder entre los grandes países industrializados que empezó en la década de los setenta y se acentuó en el transcurso del decenio que seguía, modificó radicalmente el panorama económico internacional. La Europa Occidental y el Japón emergieron como nuevas fuentes de poder capaces de alternar con Estados Unidos, y disputar su antigua preeminencia, mientras que, en el llamado mundo en desarrollo, la consolidación de ciertos modelos de crecimiento en algunos países muy dinámicos produjo una notable diferenciación en materia de desarrollo.

El orden internacional se precipitó entonces en un proceso de cambio y las nuevas estructuras han adoptado frecuentemente el carácter de una mera transición. La división tradicional entre el norte y el sur, y el este y el oeste no alcanzó ya a describir las nuevas realidades internacionales. Lograr que se consolide un orden multilateral más cooperativo que sustituya el de la posguerra, aunque se ha revelado como tarea difícil, compleja y sujeta a muchos azares, representa un designio que ha empezado a producir enfoques nuevos con respecto a los grandes temas de la economía y la política en general, y ha dado también lugar a que se extiendan considerablemente y se profundicen los contactos y acercamientos económicos entre países y regiones. Si bien este proceso se registra prácticamente en todo el mundo, en el continente americano ha tenido un avance significativo en los últimos años.

1.1 Los procesos de regionalización económica en el mundo

En la actualidad parece imposible negar la existencia de un continuo proceso de integración en todas sus manifestaciones alrededor del mundo y que particularmente en los últimos años se ha acentuado (aún cuando se considera a los antiguos imperios coloniales y el mercantilismo que estos trajeron consigo, precursores de los actuales bloques comerciales).

Visto desde el punto de vista económico, la integración implica en sí un proceso a través el cual según el Dr. Ramón Tamames "dos o más mercados nacionales previamente separados y de dimensiones unitarias estimadas poco adecuadas se unen para formar un solo mercado (mercado común) de una dimensión más idónea"¹.

Sin embargo, este proceso no puede verse tan sólo como una mera transición económica, puesto que para lograr los objetivos que en sí plantea, se requiere –valga la redundancia- de todo un proceso de transición que implícitamente abarca la cesión de cierta soberanía por parte de los miembros hacia las instituciones creadas por la integración y que adquieren un carácter supranacional. Es decir, una verdadera integración implica necesariamente una base política supranacional. Pensar en procesos de integración que pretendan solo abarcar ámbitos económicos y/o políticos se presenta como una mera utopía. Lo político y lo económico necesariamente tienden a complementarse.

Pero aún cuando esta tendencia se ha ido desarrollando progresivamente en los últimos decenios, las formas que reviste se han igualmente modificado. Así surge lo que algunos autores denominan como "Nuevo Regionalismo"² caracterizado principalmente por originarse en un mundo multipolar donde las negociaciones tendientes a la integración suponen ser llevadas a cabo con mayor libertad y poder de decisión en comparación con los procesos regionales característicos de la Era Bipolar de la Guerra Fría. Este cambio implica además el reconocer que para llevarse a cabo, se necesita por tanto la participación activa de los miembros involucrados en comunicación e interacción de tipo horizontal y en la que se estarán tratando toda una serie de aspectos o áreas que van desde lo económico, lo político, lo social, lo cultural, los servicios, lo ecológico, la normalización, etcétera. La regionalización en este contexto es considerada como una unidad político, social, civil y cultural capaz de abordar toda una serie de temas, con un poder de decisión propio cuyo objetivo supone buscar la elevación de los niveles de vida de sus pueblos y que sobre todo supone cierto grado de homogeneidad entre sus miembros.

Esta intensificación de los procesos de cooperación e integración regionales tuvieron su origen en, prácticamente todos los continentes, con motivo de la crisis del sistema multilateral de

¹ Tamames Ramón. Estructura Económica Internacional. Alianza Editorial, Madrid 1990. Decimocuarta edición, p. 192.

² Para la Dra. Ma. Cristina Rosas, éste implica toda una escuela de pensamiento económico que vincula directamente a las regiones con los procesos de cooperación e integración desarrollados por un grupo de estados y/o territorios. Rosas González, Ma. Cristina. México ante los procesos de regionalización económica en el mundo. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, 1996, p. 19.

comercio encabezado en un inicio por el GATT³, hoy Organización Mundial de Comercio⁴. En general las causas que explicarían el ascenso de los regionalismos se pueden resumir en:

⇒ El estancamiento de las negociaciones comerciales multilaterales, que comenzó a manifestarse en los años 70, pero que prácticamente se tornó irresoluble a través de las Rondas Tokio (1973-1979) y Uruguay (1986-1996) del GATT. Con ellas se dejó claro que en virtud del Nuevo Proteccionismo⁵, la estructura del Acuerdo estaba pensada para una época en que los obstáculos al intercambio eran sobre todo cuantitativos y que por lo tanto, la obsolescencia de las negociaciones no hacía sino reflejar su ineficacia hacia la problemática actual, en la que tienden a generalizarse las medidas no arancelarias⁶. Y sin embargo, el GATT dejó tras de sí un gran legado, como lo es el artículo XXIV de sus estatutos el cual describe la función de las aplicaciones territoriales del tráfico fronterizo, la unión aduanera y las áreas o zonas de libre comercio. Este artículo no solo sirvió de válvula de escape para aquellos países en que el multilateralismo implicaba diversas dificultades sino que además posibilitó la excepción a la *cláusula de la nación más favorecida* permitiendo con ello que dentro de los procesos de integración que se fueron desarrollando, no se hiciera extensivo cualquier tratamiento preferencial fuera del bloque establecido. Lo anterior significó la justificación jurídica de estos procesos, que tan de 1948 a 1994 ascendieron a 98⁷.

⇒ El fin de la Guerra Fría, caracterizado por la difusión del poder en escala planetaria. En ese sentido, la pérdida de hegemonía de Estados Unidos y la recuperación de Europa y Japón provocó el renacer de un nuevo proteccionismo que surgió con la forma de represalias indiscriminadas frente a las cuales los Estados adaptaron su legislación comercial, pero no en apoyo al enfoque multilateral predicado por el GATT, sino para responder a sus socios en un tono más bilateral, dentro de su contexto geográfico en particular.

³ General Agreement of Trade and Tariffs, de acuerdo con sus siglas en inglés. En español se conoce como Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio.

⁴ Rosas González, Ma. Cristina. México ante los procesos de regionalización económica en el mundo. UNAM, IIE, México, 1996. p.15.

⁵ El "Nuevo Proteccionismo" es la tendencia en el comercio internacional a erigir barreras no - arancelarias como mecanismo de protección de las economías nacionales frente a competidores extranjeros. El Nuevo Proteccionismo cobra auge al desaparecer de las rondas de negociaciones comerciales multilaterales bajo los auspicios del GATT entre 1947 y 1961 - esto es, de la Ronda de Ginebra hasta la Ronda Dillon -, los obstáculos cuantitativos al comercio, requiriéndose de una protección por parte de las economías europeas y japonesa, ya recuperadas de los estragos de la Segunda Guerra Mundial, y por los estadounidenses, para evitar sucumbir frente a la competencia de aquéllos. En el fondo, el Nuevo Proteccionismo denota la incapacidad estadounidense para regir el comercio internacional en un mundo más interdependiente. A la vez, denota que Japón y la Unión Europea no están dispuestos a asumir, hacia la economía mundial, las responsabilidades que en razón de sus capacidades comerciales les corresponde.

⁶ Las barreras no arancelarias comprenden una vasta gama de restricciones cualitativas al comercio que es difícil codificar: subsidios, acuerdos de restricción voluntaria, disposiciones fitosanitarias, requerimientos de "calidad", controles de precios y hasta argumentos ecológicos. Rosas González, Ma. Cristina, "Repaso de la Política Comercial estadounidense" en Revista de Comercio Exterior, Marzo 1996, p. 247.

⁷ Rosas González, Ma. Cristina. Op. Cit. p. 16.

⇒ El enorme desarrollo tecnológico y de los sistemas de comunicación de tal suerte que hoy día es posible integrar diversos mercados aún a grandes distancias con una mayor movilización económica, en menos tiempo y con más eficacia.

⇒ Un notable crecimiento en el comercio internacional dentro del cual destaca la participación de la iniciativa privada, particularmente de la Compañías Transnacionales (CT) las cuales llegan incluso a incursionar en ámbitos anteriormente inexplorados tales como el sector servicios (seguros, fletes, turismo, recreación, publicidad, etcétera).

⇒ Como consecuencia de la anterior, la transnacionalización de la producción, que dejó tras de sí a operaciones productivas exclusivas de mercados nacionales, para entonces abrir la puerta de las fronteras nacionales⁸.

⇒ El declive norteamericano que no sólo significó límites a su desenvolvimiento a escala mundial, sino que significó igualmente el declive de sus propias instituciones como el propio GATT, el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional, que hoy día sufren los embates de su propia supervivencia. Como consecuencia, desde 1982, los Estados Unidos fueron desarrollando una política interna coherente con la situación internacional, incurriendo en muchos casos en presiones unilaterales a fin de abrir mercados a sus exportaciones, así como el desarrollo de negociaciones que desembocaron en acuerdos bilaterales como los establecidos con Israel, México y Canadá. Por mucho, se dice que dichos acuerdos forman ahora parte sustancial de la política exterior estadounidense, pues los intereses comerciales de Estados Unidos se vieron tan afectados que incluso se ha desarrollado una serie de actitudes discriminatorias y proteccionistas en lo que Sidney Wintraub llama "liberación comercial selectiva".

1.1.1 El proceso hacia la integración

El camino hacia la integración, puede revestir diversas formas, que según sea el caso presenta ventajas y/o inconvenientes. De acuerdo con los especialistas se distinguen 6 grandes etapas en todos los procesos que van de la cooperación a la integración económica, en cuanto a los regionalismos se refiere:

1. *El acuerdo o la zona de comercio preferencial.* Esta implica que un conjunto de territorios se conceden entre sí un tratamiento preferencial en el flujo de importaciones que realicen entre ambos, aunque dicho tratamiento no llega a hacerse extensible a terceros, gracias a la suspensión internacionalmente aceptada de la cláusula del artículo XXIV del GATT de la nación más favorecida y que se hacía extensible a aquellas preferencias que en ese momento

⁸ "La transnacionalización de la producción, surgida al término de la segunda guerra mundial ha pasado por tres etapas, a saber: la *europea*, caracterizada por la reconstrucción de la posguerra y el nacimiento de la CEE, donde además, como ya se ha explicado, Estados Unidos transfirió enormes cantidades en inversión extranjera a favor de los europeos; la *estadounidense*, en la que Japón y los países de Europa occidental desarrollaron inversiones intensivas en Estados Unidos; y la *japonesa*, que aunque no se ha abierto a las inversiones foráneas de manera tan amplia como su contrapartes en Washington y Bruselas, sí ha adquirido una creciente importancia como inversionistas en su zona de influencia natural, esto es, en el sudeste asiático". Ibid. p. 37.

existieran, es decir, la cláusula no tuvo efecto de retroactividad. Por otra parte, la preferencia arancelaria puede extenderse a todos los productos comercializados, aunque la intención no es llegar nunca a una tasa cero. Ejemplos de esta forma inicial de integración se presentaron en: la área preferencial de la Commonwealth Británica (creada en la Conferencia de Ottawa de 1932) y que posteriormente dejó de existir a partir del ingreso británico a la CEE; la llamada Unión Francesa que tras varias transformaciones se consagró como una mera asociación entre la CEE a la cual ingresó Francia, y los países de África, el Caribe y el Pacífico; preferencias de Estados Unidos con Filipinas y otros territorios dependientes de él; Uniones Latinoamericanas como las de Chile con Argentina, Bolivia y Perú; etcétera.

2. *La zona o área de libre comercio.* Conformada por dos o más países, y considerada como una transición entre las preferencias y la unión aduanera, la zona de libre comercio, a diferencia de la zona de comercio preferencial, implica la supresión de las barreras comerciales entre los firmantes, llegando incluso a niveles de tasa cero y a la eliminación de barreras no arancelarias. En particular, cada uno de los miembros mantiene amplia libertad para establecer su política comercial y su propio arancel de aduanas frente a terceros.

3. *La unión aduanera.* Con relación a la anterior, la unión aduanera implica en primer lugar la supresión de las barreras arancelarias de forma gradual o progresiva a la circulación de las mercancías entre los Estados miembros. Pero aquello que la hace especial, es que a partir de ella las partes que la integran determinan conjuntamente un arancel aduanero común frente a terceros países.

4. *El mercado común.* Supone, además de la supresión de obstáculos al comercio entre los participantes y de la implementación de un arancel externo común, la libre circulación de los factores de producción (llámese trabajo, producción, capital, tierra, organización, y en los últimos años, ¿por qué no?, también conocimiento).

5. *La unión económica.* Establece que además de un mercado común se hace necesario armonizar todos los elementos que conforman el marco institucional de la economía, es decir, armonizar las políticas de los sistemas monetarios, financieros, fiscales, de transporte, etc., e incluso llegar a adoptar una moneda común, que sería emitida y controlada por un Banco Central.

6. *La integración total.* Conlleva a la creación de una unidad supranacional cuya autoridad sea obligatoria dentro de los integrantes a fin de que pueda lograr establecer un libre comercio significativo y a la vez, fuerte competencia dentro de la unidad.

1.1.2 Ventajas generales de la integración económica

A grandes rasgos, Ramón Tamames considera que las principales ventajas de los procesos de cooperación e integración en el mundo son:

- ◆ Las economías derivadas de la producción en gran escala (más comúnmente conocidas como economías de escala)⁹: son el resultado de una mayor eficiencia en la producción permitiendo tener posibilidades de competencia en el mercado internacional.
- ◆ Intensificación de la competencia: al incrementarse la demanda dentro de un mercado regional – que anteriormente se concentraba a un mercado nacional –, ésta se traduce en un alto nivel de demanda y por lo tanto de competencia que obliga a las empresas a establecer condiciones más atractivas al consumidor ya sea en términos de precios más bajos, mejor calidad en los productos o servicios, aceleración del proceso tecnológico, etc.
- ◆ Atenuación de los problemas de pagos internacionales.
- ◆ Posibilidad de emprender nuevas actividades difíciles de llevar a cabo aisladamente: principalmente todos aquellos rubros que requieren de un alto grado de especialización y/o tecnificación y que, de manera aislada, muchos países son incapaces de llevar a cabo por sí mismos. Ejemplo de ello pueden ser las grandes obras hidroeléctricas, investigación atómica, aprovechamiento de los recursos acuíferos y petroquímicos, investigación ecológica, etc.
- ◆ Aumento del poder de negociación: en situaciones individuales, muchos países han visto mermada su posición a escala internacional. Independientemente de hacer abstracción de la fuerza militar, existen otros indicadores que influyen en el poder de negociación (háblese de índices como el PNB, volumen de comercio o capacidad de financiación exterior). En este sentido, el poder de negociación crece proporcionalmente al nivel de la integración. De esta manera no solo se obtienen ventajas en foros y negociaciones de carácter internacional, sino incluso al nivel interno, tal como la posición que se posee frente a las políticas de las compañías transnacionales.
- ◆ La formulación más coherente de la política económica nacional, así como la ineludible necesidad a mediano o largo plazo de introducir reformas estructurales que en el contexto de un *statu quo* nacional podrían aplazarse sine die.
- ◆ La posibilidad de conseguir, sobre una base de un rápido proceso de integración, una aceleración del desarrollo económico (no simplemente crecimiento) y el logro de un alto nivel de empleo¹⁰, lo que sin duda es la mejor prueba de la eficacia de la integración.

⁹ Se pueden definir como procesos productivos en donde además de abarcar un mercado local, se integra a un mercado internacional, y que al tener un mayor volumen de producción, éste se refleja consecuentemente en una reducción de los costos.

Así, las economías de escala proporcionan a los países un incentivo para especializarse y comercializar incluso en ausencia de diferencias entre países en cuanto se refiere a recursos y tecnología.

1.1.3 Regionalización y globalización

Con el derrumbe de la cortina de hierro y la incorporación de Europa del Este a las economías de mercado, el mundo entra en la década de los noventa a una etapa de cambios profundos en las relaciones internacionales, caracterizada por la globalización y la regionalización que, aunque parezca que se trata de categorías antagónicas, no es así. Las pautas de la globalización están dadas, principalmente, por el comercio intraindustrias y por las fusiones que llevan a cabo las corporaciones transnacionales, independientemente de su origen, con el objeto de lograr una posición de mayor fuerza vis a vis el Estado - nación y otras firmas. En tanto, la regionalización o bloques comerciales surgen como respuesta a los intereses público y privado (Estado y empresa), por encontrar, a través de la integración económica y en algunos casos, como lo pretende la Unión Europea, la integración política; la fortaleza interna de sus Estados miembros en un Estado comunitario, para de ahí enfrentarse al mundo bajo una nueva realidad económica, política y social. Pero este proceso no fue lineal, sino que se fue conformando por etapas (cada una con sus características particulares) claramente definidas. Así, citando a la Dra. Ma. Cristina Rosas,

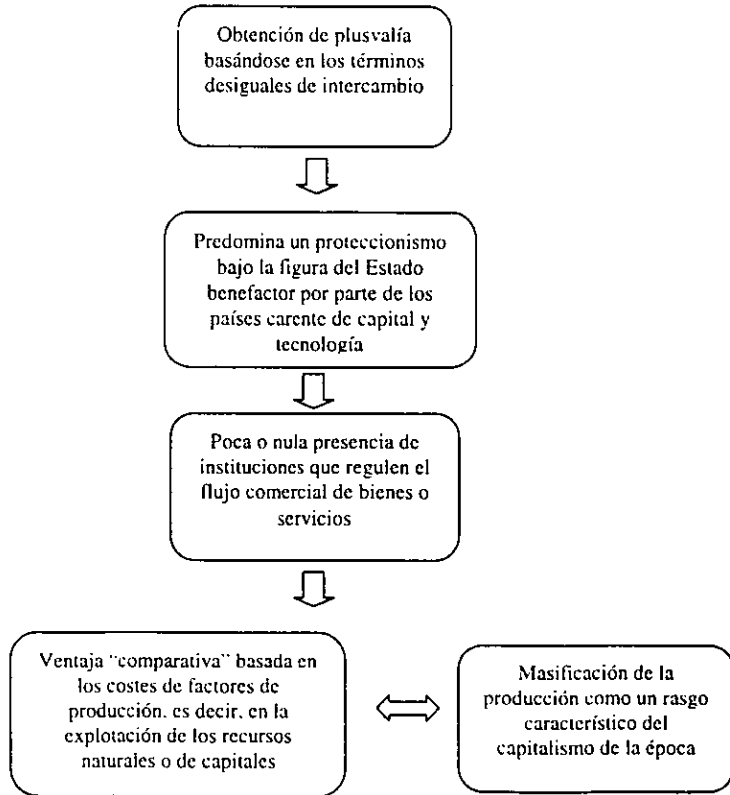
La globalización es resultado de la dinámica adquirida por las relaciones económicas internacionales al término de la segunda guerra mundial. A partir de ese momento, se desarrolló un proceso de internacionalización del capital y de divulgación del régimen de acumulación intensiva generado en Estados Unidos, situación que propició la conformación de un orden económico bajo la égida de la Unión Americana al que fueron subordinados Europa occidental y Japón¹⁰.

A lo anterior, habría también que mencionar al denominado mundo en desarrollo, siendo entonces característico de los años de la posguerra el que las relaciones comerciales y/o de intercambio a nivel internacional y como producto de la ampliación del mercado mundial fueran desiguales y limitadas y se caracterizaron, según se esquematiza en la siguiente ilustración:

¹⁰ La diferencia entre crecimiento y desarrollo económico estriba en que el primero se refiere exclusivamente al aumento de la producción de bienes y servicios de una sociedad en un tiempo determinado, por lo general un año (se mide a través del incremento del PIB, y por el aumento de la producción y la productividad de la economía en general por sectores y ramas económicas). Por su parte, el desarrollo económico implica un proceso mediante el cual los países pasan de un estado atrasado de su economía a un estado avanzado de la misma. El resultado supone un aumento de la producción y productividad per cápita en diferentes ramas económicas y aumento del ingreso real per cápita. Algunas características del desarrollo económico son: a) desenvolvimiento de las fuerzas productivas; b) crecimiento del producto nacional con un reparto más equitativo de la riqueza entre los habitantes del país; c) crecimiento del empleo con mayores ingresos reales para los trabajadores, y d) más y mejor educación para mayor número de personas.

¹¹ Rosas González, Ma. Cristina, op cit. p. 24.

Ilustración 1.1



La masificación de la producción, también conocida como producción en masa, tenía su base fundamental en las denominadas economías de escala, donde el objetivo era producir más al menor costo posible. Para ello, la producción tendía a ser estandarizada, y especializada, con un alto índice de concentración técnica.

A escala industrial la estrategia consistía básicamente en aumentar el beneficio que en muchos casos se logró a través de una poderosa relación interempresarial, aunado al destacado papel que fungieron las inversiones extranjeras directas, el incremento de los intercambios comerciales y la internacionalización de los flujos financieros a nivel internacional.

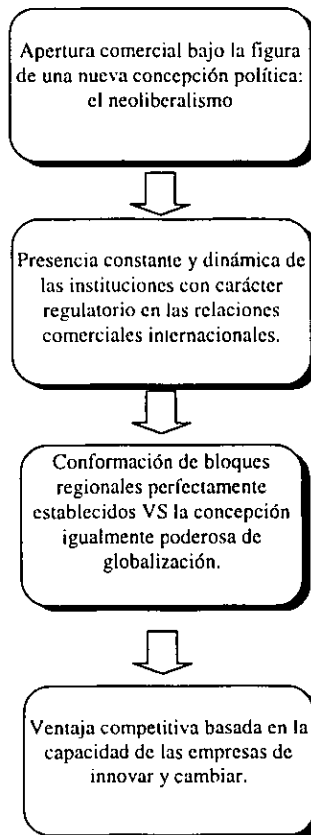
Sin embargo, hacia la década de los setenta el estado benefactor (o Welfare State) entró en crisis y la Europa Occidental y Japón emergieron como nuevas fuentes de poder capaces de alternar con Estados Unidos, y disputar su antigua preeminencia, mientras que, en algunos países muy

dinámicos produjo una notable diferencia en desarrollo y capacidad de competir en los mercados mundiales.

Dentro del proceso integracionista característico de estos años, por tanto, globalización y regionalización se complementan. Resultan notorios los bloques comerciales que marcan el paso de las relaciones comerciales. Por un lado, la hoy Unión Europea de cuya integración se extiende al ámbito incluso político y fiscal; el bloque de América del Norte cuya importancia abarca uno de los mercados más potenciales a escala mundial y finalmente la Cuenca del Pacífico liderada por Japón y ya característica por sus agresivas estrategias de penetración en los mercados internacionales.

Estos procesos modifican la ilustración anterior y que ahora figura como se presenta a continuación:

Ilustración 1.2



Bajo este esquema, surge lo que Ramón Tamames denomina como *especialización flexible* caracterizada por destacar las características de los bienes (y ahora también los servicios) comercializables, dando prioridad a los gustos y preferencias del consumidor¹². Contrario a la producción en masa, se desarrolla toda una nueva visión empresarial que modifica incluso las relaciones laborales: se enfatiza el concepto de productividad, y las jerarquías de comunicación dejan de ser verticales para ahora ser de tipo horizontal.

El trabajo se elabora basándose en tecnologías de punta que permitan una mayor mecanización así como la producción de una gran variedad de bienes comerciables en corto tiempo, permitiendo así llegar a altos estándares de calidad y servicio, tal como la práctica hoy altamente conocida de "just in time".

Las relaciones empresariales tienden a concentrarse y trabajar de manera más organizacional debido principalmente a las necesidades constantes de cambio e innovación. Gran prioridad tienen las inversiones dentro de cada empresa en costos indirectos a la producción, hállese de investigación, desarrollo y mercadotecnia.

A partir de un ambiente tan cambiante como innovador, es un hecho que los factores convencionales de la producción - tierra, capital, trabajo- disminuyen su importancia de manera proporcional al ascenso de las tecnologías de la información. Y citando a Peter Drucker,

" El futuro papel de los dos recursos fundamentales de la sociedad capitalista, el trabajo y el capital será socialmente dominar los nuevos retos. Pero, políticamente, la tarea no concluida de la sociedad capitalista será muy visible: la desaparición del trabajo como factor de la producción, y la redefinición del papel y la función del capital tradicional "¹³.

Con un desarrollo especializado de este tipo, no cabe duda que la globalización presenta un fuerte impacto en las economías de todo el mundo, las cuales requieren a nivel nacional, así como empresarial, de métodos y estrategias constantes de innovación y cambio, que abarquen a su vez todo el sistema de valores, y de un número alto de trabajadores especializados que les permitan implantar estrategias de enfoque internacional.

Implica competir o vender en todo el mundo, descubrir las actividades que realizan otros países a fin de aprovechar las ventajas locales, contrarrestar las ventajas particulares o bien facilitar la penetración del mercado local. En fin, integrar actividades en el ámbito internacional a fin de adquirir economías de escala o basadas en conocimientos, disfrutar de los beneficios de la reputación de una marca bien establecida y servir a los compradores en los mercados internacionales.

¹² "Esta se refiere básicamente a la tendencia de producir crecientemente productos más variados y especializados, es decir, poder contar en cualquier momento con una amplia disponibilidad de productos, a su vez, capaces de modificarse de acuerdo a la demanda" Dussel Peters, Enrique, Piore Michael y Ruíz Durán Clemente. Pensar globalmente y actuar regionalmente. Edit. Jus. México, 1997, p. 14.

¹³ Drucker, Peter F. La sociedad postcapitalista. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1995, p. 76.

Hoy por hoy, la variable comercial ha sido estratégica dentro del proceso de crecimiento económico, y en virtud de las premisas anteriormente expuestas, la competitividad comercial internacional deberá fijarse de ahora en adelante de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA 1.1

COMPETITIVIDAD COMERCIAL Y GLOBALIZACIÓN
- Competencia internacional basada en ventajas competitivas que se refuerzan con la oferta de servicios y productos más eficientes y de calidad superior.
- Creación e innovación constante de factores que impulsen constantemente el perfeccionamiento de la economía.
- Ambiente nacional en verdad dinámico y desafiante que estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.
- Presencia de industrias correlativas o coadyuvantes competitivas a escala internacional.

Lo anterior cobra singular importancia en tanto el comercio figura como actividad básica dentro del proceso globalizador del que no es posible aislarse so pena de mantenerse fuera de los términos actuales de intercambio. Los desafíos se presentan sobre todo para un mundo en desarrollo, que no sólo tiene ante sí estos retos, sino incluso dar solución a sus graves problemas de endeudamiento que han condicionado su propio crecimiento económico y que lo mantienen en enorme desventaja frente a procesos, que como el comercial, se caracterizan por su rasgo de innovación y cambio constante, o bien frente a nuevos actores como las transnacionales que aniquilan a sus competidores e incluso inhiben la entrada a mercados de potencias rivales.

1.1.4 Los acuerdos preferenciales de comercio y el proceso integracionista en América del Norte

Se puede definir un bloque comercial como una asociación de países que reducen las barreras intrarregionales al comercio de bienes (y en algunas ocasiones también al de servicios, inversión y capital). El propósito es ofrecer a las economías más pequeñas un mercado regional más amplio para crear el volumen óptimo de producción y ventas necesario para hacerlas más competitivas¹⁴. Los objetivos de estos bloques son, primero, aumentar los niveles de bienestar por medio de los efectos sobre la eficiencia y el ingreso que se derivan de crear más comercio; segundo, aumentar el margen de negociación con terceros países; tercero, y sólo en algunos casos, promover la cooperación política en la región.

¹⁴ P.F. Drucker. *The New Realities*. N.Y., Harper and Row. 1989. p.131.

De acuerdo con la clásica distinción de Jacob Viner¹⁵, el efecto principal de la formación de bloques comerciales puede ser la creación o la desviación del comercio, cada cual con consecuencias diametralmente opuestas. En el primer caso, la liberalización comercial reduce los costos de transacción y las ineficiencias comerciales dentro del bloque, por lo que alienta la especialización entre industrias, y al interior de ellas, con lo que se promueve un aumento en la eficiencia y el crecimiento. El mayor comercio intrarregional resulta de la creación de comercio (que a su vez resulta de más eficiencia e ingreso), y de la sustitución de importaciones de terceros países (el comercio desviado por las preferencias comerciales). Si el último efecto es más fuerte que el primero, el bloque es a fin de cuentas un obstáculo para el bienestar mundial. Así, el bloque que todos desean (si se ciñen a la teoría liberal clásica) es aquel que puede generar más comercio, y *el único con estas características sería uno estrictamente global*. En un bloque así, sus integrantes aportan la variedad más amplia de ventajas comparativas, lo cual aumenta las posibilidades de que prevalezca la creación de comercio por encima de la desviación de éste en perjuicio de los excluidos.

Mientras que la liberalización comercial dentro del GATT ocurre bajo el principio de nación más favorecida, los acuerdos regionales de comercio, por definición, discriminan contra terceros en la medida en que se basan sobre preferencias mutuas y exclusivas entre los países que lo integran. Pese a esto, no son del todo incompatibles con el marco normativo del GATT, pues éste, en su artículo XXIV, permite excepciones a las obligaciones de nación más favorecida.

"Se establece que en el proceso de reducción de barreras al comercio entre dos o más naciones no será posible fijar aranceles mayores para el comercio con terceros países que los que existían previos a la conformación de una zona de libre comercio. Además, la eliminación o reducción de barreras al comercio entre las partes involucradas se aplicará exclusivamente a los productos originados o que contienen un porcentaje de partes producidas por los países contratantes"¹⁶.

Estas disposiciones tuvieron la intención de impedir la discriminación por medio de preferencias sectoriales, que desviarían el comercio.

Dentro de estos términos, y en virtud del actual proceso integracionista que si bien se registra prácticamente en todo el mundo, en el continente americano ha tenido un avance significativo en los últimos años.

Al interior de este proceso integracionista, que se reforzó desde 1986, Canadá y los Estados Unidos comenzaron a consolidar una zona norteamericana de libre comercio, la cual se concretó en posiciones comunes para enfrentar el inicio de las negociaciones de la ronda Uruguay del GATT. Ambos países acordaron asumir criterios comunes en materia de productos agrícolas, tratamiento a las inversiones extranjeras, disciplinas para los servicios y mecanismos de protección para la propiedad intelectual.

¹⁵ Viner, Jacob. "Teoría Económica de las Uniones Aduaneras. Una aproximación al libre comercio", en *Integración económica*. F.C.E., vol. 19, México, 1997, p. 89-102.

¹⁶ Rosas González, Ma. Cristina. Crisis del multilateralismo clásico: la política comercial externa estadounidense y zonas de libre comercio. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, México, 1995, p. 91.

Por su parte, al ingresar México al GATT, inició un acercamiento a lo que posteriormente sería el TLC. Así, consolidó una política de apertura comercial, saneamiento de las finanzas públicas y privatización de distintos sectores que en manos de empresas paraestatales impactaban el gasto público. Con estos elementos, y en un programa frontal para detener el proceso inflacionario, convino con los Estados Unidos un conjunto de mecanismos bilaterales plasmados en un Acuerdo Marco sobre comercio e inversión, el cual cubre una serie de áreas sensibles que afectan el comercio bilateral. No está de más recordar que este comercio significa para México más del 70%, y que las inversiones extranjeras y el turismo son renglones cuyo origen fundamental se encuentran en los vecinos del norte.

En dicho escenario internacional, México solicitó oficialmente en 1990 su inclusión en la zona norteamericana, solicitud que el 5 de febrero de 1991 encontró el respaldo de Canadá, dando paso con ello a la firma de un tratado trilateral de comercio.

Así, con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) el 1o. de Enero de 1994, se plantea la urgencia de incrementar el comercio y la inversión entre sus miembros.

En materia de Política Económica, dicho tratado desarrolla además un ambicioso calendario para la eliminación de tarifas arancelarias y la reducción de las no arancelarias, así como la puesta en marcha de provisiones sobre negocios dentro del área, tales como disciplinas en la regulación de la inversión, propiedad intelectual, competitividad, la entrada temporal de hombres de negocios, desregulación, privatización, compras gubernamentales y servicios.

1.2 Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas

A lo largo del pensamiento económico, han existido numerosos intentos por explicar el éxito competitivo de sectores muy particulares en sus naciones receptoras. Hoy día, el esfuerzo persiste, y al parecer, las teorías preexistentes siguen siendo insuficientes para dar una explicación de este problema. Ciertamente la situación se complica todavía más en nuestro actual contexto de comercio internacional sobre todo si tomamos en cuenta el factor tan cambiante e innovador que ha caracterizado al proceso en los últimos años.

1.2.1 Marco histórico

Toda nación, para alcanzar el éxito competitivo, requiere que sus empresas posean ventaja competitiva en forma ya sea de costos inferiores o bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores. Sin embargo, con el paso del tiempo, y a fin de mantener la ventaja, las empresas deben de conseguir ventajas más refinadas, y esto sólo se logra a través de una oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Esto se traduce directamente en crecimiento de la productividad.

Es apreciable sobre todo, que esta refinación en sectores determinados, suele presentarse en unas pocas naciones, y el problema a resolver está en determinar la influencia de la nación a sectores y segmentos en específico.

"Ya se han tratado de formular a lo largo de la historia del pensamiento económico, explicaciones que den respuesta al éxito internacional de algunos sectores en el comercio internacional. La noción clásica, conocida como *Ventaja Comparativa* tiene sus raíces en el pensamiento desde Adam Smith, Ricardo y la propuesta de Heckscher y Ohlin"¹⁷.

Al materializar la teoría económica, Smith propuso que la riqueza de una nación podría ser maximizada si un país se especializaba en sectores donde tuviera ventajas para exportar, e importaba aquellos bienes que le eran más baratos en el exterior. Es decir, una nación debería explotar sus ventajas absolutas¹⁸.

Esta teoría fue revisada y modificada en 1817 por David Ricardo. Su modelo económico tiene su base teórica partiendo de las horas de trabajo hombre. Dentro de su modelo muestra cómo las diferencias entre países dan origen al comercio y las ganancias de éste. En este modelo el trabajo es el único factor de producción y los países difieren solo en la productividad del trabajo en diferentes industrias. Los países exportarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma

¹⁷ NAFIN/IMEF. *La competitividad de la empresa mexicana*, No. 9, México, 1995, p. 25.

¹⁸ Smith A., 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, The University of Chicago Press, Chicago, 1976, p. 394, citado en Napolconi, C. *Fisiocracia, Smith, Ricardo, Marx*, Ed. Oikos-tau, España, 1981.

relativamente menos eficiente. En otras palabras, el modelo de producción de un país es determinado por la ventaja comparativa¹⁹.

Las principales críticas al modelo de David Ricardo se fundamentaron en los siguientes supuestos:

⇒ El precio es determinado por la productividad relativa y no por la demanda

⇒ No se reconoce la importancia relativa de los factores de producción (trabajo, tierra y capital) para los distintos productos.

El cambio más importante al modelo de Ricardo fue desarrollado por Heckscher y Ohlin en su teoría de la "proporción de los factores" basada en dos postulados:

1. Los bienes difieren en su composición de trabajo y capital, es decir, requieren una diferente intensidad de factores y

2. Las naciones difieren en su oferta de factores, es decir existe una diferencia en la abundancia de factores²⁰.

Esta teoría supone que, tanto el trabajo como el capital presentan productividades marginales decrecientes, que hay libre comercio, ignora los costos de transportación, mercados perfectos e inmovilidad de los factores productivos. Adicionalmente, sugiere que las naciones hacen lo mejor con lo que tienen, más que anticipar tendencias económicas o cambios estructurales para desarrollar ventajas en nuevas industrias emergentes. Su contribución más importante es que los países se especializan en productos que requieren los factores abundantes de la nación.

Las críticas a esta teoría no se hicieron esperar. Raymon Vernon y Louis T. Wells, argumentaron que la innovación jugaba un papel importante en el comercio generando ventajas comparativas, al menos en el corto plazo. De manera similar se criticó este modelo por ser demasiado estático y por su enfoque basado en la maximización de la riqueza dados los recursos actuales.

Sin embargo, la crítica más importante fue la de Wassily Leontief -Premio Nobel de Economía- al plantear que, contrario a las expectativas de la teoría de Heckscher-Ohlin, la evidencia empírica demostraba que los Estados Unidos, siendo un país con abundancia de capital, exportaba productos que eran, en promedio, menos intensivos en capital que sus importaciones.

Esta "Paradoja de Leontief" fue también sometida a una crítica. Sin embargo, la crítica se basaba en teorías que aclaraban la paradoja parcialmente, argumentando que había factores que no se

¹⁹ Ricardo, D., 1817, "On the principles of Political Economy and Taxation", Volumen I, *The Works and Correspondence of David Ricardo*, de. Por P. Sraffa, Cambridge University Press, cap. VII. Citado en Napoleoni, C. *Fisiocracia, Smith, Ricardo, Marx*, Ed. Oikos-tau, España, 1981.

²⁰ Heckscher, E., 1919, "The effect of foreign trade on the distribution of income", *Ekonomisk Tidskrift*, XXI, reimpresso en Ellis, H. Y Metzler, L. (Editores), *Readings in the theory of International Trade*, Londres, Allen & Unwin/American Economic Association, 1950, citado en *La competitividad de la empresa mexicana*, NAFIN/Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, no. 9, México, 1995.

habían considerado, como la intensidad de la mano de obra calificado -o capital humano- en los productos americanos exportados: o el capital intelectual invertido: o bien que el rango de productos exportados se determinaba con base en la demanda interna. etc.

La importancia de Leontief radica en que este cuestionamiento llevó al pensamiento económico de un ámbito teórico a otro muy práctico: la evidencia empírica. En este contexto se descubrió que, contrario a la teoría de Heckscher - Ohlin, aún y cuando no existían incentivos para el comercio entre dos países con la misma industria, éste se daba aun en países con nivel similar de desarrollo. Por tanto, si la teoría de ventajas comparativas fuese aceptable, debería haber más comercio entre economías claramente diferentes, lo cual evidentemente no ocurre.

Aunado a lo anterior, y tomando en cuenta el papel tan amplio que le atribuyen estas teorías a la política gubernamental, hoy más que nunca se ha difundido la idea de que la Ventaja Comparativa no es suficiente para explicar las estructuras del comercio actual.

Toda teoría que pretenda hacerlo, deberá dejar a un lado los supuestos de la Ventaja Comparativa la cual asume que no hay economías de escala²¹, que las tecnologías son idénticas en todos los sitios, que los productos no se diferencian unos de otros, que el conjunto de factores nacionales es fijo, al igual que la mano de obra especializada y el capital y más aún, pasa por alto el papel de la estrategia de la empresa.

Por el contrario, un nuevo paradigma, como su nombre en sí lo dice, debe responder a un mundo tan cambiante como revolucionario. Entender en primera instancia, que los jugadores son otros, puesto que incluso la formulación de la ventaja comparativa se dio en el momento del inicio de la Revolución Industrial cuando sus premisas principales resultaban ya obsoletas.

Además, el cambio tecnológico que caracteriza los procesos de industrialización hoy en día, permite a las empresas tener la facilidad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos. Aunque también implica que el acceso a las tecnologías más modernas está pasando a ser más importante que las bajas escalas salariales locales o que la distribución de las materias primas.

La internacionalización de la competencia y el comercio en muchos sectores, implica además la liberación de éstos de la servidumbre que pueda representar la dotación de factores de una sola nación. Incluso el capital y los medios de financiamiento tienden a internacionalizarse, al igual que la tecnología; aunque esta suele darse a pasos menos acelerados.

Además, vale tomar en cuenta el papel de actores hoy decisivos como es el papel de las multinacionales, o bien, transnacionales, las cuales reciben frecuentemente el apelativo de

²¹ Aumento del tamaño de la planta, de la empresa o del sector, que proporciona mayores ganancias y ahorros en el costo de producción. Las economías de escala pueden ser internas o externas. Las internas ocurren cuando aumenta el tamaño de la planta, existe ahorro de factores productivos debido al tamaño de la planta, disminuye el número de empresas en el mercado, presupone un avance tecnológico que permite aumentar la producción y la productividad. Las externas ocurren cuando: existe ahorro de factores productivos debido a causas ajenas a la empresa, mejoran los beneficios para la empresa, el ahorro de factores y el incremento de beneficios se debe a: más y mejores servicios públicos, mano de obra calificada, cercanía con las fuentes de materias primas y mercados, etc.

"compañías sin país", y que pueden y no se privan de funcionar (y producir bienes o servicios) en cualquier lugar que les convenga.

De acuerdo a todo lo anterior, es necesario enfatizar en el hecho de porqué alcanzan las empresas con sede en determinadas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados.

Cabe resaltar, aún a pesar del proceso de mundialización que ya había mencionado, el papel cada vez más importante de la nación. Esto en tanto la ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo.

Una nueva teoría debe explicar porqué una nación es la *base central* de unos competidores mundiales de mucho éxito en un determinado sector que acometen tanto el comercio como las inversiones extranjeras²². En ella se encontrarán los puestos de trabajo más productivos, las tecnologías esenciales, y las técnicas más avanzadas y las exportaciones netas más positivas.

Una nueva teoría debe ir más allá de la Ventaja Comparativa para pasar a la Ventaja Competitiva. Considerar un nuevo y rico concepto de la competencia que incluya los mercados segmentados, los productos diferenciados, las diferencias en tecnología y las economías de escala.

Entender por sobre todo, que la competencia es dinámica y evolutiva. Reconocer la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología como puntos centrales de la competitividad. En lugar de limitarse al despliegue de una masa fija de factores de producción, un asunto más importante es determinar la forma en que las empresas y las naciones mejoran la calidad de los factores, elevan la productividad con la que se utilizan y crean otros nuevos.

Finalmente, una nueva teoría, tomando en cuenta los objetivos del autor, debe dar a las empresas una visión profunda de cómo perfilar su estrategia para llegar a ser unos competidores internacionales más eficientes.

1.2.2 Conceptos básicos

Hoy día, la *competitividad* ha pasado a ser una de las preocupaciones cardinales del gobierno y de la industria de todas y cada una de las naciones. Se han formulado, por tanto, un sin fin de explicaciones del porqué algunas naciones son competitivas y otras no. Sin embargo, dichas explicaciones por lo mucho son contradictorias y al menos hasta ahora, no existe una teoría generalmente aceptada.

²² La base central es la nación en que se crean y mantienen las ventajas competitivas esenciales de la empresa. Es donde se establece la estrategia de una empresa y donde su producto y su tecnología de proceso claves (definidos en términos generales) se crean y se mantienen.

Las limitaciones de estas explicaciones se basan precisamente en el grado de generalización que utilizan para sus resultados, más aún si tomamos en cuenta que la base de su estudio es la economía en general y no sectores claramente definidos, como aquí se pretende.

Entre algunas de las falacias bajo las cuales rigen su estudio estas teorías encontramos:

TABLA 1.2

EXPLICACIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS NACIONES
* Algunos ven a la competitividad como un fenómeno macroeconómico, movido por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y los déficit público.
* Otros prefieren formular el éxito competitivo en función de la mano de obra barata y abundante, o bien, en función de los recursos naturales.
* Otros por su parte, utilizan -muy de moda hoy día, por cierto - la fuerte influencia de la política gubernamental, teniendo ésta principalmente como objetivos para el éxito y la
* Finalmente, otra explicación bastante difundida sobre la competitividad nacional se centra en las diferencias en las prácticas de gestión, entre las que se incluyen las relaciones

Si realizamos un examen exhaustivo de cada una de estas explicaciones, la realidad las supera irremediamente. Son varios los casos, en los que estas explicaciones resultan insuficientes por sí mismas para explicar la posición competitiva de los sectores de una nación.

Son las contradicciones de estas explicaciones, precisamente, las que ponen a la luz un problema todavía más fundamental, y el cual consiste en determinar antes que nada qué es una nación "competitiva". Y en este sentido, dejaríamos a un lado la visión de nación competitiva junto con prosperidad económica. "La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos"²³, y para lograrlo, debe partir de la noción de *productividad*, es decir, la productividad con la que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital).

Así, el único concepto significativo de la competitividad a escala nacional es la productividad nacional. Sobre la base de ésta se pueden generar altos niveles de renta, además que abre la posibilidad a las empresas de una nación de competir en segmentos cada vez más refinados de su propio sector. Todo ello implica un esfuerzo renovado y constante en pro de la productividad nacional (valga la redundancia) y que finalmente se traduce en un perfeccionamiento de la economía en general.

Y sin embargo, la productividad y su grado de perfeccionamiento suelen y más aún, deben nutrirse de una *competitividad interna* al principio y externa después. El comercio internacional y las inversiones extranjeras permiten elevar la productividad nacional al eliminar la necesidad de

²³ Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. The Free Press, Nueva York, N.Y., 1990, p. 28.

producir todos los bienes y servicios de una nación, de tal manera que se permita perfeccionarse en aquellos sectores donde puede ser realmente competitivo. Por su parte, las *inversiones extranjeras* dan acceso a nuevos mercados o bien trasladan nuevas actividades que son menos productivas a otras naciones o la realización en el extranjero de determinadas actividades como apoyo para una mayor penetración en los mercados extranjeros.

Pero todo este proceso nos lleva implícitamente a considerar que *ninguna nación es competitiva en todo (y exportadora neta de todo)*²⁴, por lo que el objetivo primordial es buscar precisamente una combinación comercial en términos de productividad y un alto nivel de exportaciones como de importaciones, que sean por tanto, reflejo de la capacidad exportadora de una variedad de sectores, que finalmente se traduce en una productividad superior. De esta forma, resulta más eficiente, económicamente hablando, que se presente una específica combinación de *sectores* que están exportando, en comparación con la participación media de una nación en las exportaciones²⁵.

1.2.3 El papel de las naciones: El Diamante²⁶

La teoría de Michael Porter parte del supuesto de que los países triunfan en la industria si sus circunstancias nacionales proporcionan un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación. Es decir, los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

De acuerdo con Porter, los países triunfan en industrias cuando las ventajas de su centro de operaciones subsisten en otras naciones y cuando sus innovaciones y mejoras prevén las necesidades del mercado internacional. Cuando se compite internacionalmente el éxito exige que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales.

El marco bajo el cual se gestan las ventajas competitivas -el Diamante, como lo denominó Porter-, consta de cuatro atributos: *Condiciones de los factores; Condiciones de la demanda; empresas relacionadas horizontal y/o verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias*. Estos atributos se complementan con dos variables auxiliares: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

1.2.3.1 Condición de los factores

El concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. En lugar de la abundancia relativa se considera la

²⁴ Porter, Michael. Op cit., p. 30.

²⁵ Ello significa que un creciente nivel de calidad y complejidad de los bienes o servicios exportados puede ayudar al crecimiento de la productividad aunque las exportaciones generales estén creciendo lentamente.

²⁶ Los elementos descritos en este apartado con relación a la teoría del "diamante" de Michael Porter, así como en relación a las fases de desarrollo competitivo de las naciones, son un extracto de la teoría y los principios de este autor, contenidos en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* de The Free Press Nueva York, 1990.

escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados - infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta -, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

El desarrollo de factores *básicos* no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores *avanzados*, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles - y, por tanto, para elevar la competitividad nacional -, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

"Muy pocos factores se heredan, y por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores *avanzados* y *especializados*. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como es el caso de México"²⁷.

1.2.3.2 Condiciones de la demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos:

1. Naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación)
2. Tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, y
3. Mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

²⁷ Porter, Michael, citado en La competitividad de la empresa mexicana, op cit., p. 15.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

1.2.3.3 Empresas relacionadas y de apoyo

Este tercer atributo es denominado por Porter como *clusters* de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente *competitivas*; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un *cluster*. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

1.2.3.4 Competencia o rivalidad interna

Este se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

"Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura del capital. La conducta de la gente - motivación para trabajar y desarrollar habilidades -, por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración. Háñese metas individuales *versus* metas de conjunto, industrias emergentes *versus* industrias maduras"²⁸.

²⁸ NAFIN/IMEF. La competitividad de la empresa mexicana, op cit., p. 25.

1.2.3.5 El papel del Gobierno

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura del libre mercado con una política de "*laissez faire*". Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables - individualmente más no en conjunto -, pero que fomentaría la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

El papel del gobierno consiste entonces, en servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas en el ámbito internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos físicos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

El papel del gobierno debe centrarse entonces, en moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

Sin embargo, hoy día tras un estado que no creció sino que engordó y se paralizó por su propia obesidad, resulta imperante una reestructuración del mismo, que de acuerdo a Peter Drucker, se requiere siempre de los mismos tres pasos:

1. Abandono de lo que no funciona, de lo que nunca ha funcionado, de las cosas que han perdido ya su utilidad y su capacidad de contribuir.
2. Concentración en lo que sí funciona, en lo que sí produce resultados y mejora la capacidad de rendimiento de la organización. Esto exige hacer más de las cosas que han demostrado tener éxito.

3. Análisis de los medio éxitos, medio fracasos. Una reestructuración requiere abandonar todo lo que en esas áreas no rinda, y hacer más de lo que sí rinde²⁹.

1.2.3.6 Fenómenos fortuitos

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que las nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos prohíben situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas: sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

1.2.4 Estrategia de la empresa

A pesar de todo, por muy favorables que sean las circunstancias nacionales, una empresa no tiene garantizado el éxito. En el mismo país, algunas compañías prosperan y otras fracasan. En realidad, la compañía de éxito internacional es aquella que no es una mera espectadora pasiva en el proceso de crear ventaja competitiva. Están todas las compañías que pretenden denominarse competitivas, inmersas en un procedimiento interminable de búsqueda de nuevas ventajas y de lucha para protegerlas de sus competidoras.

La actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva en el ámbito internacional encierra grandes desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable. Hay otras formas de obtener utilidades, como el apoyo gubernamental, colocarse atinadamente en el mercado sosteniendo bajo el nivel de inversión y mantenerse apartado de las industrias de calibre internacional. Sin embargo, son muchos los riesgos de adoptar estas políticas, entre los que se encuentran sin duda la desaparición de la empresa misma.

Con base en el estudio de Porter, quedó claro que cada empresa que mantenía una ventaja competitiva sostenida, presentaba ciertas modalidades de conducta subyacentes:

1. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento de la innovación y el cambio. Es decir, las empresas aventajan a sus rivales internacionales porque caen en la cuenta de nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos. Más aún, como consecuencia, toda organización/empresa de nuestro tiempo tiene que incorporar en su estructura misma la gestión del cambio³⁰.

²⁹ Drucker, Peter. *La sociedad postcapitalista*, op cit, p. 175.

³⁰ Ibid, p. 66.

La innovación incluye, además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer cosas que a veces parecen bastante comunes. Esta puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en el proceso de producción, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar u organizar.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores o que sirve a un sector del mercado al que no han prestado atención los competidores³¹. Hay competidores que no responden a esta situación porque temen que en forma prematura sus inversiones anteriores pierdan actualidad.

2. *La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores.* El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores son parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja. La ventaja competitiva a menudo proviene de que se percibieron nuevas formas de configurar y manejar todo el sistema de valores.

3. *La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante.* Hay pocas ventajas competitivas que no pueden imitarse. Empresas (e industrias nacionales) que permanecen estacionarias a la larga son superadas por los competidores. Algunas veces, posiciones competitivas bien fortificadas logran sostenerse durante años o decenios después de que dejaron de hacerse mejoras por la mera fuerza de ventajas anteriores, tales como sólidas relaciones con la clientela, economías de escala en las tecnologías en uso y la lealtad de los canales de distribución. Sin embargo, competidores más dinámicos tarde o temprano dan con una forma de esquivar estas ventajas cuando descubren una manera mejor o más barata de hacer las cosas.

Ventajas competitivas más duraderas por lo general dependen de la posesión de recursos humanos de alta calidad y de la competencia técnica interna. Exigen inversiones progresivas en técnicas y activos especializados, además de cambio ininterrumpido³².

Crear ventajas competitivas dignas de mantenerse bien puede requerir que una empresa considere caducas sus ventajas menos duraderas, aun cuando conserve su carácter de ventaja. Sostener la ventaja competitiva por otro lado, exige que la compañía practique una modalidad de lo que el economista Joseph Schumpeter denominó "autodestrucción creativa". Mediante la creación de nuevas ventajas se debe lograr destruir las antiguas. Si no lo hace, se corre el enorme riesgo de que lo hará algún competidor.

³¹ Así, tal y como señala Robert Reich, "la venta y el marketing de productos específicos requiere poseer un profundo conocimiento acerca de las preferencias del consumidor, dónde reside la ventaja competitiva y cómo se puede lograr. La clave consiste en identificar los nuevos problemas y posibilidades a los que el producto se puede aplicar. El arte de la persuasión es reemplazado por la identificación de oportunidades" Véase Reich, Robert. El trabajo de las naciones. Edit. Vergara, Argentina, 1993, p.91.

³² Tal y como señala Peter Drucker, en la nueva sociedad del conocimiento, éste es el instrumento a través del cual se podrán obtener resultados sociales y económicos. Ante la necesidad de un conocimiento cada vez más especializado, cobran singular importancia los recursos humanos que se encuentran a la altura de las circunstancias y que logran, sobre todo, aplicar conocimiento al conocimiento. Drucker, op cit.

4. En última instancia, sostener la ventaja requiere implantar estrategias de enfoque internacional. Es decir, una empresa no puede conservar a la larga su ventaja competitiva en medio de la competencia internacional sin utilizar ni ampliar las ventajas de su centro de operaciones mediante una estrategia de enfoque internacional.

Enfocar la estrategia desde el punto de vista internacional encierra varios elementos importantes. En primer lugar a todas luces hay que vender en todo el mundo y no concentrarse en el mercado nacional. Ahora bien, no se consideran las ventas internacionales como un negocio en incremento sino como parte integral de la estrategia. En segundo lugar, una estrategia de alcance mundial presupone descubrir las actividades que realizan otros países a fin de aprovechar las ventajas locales, contrarrestar las desventajas particulares o bien facilitar la penetración del mercado local. Por último, una estrategia mundial requiere de coordinar e integrar actividades a nivel internacional a fin de adquirir economías de escala basadas en los conocimientos³³, disfrutar de los beneficios de la reputación de una marca bien establecida y servir a los compradores en los mercados internacionales³⁴.

A pesar de estas ventajas, competir a este nivel no es algo que sustituya el mejoramiento y la innovación en el país de origen.

1.2.5 El reto de la innovación

Podemos considerar algunas de las formas en que una compañía puede crear el ímpetu necesario para la innovación:

Buscar compradores que se enfrente a circunstancias difíciles: esto es, los compradores que se enfrentan en su actividad a circunstancias especialmente difíciles (como el clima, el mantenimiento, el número de hora que debe rendir el equipo), que tienen desventajas en materia de costos en sus propios negocios, que tienen competidores muy fuertes o que compiten con estrategias que exigen mucho del producto de la compañía y del servicio que ofrece, son compradores que proporcionan un laboratorio para mejorar el rendimiento y ampliar ciertos servicios o características.

Establecer normas que superen los más serios obstáculos provenientes de los reglamentos o regulaciones asignados a los productos. En realidad, las normas severas no son un obstáculo sino una oportunidad para mejorar desde un principio los productos y los procedimientos. Los modelos más antiguos o sencillos pueden venderse en otra parte.

³³ Solamente el conocimiento como instrumento para obtener resultados sociales y económicos, y su aplicación al trabajo es lo que creó economías desarrolladas al provocar la explosión de la productividad de los últimos cien años. Drucker, op. cit., pp. 44-47.

³⁴ De acuerdo con Robert Reich, en las compañías en que se producen bienes de alto valor, se caracterizan hoy día por conformar grandes redes internacionales cuyos objetos primordiales - intermediación, identificación y resolución de problemas- tienden a entretejer una serie de relaciones empresariales que van más allá de las fronteras nacionales. Reich Robert, op. cit., p. 101.

Tener relaciones con proveedores de primera categoría que operen internacional y localmente. Los proveedores que cuentan con una ventaja competitiva, además de la perspicacia que les dan sus actividades internacionales, insistirán en que la empresa mejore y crezca. Al actuar así suministran ayuda e información actualizada³⁵.

Dar a los empleados el tratamiento que corresponde al personal permanente. Cuando los empleados son considerados permanentes se crean presiones que sostienen e incrementan la ventaja competitiva. Así, en vez de aumentar el número de trabajadores, se procura mejorar la productividad.

Transformar en motivadores a los más destacados competidores. Los competidores con ventajas competitivas muy parecidas a las de la propia compañía, o que incluso las han superado, deben proporcionar el criterio para establecer comparaciones. Se puede sucumbir ante las facilidades de establecer un monopolio como la situación más cómoda y lucrativa. De hecho, las compañías saldrían perdiendo frente a las empresas que vienen de un medio más dinámico.

A rasgos generales, la capacidad de cualquier empresa para innovar tiene mucho que ver con el medio en el cual se mueve, con las fuentes de información de que dispone y consulta, y con el tipo de retos a los que decide enfrentarse. La innovación brota de la presión y del desafío. Brota asimismo del hecho de haber encontrado los retos que en verdad deben aceptarse. El papel esencial del dirigente de la empresa es crear un ambiente que corresponda a esas condiciones.

³⁵ Ello implica la formación de redes que tienden a desaparecer la vieja concepción piramidal de las estructuras empresariales, a casi considerarlas como una telaraña que no solo busca establecer conexiones competitivas, sino incluso formar nuevos nexos todo el tiempo. Reich, Op. Cit., p. 95.

1.3 El desarrollo competitivo de las economías nacionales

Así como pasa con los sectores, las economías nacionales son todo menos estáticas. Desde la Segunda Guerra Mundial muchos países han experimentado sorprendentes cambios en el modelo de sectores con éxito internacional y más aún en las fases de desarrollo competitivo que ha alcanzado su industria en términos internacionales. Las fases se constituyen como una manera de abstraer el proceso de perfeccionamiento de una economía nacional. En cada fase intervienen sectores y segmentos sectoriales así como diferentes estrategias empresariales. Las fases también se diferencian sustancialmente en el conjunto de cuadro de medidas políticas aplicadas por el gobierno a la industria.

Esto cobra singular importancia en tanto las economías progresan mediante el perfeccionamiento de sus posiciones competitivas (que de alguna forma se refleja en el desarrollo dentro de las fases), lo que se consigue obteniendo ventajas competitivas de nivel superior en los sectores que ya existen y desarrollando la capacidad para competir con éxito en nuevos sectores y segmentos de alta productividad. Para ello, el comercio tiene una importancia capital en el proceso de perfeccionamiento, de la misma manera que la tiene la inversión extranjera directa que desplaza al extranjero las actividades menos productivas, o que por otro lado permite a los sectores más productivos penetrar mejor en los mercados extranjeros.

La capacidad de perfeccionar una economía depende mucho de la posición de las empresas del país en la porción de la economía expuesta a la competencia internacional. Perfeccionamiento que contienen buena parte de los sectores y de los segmentos sectoriales en los que existe potencial para lograr unos altos y crecientes niveles de productividad. Sin la capacidad de exportar en una gama de tales sectores, el crecimiento de la productividad nacional se estancará. La capacidad de exportar en sectores avanzados, que permite las importaciones en campos menos productivos, también resulta fundamental para el proceso de perfeccionamiento.

1.3.1 Fases del desarrollo competitivo

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y los agrupamientos que tienen éxito internacional. Las fases determinan la posición de un país en los sectores sujetos a competencia internacional, a pesar de que también reflejan el estado de la competencia en muchos sectores exclusivamente interiores. Las fases representan un esfuerzo, finalmente, por destacar aquellos atributos de un sector de un país que son más importantes para elevar la prosperidad económica.

Las fases se encuentran perfectamente diferenciadas entre sí, y muy a pesar de la disparidad de la mayoría de las economías, es posible identificar en cada una de ellas un modelo predominante o destacado en la naturaleza de la ventaja competitiva de las empresas de un país en un momento determinado. A saber son las siguientes:

TABLA 1.3

	FASE IMPULSADA POR LOS FACTORES
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">- Ventaja competitiva exclusiva en los factores básicos de producción.- Se compite en términos de precio.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">- Es demasiado sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio.- Economías vulnerables a las pérdidas de ventaja en los factores.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Países con economías de planeación central.- Economías basadas en la comercialización de recursos materiales.

TABLA 1.4

	FASE IMPULSADA POR LA INVERSIÓN
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Se caracterizan por poseer tanto las naciones como las empresas una ventaja competitiva basada en la agresiva inversión.- La tecnología y los métodos no solamente se aplican, sino que se trabaja en ellos para mejorarlos.- Existen canales de distribución y comercialización entre las empresas y los compradores finales.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad y voluntad para invertir.- La economía se hace menos vulnerable a las crisis mundiales y a las variaciones en las cotizaciones de las monedas que lo que era en la etapa anterior.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">- Sin embargo, la economía sigue siendo frágil.- Requiere un acuerdo nacional que favorezca la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, antes que el consumo corriente y la distribución de las rentas actuales.

TABLA 1.5

FASE IMPULSADA POR LA INNOVACIÓN	
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Se amplían y perfeccionan los sectores y segmentos en los que las empresas del país pueden competir con éxito.- Son comunes las alzas en los ingresos per cápita, mejores niveles de educación, el creciente deseo de comodidad y el vigorizante papel de la rivalidad interior.- Comprende además países con diferentes niveles de ingreso.
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">- Aparecen nuevos mecanismos para crear factores avanzados y especializados y para hacer mejoras continuamente.- Las empresas no sólo adquieren y mejoran tecnología adquirida de otros países, sino que la crean.
CONSECUENCIAS	<ul style="list-style-type: none">- Si bien las empresas siguen compitiendo en costos, la ventaja depende directamente del nivel de productividad (como resultado de elevados niveles de cualificación) y no de los costos de los factores.- Los esfuerzos del Gobierno se extienden indirectamente: estimulación de la creación de factores cada vez más avanzados, la mejora de la calidad de la demanda interior, el fomento de la formación de nuevas empresas, y la conservación de la rivalidad interior, entre otras.

TABLA 1.6

FASE IMPULSADA POR LA RIQUEZA	
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none">- Las empresas empiezan a perder ventaja competitiva en los sectores internacionales debido a una serie de razones.- Se pierde el anterior interés por las enseñanzas fundamentales prácticas.- Los niveles educativos disminuyen y desvanece la atención de la sociedad y de los padres a los temas educativos.- Son comunes la proliferación de las fusiones y adquisiciones.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">- Menguante rivalidad.- Decreciente motivación societaria para invertir.- Capacidad de aislamiento de las firmas suficientemente poderosas para influir en la política gubernamental.

	FASE IMPULSADA POR LA RIQUEZA
CONSECUENCIAS	- A medida que progresa esta fase, son muchas las empresas en que surgen problemas. La presión del desempleo o de los empleos insuficientes se hace duradera y empieza a bajar el nivel promedio de vida.

Fuente: Elaboración propia con base en las premisas de la teoría de Michael Porter sobre el desarrollo competitivo de las economías nacionales.

1.3.2 Condiciones previas para el avance competitivo

La industria de un país avanza a través de las tres primeras etapas porque existen fuerzas que crean el potencial para unas ventajas competitivas de orden superior y presionan a la industria para que las busque y las obtenga. Tiene lugar un perfeccionamiento sistemático.

Algunas de las condiciones más destacables que hacen falta para que el país progrese a etapas más avanzadas y que destacan son las siguientes:

1. *Mecanismos de creación de factores* que proporcionen la base para una ventaja de orden superior, puesto que cada una de las tres primeras etapas exigen unos factores más avanzados y especializados.

2. *Motivación* tanto en trabajadores como en directivos que estén dispuestos a trabajar sin escatimar tiempo ni esfuerzo, para ganar merecidamente mayores sueldos, para buscar mayores beneficios, para fundar nuevas empresas y crear compañías mayores.

3. *Rivalidad interior* como necesaria para impulsar la innovación y el perfeccionamiento de la ventaja competitiva.

4. *Perfeccionamiento de la demanda*

5. *Desventajas selectivas de los factores* que proporcionan el impulso para aumentar la productividad así como perfeccionar las ventajas competitivas hacia otras de tipo superior.

6. *Capacidad para la formación de nuevas empresas*, ya sea por medio de iniciativas de nueva creación o por medio de la actividad interna de empresas establecidas³⁶.

³⁶ Porter, Michael y Fuller, Joseph. "Las ventajas competitivas de la empresa a nivel nacional e internacional". en *Ejecutivos de Finanzas*, México, mayo 1993, pp. 26-38

1.4 La necesidad de ampliar los mecanismos de cooperación interempresarial en México y el mundo

La política macroeconómica apoyada exclusivamente en el mercado ha resultado poco exitosa. Ha sido prácticamente insuficiente para satisfacer las necesidades de producción y empleo. Sin embargo, tampoco puede haber una regresión hacia una política proteccionista, puesto que las economías nacionales ya se encuentran sumamente expuestas a la economía a escala global, así como a las empresas multinacionales, acompañadas éstas de sus altos procesos tecnológicos en términos de producción, gestión y empleo.

El contexto sugiere entonces, que se deben plantear nuevas estrategias y políticas que impliquen una tercera vía, es decir, una nueva orientación económica centrada en aspectos regionales e industriales de desarrollo económico, con mecanismos que permiten principalmente a pequeñas y medianas empresas recapturar el mercado interno, a la vez que pueden fortalecer su encadenamiento con maquiladoras e industrias orientadas a la exportación, a fin de poder ingresar a los flujos comerciales de exportación en escala mundial en términos competitivos a la vez que más equitativos.

La importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas radica en que por mucho, son consideradas como el principal componente de la economía internacional (Véase Ilustración anexa), representando en países altamente industrializados más del 90% respecto al total de las empresas existentes, al tiempo que participan en más del 50% en la generación de empleo.

CUADRO 1.1

CONTRIBUCIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS A LA ECONOMÍA DE DIFERENTES PAÍSES

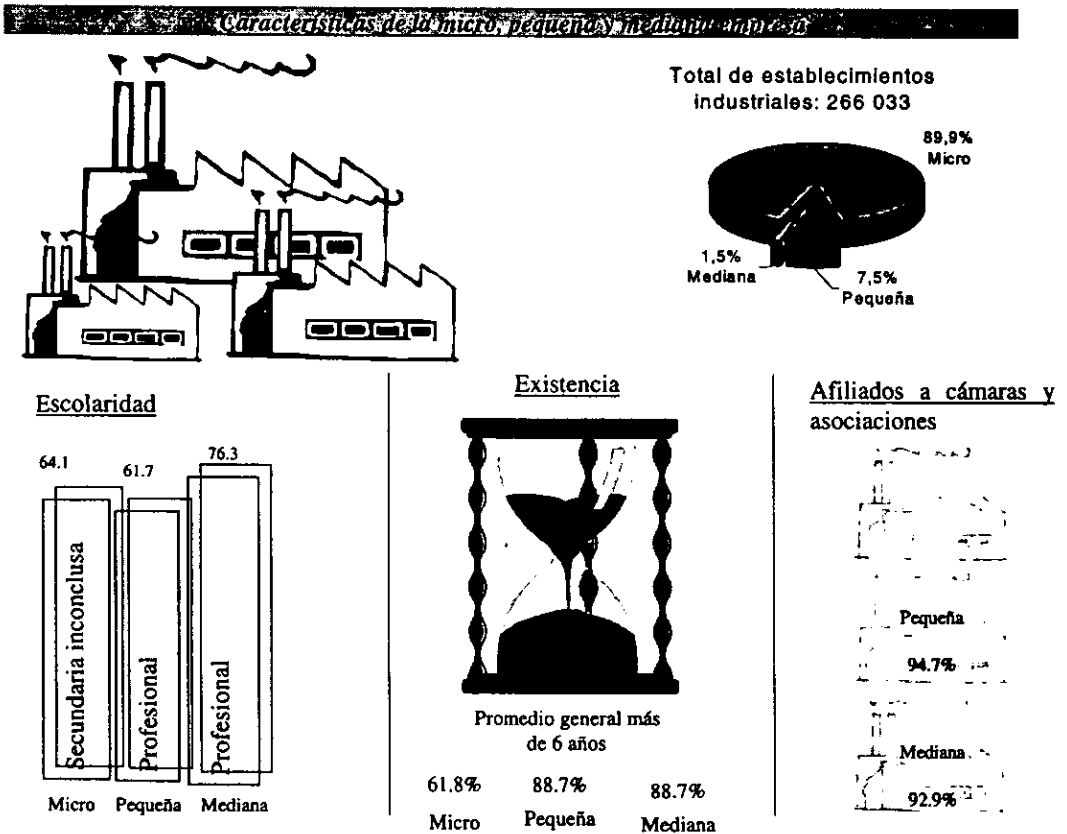


Concepto	México	Japón	USA	Alemania	Italia
Total de empresas (millones)	2.2	6.5	5.0	3.0	1.3
Participación de la micro y pequeña empresa (%)	99	99	97	99	99
Participación del empleo (%)	75	70	55	67	60
Generación de empleos (%)	82	83	80	80	85
Participación en las exportaciones (%)	6	40	20	30	30

Cifras 1992, *1993. Fuente: México: Criterios de SECOFI y Censos Económicos. Japón: Banco de Desarrollo Económico de Japón. USA: Small Business Administration. Alemania: Banco de Desarrollo Alemán. Italia: Modelo de especialización flexible (Consortio Financiamiento Tecnológico y Comercial). Citado por Vázquez Santander, Cella en *Luces y Sombras de la integración empresarial*, Paso a Paso, *Revista de la Canaical*, julio - agosto 1995, pág. 11.

En México por ejemplo, "la MPME's representan el 99.0 por ciento del número de establecimientos, generando 78.0 por ciento del empleo. Gran parte de su eficacia se debe a su fácil adaptación y flexibilidad a los constantes cambios económicos, financieros y tecnológicos, a la vez que dada su composición y utilización del recurso humano, les permite con mayor facilidad su acomodo a los cambios y oportunidades del mercado internacional"³⁷, tal y como puede apreciarse en la siguiente ilustración.

Ilustración 1.3



Fuente: Censos Económicos 1994 (Resultados oportunos), INEGI, México 1995. Pequeña y mediana empresa. Principales características 1993.

A saber, existen dos formas de cooperación interempresarial: entre grandes y pequeñas empresas (traducido principalmente bajo el mecanismo de subcontratación de tipo vertical), y entre pequeñas empresas. La lógica inicial de la subcontratación supone el hecho de que las grandes

³⁷ Véase Zedillo Ponce de León, Ernesto. *Primer Informe de Gobierno*. Tomo III, Desarrollo Económico, Infraestructura y Políticas sectoriales, 1 de septiembre, 1995, p. 83 y 84.

firmas son capaces de hacer ciertas cosas mejor que las pequeñas, aunque otras las hacen menos bien. Del lado de las pequeñas empresas, se rompe con barreras que en lo individual comúnmente enfrentan: acceso a la información tecnológica; a los lineamientos sobre control de calidad; acceso al financiamiento; asistencia en la compra de materiales y equipo; organización del lugar de trabajo; administración financiera; estabilidad del mercado; etc.

En el ámbito de la cooperación entre pequeñas y medianas empresas (PYME's), esta implica llegar a niveles de "eficiencia colectiva" donde la ventaja competitiva se deriva de las economías externas locales y la acción conjunta³⁸. En términos generales, la cooperación implica un mayor poder de negociación para la interacción con otras empresas y/o instituciones públicas y privadas, así como el hecho de que brinda mayor disseminación de la información entre los participantes. Al lograr llegar a una especialización en la división del trabajo, los beneficios por los costos de transacción son más bajos y por lo tanto, se restringe el rango de funciones que desempeña cada industria.

En resumen, cualquiera que sea la modalidad de cooperación interempresarial (entre grande y pequeña empresa o entre pequeñas empresas), ésta implica una alianza estratégica, cuyo objetivo fundamental es por tanto evitar que las empresas de menor tamaño se diluyan frente a la competencia creciente. De acuerdo con el Dr. Joan Ginebra Torra³⁹, y a manera esquemática, estas alianzas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- *Por su constitución:* en *formales* (aquellas que están establecidas legalmente) o *informales* (que se establecen de hecho, no existe contrato legal de por medio).
- *Por su duración:* *permanentes* (cuando su duración es de más de 10 años y sus objetivos son a largo plazo) y *temporales* (cuando solamente se crean para un objetivo específico de corto plazo).
- *Por su ámbito:* *alianzas por partes* (sólo un departamento o varios de la empresa se alían) o *totales* (cuando la empresa en su totalidad se alía con otra).
- *Por su objetivo estratégico:* las cuales pueden ser *comerciales, tecnológicas, financieras o productivas*.

Estas alianzas pueden tomar la estructura de *Empresas integradoras* (engloban a la micro, pequeña y mediana empresa de una o más ramas de actividad económica), *Franquicias* (licencias de uso de marca y transmisión de conocimientos técnicos) o *Coinversiones* (se establecen a través de los contratos de asociación en participación en el caso de empresas nacionales, o bien la inversión neutra para casos de inversión extranjera), dependiendo de los intereses corporativos involucrados. De éstas, la más difundida y recomendada para las MPME son *las empresas integradoras* ya que según los expertos, los beneficios que éstas generan se pueden resumir en:

³⁸ A través de la cooperación entre PYME's, las posibilidades de lograr economías de escala se extiende incluso en las áreas de compras, ventas, inversión en infraestructura, tratos con el sector público, etc.

³⁹ Vázquez Santander, Celia. "Luces y sombras de la integración empresarial" en *Paso a Paso*, Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Julio – agosto 1995, pp. 11-12.

- ✓ Se aprovechan las economías de escala generando la integración de cadenas productivas.
- ✓ Se reducen los costos de transacción para lograr la penetración de los productos que se fabrican en el exterior.
- ✓ Se obtienen más fácilmente las materias primas y los insumos.
- ✓ Se mantiene la individualidad de los empresarios asociados en las decisiones internas de sus empresas.
- ✓ Las empresas se asocian para competir en los mercados sin competir entre ellas.
- ✓ Los empresarios se dedican a producir, mientras que las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren sus asociados para mejorar su productividad.
- ✓ Sus asociados adquieren mejor capacidad de negociación en los mercados.
- ✓ Obtienen disponibilidad de mano de obra calificada, de equipos y maquinaria de punta y la facilidad de especialización en determinados procesos.
- ✓ Sus asociados acceden al crédito ágil y oportuno⁴⁰.

Cualquiera que sea la forma de integración entre el sector empresarial.

"La cooperación efectiva resulta de una combinación de costos más bajos y la resultante es mayor competitividad, más altos beneficios y/o salarios, mejores condiciones de trabajo, mayor capacidad para responder con rapidez dirigiéndose hacia una competitividad mayor en las industrias donde la demanda o los estilos tienden a cambiar rápidamente, así como con un riesgo mucho menor. La seguridad que un agrupamiento efectivo provee no sólo involucra los mecanismos de protección conjunta a través de los cuales los miembros más afortunados de la agrupación pueden ayudar a los que se encuentren en dificultades, sino que también a la, a menudo comentada, elasticidad y sustentabilidad del distrito en su conjunto: una elasticidad basada tanto en la inherente flexibilidad para modificar el pago a los factores, condiciones de trabajo, etc., como en la defensa que proporcionan la solidaridad social y el deseo de superar problemas"⁴¹.

Para alcanzar estas ventajas, se requieren ciertos condicionantes en la conformación y fomento de las agrupaciones industriales, lo que además de determinar en cierto grado el éxito de la interacción, determina el grado y las formas en que el gobierno interviene productivamente. Así, se da gran peso a la relación de complementariedad/competencia entre firmas de diferentes

⁴⁰ Huerdo Lange, Juan, *Ventajas que ofrece el desarrollo de Empresas Integradoras*. Ponencia presentada en el seminario de Alianzas Estratégicas organizado por la Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT).

⁴¹ Bross Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. ¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato, en Pensar Globalmente y actuar regionalmente, Editorial Jus, México 1997, p. 235.

tamaños, pues a bien decir, la cooperación existe con la competencia; el grado de orientación al exterior que tengan las unidades integrantes; la situación macroeconómica; el grado de cohesión social (es decir, cómo las PYME's se visualizan teniendo metas compartidas e intereses mutuos); la infraestructura física y humana; la calidad del mercado e información; y finalmente, la capacidad de las empresas para interactuar efectivamente.

De hecho, la agrupación es más benéfica cuanto más regional lo es, y por lo general tiende a darse en industrias artesanales (ubicadas en ciudades pequeñas o en segmentos confinados de ciudades más grandes), o en sectores de alta tecnología, ubicados en centros urbanos (tales como electrónica, metalurgia, computadoras, software, biotecnología).

Las experiencias recogidas en los últimos años pueden recabar información de múltiples agrupamientos industriales a lo largo del mundo. En todos ellos, aunque con ciertas variables, se ha presentado una marcada afinidad cultural y/o étnica lo cual provee de costos de transacción más bajos, de un alto nivel de confianza entre los miembros, así como homogeneidad más grande de objetivos. Existe una adecuada oferta de habilidades empresariales, pues con los actuales sistemas de gestión, éstas son indispensables para alcanzar el nivel generalizado de desempeño que hoy por hoy se requiere para inducir a las firmas a aceptar un alto nivel de dependencia respecto a otras, todo sea en favor de la agrupación. Además, se da un papel clave a los vínculos externos; los comerciantes y/o canales de distribución representan acciones colectivas que impulsan el sector (traducido en persecución de un mejor transporte, mejoramiento de las aduanas, información de mercados externos y ferias comerciales, etc.), además que la presión de vender al exterior genera un estímulo entre las firmas para cooperar y para que el Estado colabore con ellas.

Se trata de todo un proceso en el que, incluso, algunos grupos tienden a crear escenarios especiales⁴². En dicho proceso, el papel del gobierno consiste en determinar el papel óptimo del sector público y cómo su papel variará conforme la situación cambia. Principalmente, ligar a las PYME's entre ellas y entre las asociaciones locales, bancos, e instituciones de educación y capacitación.

Considerado como un factor activo, el gobierno tiene la capacidad y la obligación de ofrecer apoyos directos (apoyo integral a las PYME's en áreas como investigación y desarrollo, entrenamiento y educación, servicios financieros, comercialización, etc) e indirectos (fomento de asociaciones privadas) que conlleven a la *creación de un ambiente que facilite la cooperación y la difusión de la información, mientras no destruya los beneficios de la competencia, ya que por lo general, si las empresas son asistidas en las etapas iniciales de integración y posteriormente de exportación, ellas pueden a menudo continuar subsecuentemente por sí mismas*. Las barreras de entrada son decisivas debido a los altos costos por obtener información sobre los mercados extranjeros, por elevar la calidad y por el establecimiento de los canales de mercado.

De ahí la necesidad de apoyar ciertos tipos de iniciativas y/o programas en particular. Las ferias comerciales, por ejemplo, son una valiosa herramienta para generar relaciones inter - firma tanto

⁴² Tal es el caso de México, en donde muchas "empresas integradoras" fueron incitadas a la existencia, al menos en parte, debido a la crisis de la apertura comercial con recesión en los últimos años.

verticales como horizontales. Dentro de la feria, las pequeñas firmas se benefician de las experiencias recogidas de interactuar con grandes empresas, a la vez que éstas logran contactos importantes para apoyar en sistemas de subcontratación.

A pesar de la importancia de estos sistemas de apoyo y de integración, dado la necesidad de contar con un adecuado acceso al mercado, considerado como un requerimiento básico en la consolidación de encadenamientos horizontales y verticales, es verdaderamente seria la falta de una buena oferta de compañías comercializadoras en América Latina⁴³. El papel que éstas realizan desliga al empresario de una función más, permitiéndole especializarse en la (s) área (s) que le competen, logrando, tal y como se mencionaba con anterioridad, una adecuada división del trabajo. Por su parte, la comercializadora tiende a aportar su experiencia al agrupar en torno de sí la producción de varios pequeños productos y aprovechar sus contactos externos⁴⁴.

Aunado a todo lo anterior, algunos de los beneficios o apoyos que el gobierno puede aportar para el fomento de las agrupaciones industriales pueden resumirse:

⇒ Apoyo a las ferias locales e internacionales; subsidios para compradores extranjeros que las visiten, grupos de productores, etc. Dar especial atención a pequeñas y medianas industrias interesadas en participar, considerando sobre todo, que son las que cuentan con menos recursos para tales eventos.

⇒ Fomentar el desarrollo de intermediarios que manifiesten el compromiso de conectar a grupos de PYMEs con mercados internacionales. Papel que puede ser desempeñado por las compañías comercializadoras mexicanas.

⇒ Apoyo a las instituciones de educación y capacitación, las cuales, independientemente del apoyo técnico - científico de gestión que pueden ofrecer a la planta industrial, podrían a su vez contribuir a la agrupación potencial o actual de las PYMEs.

⇒ Desarrollar verdaderos sistemas de información en los sectores importantes de las PYMEs. Estos incluyen: información base de las políticas de las PYMEs; sistemas de información económica; información sobre recursos humanos y materiales y cómo conseguirlos; información base de las empresas líderes en la región; un monitoreo real de los

⁴³ En el caso de México, a lo largo de la última administración (1988-1994) fueron promovidos una serie de programas tendientes a impulsar "empresas integradoras", para con ellos compensar las graves deficiencias en sistemas de información y/o canales de distribución. Aún cuando a la fecha han sido creadas 90 de estas compañías y parece haber ya ciertos resultados en cuanto a las economías de escala que éstas han generado en la compra de insumos y venta de la producción, uso de servicios especializados, así como la especialización lograda entre los miembros, todavía existe mucho escepticismo por parte de los pequeños y medianos empresarios en cuanto a la seriedad gubernamental de aportar recursos suficientes que den verdadero impulso al programa, y por ende a la industria.

⁴⁴ De acuerdo con Albert Berry, los intermediarios eficientes, los cuales conectan grupos PYME's al mercado mundial, pueden en el proceso contribuir a la creación de agrupamientos o incrementar en otras formas la cooperación entre las PYME's en cuestión. Los comerciantes fueron importantes en la evolución de varios tipos de estos agrupamientos como son El Valle de Sinos en Brasil, o el Valle de Emilia Romagna en Italia. Berry, Albert R. "Análisis de la "mejor práctica" en la cooperación empresarial" en Pensar globalmente y actuar regionalmente. Ed. Jus. UNAM y Fundación Friedrich Ebert. México, 1997. p. 243.

programas que se han implementado y las instituciones privadas o instancias gubernamentales que los apoyan, etc.

⇒ Alentar el desarrollo de proveedores de las PYMEs a través de las compras del sector público.

⇒ Apoyo a instituciones o asociaciones importantes de negocios, que de acuerdo a la experiencia recabada, presentan gran incidencia en la formación de agrupamientos, incluso mucho antes de que se hayan llevado a la práctica programas gubernamentales que los fomentaran.

⇒ Impulso a inversionistas extranjeros que planteen verdaderos programas de subcontratación, con redes perfectamente establecidas y que tengan tanto interés como experiencia para desarrollar las redes de proveedores que requieren. En este caso, se forma un proceso de interacción recíproca donde mucho se tiene que aprender de sistemas de gestión y administración exitosos.

⇒ Apoyo a centros de servicios que aporten su conocimiento a las PYMEs en la formación de agrupamientos. Aunque existen las bases para pensar en su correcta aplicación, en el caso de América Latina se debe prever cierto tipo de monitoreo que asegure su correcta consecución.

2 La Industria Del Calzado En México

2.1 La historia del calzado en México

En México, la fabricación de calzado es una de las actividades más antiguas que se remontan a sus primeros pobladores. La industria del cuero y calzado es uno de los sectores manufactureros de mayor tradición en la actividad económica del país; en buena media, la estructura actual de esta industria es el resultado de la evolución que han tenido las empresas que comenzaron hace varias décadas como pequeños negocios familiares.

En la historia del calzado en México se tiene conocimiento del uso del calzado en formas por demás rudimentarias, que datan de varios siglos antes de la conquista. En ese entonces se utilizaba el "Cactli", que en idioma mexica significa sandalia, fabricado con piel curtida, ixtle o henequén y se componía de una o más suelas que se sujetaban a la planta del pie, por correas que atravesando los dedos, se ataban a la pierna. Existían cactli sencillos para el uso cotidiano y las de lujo, usados principalmente por los sacerdotes y grandes señores.

Incluso con la conquista, el mismo Hernán Cortés mostraba sumo interés en el sistema de mercadeo donde los bienes comercializados incluían artículos de vestido y calzado.

Ya en la época del virreinato, esta artesanía empieza a tomar auge por las necesidades existentes de calzar a la gente que había venido a establecerse en la Nueva España, razón por la cual fue necesario traer de España maestros zapateros, cuya finalidad inicial fue cubrir las demandas de calzado que se tenían por parte de las tropas y de las personas radicadas en México y que procedían del viejo continente.

Desde entonces, esta artesanía comenzó a considerarse como una industria organizada, que aunque conservaba todas las características de una artesanía, trataba de producir cantidades mayores para poder atender la demanda existente. En nuestro país, fueron los frailes los que enseñaron el curtido de las pieles y todo lo referente a calzado, marroquinería y derivados del mismo.

Fue en la ciudad de Puebla donde propiamente se originó esta industria, siendo difundida posteriormente a León por Don Julián de Obregón. A partir de esta ciudad, la industria se extendió por todo el ámbito nacional.

En los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX este sector comenzó a trabajar realmente en cantidades industriales. En la época porfiriana, y con la idea de la modernización del país, don Carlos B. Zetina fue el pionero en los esfuerzos para industrializar el sector calzado,

al traer la primera maquinaria para establecer una fábrica en Tacubaya, la "Excelsior", la que originó la naciente industria del calzado en México¹.

Posteriormente fueron los establecimientos manufactureros de pequeña escala la base para desarrollar entre 1920 y 1930 la manufactura del calzado en México. Aún a pesar de mantener relaciones sociales de producción, en gran número de establecimientos, similares a las existentes en el espacio agrario, caracterizadas por el paternalismo, compadrazgo, coacción extraeconómica, préstamos personales, ausentismo frecuente y ocupación de mano de obra infantil, etc., paulatinamente se abrió el espacio que media entre los talleres familiares, con mano de obra no asalariada, y las pequeñas unidades de producción de tipo empresarial, en la que la fuerza de trabajo - la mayor parte de las veces de tipo destajista - cumplía con jornadas de trabajo extenuantes a fin de atender las necesidades crecientes del mercado interno.

Este esfuerzo fue el pivote que impulsó a industriales a concentrarse en los tres centros regionales más importantes del país: la ciudad de México, Guadalajara y León. No es extraño entonces que por ser estas regiones las que agrupaban la mayor producción industrial, surgieran las tres Cámaras regionales del sector: la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANICAL), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) y la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco (CICEJ)².

¹ Virginia Armella de Aspe, "La historia del calzado en México", en Confederación Nacional de Cámaras de la Industria del Calzado, *50 aniversario de las Cámaras de la Industria del Calzado en México*, Grupo Gráfico Romo, México, 1993, p. 22-23.

² De acuerdo a los últimos datos obtenidos del SIEM, la Cámara Nacional de la Industria del Calzado agrupa a 222 empresas, mientras que la CICEG registra un total de 854 empresas.

2.2 Panorama macroeconómico actual de la industria del cuero y del calzado en México y el mundo

Aun cuando la participación de esta industria dentro del conjunto del sector manufacturero en términos del PIB y del empleo es tan sólo de 1.4% y 4% respectivamente, su importancia debe ser concebida a partir de su presencia a nivel regional. En el estado de Guanajuato, por ejemplo, este sector, se constituye en el eje en torno del cual gira la actividad económica de la entidad, que representa alrededor de 50% de la manufactura.

Así visto, y aún a pesar de los graves problemas de desindustrialización que presenta esta actividad como consecuencia de la crisis económica, traducido en bajos niveles de salario, empleo y consumo per cápita, la industria del calzado tiene ante sí diversos retos y oportunidades importantes entre los que destacan el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y las ventajas competitivas que se derivan de la coyuntura actual.

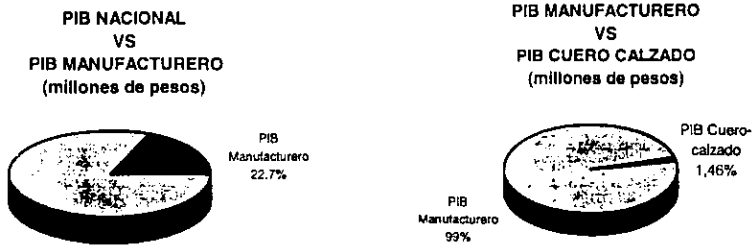
Si bien existe un fuerte problema de rezago tecnológico y de interconexión empresarial, la industria del calzado figura entre las industrias con altos índices de exportación caracterizándose, al contrario de las tradicionales empresas "altamente exportadoras", por estar configurada por micro y pequeñas empresas con un alta densidad de trabajo en sus procesos de productivos y cuya concentración geográfica permite pensar en estas zonas como distritos industriales o "clusters" semejantes a los existentes en Europa, por citar Italia.

Actualmente cobran importancia los esfuerzos realizados por los industriales de Guanajuato por lograr una verdadera reconversión no sólo industrial, sino incluso a nivel empresarial. Ello aunado con los apoyos gubernamentales encaminados a solucionar la sensibilidad de esta actividad frente a la conducta recesiva de la economía nacional iniciada en 1990; la eliminación de barreras comerciales y la existencia de un peso sobrevaluado que afectó negativamente a sectores productores de bienes finales como el calzado. Basta decir tan sólo que para el período de 1990-1995 el PIB del sector decreció 4.6% en promedio³.

³ Desgraciadamente, esta industria ha sido presa de las fluctuaciones económicas que México ha pasado en los últimos años, como resultado de su debilidad en términos de productividad y competitividad internacional. Aún ahora las empresas exportadoras basan en mucho su crecimiento a partir de efectos postdevaluatorios. En el caso de la industria del calzado las cifras son reveladoras: entre 1985 y 1990, el PIB de la industria registró tasas de crecimiento negativas como consecuencia de la apertura y las crecientes importaciones; entre 1990 y 1995 se recuperó el crecimiento para descender de nueva cuenta a partir de 1995, como resultado de la crisis de ese año. Fuente: NAFIN. Cadena cuero-calzado: diagnóstico nacional y regional, México, octubre 1996., p. 2-4.

Ilustración 2.1

PIB NACIONAL, PIB MANUFACTURERO Y PIB DE LA INDUSTRIA CUERO – CALZADO 1995



Fuente: NAFIN. Diagnóstico nacional y regional de la cadena cuero-calzado. México, 1996.

Sin embargo, son grandes los potenciales de desarrollo que se presentan a través de las industrias que forman parte de la cadena cuero - calzado. Aunque si bien la mejora implica necesariamente un desarrollo en los índices de competitividad a través de los apoyos financieros, el cambio tiene que ser estructural, pasando por una reconversión integral industrial que abarque a todos los agentes involucrados en el proceso y con ello dejar a un lado la subinversión en términos de tecnología, información e innovación que hasta el momento han prevalecido, para entonces, poder llegar a niveles de competitividad mundiales. El problema ha planteado ya algunas respuestas favorables, principalmente de los industriales y autoridades del estado de Guanajuato, pero indudablemente la respuesta tiene que darse simultáneamente en todos los niveles y en todas las industrias relacionadas si es que se quiere obtener resultados no a corto plazo, sino a mediano y largo plazo, traducidos primero, en mejoras de la industria en particular, y posteriormente en procesos de desarrollo económico.

2.2.1 Los retos de la industria del calzado en México

La política de reestructuración productiva seguida por el país en los años recientes, sustentada en la desprotección comercial y la falta de una política industrial explícita tuvo efectos negativos sobre la industria del cuero y calzado. Más aún, la eliminación de las barreras arancelarias para los productos de cuero y calzado y la política cambiaria de un peso sobrevaluado produjo entre 1990 y 1994 un gran crecimiento en las importaciones de estos productos. La industria nacional mostró una débil capacidad para hacer frente a los competidores extranjeros, al mismo tiempo que la planta productiva dio signos inequívocos de no poder penetrar en los mercados extranjeros.

Si bien la devaluación del peso al finalizar 1994 y la decisión adoptada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) en 1995 de elevar a 35% los aranceles de cuero y calzado revirtieron la tendencia, ésta solo se conformó como un repunte y una protección

artificial que no modificó en sustancia los grandes problemas y rezagos que operan en este sector⁴.

A grandes rasgos, los problemas pueden clasificarse en cuanto a limitantes internos a la industria y externos a la misma. A escala interna, en los diversos diagnósticos empresariales y gubernamentales se reconoce claramente la carencia de una cultura empresarial que sea capaz de impactar sistemas de administración eficiente. De acuerdo con la clase empresarial, los limitantes de la industria para producir con costos más eficientes se resumen en: baja productividad (92.5%), mala calidad de las materias primas (67.5%), tecnología obsoleta (50.0%) y falta de calidad⁵. La baja productividad, el insuficiente manejo de la capacidad instalada y la tecnología obsoleta tienen un impacto directo en los costos⁶, tal y como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

CUADRO 2.1

PRODUCCIÓN NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO (MILLONES DE PARES)		
Año	Producción	Uso de capacidad instalada
1985	232,6	61,2%
1986	237,2	64,1%
1987	244,4	64,5%
1988	245,2	64,9%
1989	200,0	52,6%
1990	208,5	59,6%
1991	199,6	58,7%
1992	193,3	56,4%
1993	173,3	55,9%
1994	172,4	57,5%
1995	170,0	55,7%

Fuente: Elaborado por el Centro de Información de Guanajuato con datos de CIATEG, CICEG y CANAICAL.

Por otro lado, la producción nacional de maquinaria más tecnificada que se pueda utilizar en las industrias del calzado es prácticamente inexistente, por lo que es común que ésta se importe, lo

⁴ La balanza comercial de esta industria en el período 1991-1994 registró saldos negativos siendo el último año el de mayor magnitud cuyo valor alcanzó la cifra de 247 millones de dólares. Lo anterior obedeció fundamentalmente a la creciente importación de calzado chino. Para 1995 la tendencia se revirtió al obtenerse un superávit de 105.4 millones de dólares. Los factores determinantes fueron la aplicación de impuestos compensatorios por el gobierno mexicano para anular prácticas desleales en importaciones de calzado provenientes de China, y la competitividad en precio alcanzada por el calzado mexicano debido al ajuste en la paridad del peso respecto al dólar. (Para tener una idea más clara de los cambios operados en esta industria en el período comprendido entre 1992 y 1996, ver el cuadro contenido en el anexo 2.6 respecto a la balanza comercial de toda la cadena productiva, y particularmente en el sector de calzado).

⁵ Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. *Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato*. En *Pensar Globalmente y Actuar Regionalmente*. Edit. Jus, México, 1997, p.161.

⁶ Independientemente del costo en procesos productivos que tiene el trabajar con tecnologías obsoletas, existe un problema en términos ecológicos: la industria de la curtiduría genera a menudo problemas de contaminación por la emisión de desechos tóxicos así como por la utilización intensiva de agua.

que además de representar un incremento en los costos, impacta éstos vía los altos aranceles que se tienen que pagar en comparación a los vigentes en otros países productores de calzado.

Básicamente la industria se caracteriza por estar conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan en su mayoría de manera aislada con sistemas de producción de tipo artesanal que no permiten llegar a una estandarización. Es decir, cada empresa tiene sus propias políticas, sus propias líneas de producción, su propio banco de datos y/o estándares de calidad, ajustados a la medida de su operación.

En relación con los insumos, no son solo insuficientes en términos de cantidad, sino incluso en términos de calidad. El poder de negociación para poder adquirir mejores insumos en condiciones propias para una calidad exportadora es casi nulo debido principalmente a las pequeñas escalas con que trabajan las empresas y a la falta de integración y comunicación entre los distintos agentes de la cadena productiva. Ello explica el hecho de que ante la queja por la baja calidad de las materias primas nacionales, algunos empresarios optan por importar los componentes. De hecho, dicha importación se ha dado principalmente en pieles⁷. Sin embargo, la importación de materiales impacta directamente el costo, por lo que ésta no ha sido precisamente una solución viable a la falta de calidad de los insumos⁸.

La falta de insumos se extiende desde principios de la cadena productiva. La distribución de éstos es deficiente puesto que los ganaderos optan por dar prioridad a aquello que les ofrece mayor rentabilidad, la carne. Para muchos, sino es que la mayoría, el cuero es considerado un subproducto, lo que provoca poca atención sobre el manejo, alimentación y cuidados del mismo. Ello, por consiguiente, trae como consecuencia la reducción de la calidad del cuero.

El problema se extiende incluso al manejo y matanza de los animales en los rastros. Son generalizados los problemas de malos cortes, hoyos y raspaduras en los cueros debido a una deficiente capacitación y asesoría técnica. A pesar de la existencia de la Norma Mexicana NMX-A-022-1994-SCFI para la matanza, desuello, conservación, selección y comercialización de cueros crudos, ésta no es obligatoria. Además, la dimensión de los establecimientos (en micro y pequeñas empresas) no les permite tener equipo de desuello mecánico, como el que existe en los rastros TIF y los grandes rastros municipales⁹.

Por otro lado, las graves insuficiencias en las capacidades de comercialización deterioran aún más los problemas de productividad de la fabricación del calzado mexicano. En el caso de la

⁷ La importación de cueros crudos tampoco se encuentra exenta de obstáculos. Existen diversas restricciones para la exportación de cueros crudos por parte de algunos países productores, aunado a los controles sanitarios de importación establecidos por nuestro país, con la finalidad de evitar la entrada de la fiebre aftosa.

Muy a pesar de lo anterior, la falta de competitividad de los precios nacionales de cueros y pieles terminados en relación por ejemplo, con los países sudamericanos, ha ocasionado un incremento en las importaciones de estos insumos provenientes de estos países.

⁸ De hecho, uno de los grandes objetivos de la industria del calzado consiste en mejorar la calidad del cuero mexicano, ya que, por no contar con un buen nivel, entre un 60 y un 70 por ciento del que se utiliza actualmente para la elaboración de los zapatos, es importado. Además de una falta de cuidado e higiene en los rastros nacionales aunado con un deficiente desuello del ganado, el cuero mexicano no está exento de ralladuras por espinas de los zarzales y púas, cicatrices de garrapatas, piquete de tábano, y de los rastros que deja el marcaje.

⁹ NAFIN, *Cadena cuero-calzado. Diagnóstico nacional y regional*, México, octubre 1996, p.79.

comercialización de cueros, éstos son vendidos en sangre, adquirido en su gran mayoría por intermediarios. En cuanto al calzado, siguiendo el ejemplo de antiguas prácticas comerciales, en la actualidad todavía los productores dependen directamente de los detallistas independientes o de vender sus productos en los denominados "tianguis", pues el comercializar con tiendas de autoservicio o zapaterías, ello implica altos gastos para los pequeños productores¹⁰.

Existen en la mayoría de los casos, una inhabilidad para entender el mercado, los productos, la competencia, y los probables nichos en los mercados extranjeros. Es común que entre los industriales mexicanos se presente una marcada subinversión en áreas de investigación, conocimiento y correcto manejo de programas mercadotécnicos, aún cuando la industria es un sector en el cual el mercadeo es fundamental. Esta falta de conocimiento implica una total falta de vocación de servicio al cliente, y por lo tanto la ausencia de herramientas básicas para el conocimiento de sus necesidades.

Los sistemas de información son prácticamente inexistentes, y los contados bancos de datos no suplen las necesidades de conocimiento de la industria: conocimiento de los distintos insumos y servicios, de empresas relacionadas y de apoyo, de distribuidores de insumos, de sistemas actualizados de distribución, de posibles fuentes de financiamiento, etc. La carencia se extiende incluso al conocimiento de las actuales tendencias de la competencia y de los mercados a escala mundial en las diferentes líneas y precios. De acuerdo con el Ing. Gerardo Gutiérrez Obregón, presidente del Consejo de Sapica, la feria comercial de calzado por excelencia en México,

" En la medida que un mercado es más competitivo, habrá que buscar estrategias más novedosas, más agresivas y en ese momento la información es clave. Lo que falta en México, y no sólo en la industria del calzado sino en muchas otras, es una cultura de información y tener la posibilidad de romper ese paradigma de lo que es la inversión en la información y el estudio de mercado"¹¹.

Por último, y no menos importante, existe una deficiencia en la formación de los recursos humanos. Careciendo de técnicos de calzado, los resultados afectan directamente el diseño de los productos. En ocasiones el diseño es copiado directamente de productos extranjeros y solamente los casos de alta productividad señalan un diseño elaborado por firmas especializadas¹². En realidad, en México tan sólo se realiza un sistema de adaptación, es decir, los diseñadores acomodan los zapatos que les gustan a las necesidades del mercado nacional y así lo transforman, incorporando en su versión los materiales nacionales, cambiando la horma y

¹⁰ Al mismo tiempo, esta fragmentación en los canales de distribución tiene una incidencia directa en la estructura y en la organización de la producción. Al tener que suplir una demanda tan variada como irregular, resulta poco probable que las empresas logren llegar a una estandarización en las líneas y los modelos, es decir, no logran especializarse, lo que a su vez no posibilita concretar economías de escala potenciales provenientes de una proveeduría adecuada.

¹¹ Ruvalcaba, Amador, y Ulloa, Livia. *Generar cultura de información e invertir en estudios de mercado*. En Paso a paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Núm. 11, Julio-Agosto 1997, p. 10.

¹² La capacidad para contratar dichas firmas es solo característica de las industrias maquiladoras establecidas en México las cuales atienden una demanda claramente definida y que se comercializa con su propia marca. Según datos recientes estas empresas alcanzan una cifra de 3 mil 481 establecimientos, en comparación con los mil 500 de origen mexicano, de los cuales sólo dos comercializan su propio diseño y marca.

suavizando la audacia de algunas colecciones a fin de hacerlas atractivas para el "conservador" consumidor mexicano.

Aún cuando ya se han realizado ciertos esfuerzos tendientes a desarrollar escuelas e institutos que formen profesionales mexicanos en el área de diseño, todavía los empresarios no confían en los diseñadores egresados de las escuelas y empresas nacionales. De hecho,

"La crisis, un mercado conservador y la idea de que la adaptación de modelos extranjeros es menos riesgosa y más barata, han dificultado el surgimiento de diseños y colecciones netamente mexicanas"¹³.

En cuanto a la falta de capacitación del personal, ésta se refleja igualmente en el indebido manejo y/o aprovechamiento parcial por parte de los obreros en el uso de la maquinaria que en su gran mayoría es importada y cuya capacitación habitualmente se realiza directamente al pie de las máquinas. Más aún, se presenta una continua rotación de mano de obra, generando con ello un bajo nivel de eficiencia en los procesos productivos.

"En muchos casos el obrero se ha visto obligado a vender en dos empresas diferentes su fuerza de trabajo, en un mercado cautivo de contrataciones a destajo, bajos salarios y dobles jornadas laborales, con labores diversas y sin protección sindical en cualquiera de aquellas empresas con las que complementa sus raquíticos salarios. De este modo, los trabajadores del calzado difícilmente desarrollan la calidad y la destreza necesarias que exige la producción fraccionaria en serie"¹⁴.

En el ámbito externo entre los mayores problemas destacan la ausencia de fondos en términos competitivos que permitan a los industriales iniciar proyectos de desarrollo tecnológico enfocado a la creación de una nueva línea o una nueva empresa¹⁵. Dicho problema se agrava sobre todo si se toma en cuenta los altos intereses nacionales, la falta de un eficiente sistema financiero y el que el tamaño de las empresas dificulta la posibilidad de tener garantías y requisitos suficientes

¹² Murguía Verónica, *Diseño original*, en Paso a paso, Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Marzo - Abril, 1996, p. 12.

¹⁴ Iglesias, Esther, *Las industrias del cuero y del calzado en México*, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, 1998, p. 42.

¹⁵ Tomando como referencia el estudio realizado por Flor Brown Grossman y Lilia Domínguez, el modelo a seguir para lograr un entorno competitivo entre los países productores de calzado supone que dichos países puedan conseguir créditos a tasas internacionales, considerando entonces, que el entorno cambia radicalmente para aquellos en que las tasas de interés son más altas. "Por ejemplo, en el caso del zapato de mujer, si los productores indonesios pudieran obtener un crédito a tasas de interés similares a las norteamericanas su costo de producción unitario se reduciría en un 6% y quedaría al nivel de China. La reducción del costo sería del 12% para los productores mexicanos, en tanto el costo de su capital cae de 1.34 a 0.37%. En consecuencia, esto haría que México fuera competitivo entre el grupo de países de salario medio (Yugoslavia, Hungría, Corea, Taiwán, Brasil y Checoslovaquia) y disminuiría significativamente las diferencias con el grupo de costos más bajos (China, Indonesia e India). En el caso del zapato de hombre, los zapatos mexicanos costarían sólo 5% más que los coreanos, cuando el capital se presta a una tasa similar a la norteamericana; con tasas de interés nacionales que cuestan 17% más. En zapato atlético, que involucra un mayor costo de capital, la diferencia es mayor: el zapato mexicano registraría un ahorro de costo de un 20% aproximadamente". Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia, *Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato*, en *Pensar Globalmente y Actuar Regionalmente*, Edit. Jus, México, 1997, p. 166.

para el otorgamiento de financiamiento, cuyos créditos preferenciales se han visto en gran medida encarecidos por desarrollarse a través de la banca de primer piso. En realidad las proporciones de este problema hablan de un estrangulamiento financiero existente a lo largo de toda la cadena productiva. Desde el punto de vista del sector empresarial, la falta de créditos es "inexistente", lo que mantiene el riesgo de quiebra de muchas pequeñas y medianas empresas (85% de toda la industria zapatera)¹⁶.

En cuanto a empresas de apoyo al sector, el número y ubicación de laboratorios acreditados para el análisis y pruebas de los productos de la industria de la curtiduría e insumos para la producción de calzado, así como de calzado de seguridad, resultan insuficientes para proporcionar una cobertura y servicio adecuado a las empresas

2.2.2 El mercado y la competencia internacionales de la industria del calzado

Lo anteriormente descrito cobra singular importancia sobre todo si se toma en cuenta las características del mercado mundial del calzado y si se pretende entrar en él. Este, sin dejar de ser afectado por los cambios tecnológicos y la globalización económica, presenta en su proceso productivo y su comercialización altos grados de especialización y comercialización, lo cual marca tajantemente la pauta entre los grandes exportadores internacionales (segmento de precios bajos liderado por los países asiáticos y el segmento de alta calidad encabezado por europeos como Italia, Francia y España).

En general, el mercado mundial del calzado presenta tres fenómenos significativos:

- a. La aplicación de sistemas para mejorar diseños, con una más ágil respuesta a las necesidades del mercado (CAD, CAM)¹⁷.
- b. El aumento en el uso de materiales como plástico (PVC) en la fabricación del zapato.
- c. En el ámbito mundial un traslado de la actividad hacia países menos desarrollados, aprovechando ventajas en costos de mano de obra¹⁸.

Esto último explica en gran medida el enorme ascenso que presentaron los países del sudeste asiático, logrando ocupar un lugar entre los principales productores. Entre ellos, el rasgo principal ha sido la mayor competencia y dinamismo¹⁹. Así por ejemplo, en 1993, éstos

¹⁶ Frías Gabriela y Martínez, José Carlos. *Tacones Lejanos.*, en Reforma, 23 de febrero 1998, p. 8 A.

¹⁷ La producción de zapatos, de hecho, inicia con el diseño. Para ello, existe actualmente nueva tecnología con una oferta de programas CAD que permiten construir planos: giro, simetría, media, paralela, margen variable, señales, y los motivos decorativos, entre otros. Con la posibilidad de modificar los archivos a capricho del diseñador, conservando el original, se pueden hacer todo tipo de aplicaciones, como por ejemplo, el pegar electrónicamente todas las piezas de un zapato. Es decir, con los programas CAD se tienen todas las herramientas de la computadora para digitalizar hormas, trazar, analizar, modificar, automatizar procesos, guardar estilos y trabajar en tercera dimensión el proyecto del zapato.

¹⁸ NAFIN. *Cadena cuero-calzado. Diagnóstico nacional y regional*, México, octubre 1996, p.70.

¹⁹ Para 1980, en Asia se producía el 40% del total de la producción mundial. Para 1993, este porcentaje ascendió a 66%, aún cuando ha vuelto a descender a poco más del 48.%. Lo interesante es que ello dejó ver la contracción por la cual tuvieron que pasar los demás productores, anteriormente líderes a nivel internacional. Por ejemplo, de 1980 a

acapararon el mercado mundial de producción, presentándose nuevos países emergentes como Tailandia e Indonesia.

Actualmente Asia ocupa el primer lugar en producción mundial de calzado, 48.1% del total, América significa el 9.2%, y Europa en su conjunto el 38.1%. De esta producción, se estima que el 39.7% corresponde a zapato de hule, 34.6% a calzado de piel y 11.9% a calzado deportivo.

CUADRO 2.2

PRODUCCIÓN MUNDIAL POR TIPO DE CALZADO %			
Tipo	Participación		
HULE	39.7		
CUERO	34.6	Mujer	13.9
		Hombre	10.6
		Niño	7.9
DEPORTIVO	11.9		
SANDALIAS	7.9		
OTROS	6.9		

Fuente: Secofi

Sin embargo, a pesar de estas cifras, la producción tiende a ser extremadamente marcada. Existen a saber dos tendencias que detallan con más exactitud la estrategia utilizada por los fabricantes, asociadas directamente al tipo de calzado y el segmento de ingreso al que se destinan, y que nos dan un panorama más amplio de la situación:

- a. Ventajas en costos - precio, principalmente basado en costos salariales.
- b. Ventajas en imagen- calidad- diseño.

la 1993, Europa occidental pasó del 16% de la producción mundial a un 11%; Europa oriental del 20% al 4%; México, Centro y Norteamérica del 9 al 5%; Sudamérica del 10 al 8%. Lo novedoso es que China tuvo, con relación a la cantidad, el primer lugar a escala mundial de producción de calzado con 3 mil millones y medio de pares, según estadísticas de 1993. En segundo lugar se encontró Brasil con 560 millones, siguiéndole Italia con 452 millones, India 440 millones, Indonesia 390 millones, Tailandia 340, Corea del Sur 310, Japón 263, USA 252 y los demás países productores de calzado 240 millones de pares. Fuente: Venegas, Jorge. "Producción mundial de calzado, un panorama". En Paso a Paso, revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, núm. 14 mayo - junio 1998, p. 8.

CUADRO 2.3

PANORAMA MUNDIAL DEL MERCADO DEL CALZADO		
Segmento del Mercado	Costo Standard de Producción s/par (relación valor/volumen)	Características
Bajo	2-5	Zapato de tela Suela sintética
Medio bajo	6-15	Suela sintética Cuerpo de cuero
Medio alto	16-30	Cuerpo y suela de Cuero
Alto	30 en adelante	Cuerpo y suela de cuero Calzado de alta moda

Fuente: La industria del calzado y la apertura comercial. Brown y Domínguez, 1994.

Por dar un ejemplo, en el calzado deportivo se estima que la diferencia entre los productores de costos más bajos y altos es de casi tres veces y medio, lo que explica la alta movilidad de empresas como Nike, Reebok²⁰ y Adidas por instalarse en países donde localizan bajos salarios, pero sin dejar de lado la habilidad del trabajador local²¹.

Entre los productores considerados en el segmento de calzado alto son Italia, Francia y España, quienes sustentan sus ventajas a partir de una rápida respuesta a las tendencias de la moda y altos estándares en calidad y diseño. Si bien los costos son altos, también se procura reducirlos. Así, Italia no sólo lleva la vanguardia en términos de moda y diseño, sino que también ha estimulado mejoras en la calidad del cuero, introducido mejoras tecnológicas como moldeados para zapato con inyección directa, y promovido la subcontratación para el cosido del zapato.

En términos generales, si bien es cierto que existen estas dos tendencias, competencia por precios y competencia por calidad, en general los productores mundiales buscan una combinación eficiente de precio - calidad.

²⁰ Basta decir que en abril de 1997, Reebok de México anunció la construcción de una planta productora de calzado deportivo ubicada en el estado de Guanajuato, con una inversión estimada de cinco millones de dólares. El proyecto tiene como finalidad producir zapato deportivo de alta calidad con precios más competitivos. Básicamente las exportaciones estarán destinadas a los mercados de Estados Unidos, Argentina y Brasil. El Financiero. *Para recuperar mercado, Reebok producirá zapatos en México*. 17 Abril 1997, p.21A.

²¹ En la rama de calzado deportivo, tan solo en México estas tres compañías tienen el monopolio de ventas y comercialización. Reebok ocupa el segundo lugar con aproximadamente 20% de participación. Nike tiene 25% y Adidas el 7%. Existen otras marcas pero con participación muy reducida. Fuente: "Para recuperar mercado, Reebok producirá zapatos en México", en el Financiero, México, 17 abril 1997, p. 21 A.

CUADRO 2.4
ESTRATEGIAS DE ACCESO DE PAISES PROVEEDORES

<i>País</i>	<i>Mercado Objetivo</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Estructura Industrial</i>
China	Volúmenes grandes y rangos de precios bajos	Costos laborales bajos	Uso de tecnología y Capitales de Hong Kong, así como de algunos agentes Importadores de Estados Unidos.	
Brasil	Calzado temerino de cuero, precio medio y lotes grandes; calzado para hombre, precio medio y alto.	Costos de piel competitivos	Mantener participación en E.U.A. a través de brokers de ese país y ampliar su diversificación hacia Europa	De alta concentración en calzado femenino (más de 500 empleados), concentración mediana en calzado masculino (200-500 empleados)
Corea	Desplazamiento hacia calzado de precio medio-alto, atlético de cuero y de hombre en grandes volúmenes.	Mano de obra calificada, introducción de tecnologías más automatizadas.	Mejorar posicionamiento en el mercado de Estados Unidos mediante el desarrollo de marcas y canales de comercialización propios.	Aitamente concentrada en correspondencia con el mercado de altos volúmenes que atiende. La concentración productiva se ejerce a través de las grandes comercializadoras
Taiwan	Participa en todos los segmentos por tipo de usuario y predomina en calzado de plástico de precios bajos y medios con volúmenes intermedios.	Flexibilidad de los esquemas productivos.	Desplazamiento hacia segmentos de precio más altos. Desarrollo de marcas y canales de comercialización propios.	Medianamente concentrada y fragmentada. Alta flexibilidad de su cadena productiva mediante el recurso de gran diversidad de proveedores nacionales y extranjeros.
Italia	Calzado de cuero de alto diseño y precios elevados.	Desarrollo de Tecnología propia en toda la cadena productiva, red de proveedores nacionales de partes y accesorios.	Mejoras continuas en calidad, diseño y rapidez de entrega a fin de mantener su posición en el segmento más selecto del mercado.	Empresas pequeñas y de baja integración vertical, gracias a la existencia de proveedores nacionales de partes que responden a la demanda de productos diferenciados, volúmenes pequeños.

Fuente: The Boston Consulting Group y Grupo Consultor Ejecutivo. *La industria del calzado*, estudio elaborado para el Gobierno de México, 1993.

Al tomar en cuenta la clasificación de la OIT sobre el tipo de estrategia en la industria, se observa que la posición de México en el contexto internacional ha sido con una pobre presencia exportadora, y una baja relación valor volumen en la producción de zapatos. El rango en el que participa el país es básicamente en la producción de zapato de suela sintética con cuerpo de cuero, dentro del segmento medio - bajo, cuyo promedio oscila entre 6 y 16 dólares el par.

De cualquier forma, son grandes las expectativas y oportunidades que pueden alcanzarse, sobre todo si se revisan los esfuerzos realizados en esta industria, aunado a la favorable coyuntura que ofrece el Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Para lograr resultados óptimos hay que examinar cuidadosamente los elementos disponibles y que forman parte integral de la cadena productiva, así como la influencia que la demanda ha tenido, junto con el papel y apoyo del gobierno. El estudio implica una revisión de los integrantes en su conjunto, que hoy día parecen integrarse cada vez más en distritos industriales con mayor poder de negociación y comercialización.

2.3 Estructura de la industria

2.3.1 Flujo general de la industria cuero - calzado

El flujo general de la Industria Cuero - Calzado en el ámbito nacional está compuesto por tres fases (Ver diagrama de flujo contenido en el anexo 3.2):

I. La que corresponde al sector primario, donde se ubica la ganadería quien abastece ganado, principalmente bovino, a la segunda fase. La actividad matanza de ganado obtiene, además del producto principal, es decir, la carne, pieles y cueros. Los principales tipos de cuero son de ganado bovino. Del corte de la piel de los animales se obtienen los cueros que para su conservación y distribución se tratan primordialmente con sal (cuero crudo). Hay que señalar que la conexión entre la Fase I y la Fase II no se hace de manera directa pues existe un amplio sector intermediario entre los mataderos y los curtidores.

II. La que se compone de las actividades encargadas en obtener, procesar y transformar el insumo cuero en productos intermedios y finales. Esta comprende la Etapa 2 conformada a su vez por la **curtiduría**: es el eslabón que se conecta hacia atrás con los abastecedores de cuero, para su procesamiento, y hacia adelante con las actividades encargadas en manufacturarlo. Se compone a su vez de tres actividades: **curtido y acabado de cuero, curtido y acabado de pieles sin depilar y fabricación de productos de cuero, piel y productos sucedáneos (marroquinería principalmente)**. Y finalmente, la Etapa 3 la cual integra a su vez a la cadena cuero - calzado donde se realizan los procesos de transformación del cuero y sus productos, y donde se ubica la industria del calzado la cual produce: calzado de piel, zapato industrial, calzado textil y bota vaquera. Cabe destacar que en este eslabón se incorpora a la cadena calzado de plástico (full plastic y calzado atlético)²².

Sin embargo, entre la primera y la tercera etapa la curtiduría tiene una posición clave, pues es quien hace la conexión hacia atrás con los proveedores de cuero y hacia adelante con las empresas fabricantes de calzado y con otras actividades de la cadena: peletería, talabartería y marroquinería. Es precisamente la industria del calzado de cuero en la etapa 3 el eslabón que dinamiza al conjunto de la cadena; su peso radica en su participación en la producción y el empleo que genera, así como ser el principal producto de exportación. También porque a través de su demanda estimula a la etapa 1 y 2.

III. La que se relaciona con la comercialización de los productos terminados con base en cuero²³.

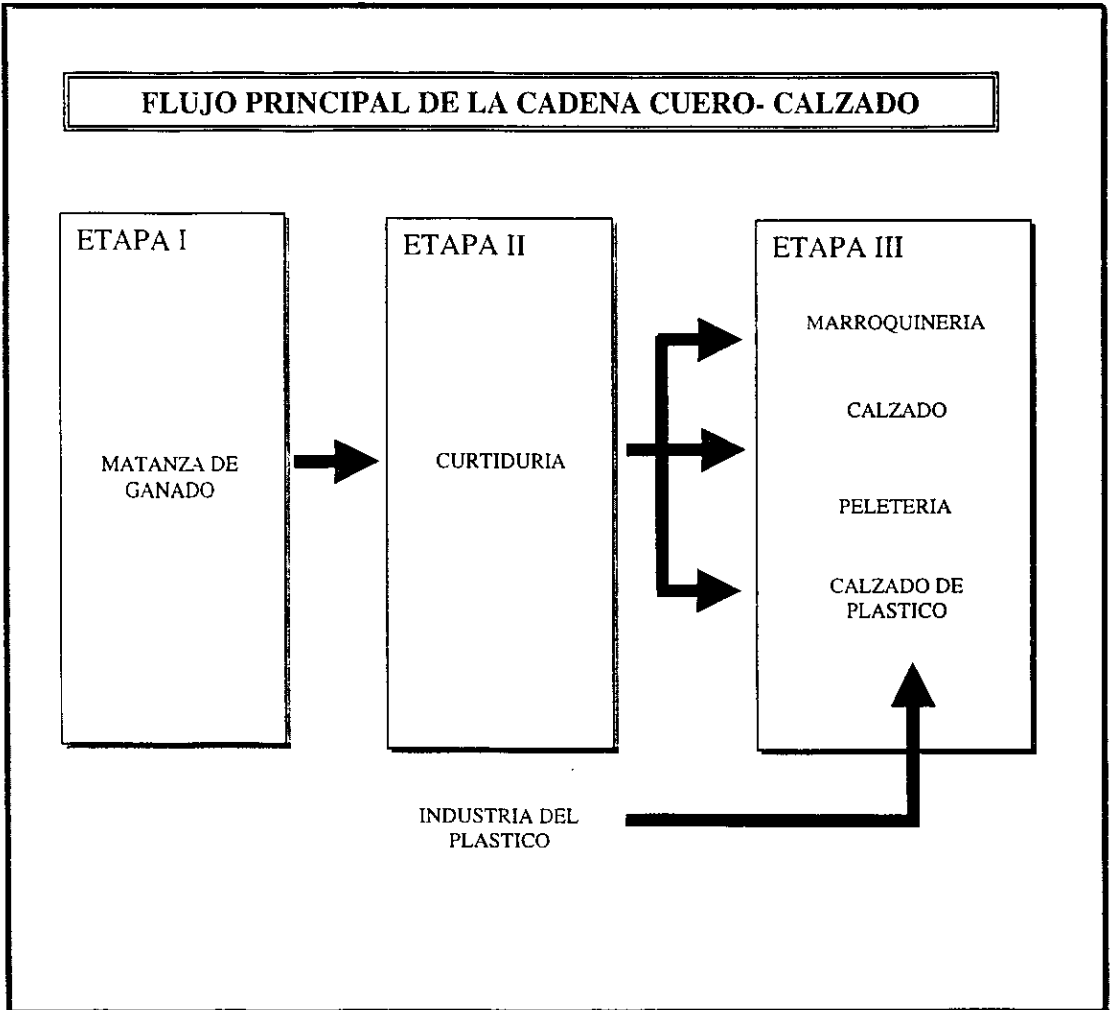
²² Si bien en términos de proceso productivo el calzado de plástico no forma parte integral de la cadena cuero - calzado, su producción se incorpora en la segunda etapa. Fuente: NAFIN. Cadena cuero-calzado. Diagnóstico nacional y regional, México, octubre 1996, pp. 20-24.

²³ La cadena productiva del cuero y calzado está constituida por 15 actividades considerando la clasificación a nivel de clase censal definida por INEGI (Cuadro contenido en el anexo 3.1).

Así, se puede identificar que dentro de la cadena productiva destaca:

- * El calzado de cuero ubicado en la tercera etapa es la actividad más relevante al interior de la cadena, tiene el mayor número de establecimientos (44.2%), emplea al 60% del personal ocupado, genera más de la mitad del valor de la producción y el 62% del valor agregado.
- * La matanza de ganado (cuero crudo) es el segundo eslabón de la cadena en términos de establecimientos y personal ocupado.
- * La curtiduría, que corresponde a la Etapa 2, es la segunda industria más relevante en lo que se refiere al valor de producción y valor agregado de la cadena.
- * La fabricación de artículos de cuero (marroquinería) de la Etapa 3, es la tercera actividad importante de la cadena.
- * Finalmente, las prendas de vestir de cuero y calzado de plástico tienen la menor presencia dentro de la cadena.

Ilustración 2.2



2.3.2 Estructura por tamaño de establecimiento

Si se considera el conjunto de la cadena, las microempresas representan el 86.6% del total de unidades económicas, seguidas por las empresas pequeñas 11.3%. Cabe destacar que en la cadena sólo el 2.1% de los establecimientos se encuentran dentro de la categoría de medianas y grandes empresas.

CUADRO 2.5

UNIDADES ECONÓMICAS POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO EN LA CADENA CUERO- CALZADO								
	UNIDADES ECONOMICAS	%	PERSONAL OCUPADO	%	PRODUCCION BRUTA	%	VALOR AGREGADO	%
<i>Cadena Cuero- Calzado</i>	11.269	100	136,808	100	11,489,601.10	100	3,863,965.1	100
<i>Micro</i>	9.758	86.6	31,731	23.2	3,010,373.9	26.2	917,932	23.8
<i>Pequeña</i>	1.268	11.3	48,091	35.2	3,783,851	32.9	1,210,851.3	31.3
<i>Mediana</i>	183	1.6	26,848	19.6	1,949,501.50	17.0	627,198.4	16.2
<i>Grande</i>	60	0.5	30,138	22.0	2,745,875	23.9	1,108,983.5	28.7

Fuente: Prodasas basándose en datos del INEGI, Censos económicos, 1994.

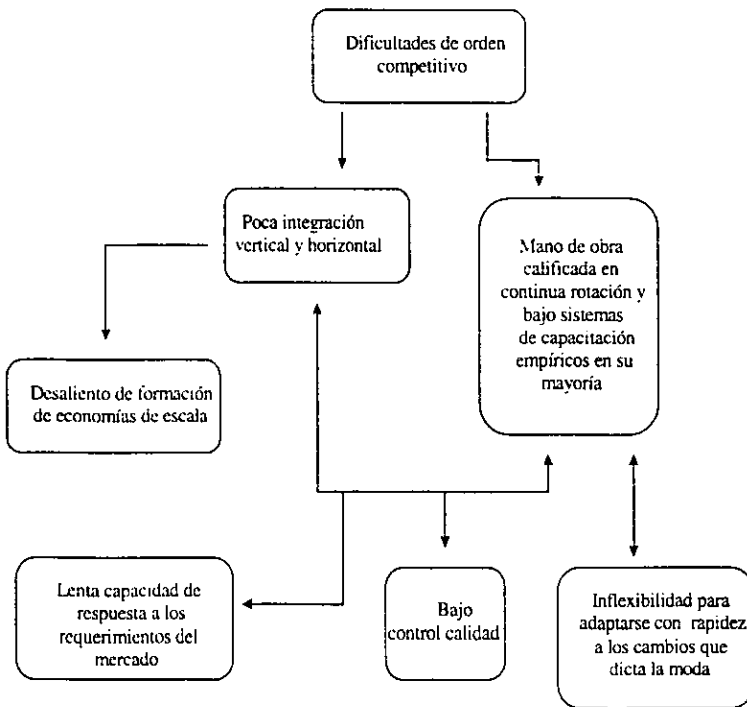
Sobre la base del cuadro anterior destaca la importancia de las pequeñas empresas, las cuales representan más del 30% del personal ocupado, producción y valor agregado de la cadena. Le siguen en importancia las microempresas: empleo (23.2%), producción (26.2%) y valor agregado (23.8%). Por otro lado, contrario a la poca presencia de las grandes empresas (0.5% del total), éstas generan poco más del 20% del personal y la producción²⁴.

Es importante mencionar además, que dentro de la estructura de las empresas (ya sean pequeñas o micro empresas), más del 90% son de carácter familiar²⁵. Esto provoca problemas como los que se esquematizan a continuación:

²⁴ NAFIN, *Cadena cuero-calzado. Diagnóstico nacional y regional*, México, octubre 1996, p.30.

²⁵ Bital, Informe de la Dirección de Análisis y Estudios Económicos, 1995, p. 5.

Ilustración 2.3



Para tener una visión más precisa de la importancia y el peso relativo de las unidades económicas por su tamaño, es necesario señalar la presencia que éstas tienen al nivel de actividad dentro de la cadena del Cuero - Calzado, debido principalmente a las especificaciones técnico - productivas que presentan.

Tal y como se señaló con anterioridad, la Etapa 2 y la Etapa 3 (correspondientes a la curtiduría y a la producción de calzado, respectivamente) son el núcleo de la cadena Cuero - Calzado. En el anexo 3.5 se incluye un cuadro más amplio sobre la participación de las actividades de la cadena Cuero-Calzado en las etapas 2 y 3 de acuerdo al tamaño de establecimiento, y del cual se desprenden las siguientes características:

La curtiduría está compuesta principalmente por microempresas (81.6%). Sin embargo, las empresas pequeñas (11.3%) son las representativas, generando 49.0% del empleo, 59% de la producción y 54.7% del valor agregado de dicha actividad.

En la industria de **calzado de cuero** en particular, las microempresas son las dominantes en número (81.0%), pero más del 50% de la producción, empleo y valor agregado se concentra en las empresas pequeñas y medianas (18.2% de los establecimientos). Aún así, destacan las empresas pequeñas con más de la tercera parte del empleo, producción y valor agregado de esta

actividad, así como las empresas grandes, significativas en producción y valor agregado (alrededor del 30%).

En el sector del calzado de plástico las microempresas también son la mayoría (67.7%). Aquí las empresas grandes (3.7%) generan 49.1% del empleo, 54.6% de la producción y 58.7% del valor agregado. Le siguen en importancia las pequeñas (25.9%) con casi 30% del empleo, producción y valor agregado.

En la industria de prendas de vestir de cuero sólo se tienen micro y pequeñas empresas, predominan las primeras (88.7%), pero las pequeñas (11.3%) presentan un peso relativo mayor al generar 53.1% del empleo, 59% de la producción y 54.7% del valor agregado del sector peletero.

En la fabricación de artículos de cuero, las micros y pequeñas empresas representan 92.8% del total de establecimientos, generan casi la mitad el empleo y más de 50% de la producción y valor agregado de la actividad. También es significativa la participación de las empresas grandes, pues a pesar de representar menos de 1% de los establecimientos, generan alrededor del 30% del empleo, producción y valor agregado²⁶.

Los datos anteriores permiten observar la importancia de las pequeñas empresas en la producción y valor agregado dentro de la actividad de producción de calzado, cuya experiencia ha demostrado que una estructura de este tipo, empleando entre 16 y 100 trabajadores facilita y hace más eficiente estas actividades. El trabajo consiste entonces, en mejorar las condiciones de producción aprovechando las ventajas que ofrece la especialización del trabajo, líneas de productos y volúmenes de producción.

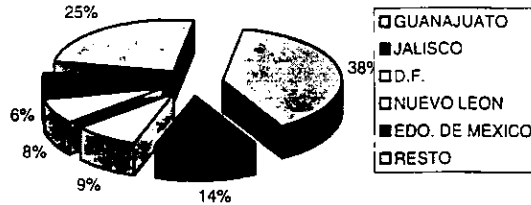
2.3.3 Regionalización de la industria

La concentración geográfica que caracteriza a la industria del calzado en México es notable, particularmente en el estado de Guanajuato. De esta forma, la estructura de la cadena Cuero-Calzado, por región, muestra que cuatro estados son los más importantes: Guanajuato, Jalisco, Estado de México y el Distrito Federal.

²⁶ NAFIN. *Cadena cuero-calzado. Diagnóstico nacional y regional*. México, octubre 1996, p. 31-34.

Ilustración 2.4

INDUSTRIA NACIONAL DEL CALZADO POR ENTIDADES



Fuente: Frías Gabriela y Martínez, José Carlos. "Tacones lejanos" en periódico Reforma con datos de CIATEC, A.C. 23 febrero 1998.

CUADRO 2.6

PARTICIPACIONES PORCENTUALES POR ESTADO EN EL TOTAL NACIONAL DE CUERO Y CALZADO

Actividad	Establecimientos	Personal Ocupado	Producción
MATANZA (cuero crudo)			
NACIONAL	100	100	100
Guanajuato	2.1	3.6	24.4
Jalisco	5.6	8.3	3.2
Estado de México	4.3	9.8	5.3
D.F.	0.8	0.5	0.6
Subtotal	12.8	22.2	33.5
CURTIDURIA Y ART. DE CUERO			
NACIONAL	100	100	100
Guanajuato	30.9	30.2	47.9
Jalisco	15.2	13.9	17.2
Estado de México	3.7	6.4	6.1
D.F.	10.1	10.1	10.4
Subtotal	59.9	60.6	81.6
CALZADO DE CUERO			
NACIONAL	100	100	100
Guanajuato	40.1	55.8	60.1
Jalisco	11.2	18.8	19.2
Estado de México	3.6	5.1	6.8
D.F.	8.7	1.2	4.6
Subtotal	63.6	81	90.7
CALZADO DE PLASTICO			
NACIONAL	100	100	100
Guanajuato	41.8	16.5	12.6
Jalisco	22.2	22.7	37.3
Estado de México	7.9	42.9	31.7
D.F.	16.4	13.2	14.7
Subtotal	98.3	95.3	96.3

Fuente: Prodesa con base en INEGI, Censos económicos, 1994.

De los 180 millones de pares que se producen en México, 3 estados aportan el 77% de la industria del calzado: Guanajuato, Jalisco y el Estado de México. Guanajuato produce el 38% del PIB nacional del calzado, Jalisco el 22% y el Estado de México el 12%. En términos de la generación de empleo nacional, Guanajuato contribuye con un 46%, Guadalajara aporta el 20% y el Estado de México el 7.5%. Finalmente, con respecto al número de establecimientos, Guanajuato posee, de un total comprendido por empresas mexicanas a nivel nacional de 2945 establecimientos, el 38.8%, Jalisco el 21.6%, y el Estado de México el 17.3%. En suma, Guanajuato proporciona la mayor parte de empleo, producción y número de establecimientos del total de la industria²⁷.

A escala regional, los cuatro estados más importantes (es decir, los 3 anteriormente mencionados, más el D.F.) muestran una mayor integración espacial en la segunda y tercera etapa de la cadena que incluye la curtiduría y calzado respectivamente. La desarticulación se da, en términos espaciales, con la primera etapa (obtención de cuero crudo).

En virtud de que el eje medular de toda la cadena productiva se concentra en el eslabón de calzado con sus variantes y/o principales rubros, se analizan básicamente estas actividades a escala regional.

2.3.3.1 Jalisco

En el estado de Jalisco al igual que en el D.F. y en el estado de México, las unidades económicas micros y pequeñas en el ámbito estatal constituyen más del 90% de las empresas. Sin embargo, su peso relativo es menor que las medianas y grandes en la generación de empleo y valor de producción: se ubican en torno a 20% de ambas variables.

²⁷ Frías, Gabriela y Martínez, José Carlos. "Tacones Lejanos" en Reforma, 23 febrero 1998, p. 8 A.

CUADRO 2.7

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y CUERO POR SUBSECTOR, RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO DE EMPRESA EN JALISCO			
Subsector, rama y tamaño de empresa	Unidades Económicas	Porcentaje total promedio %	Producción bruta total %
JALISCO			
<i>Total de la industria</i>	100	90.1	100
Micro	88.7	25.5	9.0
Pequeña	9.4	17.1	20.2
Mediana	1.3	16.6	17.4
Grande	0.6	30.9	53.4
<i>Matanza de ganado (cuero crudo)</i>	100	100	100
Micro	87.7	27.9	26.5
Pequeña	10.0	28.0	27.9
Mediana y grande	2.3	44.1	45.6
<i>Curtiduría y artículos de cuero</i>	100	100	100
Micro	87.7	33.6	22.7
Pequeña	11.2	33.1	39.9
Mediana y grande	1.1	33.3	37.4
<i>Calzado de cuero</i>	100	100	100
Micro	56.5	12.5	7.4
Pequeña	30.4	40.1	35
Mediana y grande	3.1	47.4	57.6

Fuente: Cuadro elaborado por Prodesa con base en INEGI, Censos económicos 1994.

Siendo este estado el segundo en importancia de la cadena Cuero - Calzado a escala nacional, en cinco de sus municipios se distribuyen las actividades de la industria: Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Lagos de Moreno y Jesús María.

En Jalisco, la matanza de ganado tiene un predominio en las medianas y grandes empresas, concentradas en Guadalajara (53%) y Zapopan (22.5%).

Lo que corresponde a la fase de curtiduría, las actividades se distribuyen de la siguiente forma:

- Curtido y acabado de cuero: Guadalajara 95.4%, Zapopan 4.0%
- Curtido y acabado de pieles sin depilar: Guadalajara 100%
- Productos de cuero: Guadalajara 73.5%, Tlaquepaque 15.6%, Zapopan 1.7%

En la producción de calzado, por su parte, el estado de Jalisco ocupa el segundo lugar en el ámbito nacional, siendo Guadalajara el municipio de mayor peso en la producción, la cual se distribuye dependiendo del tipo de línea:

⇒ Calzado de Cuero: Guadalajara 89.0%, Zapopan 4.1%, Jesús María 2.1%

⇒ Calzado de tela con suela de hule o sintética: Guadalajara 69.8%, Zapopan 16.8%, Lagos de Moreno 4.1%

⇒ Huaraches, alpargatas y otro tipo de calzado: Guadalajara 75.5%, Jesús María 4.5% y Zapopan 3.3%

⇒ Calzado de plástico: Guadalajara 88.7%, Zapopan 9.3% y Tlaquepaque 2.0%

A diferencia de los otros estados líderes en la industria, Jalisco destaca por tener una mayor presencia de empresas en la Etapa I. Los establecimientos predominantes son medianos y grandes. De igual forma, existe una mayor integración entre la Etapa I y II para este estado, lo que permite deducir a priori un mejor acceso de cueros por parte de los curtidores de Jalisco.

2.3.3.2 Estado de México

A nivel del estado, las micro y pequeñas empresas representan el mayor número de establecimientos (95.9%) pero sólo generan 27.5% del empleo y 18% de la producción. (ver cuadro adjunto)

CUADRO 2.8

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO POR SUBSECTOR, RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO DE EMPRESA EN EL ESTADO DE MÉXICO			
Subsector, rama y tamaño de la empresa	Unidades Económicas %	Producción total promedio %	Producción bruta total %
ESTADO DE MEXICO			
TOTAL INDUSTRIAL	100	100	100
Micro	87.3	13.6	5.0
Pequeña	8.6	18.9	13.0
Mediana	2.5	20.8	17.9
Grande	1.6	46.7	64.1
MATANZA DE GANADO	100	100	100
Micro	79.5	13.9	10.1
Pequeña	17.4	30.6	30.6
Mediana	3.1	55.5	59.3
CURTIDURIA	100	100	100
Micro	84.8	15.4	7.0
Pequeña, Med. y Gde.	15.2	84.6	93.0
CALZADO DE CUERO	100	100	100
Micro	78.5	16	5.6
Pequeña	16.8	36.9	38.4
Mediana	2.3	15.3	9.5
Grande	2.3	31.8	46.4

Fuente: Cuadro elaborado por Prodesa con base en INEGI, Censos Económicos 1994, Estado de México.

En términos de las actividades cuero y calzado tenemos entonces que:

La matanza de ganado presenta mayor número de empresas micro y pequeñas (95.9% entre ambas) que en conjunto generan 44.5% del empleo y 40.7% de la producción. Muy a pesar de

que las empresas medianas representan 3.1% del total, generan más de la mitad del personal y el valor de la producción.

En la producción y manufactura de cuero dominan las micro (84.8%), aún cuando representan sólo el 15.4% del personal ocupado y 7.0% de la producción. El caso opuesto ocurre con las empresas medianas y grandes, que mientras que por unidad económica ocupan el 15.2%, generan 84.6% del empleo y 93.0% de la producción.

Una vez más, el sector del calzado se ve dominado por las micro empresas (78.5%) y pequeñas empresas (16.8%). Estas últimas generan el 36.9% del empleo y el 38.4% del valor de la producción. Es igualmente significativo el peso de las grandes empresas (2.3% en unidades económicas) con 31.8% del empleo y 46.4% de la producción.

2.3.3.3 Distrito Federal

En el caso del Distrito Federal las microempresas representan el grueso de establecimientos (83.6%), pero su participación en el empleo y producción está por debajo de 20%.

En lo que respecta a la participación de las diferentes actividades de la cadena, tenemos lo siguiente:

CUADRO 2.9

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y CUERO POR SUBSECTOR, RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO DE EMPRESA EN EL DISTRITO FEDERAL			
Subsector, rama y tamaño de empresa	Unidades Económicas	Porcentaje total promedio %	Producción bruta total %
DISTRITO FEDERAL			
<i>Total de la industria</i>	100	100	100
Micro	83.6	17.7	11.6
Pequeña	13.3	27.8	19.6
Mediana	1.9	16.7	14.5
Grande	1.2	37.8	54.3
<i>Matanza de ganado (cuero crudo)</i>	100	100	100
Micro	72.8	17.7	21.2
Pequeña	22.4	30.8	30.9
Mediana y grande	4.8	51.5	47.9
<i>Curtiduría y artículos de cuero</i>	100	100	100
Micro	82.2	32.7	34.8
Pequeña	16.1	45.5	42
Mediana y grande	1.7	21.8	23.1
<i>Calzado de cuero</i>	100	100	100
Micro	86.7	32.2	21.1
Pequeña	11.5	41.4	43.6
Mediana y grande	1.8	26.4	35.3

Fuente: Cuadro elaborado por Prodesa con base en INEGI. Censos económicos 1994, Distrito Federal.

En la matanza de ganado las microempresas representan 72.8% de empresas, pero su peso en el empleo y producción es menor a 20%. Las medianas y grandes (4.8% de las unidades económicas) participan con más de la mitad del empleo y la producción.

En la producción de cuero las empresas pequeñas (16.1%) tienen el mayor peso relativo en el empleo y la producción, alrededor de 50% del total. Las microempresas también son importantes (82% de los establecimientos), con 32% de empleo y 35% de la producción.

En el sector del calzado la mayor presencia recae en las micro y pequeñas empresas (98% de las empresas), generando más de 60% del empleo y la producción.

2.3.3.4 El caso de Guanajuato, un posible distrito industrial?

Al igual que en otras regiones del país, las manufacturas del calzado y la curtiduría en Guanajuato se desarrollaron a partir de los lineamientos impuestos por el propio mercado interno. Es a principios de este siglo cuando la ciudad de León, que en el siglo pasado fuera conocida como "La ciudad rebocera", comenzó a transformarse en una minirregión manufacturera de zapato²⁸. "En 1933 esa metrópoli del calzado (35% de la población económicamente activa se dedicaba directamente a estas manufacturas) contaba ya con 12 talleres grandes, 200 medianos y 800 pequeños que producían 7 000 pares diarios y concentraban casi 10 000 obreros que vendían su fuerza de trabajo en las entonces fábricas La Atila, Rex, Boston, Emyco y Cruz de Hierro, entre otras²⁹.



La visible ampliación del mercado se dio a consecuencia de la multiplicación de la demanda interna gracias al notable incremento del consumo per cápita como consecuencia de las reformas sociales cardenistas, aunado al impulso que significó el período de guerra y posguerra que no solo sirvieron para expandir la producción local, sino que coadyuvaron a configurar un tipo de empresa en la que ya se imponían ciertas normas de calidad para competir, y en la que claramente se afianzaban pequeñas y medianas empresas que comenzaban a diversificar sus líneas de producción de calzado.

Aún cuando el período de la segunda posguerra mundial llevó a esta minirregión a una de las más difíciles crisis de sobreproducción que condujo a una depreciación del calzado hasta muy bajos niveles, más tarde se hicieron ciertas incorporaciones tecnológicas que ampliaron el fraccionamiento de las actividades alrededor de la cadena productiva, tales como la introducción

²⁸ De acuerdo con los archivos históricos de León, se señala a "Miguel" como el más antiguo artesano-zapatero de la región, aunque se cree que por aquella época, a comienzos del siglo XVII, ya existían otros artesanos dedicados al mismo oficio. Posteriormente, a fines de la década del siglo XIX una vez formada la industria, allá por 1808 y 1809 los zapateros leoneses comenzaron a constituirse como gremio, una vez que lo habían hecho en 1765 los tejedores y curtidores.

²⁹ Iglesias, Esther. Las industrias del cuero y del calzado en México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, 1998, p. 31.

de las máquinas de suajes y de asentamiento para el calzado, importadas de Estados Unidos, Alemania y Checoslovaquia.

Posteriormente, la década de los setenta representó para la industria zapatera guanajuatense el parteaguas que produjo un notable crecimiento en la producción y en la capacidad instalada³⁰, a la vez que vislumbró la necesidad de encontrar mejores y nuevos mercados³¹. Por primera vez esta madurez industrial llevó a los nuevos empresarios a gestionar y planificar en serie.

Sin embargo, estos cimientos no fueron del todo suficientes ya que los costos se acrecentaban considerablemente haciendo poco competitivos los productos en el mercado externo. Desde este momento el apoyo provino de la política estatal proteccionista que le facilitaba a la industria el no tener competidores extranjeros en el mercado interno.

Las industrias del calzado guanajuatenses, principalmente las leonesas, continuaron su auge en la década siguiente, representando para la región la más importante fuente de empleos.

"En 1976, la Cámara Guanajuatense del Calzado estimó que, de la población económicamente activa mayor de los 12 años de edad, el 95% estaba relacionada con esta industria"³².

Más tarde, la estructura industrial a gran escala crece de manera significativa en León, transformándolo en el centro manufacturero del calzado mexicano por antonomasia. En ese momento entre el 8 y 90% de las fracciones de calzado se realizan ya mecánicamente. Entre los rasgos modernizadores de la época destacan la incorporación de la gestión de la producción, la cual ahora pasa a mano de administradores que han reemplazado al antiguo patrón - propietario, y la utilización de maquinaria para más del 80% de las fracciones del proceso productivo, aún cuando en muchos casos tenían que recurrir a los grandes talleres de maquila para realizar las etapas de este proceso³³.

Bajo este esquema de acelerado desarrollo y considerando que la industria del calzado presenta una marcada formación de distritos industriales caracterizados por aglutinar en una determinada región la producción de la mayor parte (si no es que todos) de los insumos de la cadena productiva. Guanajuato representa dentro de los principales 4 estados productores, la mayor

³⁰ En 1970 de los 1,920 establecimientos existentes, el 20% correspondía a las grandes empresas, el 40% a los establecimientos medianos, el 26% a las microempresas y el resto a un número muy relevante de talleres familiares, que llegaban a ocupar entre dos y cuatro operarios. Esta planta industrial, con aproximadamente 76 800 trabajadores, producía alrededor de 200 000 pares de zapatos diarios. Iglesias, Esther. Las industrias del cuero y del calzado en México. Colección La Estructura económica y social de México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1998, pp. 37 y 60.

³¹ Dicho interés se refleja en 1970, cuando se lleva a cabo La XVII Exhibición de la Industria Mexicana de Calzado, considerada como un notable esfuerzo de promoción que la llevó a ser considerada como la mejor exposición hasta entonces realizada en el país.

³² Citado en Iglesias Esther Las industrias del cuero y del calzado en México, Colección La Estructura económica y social de México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1998, p. 38.

³³ Iglesias, Esther. *Ibid*, 1998, p. 39

aportación en términos tanto del PIB nacional de la industria, como del empleo que genera, también a escala nacional³⁴.

"La concentración tan importante de la industria del calzado y sus insumos en tres municipios de Guanajuato y el rasgo estratégico que guarda la industria para la actividad económica del Estado le da a esta zona la característica de un distrito potencial"³⁵.

De acuerdo a cifras reportadas por la CICEG a diciembre de 1995, de las 2,338 empresas de calzado existentes en el país, 911 corresponden al estado de Guanajuato (39%), aún cuando en dicha estadística no se comprenden un sinnúmero de miniempresas no contabilizadas por las cámaras empresariales.

Para ese mismo año, la estructura de la planta productora de calzado guanajuatense se distribuía de la siguiente manera: 53.7% para la microempresa, 37.0% para la pequeña, y la mediana y grande representaron el 7.6% y 1.8% respectivamente.

CUADRO 2.10

NÚMERO DE EMPRESAS DE CALZADO GUANAJUATENSE (1995)		
Clasificación	No. empresas	Participación
Micro (1-15 empleados)	489	53.7
Pequeña (16-100 empleados)	337	37.0
Mediana (101-250 empleados)	69	7.6
Grande (251 en adelante)	16	1.8
Total	911	100

*Elaboración propia con datos de CICEG

Sólo están incluidos los empresarios adheridos al CICEG.

Dentro de toda la cadena productiva, Guanajuato es la principal región del país donde se asientan las actividades de la cadena cuero - calzado. Ejemplo claro de esto lo encontramos en la producción de cuero y calzado, 47.9% y 56.3% del total nacional respectivamente³⁶. Esto llama la atención si se considera que en Guanajuato uno de los aspectos que restringen el acceso al cuero en términos de volumen y calidad para los curtidores es la dimensión de los mataderos del

³⁴ En este sentido, Guanajuato representa el 43% del PIB nacional de calzado, y un 46% del empleo nacional dentro de la industria.

³⁵ Bross Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. *¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato.* en *Pensar Globalmente y actuar regionalmente.* Editorial Jus, México 1997, p. 167.

³⁶ NAFIN. *Cadena cuero - calzado. Diagnóstico nacional y regional.* México, octubre 1996, p.44.

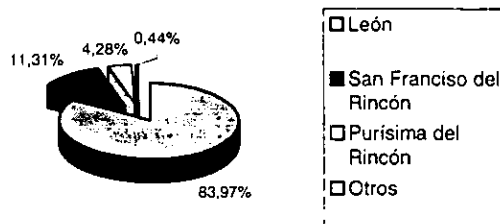
estado, puesto que son las microempresas las que generan el mayor volumen, calculado en un 73.4% aproximadamente³⁷.

En el ámbito estatal, la industria de Cuero - Calzado tiene una larga historia cuyos resultados se traducen en un considerable crecimiento de empleos formales. Esta es la industria que da empleo al mayor número de guanajuatenses al abarcar un 50.1% de la población que labora en la industria de la transformación. En tanto que al primer semestre de 1997 se crearon 15,335 plazas más en todo el estado de las cuales 1,003 correspondieron al sector cuero-calzado (un 6.54%). Asimismo, el número de empresas dadas de alta en el IMSS a junio de 1997 llegó a 32,334 y entre las ramas que reportaron un mayor crecimiento se encuentra el sector cuero-calzado con un 4.46%. Cabe señalar, además, que a mayo de 1997 el IMSS reportó que 1,932 personas se habían dado de alta como patrones en el rubro de "fabricantes de calzado" en Guanajuato. Lo anterior, en tanto que el número de asegurados era de 50,010 personas. Sin embargo, de acuerdo al CEESP por cada persona afiliada al IMSS hay otras dos que no lo están pero trabajan en el sector.

Por otra parte, encontramos que de las 911 empresas dedicadas a la producción de calzado que existían para 1995 en el estado, tres municipios abarcaban más del 90% de dichas empresas: León registró un total de 765 empresas (84.0%); San Francisco del Rincón 103 (11.3%); y Purísima del Rincón 39 (4.3%). Entre los municipios restantes, tales como Irapuato, Silao o Cortazar alcanzan escasamente un 0.2% del total de empresas en el estado³⁸.

Ilustración 2.5

**DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS
GUANAJUATENSES DE CALZADO POR
MUNICIPIO**



Del total de empresas comprendidas, éstas se dedican básicamente a cinco líneas de producto, que en su mayoría, responden a nichos de mercado en específico, destacando el calzado de caballero y joven de tipo fino y entrefino, de dama de tipo entrefino y económico, calzado de bebé, bota vaquera de tipo fino y entrefino y calzado de seguridad.

³⁷ En cuanto al número de mataderos existentes en el estado, León posee el 7.1%, distribuidos los demás en unos cuantos municipios del estado.

³⁸ Datos obtenidos por el Centro de Información Guanajuato con datos de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. Cabe señalar, sin embargo, que los datos descritos responden al número de empresas registradas en Cámaras de Calzado.

CUADRO 2.11

EMPRESAS EN GUANAJUATO POR LÍNEA DE PRODUCTO		
Línea	Empresas	Porcentaje
Caballero y joven	274	30,1%
Dama y jovencita	227	24,9%
Niño (a) y Bebé	127	13,9%
Calzado de seguridad	45	4,9%
Bota vaquera y botín	125	13,7%
Calzado deportivo	97	10,6%
Pantufila	1	0,1%
Otros	15	1,6%

Fuente: Centro de información Guanajuato con datos de la CICEG

El zapato de tipo infantil se manufactura sobre todo en la empresa grande (40%) y en la pequeña (16%); el zapato de caballero se elabora principalmente en la mediana (42%) y en la pequeña (29%), mientras que los establecimientos de tipo micro se dedican mayormente a la confección de calzado deportivo (31%). Este también se fabrica en la empresa mediana (19%) y en la grande (13%). El calzado de dama encuentra sus mayores espacios en las micro y pequeñas unidades de producción³⁹.

Por lo que respecta a la distribución de las actividades de la cadena en Guanajuato entre los principales municipios destaca:

³⁹ "La industria guanajuatense del calzado", *Calzavance*, León, Gto., Cámara Nacional de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), año 2, núm. 17. 1995, p. 16 y 17.

CUADRO 2.12

PARTICIPACIÓN DE: LA PRODUCCIÓN TOTAL MUNICIPAL EN EL ESTADO DE GUANAJUATO (%)				
Actividad	León	Purísima del Rincón	San Francisco del Rincón	Total
<i>Matanza de ganado</i>	7.1	0	0	7.1
<i>Peletería</i>	34.1	0.8	12.0	46.9
Confección de prendas de vestir de cuero, piel y materiales sucedáneos para caballero	99.8	0	0.1	99.9
Confección de prendas de vestir de cuero, piel y materiales sucedáneos para dama	99.5	0	0	99.5
<i>Curtiduría y artículos de cuero</i>	96.0 ⁴⁰	2.5	1.4	99.9
Curtido y acabado de cuero	96.1	2.8	1.2	100
Curtido y acabado de pieles sin depilar	93.2	0	6.7	99.9
Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	99.1	0	0.4	99.5
<i>Calzado</i>	87.0	3.0	9.2	99.2
Fabricación del calzado principalmente de cuero	90.9	2.4	6.2	99.5
Fabricación de calzado de tela con suela de hule o sintética	49.9	8.2	38.3	96.4
Fabricación de huaraches, alpargatas, y otro tipo de calzado no especificado anteriormente	89.1	10.0	0	99.1
Fabricación de calzado de plástico	97.1	0.5	2.4	100

Fuente: Cuadro elaborado por Prodesa con base en INEGI. Censos Económicos 1994.

Basándose en el cuadro anterior, destaca por ende, que León figura como el principal municipio en el que se concentran las actividades de la cadena productiva, contando con 765 de los 825 establecimientos del total de la industria en el estado.

La importancia de León radica en que en su interior se agrupan la presencia de empresas de proveeduría, materiales indirectos, servicios y canales de distribución. En su conjunto la industria genera alrededor de 50,000 empleos directos y 200,000 indirectos con relación a las empresas anteriormente señaladas⁴¹.

⁴⁰ "León posee el mayor desarrollo de las tencrías nacionales: más del 60% del total de estas empresas, que en su mayoría procesan piel de bovino se comprometieron en el proyecto del "Parque Industrial Ecológico de Curtiduría", que se construye en terrenos cercanos a esta ciudad en un lugar que a partir de ahora se llamará Santa Croce, referida a la famosa región curtidora toscana de Italia. Allí se han instalado una planta de tratamiento de aguas residuales, otra de reciclamiento y una tercera de tratamiento profiláctico para la industria curtidora". Iglesias, Esther, op. cit., p. 134 y 135.

⁴¹ En el caso de Jalisco y el Estado de México se presenta un fenómeno muy distinto al de Guanajuato, pues mientras que en éste el empleo generado por la industria representa un 35% del total del estado, en estos dos estados conforman el 10% en Jalisco y el 1.7% en el Estado de México. Fuente: Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. "¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato", en Pensar Globalmente y actuar Regionalmente, Op. Cit., p. 159.

Lo anterior permite tener ventajas de agrupamientos industriales y externalidades con la posibilidad de acceder a los mercados extranjeros en términos de calidad y no sólo de precio. Pero la respuesta de Guanajuato implica aún más el esfuerzo por parte de los distintos agentes involucrados en toda la cadena, pasando por el gobierno del Estado, los centros de investigación, universidades y finalmente, aunque no en importancia, los propios empresarios.

Desde hace ya varios años, particularmente en León, se ha venido realizando un aprendizaje colectivo, capaz de hacer frente al cambio macroeconómico implementado en México a partir de los 80's, donde participan activamente la Cámara de Calzado, el gobierno de Guanajuato y los empresarios en la elaboración de estudios de diagnóstico capaces de identificar problemas internos a la industria, externos a las empresas pero internos a la industria y externos a la industria⁴².

Como respuesta a estos esfuerzos, los programas emprendidos recientemente por la industria del calzado en León comprende básicamente la acción conjunta de distintos agentes de la sociedad rompiendo con la antigua práctica individualista característica de la gestión empresarial, para pasar a una nueva dinámica en este tipo de trabajo. Dentro de los últimos cuatro años, la Cámara de la Industria del calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), emprendió una reorganización y adecuación con el propósito de tener una constante revisión de los problemas de la competitividad de sus agremiados y las posibles soluciones a ello, a través de una coordinación de esfuerzos con el fin de crear economías externas, ya sea mediante la creación de una infraestructura adecuada para la exportación, mediante la consecución de programas de capacitación entre la industria y las instituciones académicas o bien, mediante la obtención de contratos entre las grandes comercializadoras internacionales y los productores mexicanos de calzado. Entre los esfuerzos anteriormente descritos traducidos en acciones concretas sobresalen:

- En 1995 los Gobiernos estatal y municipal crean la Coordinadora del Sector Calzado (COSEC) como un organismo cuyo objetivo principal es concertar y coordinar los recursos de los diferentes sectores que componen la cadena productiva y así promover su desarrollo integral. Básicamente se encarga de difundir la información económica y de mercado de la industria, promover la coordinación e integración de los sectores que componen la cadena en proyectos de producción y comercialización, así como ofertar los productos exportables y apoyar las alianzas estratégicas.
- Por iniciativa empresarial surge el CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado A.C.) entre cuyos objetivos destacan: 1) solucionar los problemas tecnológicos de la industria mediante servicios que incidan en la mejora de su calidad, productividad, competitividad e impacto ecológico; 2) capacitar y formar los recursos humanos con el perfil técnico requerido para catalizar la cultura de innovación y mejora continua de los

⁴² En este sentido, gran parte de la fortaleza de León radica en sus interrelaciones con el sector químico, con productos primarios como la ganadería, con el comercio y el transporte, y en la generación de empleo y divisas, todos ellos rasgos característicos de los distritos industriales, como por ejemplo los europeos. Sin embargo, el ambiente de México y particularmente Guanajuato, hacen necesario estrechar los vínculos de comunicación entre los agentes involucrados, de tal suerte que se lleve a cabo una reestructuración de todo el aparato productivo y a nivel institucional, para así poder tomar ventaja de las opciones que como distrito presenta, pero sin dejar de tomar en cuenta los enormes rezagos en materia tecnológica, fiscal, crediticia y humana que la industria todavía padece.

procesos productivos de la industria del calzado; 3) fungir como promotor de proyectos de interés para la industria del calzado que apoyen la internacionalización de sus mercados y su desarrollo sustentable⁴³.

La importancia de este centro de investigación es que, tal y como se desarrolla desde hace muchos años en los países líderes del sector⁴⁴, colabora con los productores y en sí con todos los elementos involucrados dentro de la cadena productiva en facilitar el acceso a servicios de diseño, manufactura, gestión empresarial, asesoría financiera y de mercado, y todos aquellos elementos que se requieren para competir exitosamente en los mercados extranjeros al más alto nivel de los estándares internacionales.

- En el ámbito comercial destaca la creación en 1974 de SAPICA (Salón de la Piel y del Calzado) por un grupo de empresarios leoneses de calzado con la finalidad de fomentar las relaciones comerciales de este sector con los mercados nacionales e internacionales. De un trabajo conjunto con la CICEG, SAPICA tiene lugar dos veces al año y destaca por su servicio tanto a expositores, compradores y visitantes, como la feria No.1 en México y la segunda en importancia en América Latina⁴⁵.
- A fin de fortalecer la capacitación de la industria, siendo ésta uno de los problemas fundamentales tal y como se mencionó con anterioridad, se crea el Consejo Educativo y Técnico (CONSET) cuyo objetivo central es en principio, hacer un diagnóstico de las necesidades del sector para así evaluar las capacidades de la infraestructura educativa disponible. Con ello, lograr un acercamiento con el ámbito académico de tal forma que se puedan adecuar planes y programas de capacitación a las necesidades de la industria. Más interesante aún, es que a fin de dar seguimiento al programa y estar al día con los cambios en los programas o actividades de las instituciones, existe actualmente un comité de vigilancia integrado por personas del gobierno federal, estatal y de la CICEG para asegurar el buen uso y destino de los recursos existentes.

"Desde su concepción, este programa ha registrado avances importantes en distintos niveles educativos. A través de la Cámara Industrial se promovió y apoyó financieramente a la escuela de oficios. Se estableció una estrecha comunicación con las instituciones de formación de técnicos (CONALEP) para adecuar la curricula y se estableció un programa de estancias en las empresas para que alumnos practicantes o pasantes de los distintos centros educativos (Instituto Tecnológico de León, Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad

⁴³ Fuente: <http://www.ciatec.mx>

⁴⁴ En Estados Unidos, por citar un ejemplo, tiene gran relevancia dentro del proceso de desarrollo del sector del calzado nacional la presencia de la FIA (Footwear Industries of America's), la cual cuenta con un Centro de Investigación Tecnológica (SATRA) capaz de atender las necesidades técnico - comercial y financieras de todos los agremiados, así como proporcionar información actualizada en tendencias de la moda, nuevos materiales, procesos novedosos de gestión y producción, etc.

⁴⁵ Uno de los más importantes avances de SAPICA desde su fundación, radica en que ha logrado una especialización bien diseñada a lo largo de la exhibición por tipos de calzado. Esto permite al visitante recorrer de una forma más ordenada la feria y da oportunidad para comparar la calidad y el precio de las muestras de calzado. De tal suerte, la feria se divide en pabellones especializados (moda dama, todo calzado, todo sport, anfrapiel, Europa Show moda, accesorios); tipos de calzado (dama, caballero, niño, niña, deportivo, calzado especializado, marroquinería, accesorios para zapaterías); y finalmente en un área de servicios que integra un Centro Internacional de Negocios, edecanos intérpretes, módulos de información, pabellón editorial, proveeduría y servicios para detallistas, directorio de expositores y fabricantes, etc. Fuente: <http://www.ciatec.mx/empresas/sapica>

la Salle) desarrollen proyectos vinculados con las necesidades de las empresas durante períodos que van de tres a seis meses. Se están proponiendo líneas de trabajo al Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Calzado (CIATEC) que permitan vincular su oferta priorizando las necesidades de la industria y el máximo aprovechamiento de equipo. Por último, una comisión está trabajando en la elaboración de normas de competencia laboral⁴⁶.

- La creación del programa que integra a los empresarios a fin de crear las condiciones para una estrategia exportadora a gran escala: *Export-Calzado 2000*. El programa cubre cuatro aspectos: comercialización, organización, infraestructura y acciones de gobierno. En materia de control de calidad, pretende conformar un estándar de calidad, concebido como un paso a certificaciones como las desarrolladas por la ISO 9000. Aquellas empresas que deseen certificar su calidad deberán someterse a auditorías realizadas por un consejo técnico y por personal altamente capacitado en el particular por las universidades involucradas. Para ello, se cuenta con una infraestructura adecuada para captura y corrección de la norma, así como con un Centro de Documentación con Normas Nacionales e Internacionales el cual tiene entre sus miembros personal no sólo capacitado, sino en contacto con otros centros de documentación y bases de datos. La importancia de esta certificación es que llega a niveles de mejora en las distintas fases de producción y diseño que tanto carecen en el sector, pero también implica un cambio en el trabajo de gestión, es decir, un cambio en la mentalidad de los empresarios con respecto a la necesidad de presentar una calidad digna de la exportación ante el mercado internacional.

Con respecto a la comercialización, el propósito consiste en reunir a varias empresas confiables, que hayan pasado por una certificación de Export-Calzado 2000, y que sean capaces de ofertar a las grandes comercializadoras sus productos en grandes volúmenes. Para este fin, estas empresas están siendo promovidas por la COSEC, Bancomext, las Cámaras Empresariales y el Gobierno del Estado en sus distintos niveles, con la finalidad de crear una imagen y un prestigio en las ferias internacionales más representativas. Así mismo existe el proyecto de establecer una exposición permanente en donde se puedan atender a las comercializadoras extranjeras.

Esto último abre la opción de crear alianzas estratégicas entre los productores de calzado nacionales y las comercializadoras extranjeras, como otra forma de reactivar el sector del calzado, siendo que los primeros aportan su inversión productiva en términos de calidad y de diseño, mientras que los segundos aportan su experiencia e inversión en cuanto canales de distribución y conocimientos de mercado. Mientras las empresas integradoras se unen para poder acceder con grandes volúmenes en los términos de calidad acordados, obtienen la seguridad de un mercado internacional y con las implicaciones que ello presenta. En Guanajuato ya se han dado varios proyectos de este tipo con buenos resultados y no precisamente tan triviales.

⁴⁶ Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. Op cit., p. 170.

2.4 Demanda interna

Las graves fluctuaciones y crisis económicas, por no decir reiteradas, que ha sufrido el país en los últimos años han llevado consigo a una notable depreciación y disminución del ingreso per cápita en general, que enfocado éste al consumo en el sector calzado, significó que de 3.8 pares que se consumían por persona en 1983 (Ver cuadros 2.12 y 2.13) se descendió a 2.4 pares 10 años después, lo que representó una caída de más del 80% en el consumo de la producción nacional. Dicha caída condicionó por ende de forma negativa la variable del salario, empleo y producción de la industria⁴⁷.

CUADRO 2.13
CONSUMO PER CÁPITA DE CALZADO

Años	Consumo nacional aparente (miles de pares)	Población nacional (miles de personas)	Consumo per cápita (pares)
1983	225.292	73.101	3,08
1984	218.759	74.249	2,95
1985	229.590	75.398	3,05
1986	232.805	76.547	3,04
1987	236.479	77.695	3,04
1988	256.396	78.844	3,25
1989	213.220	79.992	2,67
1990	203.235	81.141	2,50

Fuente: Iglesias Esther, Las industrias del cuero y del calzado en México. UNAM con base en datos de INEGI y Secofi

CUADRO 2.14
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA NACIONAL DE CALZADO

Años	Población total	Población (1) usuaría	Demanda (2) estimada
1990	81.140.922	75.461.057	181.106.537
1991	83.331.727	77.498.506	185.996.413
1993	85.581.684	79.590.965	191.018.316
1994	90.265.484	83.946.899	201.472.558
1995	92.702.652	86.213.465	206.912.317

Fuente: Iglesias Esther, Las industrias del cuero y del calzado en México. UNAM con base en datos de INEGI, Secofi

(1) Incluye la población que usa zapatos y huaraches

(2) Se considera una relación de 2,4 pares per cápita

⁴⁷ De 1982 a 1988 la tasa de crecimiento del sector calzado registra en el PIB: -4.24; en el empleo -3.70; en los salarios: -3.22; en la producción por millones de pares: -3.70; en el PIB/trabajadores: -0.56; en los pares/años-hombre: 2.53. Fuentes: INEGI, Sistemas de cuentas nacionales 1988 (México, 1989). CIATEG.

Hasta 1988 el mercado mexicano era cubierto exclusivamente por la producción nacional. Sin embargo, a partir de ese año se fueron cediendo importantes nichos de mercado a productos que invadieron el mercado nacional con precios dumping. Para el año de 1992, ya se había perdido el 30% de dicho mercado, considerando el hecho de que, aunado al deterioro del nivel adquisitivo de la población, la demanda presentó un cambio en sus hábitos de consumo al adquirir productos extranjeros a la mitad de precio que los nacionales, aunque de muy baja calidad.

Con este antecedente no resultó extraño que de acuerdo a las cifras del Primer trimestre de 1993, las ventas en la industria hayan caído en un 40% en relación con el mismo período de 1992, aumentando la capacidad ociosa en un 80% y el desempleo en 25%⁴⁸. Para enero de 1994 el INEGI reportaba una caída del 38% para los establecimientos dedicados a la venta de ropa y calzado en las regiones del Distrito Federal, Guadalajara y Nuevo León.

Los datos anteriormente descritos explican en gran medida el grave deterioro existente a lo largo de toda la cadena productiva tanto en términos de producción como de crecimiento, empleo y remuneraciones. Ante una demanda tan polarizada como decreciente, los retos del sector abarcan más allá del enfoque exportador, la necesidad de reactivar el mercado interno e incluso de "educarlo", pues sólo sobre la base de una demanda interna constante y exigente, será posible desarrollar buenos esquemas tendientes a mejorar los graves defectos que afectan a la industria en lo general y a los empresarios en particular.

⁴⁸ El Financiero, México, 6 de Julio de 1993, p. 5-A.

2.5 Empresas relacionadas y de apoyo

Si se considera la estructura de insumos de la cadena cuero - calzado a escala nacional, se tiene una configuración general de la composición de compras que la cadena realiza a otros sectores productivos (Cuadro 2.15)

CUADRO 2.15

TOTAL DE INSUMOS DE LA CADENA CUERO - CALZADO EN EL ÁMBITO NACIONAL (ESTRUCTURA PORCENTUAL)	
<i>Sector de origen</i>	<i>Compras de la cadena Cuero-Calzado a otros sectores. Participación en el total de insumos (%)</i>
Curtiduría - Calzado	40.7
Cuero crudo	21.1
Plástico	6.5
Otros productos químicos	6.5
Resinas sintéticas y fibras artificiales	5.1
Química básica	4.1
Hule	2.6
Petroquímica	2.2
Otros productos metálicos	1.8
Hilado y tejido de fibras blandas	1.6
Papel y cartón	1.4
Prendas de vestir y otras inds. textiles	1.3
Subtotal	94.9
Otras industrias	5.1
Total insumos	100.0

Fuente: *Cadena Cuero - Calzado*. Diagnóstico nacional y regional. NAFIN, 1995

Como puede apreciarse, el 40.7% de los insumos totales que consume la cadena cuero - calzado se realiza entre la etapa 2 y etapa 3, es decir, entre la curtiduría y los productos y artículos elaborados con base en cuero (calzado, peletería, marroquinería). En particular, la curtiduría se abastece principalmente de cueros crudos. Para el procesamiento de los mismos demanda productos químicos⁴⁹ como: sulfatos, cromo, pigmentos, lacas, etc. También demanda del exterior cueros precurtidos y apergaminados, en especial para abastecer a pedidos de cuero de mayor calidad. Las empresas curtidoras generan cueros terminados y forros para el sector calzado, cueros para suelas, y pieles y cueros curtidos para la marroquinería y peletería.

Estas tres últimas actividades se abastecen de cueros acabados provenientes de la curtiduría. Adicionalmente se proveen de otras industrias, de la petroquímica y el sector químico. A estos compran: piel sintética, PVC, lacas y colorantes, resinas sintéticas y fibras artificiales, etc. Del

⁴⁹ La cantidad de materias primas que la curtiduría y los productos con base en cuero demandan de los sectores petroquímicos y químico (incluyendo hule, plástico y fibras sintéticas) representa alrededor del 21.1% de los insumos requeridos por la industria.

sector textil adquieren: hilados y tejidos de fibras blandas, y del sector metalmecánico herrajes y otros productos metálicos⁵⁰. Estos últimos generalmente se importan⁵¹.

Cabe destacar que la estructura de insumos ha presentado cambios substanciales, acordes con las modificaciones técnico - comerciales que el mercado y la industria han sufrido en los últimos años. Así por ejemplo, se percibe un cambio notorio en la participación de plásticos y hule. En 1980 éstos representaban el 5.3% de los insumos adquiridos, para pasar a 9.1% en 1993. Aún cuando el cuero sigue siendo el principal insumo consumido para la producción industrial, las cifras anteriores demuestran un incremento en el uso de materiales sintéticos para la elaboración de calzado y otros productos terminados. Aunado a esta modificación, los productos químicos tuvieron paralelamente una mayor participación (pegamento, adhesivos, etc.) que de ser del 5.3% del total de insumos en 1980, representaron 10.6% en 1993⁵².

⁵⁰ El 11.2% restante de los insumos adquiridos de otras industrias corresponde precisamente de las industrias de productos metálicos, papel y cartón, otras industrias y manufacturas, hilados y tejidos de fibras blandas.

⁵¹ Para tener una visión más ilustrativa del flujo de insumos que intervienen a lo largo de la cadena Cuero-Calzado, consultar el diagrama contenido en el anexo 3.4 sobre la estructura porcentual del total de insumos que adquiere la industria.

⁵² NAFIN. Cadena cuero – calzado. Diagnóstico nacional y regional. México, octubre 1996, p. 24.

2.6 Evolución del comercio exterior de la Industria Cuero-Calzado

Es en la etapa 2 y en la etapa 3 de la cadena donde se concentra la actividad comercial con el exterior. Dicha comercialización sin embargo, se realiza básicamente con cuero, productos de cuero y calzado. La tendencia de las exportaciones e importaciones en el período de 1989-1994 fue muy sensible al proceso de apertura de la economía, sobre todo si se excluye a la actividad maquiladora. De esta forma, tras varios años de recesión, debido a la importación masiva de productos principalmente de origen chino, la industria logró obtener finalmente un saldo positivo en 1995 de 58,628.800 dólares. La cifra alcanzada tan sólo a mayo de 1997 alcanzó un saldo igualmente positivo de 47,200,000 dólares.

2.6.1 Exportaciones

Dentro de los productos que se venden al exterior en la cadena cuero-calzado, éstos se clasifican en pieles o cueros preparados, artículos de piel y calzado.

En términos de participación en 1992, el calzado representó 61.3% de las exportaciones (260.6 millones de dólares), artículos de piel o cuero 27.48% (116.9 millones de dólares) y pieles y cueros 11.23% (47.7 millones de dólares)⁵³.

Para 1994 el calzado disminuyó su peso relativo pasando a 45.8% del total de las exportaciones, artículos de cuero y piel aumentaron a 33.3% y 20.8% respectivamente. En 1996, año en que ya se empezaron a reflejar cambios en la industria, y como consecuencia de la devaluación de 1995, el calzado representó un ligero repunte, representando el 47%, seguido por artículos de piel y cuero (27.4%) y pieles y cueros (25.5%).

CUADRO 2.16

COMERCIO EXTERIOR DE LA CADENA CUERO-CALZADO (MILES DE DÓLARES)						
Exportaciones	1992	1993	1994	1995	1996	TMCA 92/96
Pieles y cueros	47,755.2	62,999.5	95,887.2	192,031.1	193,379.6	41.9
Artículos de piel y cuero	116,912.7	150,898.5	153,576	150,583.3	206,545.2	22.4
Calzado	260,630.3	252,519.9	210,998.3	252,444.0	354,480.4	8.0
Total	425,298.2	466,417.9	460,461.5	595,058.3	754,405.2	15.4

Fuente: Oportunidades de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería. Bancomext con datos de Secofi, 1997.

Siendo entonces el rubro del calzado el que representa mayor importancia tanto en volumen como en valor en las exportaciones dentro del conjunto de la cadena, éste aglomera alrededor de

⁵³ En realidad, México no es exportador de cueros, principalmente vende al exterior productos de talabartería, guarnicionería, cinturones, cintas y complementos de vestir. Son las maquiladoras las encargadas de la exportación.

sí a 530 empresas exportadoras de calzado o sus partes, de las cuales el 33.3% se encuentran en el estado de Guanajuato (176 empresas).

De las exportaciones totales de calzado que en particular han tenido un importante repunte entre 1995 y 1996 (alrededor del 40%), los Estados Unidos se constituyen como el principal país comprador con el 84.8% del total de dólares captados durante 1996. Así, en términos del valor que generan, le siguen en importancia Canadá, Alemania, Chile, Cuba, Japón y Francia.

CUADRO 2.17

PRINCIPALES MERCADOS DE LAS EXPORTACIONES TOTALES DE CALZADO EN 1996 (MILES DE DÓLARES)			
Países	USDS	Part.%	Var.% 95-96
Estados Unidos	300,599.37	84,8	39,9
Canadá	6,735.12	1,9	140,6
Alemania	5,671.68	1,6	0,9
Chile	5,317.20	1,5	886,1
Cuba	4,608.24	1,3	7,2
Japón	4,608.24	1,3	15,1
Francia	3,544.80	1,0	-18,8
Otros	23,395.70	6,6	18,3
Total	354,480.4	93,4	

Fuente: Oportunidades de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería. Bancomext con datos de Secotii, 1997.

En comparación con los volúmenes registrados en 1995, la evolución de los principales países a los cuales se exporta aumentó considerablemente, pasando desde un 32% hasta un 1.142%. En el caso de Canadá, dicha exportación creció en un 575% pasando de 38.591 a 260.510 pares.

CUADRO 2.18

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES POR PAÍSES SELECCIONADOS EN VOLUMEN (CON DATOS DEL PRIMER SEMESTRE DE CADA AÑO)			
Países	1995	1996	% de incremento
Estados Unidos	4,515,828	6,651,764	47,3%
Canadá	38.591	260.510	575,0%
Chile	11.596	144.016	1141,9%
Colombia	29.484	71.767	143,4%
Bolivia	235	310	31,9%
Venezuela	237	348	46,8%
Costa Rica	28.272	133.970	373,8%

Fuente: Centro de Información Guanajuato, con datos del CICEG

De acuerdo al material empleado en el calzado que se exporta, el material mixto (cuero y sintético) abarca un 55% del total de pares, así como un 51% del total de dólares captados; el cuero sólo abarca un 35% de la totalidad de pares exportados, los cuales representan un 46% en términos de valor. El calzado sintético participa con el 10% del número de pares y el 3% en

valor. Estas variaciones están asociadas con el valor promedio de cada tipo de calzado, siendo el mayor el de calzado todo de cuero y el menor el de calzado sintético.

CUADRO 2.19

EXPORTACIONES DE CALZADO SEGÚN MATERIALES EMPLEADOS 1995		
Material	Miles de pares	Miles USD\$
Cuero	4,715	86,675
Mixto	7,517	96,244
Sintético	1,369	5,972

Fuente: Elaborado por el Centro de Información de Guanajuato en base a datos de Bancomext

Por tipos de calzado, el principal producto exportado es el calzado de vestir, del cual se exportaron 4.7 millones de pares en 1995, para captar 88.7 millones de dólares; de calzado deportivo se exportó un volumen mayor y sin embargo solo representó ingresos al país por 36 millones de dólares; el calzado casual participó con 3.6 millones de pares e ingresos por 59.6 millones de dólares y el calzado de trabajo, un nicho de mercado específico, permitió exportaciones por 533 mil pares, mediante los cuales se captaron 6.5 millones de dólares.

CUADRO 2.20

EXPORTACIONES SEGÚN EL TIPO DE CALZADO EN 1995		
Tipo de calzado	Miles de pares	Miles USD\$
Casual	3,587	59,656
Deportivo	4,766	36,085
De trabajo	533	6,475
Vestir	4,716	88,675

Fuente: Oportunidades de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería. Bancomext con datos de Secofi, 1997.

Finalmente y de acuerdo al monto, el 42.84% del calzado exportado es de hombre, el 41.67% es de mujer, y un 15.49% de niño y niña; valores muy similares a los obtenidos por volumen⁵⁴.

⁵⁴ En el anexo 3.7 se incluye los principales productos exportados de calzado entre 1995 y 1996, clasificados según su fracción arancelaria.

2.6.2 Importaciones

Aprovechando la coyuntural crisis de los 80's en el ámbito mundial, y a partir de importantes inversiones extranjeras para la producción de altos volúmenes de calzado, países como Tailandia, Indonesia y China inundaron los mercados cuyos bajos ingresos propiciaron una alta demanda en el consumo de calzado fabricado con materiales sintéticos, mucho más baratos que los fabricados con cuero.

En México, la situación se fue deteriorando progresivamente, al registrarse una importación de 22 millones de pares en 1988 y 40 millones en 1989. La Canaical registró entre Enero - Julio de 1990 el ingreso de 50 millones de pares de zapatos procedentes de Taiwán, vía Estados Unidos a precio de un dólar/factura por par. Esto sin contabilizar aquellos que ingresaron vía triangulación, subfacturación o contrabando.

Ante las exigencias empresariales, y después de una exhaustiva investigación antidumping, la Secofi determinó el 30 de diciembre de 1993 un arancel mínimo del 165% y un máximo de 323% a algunas partidas arancelarias de calzado de origen chino, al mismo tiempo que suprimió a los *brokers* estadounidenses las preferencias para importar con aranceles bajos que habían sido concedidas en octubre de 1992.

Una vez superada la crisis en esta cadena productiva, las principales importaciones consisten en pieles y cuero preparados o manufacturados y calzado. La desgravación arancelaria sobre estos productos, verificada en el período 1989-1994, mostró un crecimiento más significativo por el lado de las importaciones.

Actualmente, respecto a la participación de los distintos rubros considerando el total importado se puede apreciar cierta estabilidad. De esta forma, en 1992 el calzado representaba 38.09% de las importaciones (262.9 millones de dólares); pieles y cueros sin curtir y preparados 36.28% (250.5 millones de dólares) y artículos de piel y cuero el 25.62% (176.8 millones de dólares). En 1994 el primero cayó a 37.87% (266.8 millones de dólares) y el segundo aumentó a 38.87% (273.8 millones de dólares).

CUADRO 2.21

COMERCIO EXTERIOR DE LA CADENA CUERO-CALZADO (MILES DE DÓLARES)						
Importaciones	1992	1993	1994	1995	1996 Ene - Oct	TMCA 92/96
Pieles y cueros	250,512.6	258,959.7	273,856.1	252,702.0	415,812.9	1.4
Artículos de piel y cuero	176,891.6	129,309.8	163,820.2	146,820.8	210,217.4	13.5
Calzado	262,994.5	228,960.2	266,848.1	136,906.7	102,797.4	22.0
Total	690,398.7	617,229.7	704,524.4	536,429.5	728,827.6	-20.9

Fuente: Oportunidades de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería. Bancomext con datos de Secofi, 1997.

Para los años 1994-1995 se verificó una significativa reducción en el peso relativo de calzado dentro del total de importaciones, ya que se redujo a un poco más del 25% (136.9 millones de dólares), mientras que cueros y pieles, así como artículos de piel y cueros presentaron un incremento del 47.10% y 27.36% (252.7 y 146.8 millones de dólares) respectivamente.

El resultado de este comportamiento se debe principalmente al efecto de la devaluación del peso sobre el monto de las importaciones. De 1994 a 1995 por tanto, las importaciones de calzado cayeron en más del 50%, y cueros y pieles en poco más del 10%.

Respecto a la importación de cueros, México importa piel y cuero preparados principalmente de Estados Unidos (casi 60% del total) seguido de Italia (7.2%).

CUADRO 2.22

PAÍS DE ORIGEN EN LA IMPORTACION DE CUEROS Y PIELES EN 1995*	
País	Porcentaje
Alemania	3.0
Italia	7.2
Estados Unidos	58.4
Otros	34.1

*Datos hasta agosto

Fuente: Secofi, Sistema de Información Comercial de México (SICMEX)

Los principales productos importados de cuero son: cuero y pieles de bovino enteras, precurtidas al cromo y pergamizadas, las cuales representan alrededor del 94%.

Por lo que toca a la adquisición de calzado importado, éste proviene principalmente de Indonesia, Estados Unidos, España y Taiwán. Se importa en su mayoría calzado deportivo, calzado con suela de cuero, calzado de cuero con suela de plástico, calzado de hule y alpargatas.

CUADRO 2.23

PAÍS DE ORIGEN DEL CALZADO 1995*	
País	Porcentaje
Corea del Norte	9.2
España	11.7
Estados Unidos	14.8
Indonesia	25.7
Taiwan	11.1
Otros	27.5

*Datos hasta octubre

Fuente: Secofi, SICMEX

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Referente a la importación de maquinaria, en 1994 ésta representó 0.2% (23.1 millones de dólares) de las importaciones de maquinaria para diversas industrias, hechas por etapas. Para 1995 ésta pasó a ser sólo 0.08% (9.4 millones de dólares) del total. Esta contracción del 57.3% obedece al encarecimiento derivado de la devaluación⁵⁵.

Es preciso enfatizar que la actividad de la cadena Cuero-Calzado basa sus ventajas competitivas en el uso intensivo de mano de obra, lo cual refleja serios rezagos de procedimientos más tecnificados, sobre todo en el sector calzado. Esto genera una diferencia significativa en comparación a países como Italia, España o incluso Brasil, cuyos estándares se basan por el contrario, en una combinación de tecnología, mano de obra calificada y calidad en el diseño.

⁵⁵ Los principales tipos de maquinaria que se importan, corresponden a maquinaria y aparatos para la fabricación de calzado, para la preparación, curtido o trabajo de cuero o piel, para coser calzado automáticamente, así como partes de estas máquinas.

2.7 El papel del Gobierno.

Considerando el entorno mundial en que se encuentra este tipo de industria, aunado con la búsqueda de un mejor posicionamiento mundial de México en la producción de cuero y calzado a fin de mejorar las condiciones de organización a lo largo de la cadena, que inciden sobre la calidad en la proveeduría de insumos, el fomento a la reestructuración de las unidades productivas y el mejoramiento en las condiciones de comercialización que promuevan el desarrollo de diseño y flexibilidad en los métodos de producción y oferta de mercado, el papel del gobierno ha consistido en desarrollar una serie de programas que sirvan en primer lugar, para frenar las repercusiones que incidieron sobre la industria a partir de la puesta en marcha de la política de apertura comercial⁵⁶, así como impulsar al sector una vez transcurrida una difícil etapa a partir de la devaluación de 1994, por medio de programas de fomento tanto a nivel tecnológico, industrial, de comercialización y financiamiento.

En cuanto a los primeros, destinados en particular a enfrentar los problemas de prácticas desleales de comercio⁵⁷, subfacturación, triangulación comercial y precios dumping⁵⁸, sobre todo entre 1992 y 1994, de productos de cuero y calzado de origen asiático, destacan:

- **Prácticas desleales:** El 30 de diciembre de 1993 la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales (UPCI) de la Secofi, estableció cuotas compensatorias de 165% y 232% para la importación de calzado de plástico, 323% y 313% para el calzado de piel y deportivo, respectivamente y 1.105% para otros tipos de calzado. La aplicación de estas cuotas se dirigieron principalmente a las importaciones chinas. Cabe señalar que entre 1993 y 1994 crecieron 67% las importaciones provenientes de Indonesia, Corea del Norte, Corea del Sur, Vietnam, Taiwan, y Tailandia. Sobresalió Indonesia representando 43.7% de las compras totales.

En 1998 dichas cuotas se extendieron hasta el año 2002, debido a que al haberse emitido una resolución final (27 marzo 1997), previa a una solicitud, se empezaron a contar cinco años de extensión⁵⁹.

⁵⁶ El impacto que tuvo la apertura comercial sobre la industria provocó que una gran cantidad de empresas desaparecieran, aunado al hecho de que el mercado nacional se vio prácticamente inundado de producto de muy baja calidad (principalmente proveniente de China) y a bajo costo a través de medidas desleales, tales como precios dumping, subfacturación y triangulación. Tan sólo de 1986 (año en que México ingresa al GATT) a 1995, el número de establecimientos tuvo una variación del 3.35% al -5.62% respectivamente. La tasa de empleo por su parte, presentó una variación anual de -1.21% al -4.79% en el mismo período. En cuanto a la balanza comercial de esta industria, en el período 1991-1994 registró saldos negativos siendo el último año el de mayor magnitud, puesto que la cifra alcanzó los 247 millones de dólares. Fuente: Secofi, a través de la Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana empresas y Desarrollo Regional, con datos del IMSS.

⁵⁷ La Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales de la Secofi (UPCI), define las prácticas desleales de comercio internacional como la importación de mercancías con discriminación de precios (dumping), o que sean objeto de subvenciones en el país de origen o procedencia, y que causen, o amenacen causar, daño a la producción nacional. Sin embargo, de acuerdo a la legislación vigente, ni el contrabando ni la subfacturación son consideradas como prácticas desleales de comercio internacional.

⁵⁸ El término se refiere a la exportación de un producto a precio inferior a su valor normal, considerando el valor normal como el precio de venta en el mercado interno del país exportador.

⁵⁹ UPCI. Informe de Labores 1998. Secofi.

- **Triangulación:** El 1° de Septiembre de 1994 entró en vigor un mayor control para la determinación del país de origen de mercancías importadas y su certificación. Lo anterior se acompañó con la realización de visitas a los países de origen de las empresas involucradas en prácticas desleales: Estados Unidos, Holanda, Brasil, Colombia, Venezuela, Chile, Corea y Hong Kong.
- **Aranceles:** El 23 de agosto de 1994 se reestructuró el capítulo 64 de la tarifa del Impuesto General de Importación, creándose 32 tarifas arancelarias adicionales, para evitar que las importaciones se concentren en las fracciones genéricas. Las medidas más recientes se refieren al decreto del 30 de mayo de 1995, donde se reforman la totalidad de las fracciones arancelarias de la tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación, aplicadas a los productos de calzado y manufacturas de piel. Estas fracciones se incrementaron un 35%, ofreciendo una *protección temporal por cinco años*.

Desgraciadamente lo anterior demuestra una falta de política industrial ya sea explícita o implícita, que delinee una serie de estrategias a fin de impulsar aquellos sectores industriales que presenten grandes potenciales de desarrollo.

Así, en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996-2000 se plantean ocho puntos fundamentales⁶⁰, integrado a su vez cada uno por programas y subprogramas de apoyo con el objetivo de "lograr una operación eficiente en los mercados competitivos y alentar la reestructuración de la economía".

En materia de sustitución de importaciones, el programa pretende colocar nuevamente la política arancelaria como el instrumento de mayor efectividad en la protección comercial. A la par con la implementación de la política de sustitución de importaciones de bienes intermedios e insumos de la industria para la industria nacional de exportación, parte integral lo integran la promoción de las exportaciones por medio de alianzas estratégicas en sectores que registran un mayor potencial exportador en el corto y el mediano plazo, tal como es el caso de la cadena productiva del cuero y el calzado, textil - químico, manufacturas de plástico y en la industria metalmeccánica, por mencionar algunos.

Atendiendo a los objetivos del programa, el cual busca lograr un equilibrio macroeconómico a fin de tener más certidumbre sobre la evolución de la economía, se han desarrollado desde su inicio una serie de programas distribuidos entre las diversas dependencias, dependiendo de su función y alcances. Sin embargo, el programa no detalla la logística ni define los instrumentos y los procedimientos para lograr los objetivos en cada una de las variables macroeconómicas. En términos generales, el programa no define prioridades, así como tampoco define los factores distributivos de los recursos del gasto público que se destinarán a cada sector o área. A lo más,

⁶⁰ Los puntos incluidos en el Programa son: 1) Política macroeconómica y financiera; 2) Fortalecimiento de la infraestructura física, humana e institucional; 3) Fomento a la integración de cadenas productivas; 4) Mejoramiento de la infraestructura tecnológica; 5) Desregulación económica; 6) Promoción de exportaciones; 7) Negociaciones comerciales internacionales y; 8) Política de importaciones.

cada dependencia gubernamental ha ido desarrollando los programas mencionados, aunque en muchos casos, existe discrepancia entre las políticas aplicadas por las secretarías involucradas⁶¹.

A continuación se detallan algunos de los programas más importantes desarrollados por distintas instancias gubernamentales, destinados principalmente al fortalecimiento de la infraestructura física, institucional y humana de los sectores productivos, así como al fomento de la integración de cadenas productivas⁶². Estos últimos de manera genérica, aunque posteriormente se detallará aquellos programas enfocados directamente a dar apoyo a las industrias del cuero y del calzado.

Por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial⁶³:

- **Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE).** Son centros de apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que funcionan como fideicomisos privados coordinados por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO) y cuyas actividades se centran en prestar servicios de diagnóstico y consultoría empresarial, prestar servicios de información y/o orientación, así como acercar a la PYMES⁶⁴ a instituciones y organismos proveedores de financiamiento o que tengan vinculación con los problemas del sector productivo nacional.

- **Programa de Promoción de Empresas Integradoras⁶⁵.** Consideradas como una figura versátil y flexible a adaptarse a cualquier actividad productiva, busca formar asociaciones de micro, pequeñas y medianas empresas de una o más ramas productivas con el objetivo de aprovechar economías de escala, reducir costos, obtener insumos, competir en los mercados sin competir entre ellas, acceso a crédito, etc.⁶⁶.

La empresa integradora tiene la función de prestar servicios altamente especializados, que van desde los servicios de tipo tecnológico (selección de maquinaria y mejoramiento de los productos); promoción y comercialización (impulsando la apertura dentro y fuera del país); diseño (selección de modelos, revisión de las tendencias de la moda); subcontratación; financiamiento (funge como asesora y promotora de negociaciones crediticias); aprovechamiento de residuos industriales (reciclamiento de materiales); gestiones administrativas; etc.

⁶¹ Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, Secofi, junio 1996.

⁶² Uno de los puntos fundamentales del programa se centra en el fomento de las cadenas productivas nacionales cuyos eslabones presenciaron diversos grados de dislocación a partir de la apertura comercial mexicana, como tal fue el caso de la cadena Cuero-Calzado.

El fomento a la integración de las cadenas productivas reconoce la necesidad de la creación de "clusters" o agrupamientos industriales por sectores y productos especializados integrados como polos de actividad económica con posibilidad de regeneración de cadenas productivas a partir de la rehabilitación del esquema de proveeduría.

⁶³ Fuentes: PPICE, Secofi, junio 1996 e Informe de Labores 1995-1996, Secofi.

⁶⁴ PYMES o micro, pequeñas y medianas empresas.

⁶⁵ La Secofi las define como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana.

⁶⁶ De acuerdo al primer informe de gobierno del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León del 1º de septiembre de 1995, existen en México 155 empresas integradoras que incorporan en su totalidad a 8,186 socios, con una inversión aproximada de 122.9 millones de pesos. De esta suma, la industria cuero - calzado reporta 5 empresas integradoras que agrupan a 120 socios con una inversión de más de 280 mil pesos.

Su consecución supone una contribución al desarrollo regional, pues de acuerdo a éste, las empresas asociadas incrementarán su productividad, propiciando a su vez el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas y con ello poder participar con bienes y servicios de calidad a precio competitivo en mercados más amplios y complejos. Por medio de la constitución de este tipo de empresas, se establece la compra de los asociados de por lo menos el 30% en acciones del capital social, de acuerdo con su capacidad económica y sin detrimento de los beneficios que ofrece este esquema de organización.

Así, con la implantación de este programa, a partir de 1992 se diseñaron los primeros planes de asociación e integración horizontal y vertical de empresas nacionales y extranjeras del cuero y del calzado.

CUADRO 2.24

REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS POR RAMA INDUSTRIAL *			
Rama Industrial	Socios	Inversión \$	Empresas
Alimentos	3588	12.739,00	18
Servicios	209	6.938,80	16
Agropecuaria y piscícola	364	2.251,00	15
Comercio	235	4.905,30	13
Construcción	142	8.153,00	12
Artesanías	212	172,30	10
Metalmecánica	272	4.580,00	9
Confección	160	767,80	8
Agroindustria	987	5.179,00	6
Muebles de madera	70	303,00	6
Diversas actividades	933	28.988,00	6
Cuero y calzado	120	280,40	5
Artes gráficas	48	222,00	5
Textil	88	753,40	5
Eléctrica y electrónica	68	4.812,00	5
Autotransporte	560	41.200,00	3
Industria Ilantera	44	78,00	3
Plásticos	17	73,00	3
Química	27	54,00	2
Joyería	17	102,00	2
Forestal	9	100,00	1
Editorial	9	180,00	1
Minería	7	35,00	1
Total	8186	122.872,00	155

* Cantidades estimadas al mes de agosto de 1995

** Incluye uniones de crédito y asociaciones industriales

Fuente: Secofi (Primer Informe de Gobierno Ernesto Zedillo)

Bajo la premisa de dar prioridad a regiones o "enclaves" que presentaran un alto grado de potencialidad en uno u otro tipo de establecimiento que permitiera llegar a un grado de fusión muy específico, se presentaron entonces nueve proyectos de modernización, coinversiones y alianzas, capaces de impulsar los mercados interno y externo de la industria de cuero - calzado. Por ejemplo:

La factoría poblana Parque Industrial Resurrección realizó una asociación con holandeses para la producción de piel de gamuza. Dentro de este proyecto, los europeos aportarán

tecnología y capital. Gracias a una alianza estratégica de mercado entre Paolo Galiardi y Alta Vida, esta acción les permitirá a ambas conjuntar la producción y el diseño de alta calidad. Asimismo, la primera buscará instalar otros diez establecimientos en las ciudades de León (dos), Guadalajara (dos), Distrito Federal (cinco) y Monterrey (uno)⁶⁷.

• Programa de desarrollo de agrupamientos industriales: Mecanismo de Promoción Industrial cuyas funciones se centran en definir estrategias e instrumentar acciones de desarrollo regional a fin de fomentar la integración de cadenas productivas. De acuerdo con la Dirección General de Promoción Industrial de la Secofi los objetivos de este programa incluyen: a) Diseñar, consensar e instrumentar programas de desarrollo industrial regional; b) Coordinar los esfuerzos que realizan el gobierno federal, estatal y los empresarios para promover el desarrollo industrial regional, a fin de aprovechar las potencialidades de las distintas regiones económicas de una manera más eficaz; c) Promover la descentralización de la promoción industrial; d) Estimular un desarrollo regional equilibrado; e) Vincular a la industria en el ámbito estatal y nacional; f) Optimizar la infraestructura local de servicios a la industria y; g) Consolidar polos de desarrollo ya establecidos. Para lograr lo anterior, el programa ofrece apoyos para el uso de la informática, normalización y calidad, apoyo tecnológico, desarrollo de proveedores, subcontratación, etc. Actualmente el programa ha iniciado trabajo con los agrupamientos fibras-textil-confección, automotriz, metalmecánico, pesca, materiales para construcción y alimentos y bebidas, entre diferentes estados de la República Mexicana.

• Programa de desarrollo de proveedores: La base para la creación de este programa se centra en la necesidad de formar vínculos entre las micros, pequeñas, y medianas empresas con las grandes empresas exportadoras, en las que las primeras puedan proveer de los elementos necesarios a las segundas con las mismas características de calidad, diseño y precio que las que contratan en el exterior. La rehabilitación del esquema de proveeduría se pretende mediante una política de sustitución de importaciones de insumos, preferentemente en plásticos, textiles, confección, cuero, calzado, siderurgia y químicos. La meta de Secofi en el corto plazo es la sustitución de 4,000 millones de dólares de los 16,000 millones de compras de bienes intermedios registrados en 1995. Así, a través de la realización de encuentros empresariales, el programa pretende eliminar trámites administrativos y contables, así como representar un ahorro en las operaciones de comercio exterior que realizan las empresas exportadoras, mientras que los proveedores además de tener un incremento en sus ventas y promover sus productos, tienen la oportunidad de conocer los criterios de selección y calificación de proveedores de las grandes empresas, pues paralelamente se plantea otorgar asistencia técnica por parte de estas últimas durante el proceso de fabricación de contramuestras, prototipos, etc.

• Programa de Promoción de Sectores Productivos: Destinado principalmente para dar impulso a sectores industriales específicos que cumplan con cuatro características esenciales: el potencial exportador, el potencial para sustituir importaciones, la probabilidad de integrar cadenas productivas y la capacidad para generar empleos. La propuesta formal para el ingreso a este programa se realiza a través de las asociaciones y las cámaras industriales quienes ante las Direcciones Generales de Industria y Promoción Industrial, Política de Comercio Interior y

⁶⁷ "En marcha 9 proyectos de coinversiones en la industria del calzado". *El Financiero*, México, 30 de julio de 1992, p.14.

Coordinación de Minería de la Secofi, presentan sus problemas específicos relacionados con la competitividad industrial y que requieren ser atendidos por instancias gubernamentales.

- Programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX): constituido por cerca de 700 empresas (de todo el sector manufacturero) las cuales exportan el equivalente al 40% de sus ventas totales.
- Programa de Empresas de Comercio Exterior (ECEX): Que son empresas que comprometen cuotas de exportación (130 mil anuales). Estas empresas desempeñan un papel fundamental al aglutinar la oferta exportable de productores pequeños.
- Programas de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX): Este permite la importación de bienes que se utilizan en artículos de exportación sin pago de aranceles.
- Programa de devolución de impuestos de importación para exportadores (DRAWBACK): Atiende solicitudes de devolución de impuestos por aquellos bienes que retornan en el mismo estado para exportaciones (el monto de estas devoluciones ascendió a casi 250 millones de dólares en 1993).
- Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX): Diseñada para resolver problemas operativos, crear medidas que agilicen la actividad exportadora y apoyar iniciativas de venta al exterior.
- Programa de Promoción de la Inversión Extranjera: A partir de la promulgación del reglamento de la Ley de Inversiones Extranjeras, Secofi inició un programa de difusión y promoción de la IE en todo el mundo con apoyo de Bancomext y el sector privado con el propósito de impulsar la competitividad de la industria en el país.
- Programa Compite: Pretende elevar la productividad de la planta productiva nacional evitando desperdicios industriales, realizando acciones que generen valor agregado y total satisfacción a los clientes.
- Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO): Orientado fundamentalmente a micro, pequeñas y medianas empresas, ofrece fondos a los empresarios que permitan financiar fragmentariamente, a fondo perdido, los gastos que realiza la empresa en la capacitación de sus trabajadores.
- Programa para la modernización de la micro, pequeña y mediana industria: Propone tres tipos de medidas para propiciar el desarrollo de la industria de menor tamaño. Por un lado se presentan acciones para simplificar los trámites y desregular las actividades que realizan; por otro, se establece un paquete de apoyos financieros. Finalmente se plantean acciones que pretenden mejorar la productividad y apoyar la gestión de este sector.

Por medio del Banco de Comercio Exterior (Bancomext)

El Banco de Comercio Exterior ofrece a las empresas mexicanas una serie de créditos otorgables, siempre y cuando las empresas cuenten con proyectos viables, desde el punto de vista económico, financiero, administrativo, de mercado, técnico y/o comercial según sea el caso, que produzcan bienes y/o servicios no petroleros y que generen directa o indirectamente divisas al país. Para ello cuenta con el "Programa de Apoyo Integral a la Exportación", el cual busca incrementar y fortalecer la oferta exportable, mejorando la competitividad de las empresas, e incorporar a un mayor número de ellas a la cadena de exportación. Las empresas susceptibles de ser apoyadas corresponden al sector manufacturero, entre otros, que participan en el comercio exterior como exportadores directos o indirectos. Los apoyos otorgados son de tipo financiero, garantías, servicio sobre productos y no financieros. Para poder llevar a cabo sus objetivos el programa cuenta con una serie de créditos a través de subprogramas entre los que se encuentran:

- Ciclo productivo (pre-exportación) destinado para que las empresas cuenten con los recursos necesarios para financiar las etapas que constituyen el ciclo productivo: acopio y mantenimiento de materias primas; producción, acopio y existencia de bienes terminados; importación de insumos; pago de sueldos de la mano de obra directa, y la prestación de servicios.
- Ventas de exportación, es decir, otorgar créditos a las empresas mexicanas para que éstas, a su vez, otorguen crédito a sus compradores y de esta forma, puedan ofrecer a sus clientes productos y servicios en condiciones competitivas.
- Proyectos de inversión ya sea para la creación, la ampliación o modernización de empresas ya establecidas.
- Adquisición de unidades de equipo importadas⁶⁸, a fin de que las empresas cuenten con tecnología de punta que les permita estar en condiciones similares a la de las grandes empresas exportadoras. En este caso, existen características y especificaciones muy particulares dependiendo del país del cual se pretende importar el equipo. (Consultar dichas condiciones para el caso de Canadá en el cuadro del anexo 4.5).
- Programa Nacional de Eventos Internacionales: Incluye la presencia en importantes ferias en el mundo para apoyar a empresas mexicanas que deseen promover y exportar sus productos en el extranjero. El programa considera:
 1. Ferias Internacionales, en las que Bancomext cubre una parte porcentual del costo de participación, siendo éste para el mercado tradicional (EE.UU) del 50% y para el mercado no tradicional del 75%. Los rubros considerados para el apoyo incluye la renta del espacio, construcción, decoración y desmontaje, envío de muestras (hasta 250 kg. o un metro cúbico; no incluye impuestos, retorno de muestrarios y gastos de empaque y embalaje), y gastos de operación, llámese electricidad, vigilancia, limpieza, instalaciones hidráulicas y sanitarias.

⁶⁸ Oportunidades de negocios para la industria del cuero, calzado y marroquinería, Bancomext. México, 1997.

2. *Misiones de compradores*: Consideran un grupo de empresas identificadas que a su vez son invitadas por las Consejerías Comerciales que tienen interés por adquirir productos mexicanos.
3. *Misiones de exportadores*: Son grupos de empresarios mexicanos interesados en exportar a uno o más mercados de una región a los que se les organiza un programa de entrevistas con importadores calificados.
4. *Foros de exhibición permanente*, cuyo propósito es promover y mantener la presencia de productos mexicanos en un mercado determinado durante un tiempo prolongado.
5. *Muestras de productos mexicanos*, a través de cadenas de tiendas departamentales en otros países donde se promueve la oferta exportable mexicana.

Por Nacional Financiera (NAFIN)⁶⁹

• **Programa Unico de Modernización Industrial (PROMIN)**. Por el lado financiero y con el objetivo de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las empresas integradoras, se instrumentó un esquema específico, que junto con la banca comercial, implica tener acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente; para ello Nacional Financiera desarrolló el Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN), el cual conjunta una amplia gama de mecanismos para todas aquellas inversiones y actividades que realicen las empresas de cada sector, con la finalidad de hacer eficiente y modernizar la planta productiva nacional.

Por un lado, el programa busca apoyar los proyectos de ampliación o modernización de grandes empresas industriales que favorezcan el desarrollo de proveedores a través de la creación e integración de cadenas productivas en las que participen activamente las PYMES. Además, apoya del desarrollo de esquemas de financiamiento de capital de trabajo y reestructuraciones financieras que favorezcan las cadenas productivas que están constituidas por los micro y pequeños empresarios nacionales.

Además, NAFIN otorga crédito a los socios de las empresas integradoras para que aporten al capital social de las mismas, con el fin de mejorar su estructura financiera y por ende, permitir el acceso a nuevos créditos⁷⁰.

• **Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM)**. Tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de una infraestructura de servicios especializada para atender las necesidades de capacitación y asistencia técnica de las empresas, particularmente del sector manufacturero y de las acreditadas por NAFIN con el fin de elevar su productividad y competitividad. Lo anterior, sobre la base de promover y apoyar esquemas de asociación como una alternativa viable para la consolidación y el crecimiento de las empresas productivas. El programa se encuentra dividido

⁶⁹ NAFIN. *Cadena cuero – calzado*. Op. Cit., anexo I.

⁷⁰ Delgadillo Mayela. "Impulso al modelo de integración", en *Paso a Paso*, revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Junio - Julio 1995, p. 17-18.

en cuatro etapas, lo cual permite en principio, detectar a un grupo de empresarios y que éstos a su vez identifiquen el objetivo de su agrupación.

Por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)⁷¹

El programa de Ciencia y Tecnología 1995-2000 señala en el capítulo de Política Tecnológica, que dentro del nuevo panorama de globalización, la sobrevivencia del sector empresarial mexicano depende en gran medida de su capacidad para innovar continuamente, y que la rentabilidad de la inversión para adquirir una capacidad de desarrollo de tecnologías propias se ha incrementado considerablemente con respecto a los años anteriores, aunque cabe decir que dichos esfuerzos, todavía no son suficientes para atender a la planta productiva nacional.

A fin de cumplir con los propósitos de este programa, Conacyt contempla la implantación de programas que afronten principalmente los siguientes puntos frontales: aumento de la información disponible para el empresario, catalizar la transferencia de tecnología y fomentar tanto un directorio de proveedores, como impulsar el acercamiento entre las instituciones superiores y las empresas. Así, destacan:

- **Registro Conacyt de Consultores Tecnológicos (RCCT)**. El objetivo es fomentar y consolidar un mercado de asesoría y vinculación, gestión, adaptación y evaluación de la investigación tecnológica. Está integrado por firmas de consultoría, investigadores, ingenieros, técnicos, administradores y otros especialistas de reconocido prestigio, quienes están encargados de evaluar proyectos tecnológicos, financiados por el Conacyt u otras instituciones.
- **Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas (FORCCYTEC)**. Se trata de un fideicomiso público que apoya la creación de Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico privados que atiendan las necesidades de las empresas. Ofrece servicios en investigación aplicada y desarrollo de tecnologías pre - competitivas y tecnologías maduras; introducción, adaptación e innovación tecnológica; mejoramiento de las capacidades manufactureras; apoyo a la industria en consultas técnicas y servicios de ingeniería; formación de bancos de información; normalización y certificación de procesos y productos; capacitación tecnológica de recursos humanos y gestión tecnológica.
- **Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC)**. Es un programa de financiamiento destinado a impulsar la productividad y competitividad de las empresas a través del desarrollo tecnológico⁷² de alto riesgo e innovación a fin de aprovechar las economías de escala y eliminar las deficiencias del mercado financiero para este tipo de proyectos. Está dirigido a empresas privadas con viabilidad de crecimiento en el corto y mediano plazo, con flujos suficientes de efectivo para soportar la operación actual. Las personas morales o físicas con el aval de una empresa, podrán ser atendidos para proyectos en etapa precomercial de

⁷¹ Fuente: <http://conacyt.mx/>

⁷² Conacyt define el desarrollo tecnológico como todas aquellas mejoras al proceso productivo o al producto que logren aumentar la productividad, disminuir el costo y aumentar la calidad del producto. Por su parte, innovación se define como todo aquel cambio positivo en el proceso de producción, producto, administración o servicio que se traducen en mayor eficiencia, mejor calidad o creación de un producto diferencial que llegue al mercado.

un proceso productivo de investigación, análisis y pruebas, para la adaptación e innovación tecnológica. Financian hasta un 80% del monto total de inversión y un máximo de 1.5 millones de pesos, con una tasa UDI más un porcentaje de intermediación; y garantías otorgadas por Fidetec de 100% para micro y pequeñas empresas, 85% para medianas y 70% para grandes. El programa apoya todos aquellos proyectos relacionados con la innovación y desarrollo tecnológico, (preferentemente si están respaldados por una empresa con experiencia mercantil) tales como: desarrollo de procesos, nuevos productos y sistemas; desarrollo sustentable como son el uso eficiente de recursos materiales, el ahorro de energía, disminución del impacto, etc.

- Vinculación academia-industria. El programa busca estimular la vinculación entre el sector empresarial y el académico, estableciendo una interacción sinérgica a través de programas que incluyen estancias sabáticas de académicos en las empresas beneficiadas, repatriación de investigadores en la industria y la superación académica y técnica del personal que labora en las industrias por medio del estudio de posgrados. Al igual que en los programas anteriormente mencionados que otorga el Conacyt, el beneficio de los mismos se lleva a cabo en base a un esquema de competencia de proyectos, evaluados por un Comité interdisciplinario *ad hoc* academia - industria y por otro comité disciplinario del posgrado.

Independientemente de los avances logrados a través de la implantación de estos programas, a través de sus correspondientes dependencias, en los últimos años han surgido en el país una serie de medidas promovidas por el gobierno a través de NAFIN, Bancomext y Secofi que pretenden apoyar en particular, el desarrollo de la cadena cuero - calzado, tales como:

- ✓ *Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria de la curtiduría y del calzado.* Establecido en 1992, el programa significa un importante antecedente en los esfuerzos por impulsar el sector del cuero-calzado. Así, a fin de apoyar la modernización de la infraestructura y los procesos de producción del sector para que pueda competir internacionalmente, en términos de precio, calidad, diseño y servicio, se implementa dicho programa que incluye acciones en los terrenos de organización industrial; capacitación, tecnología y normalización; e internacionalización de la industria y financiamiento. Para su correcta consecución, cuenta con el apoyo de un Consejo de Seguimiento, responsable de dar un seguimiento sobre los resultados obtenidos, trimestralmente, así como programas colaterales específicos de financiamiento para las empresas del sector desarrollados por Bancomext y Nafin⁷³.

- ✓ *Programa de promoción de la cadena cuero - calzado 1996*⁷⁴. Sucesor del programa anteriormente descrito, éste surge como parte de la estrategia para constituir empresas integradoras, estando a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Nafin⁷⁵ y Bancomext. Básicamente se trata de un esfuerzo por resolver los problemas coyunturales y estructurales de la cadena, a fin de promover su eficiente integración, fortalecer su posición en el

⁷³ Sobre este particular, a comienzos de 1993 Nafin e Inverlat firmaron un convenio para financiar realmente a un número insignificante de empresas de calzado, no mayor de 60, con las que se pondría en marcha un plan piloto de factoraje (instrumento que permite la compra de carteras con un descuento en tanto el banco se quede con la garantía). En la práctica, por primera vez se beneficiaron, sin embargo, a tan solo dos medianas empresas. Fuente: SECOFI, Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria de la curtiduría y del calzado, México, 1992.

mercado interno y aumentar su capacidad competitiva en los mercados de exportación, promover asociaciones estratégicas que le permitan especializar su producción, mejorar su capacidad de negociación en la compra de insumos, incorporar tecnologías avanzadas y reducir los costos de distribución del bien final.

En materia financiera NAFIN diseñó un programa que apoya las necesidades de las cadenas en capital de trabajo, inversiones fijas, modernización tecnológica, mejoramiento del medio ambiente y reestructuración de pasivo. Por su parte, Bancomext en coordinación con las cámaras de la cadena diseñó programas específicos para consolidar las exportaciones del sector, ampliar la oferta exportable y promover la cadena de producción y exportación. Ello supone tener a disposición los recursos necesarios para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para preexportar, realizar ventas de exportación a plazos, tener acceso a financiamiento y a garantías de crédito para la exportación, así como tener la posibilidad de participar en ferias y misiones.

Resumiendo, entre los apoyos que otorga el programa se encuentran:

- * Apoyo a la inversión fija con crédito refaccionario para adquisición de maquinaria y equipo.
- * Apoyo a la modernización tecnológica con crédito simple para la actualización de tecnología y la infraestructura tecnológica.
- * Apoyo al mejoramiento del medio ambiente para el control de las emisiones contaminantes por la actividad productiva.
- * Reestructuración de pasivos por la banca comercial con créditos de NAFIN con las modalidades de pago tradicional y a valor presente.
- * Programa de apoyo crediticio para reestructuración de pasivos por la banca comercial de pasivos en UDI's donde el monto máximo por empresa es de 400.000 pesos con los plazos de la banca comercial establecidos para este programa y a tasa de interés convenida.
- * Líneas de corto plazo para pre-exportación, exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones y equipo a tasa preferencial y un plazo de hasta 180 días.
- * Cuasicapital para incremento del capital social de los socios, mejorar su estructura financiera y permitirle a la empresa accesos a nuevos créditos.
- * Garantías otorgadas por NAFIN hasta cubrir el 50% del crédito de la banca comercial.

⁷⁴ NAFIN. *Cadena cuero – calzado*. Op. Cit., p. 83.

⁷⁵ Nacional Financiera desarrolla en apoyo a esta estrategia el "Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEM) a fin de contribuir al fortalecimiento de una infraestructura de servicios especializada para atender los rezagos de capacitación y asistencia técnicas a las empresas. Busca principalmente promover y apoyar el desarrollo de esquemas de asociación para aquellas cadenas productivas, que como la del cuero-calzado, presentan fuertes posibilidades de desarrollo y posicionamiento en los mercados externos.

Además, el programa incluye esquemas de apoyo no financiero donde figuran servicios de capacitación, asistencia tecnológica y servicios de información

✓ *Programa de Desarrollo Integral para la industria del calzado (PRODICA)*. Incluye la vinculación del CIATEG⁷⁶ a escala internacional con SATRA (Footwear Technology Center); capacitación a modelistas con el programa Italia - Moda, así como capacitación enviando a profesores e instructores a una escuela checa, cuya reputación radica en la capacitación técnica de mano de obra.

⁷⁶ Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica del estado de Guanajuato.

3 Relaciones México - Canadá. Estudio de caso: La inserción del sector del calzado industrial mexicano en el mercado canadiense

3.1 Breve reseña de la relación bilateral

A finales de 1990, Canadá y México deciden iniciar las negociaciones tendientes a establecer una zona de libre comercio en la que también participara Estados Unidos de América. A primera vista, podría parecer que a partir de ese momento comienza a surgir un interés mutuo entre ambos países, considerando el hasta entonces desconocimiento o falta de una política tendiente a estrechar los lazos de uno con el otro. Sin embargo, cabe hacer mención que las relaciones entre Canadá y México se remontan incluso desde mediados del siglo XIX, aunque la política de atlantismo seguida por Canadá, así como la vocación latinoamericana desarrollada por México se hayan convertido en densas "cortinas de humo" que limitaron los alcances geográficos de acercamiento de estas dos naciones, y que en gran parte se debe a la estrecha relación, y no por ello precisamente confortable, que cada uno tiene con su vecino en común, los Estados Unidos de América.

Si bien los primeros intentos de acercamiento comercial a mediados del siglo pasado por parte de misiones canadienses no tuvieron los resultados que en un inicio esperaban, debido principalmente al ambiente de incertidumbre e inseguridad para cualquier tipo de inversiones o capitales extranjeros que prevalecía en México por los continuos conflictos armados tendientes a conformar una República, a partir de 1900 un grupo de empresarios pioneros encontraron en nuestro país un campo fértil para acrecentar sus capitales¹.

El Porfiriato se caracterizó por sustentar el desarrollo nacional sobre la base de la inversión en sectores estratégicos, muchos de ellos impulsados por capitales extranjeros, aunado al deseo de contrarrestar la notable influencia expansionista de los capitales norteamericanos en México². En 1902 comienza una nueva etapa con la consolidación de las relaciones comerciales y de inversión canadiense en el país³. Así por ejemplo, en 1905 el comisionado comercial canadiense A.W. Donly logró un acuerdo para que los dos países contrataran una compañía marítima británica, con el fin de transportar carga directamente entre ambos países. En 1909 y 1912 se renovó el contrato.

¹ Gutiérrez, Haces, Teresa. "Canadá-México: vecindad interferida", en *Revista Mexicana de Política Exterior*, SRE, no. 51, otoño - invierno 1996 - 1997, p. 15.

² Si se desea tener una más amplia visión de los intereses y montos extranjeros en la época del Porfiriato, consultar el libro de José Luis Ceseña, "México en la órbita Imperial", F.C.E.

³ En esta época tiene enorme presencia la figura del empresario Frederick Stark Pearson quien a grandes rasgos, creó tres empresas con las cuales habría de dar servicio a las calles, la industria, las minas, los trenes y los trolleys: la Mexican Light and Power Co., la Mexico Transways Co., y la Mexico North Western Railway Co. Para 1906, las inversiones canadienses controlaban el 75% de estas inversiones. Esto fue solo el inicio de los grandes monopolios de servicios integrados que llegaron a controlar mercados completos de energía hidroeléctrica, gas, minería, entre otros. Gutiérrez Haces, Teresa. Op. Cit., p. 17.

La Revolución Mexicana produjo enormes cambios en la actitud de los empresarios y funcionarios canadienses quienes se vieron obligados a abandonar el país y peor aún, en circunstancias en las que no contaban con una representación diplomática oficial que velara por sus intereses.

Posteriormente, la iniciativa para renovar las relaciones con Canadá nació en México. En 1920 se envió un representante comercial a Toronto y Canadá a su vez, comisionó a C.W. Wilde a la ciudad de México. Como consecuencia, la *Canadian National*, compañía paraestatal canadiense consideró el restablecimiento del servicio de buques, proyecto que no se realizó debido a que no era autofinanciable.

En 1931 Wilde regresó a México y se reiniciaron discretas negociaciones comerciales entre los dos gobiernos hasta fines del año, cuando cesaron.

Independientemente de los períodos de intriga y ambiciones que se suscitaron a partir de la Primera y Segunda Guerra Mundiales, y consecuentemente en el período de entreguerras, las relaciones no se estancaron, y más aún se reinició la labor de establecer un sólido vínculo diplomático - comercial con Canadá, que habría de dar frutos en la década de los años cuarenta⁴.

A causa de la Segunda Guerra Mundial, y ante la creciente importancia de México en el orden internacional, las relaciones entre ambos países adquirieron importancia y en 1946 se firmó un acuerdo formal, por el cual México vendería a Canadá productos con un valor de 13.5 millones de dólares y compraría 8.8 millones.

Es hasta finales de los años cincuenta, y por medio de una diplomacia de "bajo perfil", caracterizada por la visita a Canadá del presidente mexicano Adolfo López Mateos en 1959, y pocos meses después la visita a México del primer ministro John Diefenbaker, cuando los dos países buscan ya el concretar acciones recíprocas que los lleve a consolidar espacios económicos suplementarios y alternativos a Estados Unidos de América.

Puede considerarse estas visitas como la antesala de lo que posteriormente Canadá denominaría como política de tercera opción, impulsada por el primer ministro Trudeau y apoyada tanto por el presidente Luis Echeverría (1970-1976), como por su sucesor José López Portillo (1976-1982). Dicha política llevó entre otras cosas, a la llegada a América Latina de una gran misión ministerial canadiense, y posteriormente a la creación en 1968 de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y la fundación de la Sociedad para la Expansión de las Exportaciones (SEE), cuyos objetivos se centraban básicamente en la coordinación de la participación canadiense en los países en vías de desarrollo y en el financiamiento de las exportaciones canadienses, respectivamente.

A pesar de estos esfuerzos, la relación se logra profundizar hasta los años noventa puesto que la decisión de abrir mercados alternativos para México y Canadá se vio obstaculizada en gran parte por las medidas proteccionistas que Estados Unidos de América implementó respecto a las

⁴ Es precisamente el 27 de Abril de 1944 cuando oficialmente se establecen las relaciones diplomáticas de Canadá con México.

importaciones que directamente afectaban a ambos países⁵. Con un desaliento a través de presiones comerciales y políticas, aunado a las crisis económicas que marcaron la pauta en los años ochenta, Estados Unidos de América logró interferir en el acercamiento.

En realidad, el o los motivos que condujeron a la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, responden enormemente a la nueva estrategia implementada por Estados Unidos de América, el cual frente a la notoria dependencia que presenta ante los mercados externos, y ante las nuevas tendencias de mundialización, visto de acuerdo a palabras del Dr. Ricardo Buzo de la Peña "como un proceso parcializado en forma de bloques económicos", ha tenido que buscar nuevas opciones de negociaciones bi o trilaterales como formas más atractivas que le permitan corregir sus reiterados desajustes en su balanza de pagos.

Como consecuencia, México y Canadá tienen ante sí la preocupación de restringir el creciente "neo-proteccionismo" de Estados Unidos de América, o por lo menos, establecer las bases para poder acceder a consultas en políticas comerciales y medidas que afecten sus intereses. Ello se debe sobre todo, a que son las únicas dos naciones en el mundo que tienen concentrada la mayor parte de su comercio exterior con Estados Unidos de América⁶.

Así por ejemplo, "Estados Unidos de América se vio sumamente favorecido con las medidas de apertura implementadas por México, particularmente a partir de las desgravaciones arancelarias emprendidas de 1986 a 1990"⁷. Entre otros destaca que al 1º de mayo de 1993:

- Las exportaciones destinadas a México aumentaron en 130% pasando de 12,400 a 28,400 mdll. Aumentaron el doble que las ventas norteamericanas al resto del mundo, las cuales crecieron en 73%.
- Las exportaciones de productos agrícolas de EE.UU. hacia México aumentaron en 34% para llegar a 2,500 mdll.
- Las ventas de bienes de consumo a México pasaron de 1,000 a 3,000 millones y las de bienes de capital de 5,000 a 9,500 millones.

⁵ Entre las principales medidas proteccionistas impuestas unilateralmente por parte de Estados Unidos de América, destacan: La Ley de Comercio Exterior de 1975: un sistema de preferencias arancelarias que quita y pone artículos a juicio de los productores nacionales; la Ley de Acuerdos Comerciales de 1979 en la que se encuentran implícitas una serie de restricciones proteccionistas, amparadas por la aplicación de impuestos compensatorios a mercancías que a su juicio fueran subsidiadas en el exterior (México se ha visto particularmente afectado en los casos del acero, los textiles, vidrio, productos de la construcción, etc.); Ley de Comercio y Aranceles de 1984, que reitera la anterior ley solo que ahora exige a sus socios comerciales mayor apertura a los productos estadounidenses, mediante la amenaza de aplicar sanciones y represalias de todo tipo; la Ley de Reformas a la Política Internacional y Comercial de 1987 en donde se exponen las represalias y presiones de todo socio comercial que incurra en actitudes de dumping; y otra serie de medidas proteccionistas tales como las cuotas voluntarias o bien, las restricciones no arancelarias.

⁶ De acuerdo con cifras de 1997, el comercio de México con Estados Unidos de América representó más del 85% de las exportaciones mexicanas, y más del 74% respecto a las importaciones, mientras que con Canadá estas cifras ascendieron a casi 2% y 1.8% respectivamente.

Del lado canadiense en este mismo año, la relación con Estados Unidos de América fue en proporción de una dependencia en el monto de las exportaciones a casi el 77%, mientras que las importaciones procedentes de ese país alcanzaron un porcentaje cercano al 81%.

⁷ Ortiz Wadymar, Arturo. "El neoproteccionismo norteamericano ante el TLC México-Estados Unidos", en La integración comercial de México a EU y Canadá. ¿alternativa o destino?, Siglo XXI, pp. 103-104.

- El estímulo que impulsó la apertura del mercado mexicano ha creado 264,000 nuevos empleos en EUA, el doble de los existentes en 1986 en las actividades relacionadas con el comercio hacia México.
- Con lo anterior, el déficit comercial de EU con México, que en 1986 era de 4,900 millones de dólares pasó a un superávit de 1,800 millones. El comercio no petrolero, que era también deficitario para EUA (-1,500 mill. doll.), se convirtió en positivo por 2,700 mill. doll.⁸

Por un lado, México ha llegado a pensar en Canadá como un posible "contrapeso" en la región, respecto a la no siempre ventajosa presencia norteamericana en los asuntos internos y externos del país, mientras que Canadá ve a México no sólo como su principal socio latinoamericano, sino igualmente como el trampolín que lo lleve a ampliar sus relaciones hacia el sur del continente.

En este contexto desigual con respecto a su socio por antonomasia, los avances en la relación México - Canadá no se hicieron esperar, siendo del todo significativos considerando la rápida expansión de las relaciones en los ámbitos político, comercial, cultural, académico, etc., desde la firma del TLCAN (o NAFTA según sus siglas en inglés), como puede apreciarse en los siguientes indicadores, a manera general:

- ◆ La relación comercial creció en un 60% entre 1993 y 1996 (alrededor de 7.3 bill doll can). De ésta cifra, las exportaciones canadienses a México crecieron por encima del 50% en el mismo año, mientras que las importaciones canadienses procedentes de México representaron un incremento del 62%⁹.
- ◆ Aún cuando en 1995 las importaciones canadienses a México disminuyeron considerablemente debido a la crisis económica, las exportaciones canadienses crecieron en un 5%. Para 1996, igualmente se registraría un aumento, llegando éste al 6%.
- ◆ México ocupa actualmente el tercer lugar entre los principales proveedores de Canadá, mientras que éste se ha colocado como el segundo importador de productos mexicanos.
- ◆ Respecto a los flujos de inversión, la IED de Canadá al primer año del TLCAN se duplicó, siguiendo una tendencia a la alza en 1995 y 1996¹⁰. En este último año tan solo, Canadá se colocó después de Estados Unidos de América, como la segunda nación extranjera con inversiones directas en México. Con estos resultados, la inversión canadiense en el país es 5 veces más grande que lo que era a principios de esta década.

⁸ Ortiz Wadgymar, Arturo. *El neoproteccionismo norteamericano ante el TLC*, en *La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá; alternativa o destino?*, Siglo XXI 3ª. Edición, 1992, p. 103-104.

⁹ De hecho, para el primer trimestre de 1997, el comercio entre México y Canadá ascendió a 1.9 billones de dólares canadienses (aprox. 1.4 billones de dólares norteamericanos), es decir, 6.6% más que lo que se registró en el primer trimestre del año anterior. Las exportaciones canadienses crecieron 1.3% en los primeros tres meses de 1997 al mismo tiempo que las importaciones provenientes de México lo hicieron en un 7.8%. Fuente: Embajada de Canadá en México, *Canada's Trade with Mexico*, 1996.

¹⁰ Respecto a 1995, las ID de Canadá en México crecieron casi un 40% en 1996, debido principalmente al ingreso de las inversiones en el sector financiero mexicano. Sin embargo, existen cuantiosos proyectos en otros sectores como el manufacturero, minería y el sector comercial.

3.2 Canadá como parte integral dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

3.2.1 Descripción general del país.

3.2.1.1 Geografía

Canadá es el país más grande del hemisferio occidental y el segundo más extenso del mundo, con una superficie total de 9.97 millones de Km².

Está constituido por diez provincias y dos territorios, que en orden de importancia por su contribución al producto interno bruto canadiense son: Ontario, Quebec, British Columbia, Alberta, Manitoba, Saskatchewan, Nova Scotia, New Brunswick, Newfoundland, Prince Edward Island, Territorios del Noroeste y Yukon.

	Superficie Total	Territorio Km ²	Litoral	% de la superficie total
Canadá	9,970,610	9,215,430	755,180	100.0
Newfoundland	405,720	371,690	34,030	4.1
Prince Edward Island	5,660	5,660	-	0.1
Nova Scotia	55,490	52,840	2,650	0.6
New Brunswick	73,440	72,090	1,350	0.7
Quebec	1,540,680	1,356,790	183,890	15.5
Ontario	1,068,580	891,190	177,390	10.7
Manitoba	649,950	548,360	101,590	6.5
Saskatchewan	652,330	570,700	81,630	6.5
Alberta	661,190	644,390	16,800	6.6

Canadá se distingue por tener una amplia variedad de características geográficas, identificándose cuatro regiones fisiográficas que explican el potencial económico de este país: *Escudo canadiense*, que es una vasta región de montañas, lagos y bosques; *Planicies interiores*, la cual ocupa la porción central del Canadá y es rica en minerales y depósitos de potasio, carbón, petróleo y gas natural; *La Cordillera Occidental*, que es una fuente muy rica de zinc, plata, cobre, oro, carbón y petróleo, y finalmente; *La Región Innuít*, que está compuesta por rocas sedimentarias y es la más inhóspita.

Los bosques de coníferas dominan el paisaje canadiense con una importante presencia de pinos y piceas. La región de las planicies interiores no tiene bosques en virtud de la baja cantidad de lluvias que la caracteriza, por lo que en ella predominan pastos.

3.2.1.2 Sistema Político

Canadá es una Confederación con Democracia Parlamentaria y Monarquía Constitucional. Reconocen a la Reina de la Gran Bretaña como Jefe de Estado y el Poder Ejecutivo es ejercido por el Primer Ministro. La Confederación Canadiense se estableció en julio de 1867. El Parlamento está constituido por 295 diputados y 104 senadores. La capital es la ciudad de Ottawa, en la provincia de Ontario.

Los cinco partidos políticos existentes incluyen: a) partido liberal, actualmente en el poder; b) bloque quebequense, de ideas separatistas, c) partido reformista, de tendencias populistas de la antigua derecha wing, c) partido nuevo democrático (NDP) de corte moderado de derecha centralista, y e) partido conservador progresista (PCP).

3.2.1.3 Sistema Legal

El marco jurídico canadiense se basa en el Sistema Inglés de Derecho Consuetudinario, con excepción de la Provincia de Quebec, la cual sigue el Derecho Francés y el Código Napoleónico.

3.2.1.4 Principales Autoridades¹¹

Jefe de Estado	Reina Isabel
Gobernador General	R.T. Hone Roméo LeBlanc
Partido en el Poder	Liberal
Primer Ministro	Jean Chrétien

Gobernadores de las Provincias:

Alberta	Ralph Klein
Columbia Británica	Glen Clark
Manitoba	Gary Albert Filmon
New Brunswick	Frank McKenna
Newfoundland	Brian Tobin
Nova Scotia	John Savage
Ontario	Mike Harris
Prince Edward Island	Patrick George Binns
Quebec	Luciën Buchard
Saskatchewan	Roy Romanow

¹¹ Fuente: Informe sobre Canadá de la Dirección Ejecutiva de promoción de mercados para Norteamérica y Asia. Bancomext. Marzo 1997.

3.2.1.5 Población

En el último trimestre de 1996, se registraron 30.1 millones de habitantes (lo cual representa respecto al año anterior una tasa de crecimiento del 1.09%). Canadá es considerado relativamente un país joven, conformado originalmente por inmigrantes de origen inglés y francés. Hoy en día, el origen de la población se compone de la siguiente manera: 28% inglés, 23% francés, 3% alemán, 3% italiano, 2% ucraniano y el 29% restante esta conformado por inmigrantes de varias nacionalidades y la mezcla de dos o más grupos étnicos¹².

Dada esta multiplicidad étnica, aunado al origen histórico - cultural de esta nación, no extraña el que los dos idiomas oficiales sean el inglés (hablado por un 60.6%), y el francés (24.3%), aún cuando se han difundido otras lenguas (representan aproximadamente un 15.1% de la población).

A diferencia de México, en donde predomina la población joven, en Canadá la estructura poblacional está más balanceada, pues 20% de sus habitantes tiene menos de 14 años, 14% de 15 a 24 años, 33% de 25 a 44 años, 21% de 46 a 64 y 12% con más de 65 años.

Cabe señalar además, que por la distribución geográfica tan particular de Canadá, más de la mitad de la población vive en las provincias de Ontario y de Quebec, establecidas en las ciudades principales. Así por ejemplo, Toronto es la ciudad más poblada con 4.2 millones de habitantes, siguiendo Montreal con 3.3 millones, Vancouver con 1.8 millones y Ottawa con 1 millón.

Por su parte, el promedio de vida de la población oscila en los hombres alrededor de los 74 años y en las mujeres los 81 años.

CUADRO 3.1

PRINCIPALES CIUDADES DE ACUERDO AL NIVEL DE POBLACIÓN (MILES) 1994	
Toronto	4,281.9
Montreal	3,322.4
Vancouver	1,774.7
Ottawa-Hull	1,010.3
Edmonton	888.5
Calgary	814.5
Quebec	683.8

Fuente: Statistics Canada

¹² Fuente: Canadian Economic Observer, enero 1997. Statistics Canada – Catalogue 11-010-XPB, pp. 12.

3.2.1.6 Principales sectores económicos

Por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) canadiense, las principales actividades productivas son:

CUADRO 3.2

PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON RELACIÓN A SU CONTRIBUCIÓN AL PIB				
SECTOR	PERIODO			
	1993	1994	1995	1996
Servicios socio culturales, comerciales y personales.	22.94%	22.43%	22.52%	22.50%
Manufacturas	17.94%	18.55%	18.89%	18.76%
Finanzas	16.32%	16.10%	16%	16.22%
Comercio	11.74%	12.08%	12.08%	12.22%
Servicios gubernamentales	6.62%	6.27%	6.03%	5.73%
Construcción	5.45%	5.39%	5.03%	4.86%
Transportación	4.69%	4.73%	4.74%	4.69%
Minería	4.20%	4.27%	4.37%	4.44%
Comunicación	3.90%	4.02%	4.23%	4.45%
Servicios públicos	3.30%	3.31%	3.25%	3.27%
Agricultura	2.10%	2.10%	2.12%	2.17%
Pesca, explotación forestal, cacería	0.80%	0.75%	0.74%	0.69%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Canadian Economic Observer, Enero 1997. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB. pp 9.

3.2.1.7 Moneda

La moneda nacional es el Dólar Canadiense (CAN \$ m), que a 1998 presenta la siguiente paridad cambiaria respecto a sus socios comerciales principales, geopolíticamente hablando:

CUADRO 3.3

PARIDAD PROMEDIO EN LOS MERCADOS FINANCIEROS					
	1994	1995	1996	1997	1998 (Abril)
\$ Mex.X \$1.00 Can	3.67	5.58	5.77	5.64	5.99
\$Can X \$1.00 U.S.	1.3659	1.3726	1.3676	1.4285	1.4230
Reservas \$USD bill.	12.5	15.2	20.6	---	21.3

Fuente: Annual Financial Report of the Government of Canada. Fiscal Year 1994-95, Pocket Facts: Canada Economic Indicators.

3.2.2 Economía

Canadá basa su poderío económico en una industria avanzada y muy especializada en sectores de tecnología de punta, apoyada en dos elementos fundamentales: los casi ilimitados recursos primarios y energéticos de todo tipo que posee el país y la gran proximidad a uno de los mayores mercados del mundo, el estadounidense.

Su población, altamente calificada, ha alcanzado una de las mayores renta per cápita del mundo, adaptándose en muchos sentidos a los sistemas productivos que marca su vecino por excelencia.

Fue precisamente esa dependencia hacia Estados Unidos de América, y por consiguiente, la disminución de la actividad económica con éste después de los 80's, lo que en cierta medida propició la crisis enfrentada por Canadá a finales de 1990, caracterizada por la baja en la demanda interna, el alto índice de desempleo y la devaluación de la moneda canadiense.

En ese sentido, el ritmo de recuperación acelerada observada entre 1992 y 1994 disminuyó marcadamente en 1995, al presentarse un crecimiento de 2.2% en el Producto Interno Bruto, luego de haber alcanzado un aumento de 4.5% en 1994. Por otro lado, la tasa de desempleo siguió en un nivel alto (9.5%), al tiempo que la inflación continuó registrando niveles históricos hacia la baja (2.2%) en casi todos los sectores de la economía¹³.

Entre 1991 y 1996, la divisa canadiense se devaluó casi 20% y la reciente volatilidad (cerca al 3%) mucho ha dependido de las tasas de interés y la paridad del dólar estadounidense. Al cierre de 1995, la paridad del dólar canadiense con respecto al dólar americano fue de CA\$1.376 dólares por US\$1.00.

Como consecuencia de la crisis, en los últimos 5 años las familias canadienses han experimentado una notable pérdida en el poder adquisitivo de casi 4%. En 1995, el ingreso per cápita anual promedio fue de US\$16.7 mil dólares.

El motor de la economía canadiense sigue siendo el sector exportador. Las exportaciones crecieron a un ritmo anual del 16%, al tiempo que las importaciones aumentaron 11%. Sin embargo, no debe dejarse a un lado la consideración de que este crecimiento en las exportaciones es el resultado del estancamiento del consumo interno, el cual apenas alcanzó el ritmo de crecimiento de la población. Por su parte, el flujo de las importaciones continuaron desplazando marcadamente a la producción nacional.

¹³ Fuente: Embajada de Canadá en México. *Annual Financial Report of the Government of Canada. Fiscal Year 1994-95*; Pocket Facts: Canada-Economic Indicators.

CUADRO 3.4

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	1997
Producto Interno Bruto (Miles de millones \$ Can. corrientes) ¹⁴	712.9	762.25	799.12	820.323	856.13
Crecimiento real del PIB	2.40%	5.2%	4.8%	2.7%	4.4%
Inflación	1.80%	0.20%	2.1%	2.2%	1.6%
Tasa de desempleo	11.20%	10.40%	9.50%	9.70%	8.6%
Inversión total en Canadá (Miles de millones \$ Can.)	128.9	139.2	137.6	121.9	140.3
Inversión Fija Bruta Total (% del PIB)	16.90%	21.20%	17.60%	---	---
Consumo Público (% del PIB)	23.60%	22.20%	22.00%	18.37%	---
Tasa de Interés Bancaria	5.09%	5.77%	7.31%	3.25%	---
Tasa Bonos de la Tesorería a tres meses	4.93%	5.42%	6.98%	4.43%	4.8%
Ingreso Per Cápita \$Can.	23,238	22,189	22,552	27,466	28,183

Fuente: Canadian Economic Observer, April 1998, Statistics Canada

3.2.2.1 Exportaciones

Canadá produce básicamente, productos químicos, y trata con petróleo y fibras sintéticas, metales e industria naviera. Exporta también grandes cantidades de productos primarios como trigo, carnes, maderas, petróleo y gas, pesca y minerales de todo tipo.

Sus niveles de exportación cobran todavía más importancia si se considera que la producción, transformación y las subsecuentes distribución y comercialización de tan amplia gama de productos canadienses están en su mayor parte en manos de capital nacional.

¹⁴ En 1997, del PIB alcanzado (853,130,000 dólares canadienses), 121,991,000 corresponden a la industria manufacturera, es decir el 14.3%, aproximadamente. Fuente: Canadian Economic Observer, abril 1998, Statistics Canada.

CUADRO 3.5

PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN CANADIENSE		
Tipo de bien	Can Dis. (millones)	%
Productos automotores	\$70,029	23.21%
Maquinaria y Equipo	\$67,528	22.38%
Bienes Industriales	\$55,432	18.37%
Productos Forestales	\$34,943	11.58%
Productos Energéticos	\$27,872	9.24%
Agricultura y Productos Pesqueros	\$24,624	8.16%
Bienes de Consumo	\$10,674	4.53%
Otros productos	\$10,499	3.48%
TOTAL	\$301,601	100%

Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, pp 31

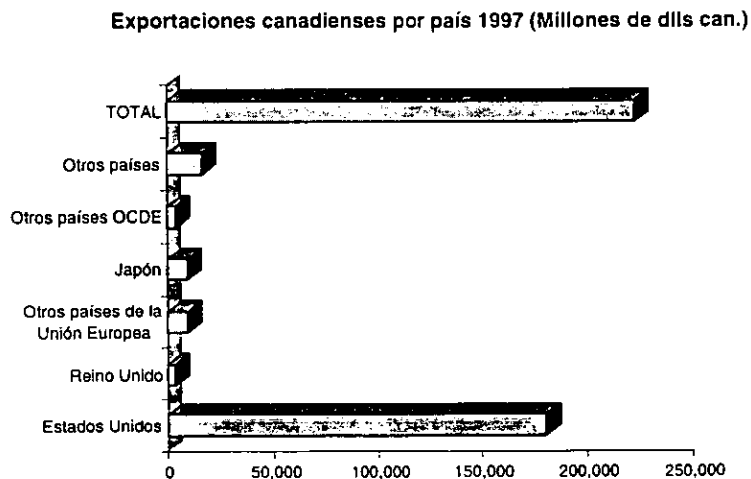
El mercado por excelencia de las exportaciones canadienses son sin duda los Estados Unidos de América, cuya relación comercial delimita en gran medida las tendencias de producción y de comercialización de la industria canadiense. Aún cuando se han realizado renovados esfuerzos por diversificar el mercado, todavía existe un predominio en la relación comercial de Canadá con su socio geográficamente más próximo. Le siguen en importancia, el Reino Unido (considerando el vínculo histórico - político de Canadá con Inglaterra), la Unión Europea, Japón, y dentro del rubro de otros países comienza a tener enorme presencia ciertos países asiáticos y de Latinoamérica, incluyendo México.

CUADRO 3.6

PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES DE CANADÁ		
	Can Dis. (millones)	Porcentaje
Estados Unidos de América	\$244,121	80.94%
Reino Unido	\$4,397	1.45%
Otros países de la Unión Europea	\$12,201	4.04%
Japón	\$12,069	4.00%
Otros países OCDE	\$8,265	2.74%
Otros países	\$20,548	6.81%
TOTAL	\$301,601	100%

Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, pp 31

Ilustración 3.1



Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, pp 31.

3.2.2.2 Importaciones

El mercado canadiense se caracteriza por ser tan variado como dinámico. Con una población que posee un cuantioso ingreso per cápita, Canadá demanda productos de excelente calidad, principalmente bienes de consumo final. Aún cuando exporta diversos productos primarios, por el clima templado a frío que predomina a lo largo del año, provoca que se tengan que importar diversos productos básicos para el consumo.

Igual importancia tienen las importaciones de maquinaria, equipo y bienes industriales, como componentes de la planta fabril nacional.

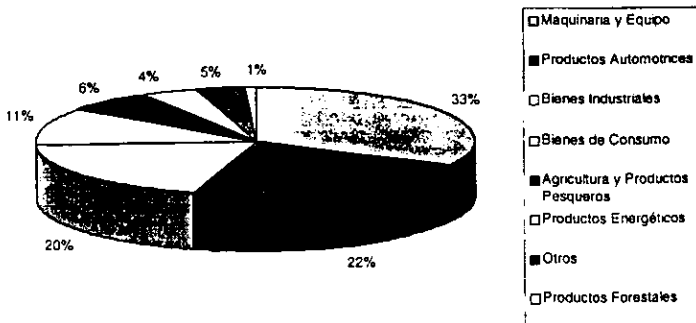
CUADRO 3.7

PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN CANADIENSE		
	Can Dis. (millones)	%
Maquinaria y Equipo	\$91,118	32.74%
Productos automotores	\$60,599	21.77%
Bienes Industriales	\$54,340	19.53%
Bienes de Consumo	\$29,586	10.63%
Agricultura y Productos Pesqueros	\$15,549	5.58%
Productos Energéticos	\$10,582	3.80%
Otros	\$14,091	5.06%
Productos Forestales	\$2,372	0.85%
TOTAL	\$278,237	100%

Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998 Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, pp 32

Ilustración 3.2

PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN 1997



Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, pp 32

La tendencia respecto a los principales socios comerciales con relación a las exportaciones no varía en mucho. Siguen siendo los Estados Unidos de América el principal proveedor, siguiéndole en orden de importancia la Unión Europea, Japón y otros países

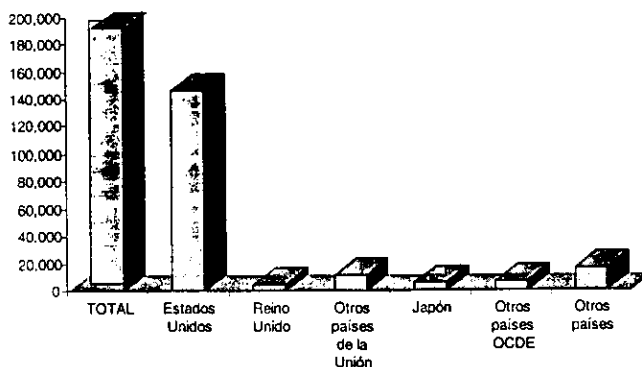
CUADRO 3.8

PRINCIPALES PROVEEDORES AL MERCADO CANADIENSE		
	Can Dls. (millones)	Porcentaje
Estados Unidos de América	\$212,214	76.27%
Reino Unido	\$6,063	2.17%
Otros países de la Unión Europea	\$18,101	6.50%
Japón	\$8,693	3.12%
Otros países OCDE	\$11,341	4.07%
Otros países	\$21,825	7.84%
TOTAL	\$278,237	100%

Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, pp 32

Ilustración 3.3

IMPORTACIONES CANADIENSES POR PAÍS 1997 (MILLONES DE CAN DLS.)



Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998. Statistics Canada - Catalogue 11-010-XPB, p.p. 32

3.2.2.3 Balanza Comercial

Sobre la base de los datos anteriormente descritos, la balanza comercial canadiense ha presentado un saldo positivo desde 1993, aún cuando a principios de 1990 se caracterizó por una cierta recesión económica que básicamente se ha traducido en pérdidas de empleo, de ahí que algunos sectores industriales vieran con recelo la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

CUADRO 3.9

BALANZA COMERCIAL CANADÁ 1993-1997					
CONCEPTO (Millones Can Dls.)	1993	1994	1995	1996	1997
Exportaciones totales	\$178,020	\$227,892	\$264,938	\$280,566	\$301,601
Importaciones totales	\$170,280	\$208,591	\$231,206	\$239,577	\$ 278,237
Saldo	\$7,740	\$19,302	\$33,732	\$40,989	\$23,363

Fuente: Canadian Economic Observer, Abril 1998, Catalogue no. 11-010-XPB, pp. 31-33.

3.2.3 Comercio México - Canadá.

Las exportaciones mexicanas a Canadá tienden a concentrarse en un grupo muy reducido de productos, y se trata en lo particular, de bienes terminados de alta tecnología pero que si se profundiza sobre el origen de las industrias involucradas, puede claramente apreciarse que dichas industrias son en su mayoría de capital extranjero.

Las empresas netamente mexicanas se ubican dentro del rubro de muebles, textiles, o bien las industrias con historial exportador como por ejemplo el vidrio, así como la exportación de productos básicos que tanto solicita el mercado canadiense.

CUADRO 3.10

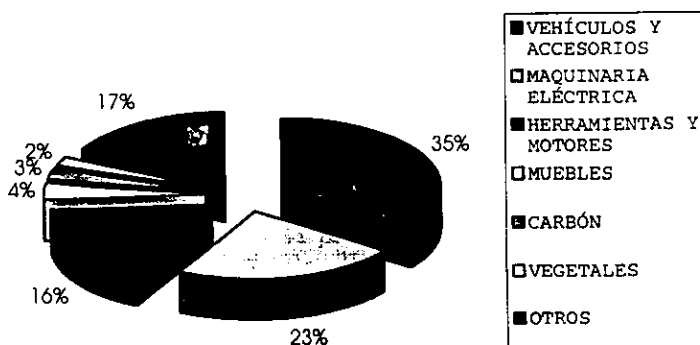
EXPORTACIONES MEXICANAS A CANADÁ				
DESCRIPCIÓN	1995		1996	
	Can Dis. (miles)	%	Can Dis. (miles)	%
Vehículos, partes y accesorios.	\$1,481,299	37.32%	\$1,560,459	35.06%
Máquinas y equipos eléctricos; sus partes y accesorios.	\$864,236	21.77%	\$1,011,620	22.73%
Maquinaria, calderas, herramientas mecánicas, motores y partes.	\$558,104	14.06%	\$711,131	15.98%
Muebles, colchones, soportes, cojines, almohadas.	\$187,514	4.72%	\$182,940	4.11%
Combustibles minerales (carbón); petróleo y sus derivados.	\$108,589	2.74%	\$135,302	3.04%
Vegetales comestibles.	\$82,425	2.08%	\$91,025	2.05%
Frutas comestibles, nueces, cítricos y melones.	\$66,790	1.68%	\$70,558	1.59%
Química orgánica.	\$55,060	1.39%	\$73,217	1.65%
Hierro y acero	\$53,496	1.35%	\$27,325	0.61%
Aparatos ópticos, fotográficos, cinematográficos, de precisión.	\$49,707	1.25%	\$64,609	1.45%
Café, té, mate y especias.	\$37,169	0.94%	\$44,586	1.00%
Vidrio.	\$36,996	0.93%	\$36,479	0.82%
Artículos de hierro y acero.	\$23,954	0.60%	\$36,006	0.80%
Artículos de miscelánea de base de metal	\$22,676	0.57%	\$26,681	0.60%
Textiles; ropa de tejido o gancho.	\$11,453	0.29%	\$28,268	0.64%
Otros	\$329,994	8.31%	\$350,582	7.87%
Total	\$3,969,462	100%	\$4,450,788	100%

* Estimaciones enero-septiembre de 1996

Fuente: 1996: Merchandise Trade Statistics (On-Line), Statistics Canada ; 1995: Tiers CD-ROM Statistics Canada.

Ilustración 3.4

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR CANADA DE ORIGEN MEXICANO EN 1996*



" Relaciones México-Canadá. Estudio de caso: La inserción del sector del calzado industrial mexicano en el mercado canadiense".

A su vez, las importaciones presentan una tendencia muy similar, presentando entre 1995 y 1996 un notable crecimiento en los rubros de materiales y equipos, así como en los diversos componentes industriales, tales como químicos y equipos de precisión.

CUADRO 3.11

IMPORTACIONES MEXICANAS PROCEDENTES DE CANADÁ				
DESCRIPCIÓN	1995		1996	
	Can Dls. (miles)	%	Can Dls. (miles)	%
Vehículos, partes y accesorios.	\$145,830	17.30%	\$175,991	19.10%
Frutas, granos, semillas.	\$140,957	16.71%	\$140,669	15.27%
Maquinaria, calderas, herramientas mecánicas; motores y partes.	\$181,837	21.56%	\$127,673	13.86%
Cereales.	\$72,990	8.66%	\$84,181	9.14%
Maquinaria y equipos eléctricos; partes y accesorios.	\$15,270	1.81%	\$66,543	7.22%
Productos derivados de la leche, huevos de ave, miel natural, productos comestibles.	\$36,565	4.34%	\$40,996	4.45%
Sal, azufre, tierra/piedra, yeso, cal, cemento.	\$20,497	2.43%	\$35,989	3.90%
Productos misceláneos químicos.	\$412	0.04%	\$22,157	2.41%
Material de fibra celulosa, pasta papelera.	\$49,008	5.81%	\$19,323	2.10%
Combustibles minerales (carbón); petróleo y productos de su destilación.	\$44,055	5.22%	\$17,390	1.89%
Aparatos ópticos, fotográficos, cinematográficos, de precisión.	\$3,114	0.37%	\$16,979	1.84%
Fresno.	\$9	0.00%	\$16,290	1.77%
Textiles, laminados y abrigos.	\$16,690	1.99%	\$15,294	1.66%
Hierro y acero.	\$17,186	2.04%	\$12,959	1.41%
Malta, productos industriales, almidón, inulina, gluten de trigo.	\$4,955	0.59%	\$12,056	1.31%
Otros.	\$93,841	11.13%	\$116,699	12.67%
TOTAL	\$843,216	100%	\$921,189	100%

* Estimaciones enero - septiembre de 1996

Fuente: 1996: Merchandise Trade Statistics (On-Line). Statistics Canada ; 1995: Trade's CD-ROM Statistics Canada.

Basándose en lo anteriormente expuesto, al cierre del mes de septiembre de 1996, el monto de las ventas de productos mexicanos a Canadá totalizó \$4,450 millones de dólares canadienses aproximadamente, mientras que las compras de México de productos canadienses sumaron \$921 millones de dólares canadienses, lo que significa un saldo favorable a México por \$3,529 millones de dólares canadienses. La evolución del comercio entre México y Canadá se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.12

BALANZA COMERCIAL MÉXICO - CANADÁ					
CONCEPTO (Millones de Can Dls.)	1992	1993	1994	1995	1996
Exportaciones de México a Canadá	\$2,957	\$3,594	\$4,463	\$5,341	\$4,450
Importaciones de México provenientes de Canadá	\$853	\$791	\$1,020	\$1,107	\$921
Saldo	\$2,104	\$2,803	\$3,443	\$4,234	\$3,529

Fuente: 1996: Merchandise Trade Statistics (On-Line), Statistics Canada ; 1995: Tiers CD-ROM Statistics Canada.

Ilustración 3.5

Balance comercial de México con Canadá en 1996*



3.2.4 Inversión canadiense en México¹⁵

Al cierre del mes de junio de 1996 se contaba con el registro de 734 empresas con inversión canadiense, esto es, 5.5% del total de sociedades con inversión extranjera directa (IED) establecidas en México (13,350). Los inversionistas canadienses participan mayoritariamente en el capital social de 583 empresas (79.4%) y minoritariamente en las 151 restantes (20.6%).

Las empresas con capital canadiense se ubican en el sector servicios, que registra el 31.7% de las sociedades; en la industria manufacturera se localiza el 25.3%; en comercio 20.3%; en minería 17.8%; y en los demás sectores, el restante 4.9%.

Desagregadas por ramas de actividad, el 15.7% de las empresas con inversión canadiense se dedican al comercio de productos no alimenticios al por mayor; el 13.0% a la prestación de

¹⁵ Fuente: Embajada de Canadá en México. *Economic and Trade Policy Section*, enero 1997.

servicios profesionales, técnicos y especializados; el 11.7% a la extracción y/o beneficio de minerales metálicos; el 4.8% a otros servicios inmobiliarios; el 3.3% a la extracción y/o beneficio de minerales de hierro; y el 3.3 % a restaurantes, bares y centros nocturnos.

De acuerdo a su localización geográfica, en el Distrito Federal se ubica el 46.7% del total de empresas con capital canadiense; en Jalisco el 6.1%; en Sonora el 6.0%; en el Estado de México el 5.7%; en Baja California Sur el 4.6%; y en otros estados el 30.9%.

De acuerdo al monto de los flujos de inversión canalizados al país, entre enero de 1994 y junio de 1996, las empresas canadienses materializaron inversiones por 1,302.3 millones de dólares (md), monto que representa el 7.0% del total de la IED que ingresó al país en el lapso de referencia (18,646.9 md) y que da lugar a que Canadá ocupe la cuarta posición entre el total de países que en ese lapso invirtieron en México¹⁶.

La inversión canadiense se canalizó principalmente a las actividades del sector industrial, que recibieron 52.3% del total; al sector de servicios financieros corresponde el 32.8%; a comercio 8.2%; a minería y extracción 5.7%; y a otros sectores económicos 1.0%.

CUADRO 3.13

PARTICIPACIÓN POR SECTOR INDUSTRIAL DE LAS INVERSIONES CANADIENSES EN MÉXICO			
Sector	Participación porcentual de la inversión		Empresas
	Menor al 50%	Mayor al 50%	
Agropecuario	0	4	4
Minería y extracción	36	95	131
Industria manufacturera	29	157	186
Electricidad y agua	0	1	1
Construcción	9	17	26
Comercio	29	120	149
Transportes y comunicaciones	2	2	4
Servicios financieros	16	35	51
Servicios comunales, sociales y personales	30	152	182
TOTAL	151	583	734

* Al mes de junio de 1996.

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Dirección General de Inversión Extranjera.

¹⁶ Fuente: Bancomext. Dirección Ejecutiva de promoción de mercados para América y Asia. Gerencia de mercado para Canadá. México, marzo 1997.

3.3 Herramientas básicas para acceder al mercado canadiense de calzado. Consideraciones generales y particulares.

3.3.1 Oportunidades y perspectivas que ofrece el TLCAN a la cadena cuero-calzado.

De acuerdo a las negociaciones realizadas para este sector en el TLCAN, la curtiduría logró buenos resultados ya que a partir de 1994 los mexicanos ya pueden exportar sin arancel alguno. De acuerdo con cifras del Sistema de Información Comercial de México (SIC-M), desde 1993, la evolución del valor de exportación de los productos de pieles, cueros, peletería y sus manufacturas, que se clasifican en los Capítulos 41, 42 y 43 de la Tarifa del Sistema Armonizado ha sido favorable. Tan solo de 1992 a 1995 el monto de exportación de 29 fracciones de las 84 incluidas en la TIGE¹⁷, registró una tasa de crecimiento media anual de 7%, al mismo tiempo que se logró diversificar los mercados destino. En este sentido, Canadá empezó a ser un mercado significativo para este tipo de productos mexicanos, toda vez que del 2% demandado en 1992, en 1995 el porcentaje se incrementó a 8%¹⁸.

Respecto a la desgravación arancelaria de este tipo de productos, de las 104 fracciones en que se clasifican en la Tarifa canadiense, se observa que el 56% (58 fracciones) enfrentan un arancel "cero" desde el 1º enero de 1994¹⁹. Por su parte, diez productos, se desgravarán en cinco etapas entre los que se encuentran: demás cueros y pieles de bovino apergaminaados o preparados después del curtido con la flor.

El 34% de los productos restantes enfrentan una desgravación en diez etapas, entre los que se encuentra el principal producto de exportación a Canadá: cueros y pieles barnizados o revestidos, cueros y pieles metalizados²⁰.

¹⁷ TIGE: Tarifa del Impuesto General de Exportación

¹⁸ Fuente: Bancomext. Oportunidades de negocios para la industria del cuero y calzado. México, abril 1995.

¹⁹ Estas fracciones incluyen: cueros y pieles, en bruto de bovino o de equino; pieles y cueros en bruto de ovino; artículos para usos técnicos de cuero natural o artificial; y peletería curtida o adobada, incluso ensamblada.

²⁰ Para poder recibir los beneficios del TLCAN en este rubro de la cadena, es necesario que los productos sean originarios de la región, es decir, que tengan un contenido regional de 55% calculado por el método de costo neto, o bien cumplir con las reglas de origen establecidas en el anexo 401 del Tratado respecto a productos que incorporen insumos "extraregionales". En este caso es necesario que el insumo esté incorporado al producto final, se clasifique en una Partida, Subpartida o en su caso en un Capítulo distinto al del producto final, es decir, que realice un "brinco arancelario".

CUADRO 3.14

ARANCEL PROMEDIO PONDERADO DEL CUERO Y DEL CALZADO MEXICANOS		
Año	Exportaciones a Socios del TLCAN	Importaciones de Socios del TLCAN
1993	5.72	8.61
1994	3.75	5.66
1995	3.57	5.20
1996	3.08	4.47
1997	2.60	3.75
1998	8.50	3.03
1999	1.70	2.42
2000	1.28	1.82
2001	0.85	1.21
2002	0.44	0.61
2003	0.04	0.00
2004	0.03	0.00
2005	0.02	0.00
2006	0.02	0.00
2007	0.01	0.00
2008	0.00	0.00

Fuente: BITAL, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, 1995

En el caso del calzado, sólo 24% de las fracciones arancelarias de EU se desgravaron inmediatamente y 29% de las fracciones canadienses.

CUADRO 3.15

FRACCIONES ARANCELARIAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DESGRAVADAS CON EL TLC (%)			
	EUA	Canadá	México
Inmediatamente	24	29	42
9-10 años	40	50	58
Más de 10 años	36	21	

Fuente: Comisión de Comercio Exterior (COCEX), Secofi.

Básicamente, se clasifican 6 tipos de calzado en los que en cada uno se establece la desgravación correspondiente, es decir, la disminución de impuestos de importación, variando de acuerdo a la exportación de México hacia sus socios comerciales, y de éstos hacia México, tal y como se menciona en el Cuadro 3.16.

Cada producto tiene asignado un impuesto base, el cual disminuye en partes iguales cada año, dependiendo el periodo de desgravación arancelaria. Este último se identifica mediante los llamados códigos, expresados con las letras A, B, C, y D²¹.

CUADRO 3.16

TIPO	DESGRAVACIÓN ARANCELARIA PARA CALZADO DENTRO DEL TLC			
	Desgravación ²²			
	México a		EU	Canadá
	EU	Canadá	a México	
Piel con puntera	C10	C10	C10	C
100% piel	C10	C10	C10	C
Corte cuero, suela hule	C10	C10	C10	C
Corte cuero, suela plástico	C10	C10	C10	C10
Corte textil	A	C	A	C
Bota corte piel. s. plástico	A	A	A	A

Fuente: Bancomext, Mercado de calzado en Canadá, 1997.

Para que un producto pueda tener acceso a los beneficios del TLCAN, debe cumplir con las respectivas reglas de origen, es decir: a) ser un producto producido 100% en México, Canadá o Estados Unidos de América; b) en caso de no aplicar la primera regla, el producto debe haber sido transformado en cualquiera de estos dos países, de tal forma que sufra un cambio en su clasificación arancelaria y; c) en caso de que no ocurra clasificación arancelaria, el producto debe cumplir con un contenido regional no menor al 55% bajo el método de costo neto. Además se puede importar fuera de la región cualquier tipo de insumos, excepto cortes aparados y sus partes, suelas y tacones, toda vez que para la fabricación de éstos, no hay restricciones respecto a la importación de los insumos requeridos.

En realidad, las mayores oportunidades de inversión con la puesta en marcha del TLCAN consisten en mayor facilidad para incorporar tecnología semejante a la de países como Italia y España, mayor ritmo dentro de la actividad mercantil, inversiones directas y joint ventures.

Por un lado, el TLCAN brinda a México la posibilidad de convertirse en el largo plazo en el país exportador más importante hacia Estados Unidos de América, considerado como el principal importador de calzado del mundo (en 1992 sus compras al exterior ascendieron a 1,300 millones

²¹ Destaca entonces, que algunos productos quedaron libres de impuestos desde la entrada en vigor del acuerdo, en tanto que otros se liberarán en un período que va de los 5 a los 10 años.

²² Los códigos de desgravación de acuerdo a su clasificación representan: A.- Eliminación completa del arancel el 1 de enero de 1994; B.- Eliminación del arancel en 5 etapas anuales iniciando el 1 de enero de 1994 y terminando el 1 de enero de 1998. La reducción del arancel será de un 20% anual; C.- Eliminación del arancel en 10 etapas anuales iniciando el 1 de enero de 1994 y terminando el 1 de enero del 2003. La reducción del arancel será de un 10% anual; y C10.- Eliminación del arancel en 9 etapas anuales iniciando el 1 de enero de 1994 y terminando el 1 de enero del 2003. La reducción en este código del arancel será de un 20% durante la primera etapa y de un 10% anual durante las restantes etapas.

de pares), al igual que abre la sólida opción de penetrar en mercados potenciales como son los de Canadá, Colombia, Japón, Holanda y Alemania donde pueden aprovecharse las ventajas que tiene México respecto a la disminución de costos que representa la preferencia arancelaria que brinda el TLCAN por un lado, principalmente entre la competencia de origen asiático, y por el otro, la innovación en diseños que puede ofrecer el tener acceso a más y mejores tecnologías.

3.3.2 El mercado canadiense de calzado; características como potencial nicho de mercado para los productos mexicanos.

El ciclo más creciente de crisis económica en Canadá iniciado en 1991, se ha caracterizado principalmente por la baja en el consumo interno como resultado de la incertidumbre en el empleo. Ante la inseguridad de conservar un empleo estable, el consumidor canadiense tiende a planear más sus ventas, evitando el consumo espontáneo. En esos términos, el consumidor se ha vuelto más exigente al demandar mayor calidad e innovación a un menor precio. Es entonces, cuando el binomio precio - valor se convierte en un nuevo factor de competitividad, entendiendo el concepto de calidad ampliado a márgenes de garantía, fácil acceso al producto y servicio al cliente.

Esta situación ha ido invariablemente modificando los patrones de consumo en el mercado canadiense. De pasar en los 70's a una preferencia de consumo en términos precio - valor, en los 80's a ésta se incorpora el factor tiempo de entrega. Para esta década los términos se amplían siendo la preferencia de consumo aquella que cumple con los factores de precio - valor - tiempo de entrega - servicio, entendido este último como el esfuerzo invertido tanto por el productor como por el proveedor durante todo el proceso y ciclo del producto, es decir, esto incluye términos de entrega, comunicación, confiabilidad, monitoreo de tendencias y preferencias, necesidades del mercado, etc.

Respecto al mercado del zapato, y con cierta divergencia en los datos estadísticos, Canadá está considerado si no como el principal, sí entre los primeros países con alto nivel de consumo per cápita. A pesar de que el consumo es alto, la demanda en los últimos años ha sido constante, registrando un promedio de 100 millones de pares al año.

Con un detrimento considerable en los niveles de producción nacional como consecuencia de los altos costos de producción y servicios en el territorio canadiense, y de los altos índices de importaciones masivas de producto de bajo costo originario principalmente de países asiáticos, el mercado de Canadá representa un fuerte nicho de mercado para las exportaciones extranjeras²³.

Tomando en cuenta las diversas categorías de producción de calzado, la única que ha mantenido una tendencia positiva es la del zapato deportivo, al lograr un aumento anual del 18%. Por su parte, las demás categorías han sufrido reducciones importantes, siendo la más afectada la de zapatos de plástico y resistentes al agua, con una disminución anual de 37%.

²³ En tan solo 10 años, en el período comprendido entre 1985 y 1995, la producción canadiense total de calzado disminuyó en un 44.86%, al pasar ésta de 44.284 millones de pares en el primer año de referencia a 19.866 millones en 1995. En términos de valor, por poner otro ejemplo, en 1995, el valor de la producción nacional en dólares estadounidenses fue de \$467 millones, 2.3% menos que la producción registrada en 1994.

El impacto en la producción canadiense de calzado ha sido tal que para 1995 el valor total de la producción nacional en dólares estadounidenses fue de \$467 millones, es decir, 2.3% menos que la producción registrada en 1994.

CUADRO 3.17

PRODUCCIÓN CANADIENSE DE CALZADO (MILES DE PARES)					
Categoría	1985	1993	1994	1995	Var 94-95
Caballeros y niños	6,216	1,211	1,006	836	-16.9
Damas y niñas	17,295	5,491	4,797	4,241	-11.6
Infantil	2,326	162	119	87	-26.9
De plástico y resistentes al agua	4,953	3,949	4,054	2,542	-37.3
Industrial	3,134	4,394	5,075	4,525	-10.8
Descanso	7,098	3,202	2,934	2,387	-18.6
Deportivo	1,956	3,347	4,354	5,141	+18.1
Otro tipo de zapato	1,306	676	422	107	-74.6
Total producción	44,284	22,431	22,761	19,866	-12.7

Fuente: Footwear Forum, Junio-Julio 1996.

En contraste, las importaciones en el consumo nacional de zapatos han ganado particular importancia. Sólo en la última década, la participación de las importaciones de calzado en el consumo aparente crecieron un 48%. En 1995, la contribución de las importaciones fue de casi 87%, tal y como se indica en el Cuadro 3.18.

CUADRO 3.18

MERCADO CANADIENSE DE CALZADO 1985-1995 (MILES DE PARES)					
		1985	1993	1994	1995
Menos:	Producción	44,284	22,431	22,761	19,886
	Exportaciones	3,366	4,507	6,749	7,511
	(incluye patines de hielo)	40,918	17,924	16,012	12,355
Más:	Importaciones	59,143	82,05	87,155	87,681
	Consumo aparente	100,061	99,974	103,167	100,036
	Penetración de las importaciones	59,1%	82,1%	84,5%	87,6%

Fuente: Footwear Forum, Junio-Julio 1996, pp.3

Si bien la demanda en este sector es constante (en promedio de 100 millones de pares al año), ésta también es agresivamente competida. Al igual que en otros bienes de consumo, el precio y el servicio al cliente se han convertido en factores decisivos para lograr un acceso exitoso al mercado.

Canadá es por tanto un país casi en su totalidad importador de zapatos, ya que acuerdo a las cifras arrojadas por Statistics Canada, de cada zapato que se exporta se importan nueve. Básicamente las exportaciones se centran en el rubro de botas de piel con suela sintética (56% del total) generalmente utilizadas para el montañismo. Le siguen en orden de participación zapatos de tela con suela sintética y botas todas de piel, con el 13 y el 6 por ciento, respectivamente²⁴. Por su parte, las importaciones se concentran en zapatos de piel con suela sintética, seguido de zapato deportivo con suela sintética (24%) y zapato todo de piel (14%).

CUADRO 3.19

EL MERCADO CANADIENSE DE IMPORTACIÓN					
(MILES DE PARES)					
Categoría	1985	1993	1994	1995	Var. 94-95
Caballeros y niños	6.430	10.695	11.661	11.967	+2,6
Damas y niñas	18.869	30.386	30.865	30.705	-0.5
Infantil	2.662	5.670	6.342	6.930	+9.3
De plástico y resistentes al agua	7.918	2.751	2.249	2.175	-3.3
Industrial	261	945	1.251	1.646	+31.6
Descanso	3.808	9.272	9.912	8.835	-10.9
Deportivo	12.943	21.325	23.865	25.022	+4.8
Otro tipo de zapato	6.252	1.006	1.010	401	-70.3
Total de las importaciones	59.143	82.050	87.155	19.866	+0.6

Fuente: Footwear Forum, Junio-Julio 1996.

Del total de importaciones, el principal proveedor de zapato es la República Popular de China. Entre sus importaciones resaltan sobre todo aquellas cuyos materiales son sintéticos (es decir, zapatos deportivos, sandalias, botas, zapatos de descanso y de tela con suela de plástico).

Por su parte, las importaciones de calzado de piel provienen en su mayoría de Italia, España y Brasil. La presencia de México se percibe únicamente en las categorías de zapatos todos de piel, zapatos de piel con suela sintética y zapatos de tela con suela sintética. Estados Unidos de América participa principalmente en la proveeduría de zapatos de piel con suela sintética y en menor medida con zapato sintético de descanso y bota de piel con punta de metal.

²⁴ Como resultado de la pérdida de mercado interno ante competidores extranjeros por parte de la industria canadiense de calzado, ésta se ha centrado en áreas de especialización. Tras entrar en los ochenta en un proceso de reestructuración, la industria estuvo apoyada por programas gubernamentales que incluyeron desde la protección a través de cuotas de importación hasta la instalación de dos centros de tecnología para proveer servicios en CAD (computer-aided design) y capacitación en diseño de producto.

" Relaciones México-Canadá. Estudio de caso: La inserción del sector del calzado industrial mexicano en el mercado canadiense".

CUADRO 3.20

PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE CALZADO AL MERCADO CANADIENSE (DÓLARES CANADIENSES)						
Fracción Arancelaria	Descripción	Origen	1993	1994	1995	Variación 94-95
64.02.19.10	Zapato deportivo todo de sintético	TOTAL	40,165	53,552	54,910	37,0%
		Rep. Pop. China	28,046	36,235	40,480	44,0%
		Taiwan	3,130	3,543	2,316	-26%
		Corea del Sur	2,933	3,817	1,517	-48,2%
		Indonesia	3,873	6,616	7,688	99,0%
64.02.20.10	Sandalias de goma	TOTAL	3,898	3,139	2,217	-43%
64.02.20.20	Sandalias de plástico	Rep. Pop. China	1,409	2,138	1,513	7,0%
64.02.91.00	Botas todas de sintético	TOTAL	15,674	21,581	18,367	17,0%
		Rep. Pop. China	9,608	13,268	12,818	33,0%
64.02.99.00	Zapato sintético de descanso	TOTAL	34,495	65,482	84,058	144,0%
		Rep. Pop. China	34,495	41,883	56,630	64,0%
		Taiwan	7,226	3,658	2,224	-69%
		Indonesia	9,538	10,079	12,109	27,0%
		Estados Unidos de América	1,319	2,605	2,884	119,0%
64.03.19.10	Zapato deportivo de piel con suela sintética (soccer, football, baseball)	TOTAL	61,548	226,001	239,705	289,0%
		Corea	2,262	27,039	18,589	722,0%
		Rep. Pop. China	34,495	75,686	116,551	238,0%
		Indonesia	9,538	37,502	36,063	278,0%
		Taiwan	7,226	16,236	10,829	50,0%
		Tailandia	1,772	29,292	21,053	1088,0%
		EUA	1,319	8,621	9,640	631,0%
		Italia	1,009	6,262	6,128	507,0%
		Hong Kong	1,436	7,743	3,222	124,0%
64.03.40.00	Bota piel con punta de metal	TOTAL	23,343	26,922	21,495	-8%
		EUA	8,306	7,397	4,259	-49%
		España	3,501	2,247	1,335	-62%
		Italia	3,435	8,668	10,789	214,0%
		Brasil	1,380	2,327	1,606	16,0%
64.03.59.90	Zapatos de piel	TOTAL	109,805	130,276	136,733	25,0%
		Italia	53,184	71,555	78,069	47,0%
		Brasil	12,022	7,589	5,839	-51%
		España	9,881	11,742	15,462	56,0%
		Rep. Pop. China	7,560	7,379	8,404	11,0%
		EUA	6,821	7,204	5,706	-16%
		India	3,521	5,421	6,155	75,0%
		México	720	1,155	1,111	54,0%
64.03.91.00	Bota de piel con suela sintética	TOTAL	55,552	59,021	71,819	29,0%
		España	7,872	4,515	3,315	-58%
		EUA	7,723	6,528	7,261	-6%
		Rep. Pop. China	8,933	15,075	21,546	141,0%
		Reino Unido	9,280	9,574	8,300	-11%
		Italia	2,973	4,199	6,725	126,0%
		Portugal	3,286	4,505	6,865	109,0%
Brasil	2,776	2,978	3,101	12,0%		

"Relaciones México-Canadá. Estudio de caso: La inserción del sector del calzado industrial mexicano en el mercado canadiense".

PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES DE CALZADO AL MERCADO CANADIENSE (DÓLARES CANADIENSES)						
Fracción Arancelaria	Descripción	Origen	1993	1994	1995	Variación 94-95
64.03.99.10	Zapato de piel con suela sintética	TOTAL	240,892	249,761	283,416	18,0%
		Brasil	48,647	45,056	46,027	-5%
		Italia	27,890	28,250	37,162	33,0%
		Rep. Pop. China	47,788	56,215	64,755	36,0%
		EUA	22,114	24,404	23,191	5,0%
		Portugal	12,338	17,529	22,608	83,0%
		Reino Unido	16,160	12,400	18,817	16,0%
		España	15,075	17,608	8,828	-41%
		Alemania	7,491	10,039	8,091	8,0%
		Corea del Sur	7,335	40,021	5,513	-25%
		India	3,414	3,553	8,057	136,0%
<i>México</i>	<i>731</i>	<i>652</i>	<i>1,676</i>	<i>129,0%</i>		
64.04.19.10	Zapato de tela con suela sintética	TOTAL	56,225	69,493	81,213	44,0%
		Rep. Pop. China	33,050	39,813	46,423	40,0%
		EUA	5,326	6,691	9,721	83,0%
		Italia	1,651	3,173	3,967	140,0%
		España	1,939	4,467	5,147	165,0%
		<i>México</i>	<i>1,165</i>	<i>1,512</i>	<i>1,641</i>	<i>41,0%</i>
64.04.20.00	Zapato de tela con suela de cuero	TOTAL	9,829	2,529	9,981	2,0%
		Italia	1,843	2,828	1,643	-11%
		Rep. Pop. China	2,016	1,540	2,187	8,0%
		EUA	1,049	0	1,330	27,0%

Fuente: Statistics Canada

A pesar de la escasa participación de México en el mercado canadiense de calzado de importación, para 1996 según datos de la Secofi y el Banco de México, los márgenes de penetración comenzaron a destacar respecto a los años anteriores, resaltando sobre todo un incremento en las exportaciones de aquellos rubros en los que ya se había logrado cierta penetración, tales como en zapato o bota industrial de piel con punta de metal, zapato todo de piel, bota de piel con suela de cuero (incluyendo vaqueras) y zapato de piel con suela sintética tanto para damas, caballeros y niños²⁵.

3.3.3 Reglamentaciones del mercado canadiense de calzado

Entre las especificaciones de producto que el exportador debe conocer para concurrir al mercado canadiense sobresalen las referentes a las medidas de calzado. En Canadá, las medidas de la industria se basan en el sistema americano, por lo que cualquier zapato de exportación para este mercado deberá ser especialmente adaptado al sistema de medidas local.

²⁵ En el anexo correspondiente podrá apreciarse con mayor claridad el volumen y valor de las exportaciones destinadas a Canadá, incluyendo el estado de la República Mexicana al que se le adjudican dichas ventas.

" Relaciones México-Canadá. Estudio de caso: La inserción del sector del calzado industrial mexicano en el mercado canadiense".

Medidas de largo

Caballero

Canadá	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5	11	11.5	12
Reino Unido	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5	11	11.5
Europa	39	40	41	41	42		43	44		45		

Dama

Canadá	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	
Reino Unido	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	
Europa	35		36	37		38	39		40			

Niños

Canadá	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10	10.5
Reino Unido	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	9.5	10
Europa	21		22	23		24	25		26		27	28

Canadá	11	11.5	12	12.5	13	13.5	1	1.5	2	2.5	3	
Reino Unido	10.5	11	11.5	12	12.5	13	13.5	1	1.5	2	2.5	
Europa		29	30		31	32		33	34		35	

Fuente: Trade Facilitation Office Canada, Calzado, 1994, p. 11

Medidas de ancho

A diferencia del calzado mexicano que se fabrica en un solo ancho, el calzado canadiense se utiliza en varios anchos.

⇒ Damas y niñas: A, AA, AAA+, B, C, D. De estos:

- Las tiendas detallistas venden el calzado en los anchos B (uso más frecuente), A, AA y C.
- Las tiendas especializadas venden principalmente los anchos D+ y AAA+.

⇒ Para caballeros y niños, los anchos normales son D y E.

Calidad

Aunque resulta difícil establecer un estándar internacional de calidad, en Canadá por ésta se entiende durabilidad, comodidad y aceptación visual.

Durabilidad entendida como el período de vida del zapato, característica que es particularmente observada en los zapatos de invierno, ya que los prototipos de zapatos para invierno deben ser sometidos previamente a pruebas de abrasión y adhesivos, entre otros.

La aceptación visual es la primera impresión que causa el producto ante el consumidor y ésta resulta determinante al momento de realizar la elección del producto. Por tanto, hay que evitar aquellos defectos más reiterativos en el calzado, tal y como se detalla a continuación, que aunque parecieran obvios, suelen ser los más comunes, cuya aparición resta valor al producto ante los ojos del consumidor.

Defectos	Acción para corregir defectos
Hilos colgando	Cortar todos los hilos que cuelgan del calzado
Plantillas despegadas	Recortar, ajustar y pegar correctamente la plantilla
Forro despegado	Utilizar el pegamento adecuado para pegar el forro
Pegamento visible	Aplicar pegamento y presionar adecuadamente
Etiquetas mal pegadas y borradas	Utilizar la tinte adecuada y dejar que seque antes de pegarlas
El cosido no es continuo	Inspeccionar el calzado de cerca, cuidando un cosido continuo
Decoloración de materiales	Cambiar el colorante o los materiales
La horma no está bien delineada	Corregir el patrón del calzado
Mal olor	Utilizar pegamento adecuado, checar el curtido de la piel y las combinaciones de éstas con el pegamento y materiales utilizados.

Fuente; Elaboración propia de acuerdo con datos obtenidos por Bancomext. a través de la Subgerencia de Asesoría Internacional de Negocios. Para el caso del calzado de protección la Canadian Standards Association

Etiquetado

El reglamento contenido en la orden de marcación de bienes importados exige que todas las mercancías que se importen a Canadá para su venta al consumidor final procedentes de otros países contengan un rótulo que indique claramente el país de origen, escrito éste en inglés o francés, el cual debe ser colocado en un lugar visible sobre el producto y que se encuentre adherido o fijado a éste de forma permanente, que dependiendo de las características del producto, puede ser a través de estampado, estarcido, repujado, litografiado, screening, grabado, etc. En el caso de mercancías producidas en su totalidad en el extranjero, deberán indicar junto al país de origen, el nombre y dirección del importador, precedido por las palabras *imported by/importé par*, o *imported for/importé pour*.

Por otro lado, con base en la Ley Federal de Rotulación y Empaque de Artículos de Consumo todo producto no comestible preempacado que se comercialice en el mercado canadiense debe suministrar información en inglés y francés sobre las características del producto, incluyendo entre otros, el nombre común o genérico del producto, peso neto y número de unidades²⁶.

A pesar de estas indicaciones básicas, es mucho muy recomendable establecer un previo contacto con la Consumer Products Branch, del Consumer and Corporate Affairs Canada a fin de solicitar

²⁶ *Negocios internacionales Bancomext*. Banco Nacional de Comercio Exterior. Año 8. Número 82. Enero de 1999.

asesoría y aprobación respecto al diseño de la etiqueta antes de proceder a su impresión, y con ello, evitar que errores mínimos puedan llevar a posibles rechazos en los embarques.

Normas técnicas o de seguridad

En el establecimiento de normas técnicas para la comercialización de productos en Canadá intervienen tanto el Gobierno Federal, las provincias y las agencias del sector privado. Bajo esta premisa, el cumplimiento de dichas normas puede ser obligatorio en algunos casos y en otros no.

Para el caso del calzado, no existen normas de seguridad, con excepción de las botas de trabajo y/o calzado de protección, a las cuales se aplican normas que incluyen requerimientos para tres niveles de resistencia de calzado²⁷, sobresaliendo la especificación respecto al nivel de impacto, que de acuerdo a las pruebas de resistencia en cada nivel, se establecen medidas mínimas a fin de considerar la buena seguridad del calzado. Asimismo, la caja protectora del pie no debe sufrir fracturas.

Aún cuando las regulaciones técnicas y de calidad aplicables al calzado de seguridad anteriormente descritas no son obligatorias para poder acceder al mercado canadiense, se recomienda cumplir voluntariamente con dichas normas. Para ello, y con el fin de obtener la aprobación de la *Canadian Standards Association*, los modelos deberán ser probados, obteniendo de esta Asociación la certificación de calidad y los correspondientes sellos, que una vez obtenidos, claramente identifican al producto dándole a éste la confianza del consumidor ya que garantiza la debida protección en las actividades laborales. Por todo lo anterior, es recomendable que los fabricantes de este tipo de calzado establezcan contacto con la CSA antes de destinar sus productos al mercado canadiense.

3.3.4 Canales de Distribución y Mecanismos de Acceso

Los principales mercados se concentran en torno a las ciudades de Quebec, Montreal, Toronto y el área Kitchener - Cambridge de Ontario.

Uno de los problemas que enfrenta la distribución comercial en Canadá es el de la gran dispersión de la población en tan vasto territorio, ya que si bien la mayor concentración se da a lo largo de la zona fronteriza con los Estados Unidos de América hacia la región de los grandes lagos, la distancia entre Ottawa y Vancouver, por citar un ejemplo, es superior a la que hay entre la primera y México.

Esta gran distancia crea un doble problema en términos de costos para el fabricante. Por un lado el transporte tiene que hacerse en grandes volúmenes, y por otro lado, requiere de optimizar los

²⁷ Aunado a dicho requerimiento, existen otros especiales tales como: condiciones de protección contra perforaciones en la suela; condiciones de resistencia a shocks eléctricos; condiciones de flexibilidad de la suela; condiciones de resistencia al impacto, etc. Para este último requerimiento, las normas de la CSA establecen tres niveles de impacto aplicables en las pruebas de resistencia (grado 1, grado 2, y grado 3), siendo la más común la norma del grado 1, la cual consiste en la utilización de punteras de metal exteriores e interiores en el calzado.

inventarios en niveles mínimos razonable, sobre todo si consideramos el que la industria del calzado se caracteriza por ser altamente estacionaria y cambiante a los nuevos preceptos de la moda. Por lo tanto, las empresas necesitan desarrollar estrategias que conjunten ambos problemas con el fin de abastecer por un lado oportunamente los mercados, y por el otro, adquirir volúmenes en cantidades tales que no incurran en costos excesivos.

Canales de distribución

La creciente participación de las importaciones ha dado paso al surgimiento de un número significativo de importadores, que abastecen a los grandes almacenes y cadenas de tiendas especializadas. Estos han tomado la forma y/o las obligaciones ya sea en el papel de agente o en el papel de mayorista.

El *agente o distribuidor* representa al fabricante directamente, y por lo general pide la exclusividad del producto, mismo que distribuyen entre los diversos segmentos de mercado. Así, el agente cubre tanto tiendas departamentales, como boutiques y tiendas particulares.

Los agentes venden el producto a precio de fábrica, siendo que su ganancia se obtiene vía la comisión, la cual varía entre 3 y 5 por ciento, dependiendo de los volúmenes.

La ventaja que ofrece el agente es que conoce bien el mercado, tiene buenos contactos, a la vez que está al día respecto a nuevas disposiciones para la comercialización de los productos. Por lo general, tiene más paciencia en capacitar al proveedor para que éste adapte su mercancía a los requerimientos del mercado, al mismo tiempo que facilita los términos de negociación con las tiendas departamentales al ser una sola persona el contacto directo con las mismas, y con ello, reduce altos costos de comunicación (llamadas, faxes, embarques a diversos destinos, etc).

Este tipo de distribución se recomienda sobre todo para los pequeños empresarios que no tienen experiencia en exportación ni la infraestructura necesaria para su promoción.

Ilustración 3.6

Papel del agente y/o distribuidor

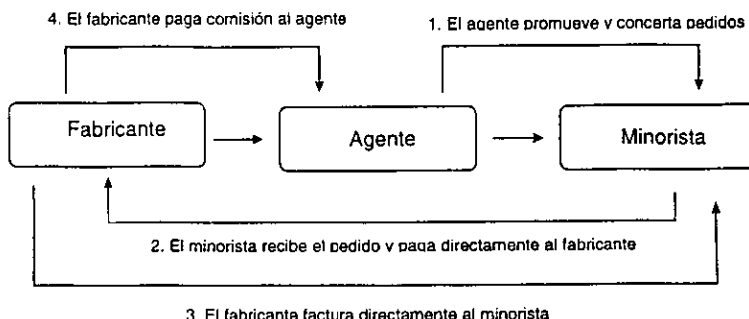
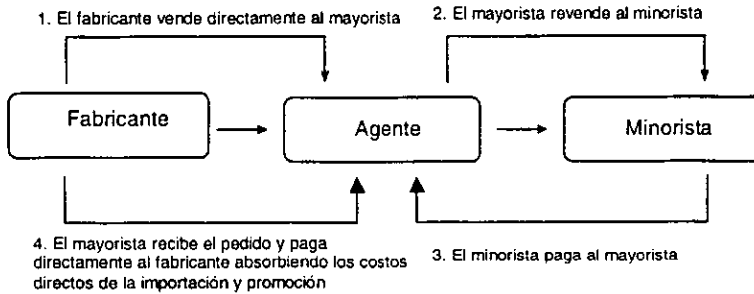


Ilustración 3.7

Papel del Mayorista



A diferencia del agente, los mayoristas no piden la exclusividad. Su labor consiste en importar la mercancía para revenderla entre minoristas. El mayorista, atiende los pedidos de los diversos negocios en el mercado, bajo la consolidación de la mercancía, independientemente del país de origen. Ellos toman el riesgo que implica todo el proceso de exportación y entregan la mercancía una vez que ha cumplido con todos los requisitos solicitados por el minorista.

El precio del mayorista llega a ser 30% mayor al precio de fábrica. Este valor agregado incluye los costos de promoción, seguimiento y bodega, entre otros. La ventaja es que el mayorista paga directamente al exportador, evitándole al fabricante las importaciones de los pagos a plazos largos.

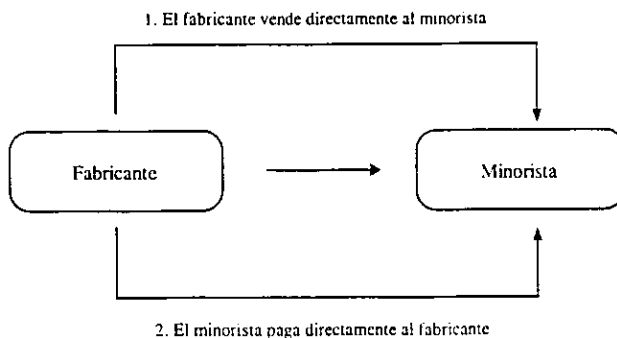
Los mayoristas conocen las tendencias del mercado y realizan la promoción del producto con sus propios medios. En este sentido, son ellos quienes normalmente participan en las ferias comerciales. El fabricante, por tanto, puede ahorrarse los costos de participación, además del tiempo que implica el organizar un evento internacional.

Muy importante en este sentido, es el tomar en cuenta que al participar en ferias de calzado, los mayoristas programan el embarque de la mercancía importada con un mes de anticipación para su exhibición, por lo que la entrega no debe llegar después de los límites de tiempo establecidos.

El mayorista cuenta con bodegas, por lo que se puede controlar el inventario y la entrega a tiempo. Asimismo, se responsabiliza por el transporte y el seguro del flete.

Ilustración 3.8

Papel del minorista



Fuente: Bancomext. Oportunidades de negocios para la industria del cuero y calzado, abril 19995.

Al contrario de lo que sucede en los Estados Unidos de América, en Canadá existen amplias posibilidades de venta directa entre el mercado minorista tanto para los proveedores locales como para los extranjeros. Este mercado se clasifica básicamente en tres segmentos: las tiendas departamentales (28%), las cadenas de tiendas de regalos (28%), y las tiendas independientes.

Tiendas departamentales: En Canadá existen tres cadenas de tiendas departamentales: Hudson's Bay, empresa pública que cuenta con 101 tiendas; Easton's, empresa privada 100% canadiense, con 92 tiendas, y Sears Canadá, subsidiaria de Sears Roebuck and Co. de Chicago, Estados Unidos, con 110 tiendas. Su importancia radica principalmente en la amplitud de mercado que han logrado acaparar en los últimos años respecto de las tiendas independientes o de las tiendas de descuento como Zellers y K-mart, debido a que no sólo ofrecieron precios bajos sino además incrementaron sus políticas de servicio y calidad.

Este tipo de negocios ofrece la ventaja de abarcar todo Canadá, por lo que una vez que queda concertado un pedido, el exportador podrá vender su producto en todo el país, permitiéndole un considerable ahorro en costos de promoción y distribución. La desventaja es que los volúmenes con los que estas tiendas trabajan son muy altos y en ocasiones, sobrepasan la capacidad de producción de los fabricantes mexicanos. Por otro lado, el precio de compra es muy castigado y generalmente los tiempos de pago son largos, 30 o 60 días.

Por otro lado, este tipo de compradores es de difícil acceso y por lo general no se hacen responsables de la adaptación del producto. En general prefieren negociar con fabricantes que tengan experiencia en exportación y que ofrezcan productos que se integren a las tendencias del mercado. Otra desventaja es que no cuentan con bodegas de almacenamiento sino que trabajan bajo el esquema de entrega a tiempo. Ello conlleva a la necesidad de que el fabricante interesado en negociar, deba contar con la capacidad de producción para cumplir con los estrictos plazos de entrega.

Las compras se realizan estrictamente durante la temporada respectiva, la cual siempre inicia 6 meses antes. Así, las compras para el verano se inician desde el invierno anterior. El precio de compra al exportador resulta 1/3 del precio al consumidor. Este margen incluye gastos de transporte, seguro, trámites de aduana, promoción, pruebas de calidad, logística, impuestos diversos y utilidades.

Cadenas de Tiendas de Zapatos: Existen alrededor de 2,135 zapaterías, distribuidas en 108 cadenas de tiendas de zapatos. Debido a su especialización en zapatos, las zapaterías cuentan con bodegas de almacenamiento y son más flexibles en su trato con el proveedor. Los márgenes de utilidad en este segmento son de 50% en promedio.

Tiendas individuales: Existe un número menor de tiendas independientes en Canadá. Su característica principal es que manejan volúmenes pequeños y se ubican en el segmento de precio medio - alto y alto. Las tiendas individuales trabajan en el ámbito familiar, lo que desafortunadamente conlleva a altos costos de transporte y logística que implican los volúmenes tan bajos. Sin embargo, este segmento es ideal para pequeños exportadores que no pueden atender los altos volúmenes que requieren las zapaterías y que al mismo tiempo pueden ofrecer un trato más personalizado.

Mecanismos de acceso

Cualquiera que sea el segmento a nivel minorista que se pretenda atender, los principales países proveedores logran los contactos necesarios a través de sus oficinas de representación en Canadá, o a falta de éstas, las ferias y exhibiciones constituyen un punto de venta potencial, además de que permiten dar cuenta de las tendencias de la demanda y de la competencia.

CUADRO 3.21

CANADÁ: PRINCIPALES FERIAS DE CALZADO

Feria	Organizadores	Lugar	Fecha
<i>Salon International Canadien de la Chaussure</i>	The Shoe Manufacturers of Canada Footwear Importers of Canada Canadian Shoe Retailers Assoc. Shoe Travellers Assoc. of Canada	Place Bonaventure- Montreal, Quebec	Anual
<i>24e. Foire International De la Pet et la Chaussure</i>	L'Association de la Chaussure Bonaventure Gouvernement du Quebec	Place Bonaventure Montreal, Quebec	Anual

Fuente: Consejería Comercial de Bancomext en Montreal

3.3.5 Documentos de exportación

Uno de los obstáculos a los que constantemente se enfrenta el comprador canadiense en el momento de importar productos de México es la discrepancia o la falta de toda la documentación necesaria en el proceso de exportación. Para evitar que el embarque llegue fuera del tiempo establecido, es indispensable contar con toda la información requerida, tanto por los agentes aduanales en la frontera mexicana como en la aduana canadiense.

Por todo lo anterior es sumamente recomendable saber de antemano quién será el agente aduanal que va a despachar el embarque en la frontera mexicana, para conocer así los documentos que deben enviar junto con la mercancía.

Documentos necesarios para la exportación:

1. FACTURA COMERCIAL.

La expedite el proveedor y debe contener el nombre de la Razón Social, la dirección completa y el Registro Federal de Causantes. Incluye la descripción de los productos, el costo unitario y el costo total en la moneda que desee el comprador y *sin incluir el impuesto al valor agregado.*

2. LISTA DE EMPAQUE

Incluye la descripción de la mercancía en detalle, indicando el número de paquetes y/o cajas en total, el peso de cada una de ellas y otra información relevante relacionada con la descripción física del pedido (alto, ancho, largo, etc.).

3. FACTURA PROFORMA

Es un formato que llena el proveedor de la mercancía a exportar. Este formato es requerido por el gobierno canadiense con el objeto de uniformar la información y facilitar los trámites aduanales de mercancías que llegan de diversas partes del mundo. El formato se puede obtener en cualquier empresa transportista que realice operaciones con Canadá, o bien en la representación del gobierno canadiense más cercana²⁸.

4. CERTIFICADO DE ORIGEN

El certificado de origen lo llena el proveedor. Este formato sirve para tener acceso a los beneficios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, es decir, para que el producto que se exporta pague menos impuestos de importación.

5. CARTA DE INSTRUCCIONES PARA EL AGENTE ADUANAL

En ocasiones, esta carta es solicitada por el agente aduanal mexicano. A fin de evitar cualquier retraso en el despacho de la mercancía, es recomendable incluir siempre esta carta,

²⁸ En los anexos se incluye una copia de los formatos requeridos para el proceso de importación a Canadá, incluyendo la factura proforma, y el del certificado de origen del TLCAN

aún cuando el agente aduanal no la solicite directamente. También se deberá anexar cualquier comprobante de domicilio de la razón social, así como identificación de la persona que firma la carta, quien será el representante legal de la compañía.

3.3.6 Transporte

El costo del embarque es negociable dependiendo de la temporada, el volumen y la frecuencia de envíos. Existe también la posibilidad de utilizar los contenedores que llegaron a México con mercancía canadiense y que se regresarán a Canadá vacíos. Esta opción puede negociarse con el agente transportista, el cual previamente conoce las llegadas y salidas de los contenedores disponibles.

Si el embarque es menor a 1,000 kilogramos, se recomienda utilizar la vía aérea. Por el contrario si sobrepasa las anteriores dimensiones, se sugiere embarcar por vía terrestre, o bien por barco. Por poner dos ejemplos, en transporte terrestre, un contenedor de 45 pies, 20 toneladas, con punto de partida en la frontera de Nuevo Laredo Tamaulipas y punto de destino la ciudad de Toronto, tiene un costo aproximado de US\$1,800 a US\$2,000 dólares. El tiempo de tránsito de frontera a frontera es de 3 a 5 días. Por vía marítima, un contenedor de 20 pies, viajando de Veracruz a Montreal y luego a Toronto tiene un costo aproximado de US\$2,500 dólares y uno de 40 pies US\$3,500 siendo que el tiempo de traslado es de 12 a 14 días.

3.4 Posicionamiento del sector de calzado industrial mexicano en el mercado de Canadá.

3.4.1 Características del producto

Ubicadas de acuerdo a la Tarifa Internacional de Impuestos a la Importación (TIGI), las botas de seguridad son clasificadas bajo la fracción arancelaria número 64.03.00.10. Utilizadas como calzado de seguridad para el trabajo, se colocan en el régimen arancelario de desgravación tipo C del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), comprendido éste en 10 etapas anuales a partir de 1994 con un arancel base del 22.8%.

CUADRO 3.22

DESGRAVACIÓN TIPO C	
Año	Arancel promedio
1994	20.52%
1995	18.24%
1996	15.96%
1997	13.68%
1998	11.40%
1999	9.12%
2000	6.84%
2001	4.56%
2002	2.28%
2003	Libre

Fuente: Secofi, Sección Mexicana del Secretariado de los Tratados de Libre Comercio

3.4.2 Características del mercado

En cuanto a su producción nacional, Canadá cuenta con una producción nacional considerable y mantiene un elevado nivel de calidad. La producción canadiense sigue cuidadosamente las normas de la CSA para calzado de protección. La mayor parte de los fabricantes se localizan en las provincias de Ontario y Quebec, por lo que Montreal y Toronto son importantes centros de distribución de botas de seguridad.

A pesar de esta notable producción, Canadá se ha ido convirtiendo en un importador del sector calzado, en particular del segmento de calzado de seguridad, considerando sobre todo el valor al cual ascendieron las importaciones a partir de la entrada en vigor del ALENA (o TLCAN, por sus siglas en francés). Así, en 1995, las importaciones de calzado de seguridad alcanzaron la suma de 325.000 dólares americanos, mientras que tan solo de Enero a Junio del año siguiente el monto llegó a los 280.000 dólares.

En estos dos años se presentó igualmente una clara diferenciación respecto a los países proveedores. En 1995, predominaba la influencia de China y de Estados Unidos de América como principales proveedores de zapato de seguridad, año en el que México carecía prácticamente de participación en este sector. Sin embargo, para 1996, aún cuando siguieron creciendo las exportaciones chinas a Canadá (258.000 dólares), México ya se posicionaba en segundo lugar (7.000 dólares), seguido por Estados Unidos de América, Italia y Taiwán.

Debido a la creciente competencia, los términos de venta han tenido que incluir no solo un excelente factor en precio, sino incluso en servicio al cliente. En el mercado los precios son altamente competitivos, distinguiéndose los siguientes:

⇒ Zapato de piel, punta de acero y suela antiderrapante:
\$60.00 - \$70.00 USD

⇒ Bota en piel con punta de acero y suela antiderrapante
\$80.00 - \$100.00 USD

⇒ Bota en piel, forrada en material thinsulate, punta de acero y suela antiderrapante
\$120.00 - \$140.00 USD

Los precios de los mayoristas reflejan un aumento de 100% sobre el precio del fabricante/importador. Las cadenas de tiendas de descuento, especializadas en uniformes y calzado de trabajo, se concentran en ventas de grandes volúmenes (generalmente en compañías o fábricas) concediendo de 20 a 50% de aumento adicional a los precios de importación.

3.4.3 Posicionamiento

Este debe de hacerse con base en argumentos de mayor rentabilidad por concepto de costo/beneficio, como resultado que las empresas guanajuatenses del sector de calzado industrial han logrado aumentar considerablemente sus volúmenes de producción, en comparación con hace 10 años, así como el adaptarse a los lineamientos que en exportaciones a Canadá se requieren para este calzado en particular. Al contrario de sus principales competidores, la producción guanajuatense ha logrado aprovechar el conocimiento recíproco resultado de las negociaciones interempresariales en el marco del TLCAN, incluyendo por ende las progresivas ventajas de desgravación arancelaria, así como estrechar los vínculos entre compañías mexicanas y canadienses en la elaboración de proyectos de integración, de tal suerte que hoy día están en proceso una serie de medidas con la finalidad de lograr proyectos conjuntos de inversión que involucren a los inversionistas y curtidores canadienses con los productores finales mexicanos. En este sentido resaltan los intereses de los productores canadienses en la producción mexicana, ya sea en forma de maquila o a manera de coinversión para adecuar un producto específico.

La estrategia a seguir implica sostener la calidad ofrecida hasta el momento e incluso mejorarla, al mismo tiempo que la desgravación arancelaria irá posicionando al calzado de seguridad mexicano como un futuro sucesor de China en el mercado de Canadá²⁹.

Dado que las relaciones con los principales distribuidores puede considerarse todavía exigua, es necesario intensificar la presencia de fabricantes mexicanos en las ferias canadienses del sector, tales como la Toronto Footwear Show (febrero y agosto) y el Vancouver Footwear Show (marzo y septiembre), quienes agrupan dentro de sí a más de 200 empresas provenientes de todo el mundo. De igual importancia han resultado los contactos de mayoristas canadienses en las ferias mexicanas de Sapica y Anpic.

Más importante todavía es que las empresas centren sus esfuerzos mercadológicos en programas y estrategias sectoriales por región, de tal suerte que el acceder a un país, en este caso Canadá, en el contexto de una región específica puede representar la puerta de entrada a toda la región, y con un esfuerzo marginal, lograr economías de escala en la comercialización, lo que se traduce en menores costos de mercadeo, mayores volúmenes de venta, y una más diversificada cartera de clientes, lo que en un momento dado permite a los empresarios afrontar posibles circunstancias macroeconómicas adversas.

La ciudad de Montreal en este caso, reúne las características propias de una región específica que ofrece la ventaja de conformarse como un importante centro comercial, tanto por su cercanía con los Estados Unidos de América y con la propia capital canadiense, por el alto poder adquisitivo que posee, su alto índice poblacional (3.3 millones de habitantes, siendo la segunda ciudad más poblada), así como la importante red de comunicaciones y transportes en torno a ella.

Siendo que los volúmenes de calzado exportado de México hacia Canadá varían tomando en cuenta el carácter estacional de la demanda, resulta de gran ayuda por un lado, la posibilidad de utilizar vías marítimas a través del Río San Lorenzo en prácticamente todo el año, o bien aprovechar el transporte aéreo cuya afluencia ha ido en constante aumento entre ambos países en los últimos años.

²⁹ Dicha desgravación permitirá a los productores mexicanos tener una ventaja competitiva en precio respecto a los productos de origen chino en un futuro no muy lejano, considerando que éstos, son hoy día los principales proveedores del mercado canadiense, exportando los mayores volúmenes, en comparación con sus más cercanos competidores.

CONCLUSIONES

A lo largo del análisis pudo constatar que la política de reestructuración productiva seguida por el país en los años recientes, sustentada en la desprotección comercial y la falta de una política industrial explícita tuvo efectos negativos sobre la industria del cuero y del calzado. Fue así como en los 80's se perdió aproximadamente un 25% del mercado nacional; hubo un cierre de aproximadamente 1200 empresas; y hubo una pérdida de aproximadamente 70 mil empleos directos y 65 mil indirectos.

Más aún, la eliminación de las barreras arancelarias para los productos de esta industria y la política cambiaria de un peso sobrevaluado produjo entre 1990 y 1994 un gran crecimiento en las importaciones provenientes sobre todo de los países asiáticos - estimadas en 90 millones de pares entre importados legalmente y los de contrabando -, al tiempo que los productores nacionales se mostraban por un lado, incapaces de hacer frente a esta competencia externa, y por el otro, incapaces de establecer condiciones propicias a fin de penetrar en el mercado exterior.

Aún cuando la modificación en la tendencia de las importaciones y exportaciones de calzado después de 1994 son resultado de la subvaluación del peso y de las medidas adoptadas por SECOFI en mayo de 1995 de elevar a 35% los aranceles de cuero y calzado, éstas fueron solo una forma de protección artificial para el mercado interno al encarecer las importaciones. Lo que esta situación demostró, es que mucho antes del proceso de apertura, la industria se encontraba en franca situación de crisis: reducido abastecimiento de materias primas; insuficiente capacitación de la mano de obra, incluyendo una falta de diseño, moda y acabado que den prestigio al calzado nacional; uso de tecnología obsoleta; y falta de capital de inversión (lo que se traducía en que una gran parte de la capacidad instalada de las empresas se mantuviera ociosa, con bajos niveles de productividad y consecuentemente un alza en los precios).

La total falta de integración y capacitación que permitiera a los industriales a hacer frente a la crisis provocó que muchas empresas buscaran salir de ésta por medio de la manufactura de algún tipo de calzado (generalmente a nivel maquila para las grandes empresas, lo que significó un alto porcentaje de despido de mano de obra calificada, así como la pérdida de hasta el 20% de su productividad), o bien el que otras empresas tradicionalmente manufactureras se convirtieran en importadoras de calzado asiático.

La gran sensibilidad mostrada por la industria del cuero y calzado frente a la acelerada apertura y la devaluación del peso frente al dólar permite deducir que las perspectivas de reestructuración de este sector con una orientación exportadora, tal cual se ha establecido en las políticas económicas del gobierno, requiere de verdaderos mecanismos de apoyo, a distintos niveles y en mediano y largo plazo. En este sentido, y respecto a la insuficiente de créditos, hasta ahora sólo un reducido número de empresarios fueron sujetos de crédito e incorporados a los programas gubernamentales regionales para la cadena de la curtiduría y del calzado. En el caso de Nafinsa, por ejemplo, los créditos otorgados hasta la fecha se estima tan sólo han servido para cubrir apenas un 6% del total de las micro, pequeñas y medianas empresas de las que se compone la mayoría de la planta industrial del país, y en la misma medida se dio el decremento en el monto de los créditos asignados a cada una de ellas. Situación que dejó entrever que los bancos no están inclinados a atender a las empresas más pequeñas, a menos que se les concedan incentivos

especiales para hacerlo así (como los creados a través de créditos del Banco Mundial, diseñados para empréstitos a la pequeña y mediana empresa).

Ante el riesgo que se le planteaba a México de quedar aislado de los actuales procesos de integración, más sin dejar de considerar la posición proteccionista del mercado de Estados Unidos que incluso compite con América Latina por la Inversión Extranjera Directa, absorbiendo de Inglaterra, Japón, Holanda, Canadá y Alemania 255 mil millones de dólares de los 329 mil millones adentrados en 1988, México concluyó las negociaciones del TLC que suponía ser uno de los principales mecanismos de apoyo a los industriales mexicanos en el camino hacia los mercados extranjeros.

En realidad, fue vaga e ilusa la idea de que con el TLC la manufactura de calzado acrecentaría en pocos años sus volúmenes de exportación, principalmente al mercado de EU. También se creyó que los negociadores mexicanos pedirían una desgravación inmediata para el calzado, siendo éste una de las ramas con mayores barreras arancelarias en aquel país. Sin embargo, debido a la presión ejercida por los sindicatos de calzado en Estados Unidos quienes impusieron sus condiciones para oponerse a una desgravación inmediata en la penetración del calzado mexicano a su país, con la entrada en vigor del TLC se desgravaron inmediatamente las fracciones arancelarias quedando: para EU 24%, Canadá 29% y México 42%. Desgraciadamente, los plazos de desgravación son largos, colocando a México con poca posibilidad de competencia, considerando que uno de los principales competidores, Taiwán, tiene un arancel 0 para ingresar sus productos a Estados Unidos.

Ante esta desigualdad los empresarios mexicanos han reiteradamente solicitado una revisión de los términos a fin de que se lleve a cabo la liberación de gravámenes, sobre todo para ciertas fracciones arancelarias en las que México es competitivo, ya que al parecer los términos en que se desgravaron ese 42% de fracciones corresponde entre otros, a productos elaborados con material sintético, llámese zapato deportivo, que responde a intereses de transnacionales establecidas en México tomando en cuenta los bajos costos salariales con respecto a los países de la Cuenca del Pacífico. La respuesta ante esta disyuntiva no ha encontrado eco en las autoridades competentes quienes más bien han insistido en dar énfasis en revisar las cuotas compensatorias que deben aplicarse a las importaciones de calzado proveniente de esa región.

Aún cuando el papel de las exportaciones de la industria es todavía irrelevante, ya que se tiene que rivalizar con países especializados y competitivos en la fabricación de calzado ya sea en términos de moda y diseño, llámese calidad, o bien en términos de bajos costos, su buen desempeño y desarrollo son hoy día consideradas como áreas prioritarias para el gobierno federal, ya que es el sector de calzado en particular el eslabón que dinamiza a toda la cadena productiva del cuero y del calzado influyendo en su respectiva reestructuración. De ahí la importancia de buscar nuevos nichos de mercado que le permitan contrarrestar en cierta medida el peso de las exportaciones hacia Estados Unidos.

Siendo esta industria característica por su alcance y desarrollo regional, y ante la iniciativa empresarial por impulsar el sector, los empresarios de Guanajuato, Jalisco, Estado de México y Distrito Federal conjuntamente con los gobiernos respectivos han pretendido hacer de estas entidades centros de abasto del calzado para el mercado internacional. De ahí que el diseño de

una política de fomento a la cadena Cuero – Calzado debe ser interpretada por el gobierno como una política de carácter regional, dirigida hacia los estados representativos.

En el caso de Guanajuato, principal foco de inversión y reestructuración de la industria a escala nacional, y a diferencia de otras zonas tradicionalmente dedicadas a la producción de calzado, reúne entorno a su principal ciudad y capital, León, las características de los distritos industriales como potenciales estructuras que pueden acceder a los exigentes mercados extranjeros. La ciudad de León, y el estado de Guanajuato en general, han logrado fomentar una estrecha relación con las principales empresas proveedoras de materias primas, llámese el sector químico y/o la ganadería, además de poseer una envidiable posición geográfica que lo coloca en el centro del país, con importantes puntos de comunicación vía terrestre, aérea e incluso marítima.

A través de la investigación se logró dilucidar claramente los problemas internos y externos de la industria del Cuero y el Calzado y que resultarían innecesarios de ahondar nuevamente. Pero esa claridad, permite tener una concepción clara de los retos a los cuales se enfrenta el sector y a cuáles se enfrentará en los próximos años.

Por un lado, la experiencia en torno a Guanajuato, y al creciente prestigio alcanzado en los últimos años, hace prioritario reconocer que la presencia de México debe congrega elementos que le impriman certidumbre y solidez como socio comercial y político, altamente confiable en el largo plazo. Tal posibilidad sólo es cercana en la medida que la presencia internacional de México esté cimentada en la firmeza y salud e la economía interna y sin duda, en la estabilidad política que a su vez tenga asiento en una sociedad más justa.

Hacia el camino de una verdadera cultura empresarial, el papel del gobierno consiste en ser el promotor del cambio, alentando en primera instancia optimizar el papel del sector público modificándolo de acuerdo a las circunstancias; diseñar una política industrial sectorial y regional dirigida a tomar ventaja de la cooperación entre empresas e incluso fomentarla; apoyos directos en investigación, desarrollo, entrenamiento y educación, servicios financieros, comercialización, etc.; finalmente, fomentar los encadenamientos entre empresas con el apoyo global de las micro y pequeñas empresas. Tiene ante sí el reto de crear un ambiente que facilite la cooperación y la difusión de la información, mientras no destruya los beneficios de la competencia.

Respecto a la formación de encadenamientos industriales, desde el proceso de apertura, mucho se ha hablado de que éstos pueden ser una buena opción para incrementar la competitividad de todas aquellas empresas consideradas tradicionalmente como creadoras innatas de empleo y con fuerte potencial exportador. Esto claro está, siempre y cuando se tome en cuenta que esta forma de asociación puede ser un arma de dos filos que requiere que el empresario cambie su mentalidad adecuándola a los patrones mundiales y que tenga muy en claro los objetivos de la integración, así como que conozca a fondo a su posible socio. Con el fin de evitar que las pequeñas empresas caigan en manos extranjeras y más que una alianza estratégica, exista de por medio un movimiento aliancístico devorador, es necesario tomar en cuenta que dicha alianza es un proceso lento en el cual las partes deben tener los mismos derechos e injerencia en la toma de decisiones; que debe existir un conocimiento recíproco y que la alianza sólo funcionará en la medida en que esté bien planeada y que los objetivos por ambos lados converjan en proyectos perfectamente definidos conforme metas congruentes en el corto y largo plazo. En todo este

proceso, la negociación es un elemento fundamental ya que desde el inicio se debe preservar la autonomía de las empresas para no someterse a los intereses de los otros.

A fin de lograr una verdadera conversión industrial en el sector del calzado, es prioritario establecer una política de estímulos fiscales para realizar investigación en las industrias. Siendo que las Universidades aún hoy día no tienen en claro cuál es su papel en el desarrollo tecnológico y a falta de acuerdos entre la Academia y la Industria, la formación de una cultura nacional que propicie estas deficiencias sólo se logrará en la medida que los grupos sociales tengan en claro los objetivos y el plazo para lograrlo. Dejando a un lado la característica mentalidad del "pequeño burócrata" mexicano, se requieren verdaderos programas de incentivos para la modernización de la industria, y más allá de crear mecanismos u organismos que faciliten la interacción entre la industria y la academia, pues éstos ya existen, es necesario dar conocer los campos de interés entre ambas entidades con eficientes sistemas de información actualizados constantemente. Pero sobre todo, se requiere establecer una clara y definida política de apoyo integral a la micro y pequeña industria, puesto que existen divergencias entre los programas implementados por las distintas entidades destinadas a dicho objetivo. Por poner un ejemplo: el "Registro de Instituciones de Investigación" (sociedades no lucrativas) de CONACYT, en el cual se basa para dar apoyo a actividades de investigación, no concuerda con el tipo de sociedad que solicita Hacienda para otorgar incentivos fiscales. Y como este, existen muchos ejemplos más que dan cuenta de la falta de congruencia en la implementación de programas a todos los niveles, desde el federal, estatal y municipal.

Como prioridad, la meta principal consiste en crear una creciente preocupación y una conciencia pública sobre la necesidad de mejorar el aparato productivo y las prácticas comerciales en la sociedad mexicana en su totalidad. Más que la puesta en marcha de cualquier política en particular, la propuesta subraya la necesidad de permitir y organizar una discusión nacional de tipo vertical que involucre a todos los agentes en su conjunto - desde el trabajador de la planta hasta el político en la legislatura - con el propósito de hacer de México un país más competitivo en principio en su mercado interno, y posteriormente en el internacional. Generar una perspectiva y discusión crítica sobre las prácticas productivas y comerciales en la comunidad pública y privada antecede sobremanera en importancia al debate ideológico.

México se encuentra integrado en su mayor parte por micro y pequeñas empresas, que dada su capacidad instalada, su grado de cohesión social y su número reducido de empleados presentan un alto grado de flexibilización, requisito básico en la conformación de cadenas productivas, capaces de encajar diferentes procesos y partes de productos, no en un estándar único, sino en tantas opciones y posibilidades como sea posible y como las necesidades de los mercados externos lo requieran.

La cooperación entre las firmas permite romper con ciertas limitaciones inherentes a las PYMES: acceso a la información tecnológica, a los lineamientos sobre control de calidad, acceso al financiamiento, asistencia en la compra de materiales y equipo, organización del lugar del trabajo, administración financiera, estabilidad del mercado, etc. Pero sobre todo, permite obtener los beneficios propios de la división del trabajo por costos de transacción más bajos, traducidos en más altos beneficios y/o salarios, mejores condiciones de trabajo, y en general la defensa que proporciona la solidaridad social y el deseo de solucionar problemas.

Para la correcta formación de dichos distritos o "clusters" industriales, es necesario contar, en principio, con un soporte estadístico que de cuenta de la verdadera capacidad e instalaciones productivas existentes, siendo éstas agrupadas por regiones claramente definidas dadas las favorables condiciones que cada una puede presentar. En la implementación de este programa resulta incluso menos costoso para el gobierno implementar intervenciones que, al contrario de orientarse a mejorar unidades empresariales una por una, impliquen un alcance estratégico, donde su relación con los intermediarios de los proveedores le permita desarrollar mecanismos que ayuden a mejorar a dichos proveedores y consiguientemente, a sus clientes.

Dada esta nueva dimensión de flexibilidad y territorialidad, la intervención del Estado se mide por su eficiencia para redimensionarse en términos territoriales, es decir, descentralizarse en todos los niveles para crear un circuito de apoyo a la producción a escala local, en coordinación con la sociedad, a fin de incentivar a los poderes locales.

Dadas estas condiciones, los principales retos y alternativas a los que se enfrentan las PYMES en el sector de Cuero y Calzado para conformarse, vía el aumento del flujo de exportaciones, como una variable sustantiva para alcanzar los objetivos de estabilidad y desarrollo económico, son:

⇒ En el ámbito interno, es necesario redefinir una política fiscal que incentive el incremento de la inversión productiva y la reinversión de utilidades, con una estructura tributaria que sea competitiva en el nivel internacional y equivalente a la que prevalece entre los principales socios comerciales, en lo referente al nivel de las tasas de interés así como a la claridad, simplificación y equidad en las obligaciones fiscales.

⇒ Uno de los grandes problemas que enfrentan las PYMES del sector del calzado es precisamente la falta de financiamiento. Por ello, se requiere un sistema financiero versátil y oportuno en sus actividades generales y en su tarea de otorgar apoyos crediticios a las empresas de menor tamaño, con tasas que sean congruentes con el propósito inflacionario. Las PYMES organizadas y conformadas en agrupamientos industriales pueden tener mucha mejor suerte para obtener créditos, debido a que la responsabilidad conjunta entre numerosas pequeñas empresas puede ser útil como una forma para reducir la reacción de aversión al riesgo de los bancos.

⇒ Dados los altos volúmenes de insumos importados, resulta primordial establecer una iniciativa nacional a fin de promover la cooperación en cuanto a las ventas y compras de forma conjunta entre las pequeñas empresas, tanto en aquéllas que tienen la misma actividad como aquéllas que son complementarias, sea que pertenezcan a la misma agrupación o no, siendo el intermediario en la red de trabajo, la figura clave que ayude a identificar oportunidades, a la vez que asiste en la implementación de ideas o proyectos. Ante la ruptura existente entre la producción y el consumo final, mucho de este esfuerzo se puede traducir como el desarrollo de una "cultura de negocios en red", es decir, dejar a un lado el individualismo tan característico de los empresarios mexicanos en pro de una integración que favorezca la disminución de los costos; la conexión con posibles nichos de mercados nacionales e internacionales para la colocación de productos por medio de agentes especializados como en el caso de Brasil; la oportunidad de obtener información más actualizada de nuevos materiales, equipo así como tendencias de la moda, etc.

⇒ A pesar del distanciamiento entre las grandes y las pequeñas empresas, es necesario implementar programas de capacitación y asistencia entre ambas a través de diversos medios,

tales como la subcontratación, obteniendo por ejemplo por el lado de las PYMES, romper con limitaciones inherentes a ellas, tales como las mencionadas con anterioridad, mientras que las grandes empresas aportan experiencia tecnológica y comercial que irremediamente se ampliarán a las pequeñas firmas.

⇒ El reto final consiste en apoyar verdaderos programas que tomen en cuenta a las mayorías a lo largo de la cadena, principalmente a aquellas empresas tradicionales productoras de calzado de piel a fin de evitar la transformación de los mismos en maquiladores. En la iniciativa de empresas integradoras de calzado los beneficios se estiman pueden disminuir el costo por zapato entre un 15 y un 20 por ciento.

⇒ Establecer verdaderos programas de fomento a la exportación. Más allá del mercado norteamericano, existen otros nichos de mercado en los que México puede posicionarse a través de programas congruentes con sus capacidades y alcances.

Considerando que los pasos tendientes hacia una liberación económica - comercial son irreversibles, México debe aprovechar en ese sentido, las oportunidades que la coyuntura le ofrece sobre todo con su segundo socio comercial, Canadá. Aprovechando la puesta en marcha del TLC, éste puede ser aprovechado para adquirir maquinaria e insumos de importación sin aranceles y con ello, ofrecer un calzado de mejor calidad, con una considerable disminución de los costos de producción. La coyuntura permite pensar en Canadá como una excelente opción de mercado considerando su alto ingreso per cápita, y las facilidades que ahora ofrece a los exportadores mexicanos como respuesta a su creciente interés comercial y de inversión en México.

Es imperativo buscar nuevas fuentes de mercado sobre todo si consideramos que para 1995 la CICEG (Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato) anunciaba el imperante deterioro del sector debido a que trabajaba con tan sólo el 50% de su capacidad instalada, y por tanto exigía la inmediata intervención del gobierno para apoyar el sector y contrarrestar los efectos del proceso de liberación comercial. Quedó claro ahora y entonces, que dicho proceso irrumpió severamente en la industria siendo prácticamente imposible sostener los márgenes mínimos para sobrevivir y que muchas de las respuestas y/o soluciones tendrían que venir directamente del sector privado.

GLOSARIO

ALTEX	Programa de Empresas Altamente Exportadoras de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAD	Computer aided design.
CANAICAL	Cámara Nacional de la Industria del Calzado
CEE	Comunidad Económica Europea
CETRO	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial
CIATEC	Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado A.C.
CIATEG	Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica del estado de Guanajuato.
CICEG	Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato
CIG	Centro de Información Guanajuato
CIMO	Programa de la Secofi de Calidad Integral y Modernización.
COMPEX	Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONALEP	Colegio Nacional de Ciencia y Tecnología
CONSET	Consejo Educativo y Técnico de la cadena cuero – calzado
COSEC	Coordinadora del Sector Calzado del Estado de Guanajuato
CRECE	Centros Regionales para la Competitividad Empresarial
CSA	Canadian Standards Association
CT	Compañías Transnacionales
DRAWBACK	Programa de la Secofi para la devolución de impuestos de importación de exportadores.

ECEX	Programa de Empresas de Comercio Exterior de la Secofi
FIA	Footwear Industries of America's
FIDETEC	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica, auspiciado por Conacyt.
FMI	Fondo Monetario Internacional
FORCCYTEC	Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas, auspiciado por Conacyt.
GATT	General Agreement of Trade and Tariffs
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
ISO	International Standard
NAFIN	Nacional Financiera
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
PITEX	Programa de Importación Temporal para producir artículos de exportación.
PRODEM	Programa de Nafin de Desarrollo Empresarial
PRODICA	Programa de Desarrollo Integral para la industria del calzado.
PROMIN	Programa Unico de Modernización Industrial, auspiciado por Nafin.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RCCT	Registro Conacyt de Consultores Tecnológicos
SAPICA	Salón de la Piel y del Calzado
SATRA	Centro de Investigación de la FIA
SECOFI	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
SIEM	Sistema de Información Empresarial.

- TLCAN** Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En inglés se le conoce como NAFTA y en las zonas francófonas de Canadá, como ALENA
- UPCI** Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Andic S. Y Teitel S. (Compiladores). Integración económica. Vol. 19, Fondo de Cultura Económica, México, 1977. 692 pp.
- Berry, Albert R. "Análisis de la mejor práctica en la cooperación empresarial", en Pensar globalmente y actuar regionalmente. UNAM, Fundación Friedrich Ebert y Editorial Jus. México, 1997, pp. 229-291.
- Blanco Mendoza, Herminio. Las negociaciones comerciales de México con el mundo. F.C.E. México, 1994. 281 pp.
- Bross Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. "¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato". En Pensar globalmente y actuar regionalmente. UNAM, Fundación Friedrich Ebert y Editorial Jus. México, 1997.
- Coriat Benjamín. Pensar al revés: trabajo y organización de la empresa japonesa. Siglo XXI, México, 1992, 163 pp.
- Drucker, Peter F. La sociedad postcapitalista. Bogotá, Colombia, Grupo editorial Norma, 1995, 238 pp.
- Drucker, Peter F. The New Realities, N.Y., Harper and Row, 1989.
- Dussel Peters, Enrique, Piore Michael y Ruíz Durán Clemente. Pensar globalmente y actuar regionalmente. UNAM, Fundación Friedrich Ebert y Editorial Jus. México, 1997. 527 pp.
- Iglesias, Esther. Las industrias del cuero y del calzado en México. Colección/la estructura económica y social de México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, 1998, 277 pp.
- Morales Aragón, Eliezer y Dávila Pérez, Consuelo (Coordinadores). La nueva relación de México con América del Norte. F.C.P. y S. UNAM. México. 1994. 556 pp.

- Nafin/Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. La competitividad de la Empresa mexicana. No. 9 México, 1995, 286 pp.
- Napoleoni, C. Fisiocracia, Smith, Ricardo, Marx. Ed. Oikos-tau, España, 1981.
- Ortiz Wadgymar, Arturo. "El neoproteccionismo norteamericano ante el TLC", en La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá ¿alternativa o destino?. Siglo XXI. 3ª. Edición. 1992.
- Reich, Robert. El trabajo de las Naciones: el capitalismo del siglo XXI. Edit. Vergara. Argentina, 1993, 314 pp.
- Ricardo, David, 1817. "On the principles of political economy and taxation". Volumen 1, *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Editado por Sraffa, Cambridge University Press.
- Rosas González, Ma. Cristina. México ante los procesos de regionalización económica en el mundo. UNAM/IIIE. México, 1996. 232 pp.
- Rosas González, Ma. Cristina. Crisis del multilateralismo clásico: la política comercial externa estadounidense y zonas de libre comercio. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM. México. 1995. 287 pp.
- Viner, Jacob. "Teoría Económica de las Uniones Aduaneras. Una aproximación al libre comercio", en Integración económica. Vol. 19, Fondo de Cultura Económica, México, 1977. PP. 89-102.
- Zorrilla Arena, Santiago y Silvestre Méndez, José. Diccionario de Economía. Limusa, Noriega, México, 1994. 296 pp.

ARTICULOS

- Armella de Aspe, Virginia. "La historia del calzado en México". en Confederación Nacional de Cámaras de la Industria del Calzado. 50 aniversario de las Cámaras de la Industria del Calzado en México. Grupo Gráfico Romo. México, 1993. pp. 22-23.

- Calles, Jorge. "Ante la competencia desleal, la calidad total", *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 14, mayo - junio 1998, p.7.
- Delgadillo, Mayela, "Modernización para exportar", en *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, México, núm. 1, agosto - septiembre de 1995, pp. 24-26.
- Delgadillo Mayela, y Ruvalcaba, Amador. "Sustituir importaciones". *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 9, julio - agosto 1996, pp.22-23.
- Domínguez Villalobos, Lilia y Brown Grossman, Flor. "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado", en *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 42, núm. 1, México, enero 1992, pp. 46-53.
- Gutiérrez - Haces, Teresa. "Canadá - México: vecindad interferida". *Revista Mexicana de Política Exterior*, Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos, SRE, Otoño-Invierno 1996-1997, pp. 11-32.
- Huerdo Lange, Juan, "Ventajas que ofrece el desarrollo de empresas integradoras", *Ponencia presentada en el seminario de Alianzas Estratégicas*. Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT).
- Iglesias Esther. "El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México", en *Revista Latinoamericana de Economía*. México, núm. 101, abril - junio 1994, pp. 255-277.
- Marines, Enok, "Guanajuato 2000", *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 14, mayo - junio 1998, pp. 34-36.
- Martínez Cortés, José Ignacio. La política industrial y la competitividad del sector exportador, en *Revista de Relaciones Internacionales*, núm. 70, abr - jun 1996. F.C.P. y S, UNA, pp.53-83.
- Martínez Cortes, José Ignacio, y López González, María Rosa. "La transición del GATT a la OMC y su impacto en el comercio internacional", *Revista de Relaciones Internacionales*, F.C.P. y S., UNAM núm. 64, octubre - diciembre 1994, pp. 61-78.

- Murguía Verónica, "Diseño original", en *Paso a Paso, Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, 1996, pp. 12-17.
- _____, "Acertada aplicación de impuestos compensatorios al calzado proveniente de China", en *Negocios Internacionales Bancomext*, año 5, núm. 53, agosto 1996, pp. 10-13.
- _____, "Sector: cuero, calzado y marroquinería", en *Negocios Internacionales Bancomext*, año 4, núm. 45, diciembre 1995, pp.8-10.
- _____, "Canadá: Mercado para el calzado mexicano", en *Negocios Internacionales Bancomext*, año 8, núm. 82, enero de 1999, pp. 23-24.
- _____, "Requisitos para la exportación de calzado", en *Negocios Internacionales Bancomext*, año 8, núm. 82, enero de 1999, pp. 26-31.
- _____, "Productividad y cambio tecnológico en la industria del calzado", *Revista de Comercio Exterior*, Bancomext, Vol. 42, núm. 1. Enero 1992, pp. 46-53.
- _____, "La industria guanajuatense del calzado". *Calzavance*. León. Gto. , Cámara Nacional de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), año 2, núm. 17, 1995, pp. 16 y 17.
- Porter, Michael.. "The Competitive Advantage of Nations", *The Free Press*, Nueva York, N.Y., 1990.
- Porter, Michael y Fuller, Joseph B. "Las ventajas competitivas de la empresa a nivel nacional e internacional", en *Ejecutivos de Finanzas*, México, mayo de 1993, pp. 26-38
- Rosas González, Ma. Cristina. "Repaso de la Política comercial estadounidense", en *Revista de Comercio Exterior*, Bancomext, marzo 1996, pp.245-254.
- Ruvalcaba Amador, y Ulloa Livia. _____ "Entrevista con el director general del CIATEC (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica de Cuero y Calzado), el Ing. Esteban Villanueva", en *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 14, mayo - junio 1998, pp.7-12.

- Ruvalcaba, Amador y Ulloa, Livia. "Generar cultura de información e invertir en estudios de mercado" en *Paso a Paso, Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 11, julio - agosto 1997, p. 10.
- Santa María Casas, Oscar "Relaciones económicas entre México y Canadá", en *Revista de Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 46, núm. 7. México, julio 1996, p. 534-535.
- Ulloa, Livia. "Política unificada para impulsar la industria calzado y cuero", *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 6, noviembre, diciembre 1996, p.27.
- Vázquez Santander, Celia. "Estrategias de los fabricantes norteamericanos", en *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 14, mayo - junio 1998, pp. 6-7.
- Vázquez Santander, Celia. "Exportar: una alternativa", en *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm.1, agosto - septiembre 1995, p.10-15.
- Vázquez Santander, Celia. "Luces y sombras de la integración empresarial", en *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, julio - agosto 1995, p.10-16.
- Venegas, Jorge. "Producción mundial del calzado, un panorama", en *Paso a Paso. Revista de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado*, núm. 14, mayo - junio 1998, pp. 8-13.

PERIODICOS

- Colín, Marvella. "Avances en el comercio bilateral México - Canadá: sumó más de cuatro mil millones de dólares entre enero y agosto", en *El Financiero*, 21 noviembre de 1996, p. 8A.
- Frías, Gabriela y Martínez, José Carlos, "Tacones Lejanos", en *Reforma*, 23 de febrero de 1998, p. 8 A.
- "Concluye la investigación antidumping.....", *El Financiero*, México, 5 de enero de 1994, p. 25.
- "Retoma el paso la industria mexicana de calzado", *El Financiero*, México, 6 de abril de 1998, p. 31.

"Avances en el comercio bilateral México – Canadá: sumó más de cuatro mil mdd entre enero y agosto", *El Financiero*, México, 21 de noviembre de 1996, p. 8 A.

"Deficientes. los programas para impulsar industria y comercio", *El Financiero*, México, 16 mayo 1997, p. 24.

"Impulsan las ventas al exterior la recuperación del sector calzado", *El Economista*, 24 diciembre 1996.

"El calzado mexicano deja huella en Europa", *El Financiero*, México, 18 mayo 1997, p. 10.

DOCUMENTOS

BANCOMEXT, Oportunidades de negocios para la industria del cuero y calzado, México, abril de 1995.

BANCOMEXT. Programa de apoyo integral a la exportación, México, 1995.

BANCOMEXT. CANADA. Dirección Ejecutiva de Promoción de mercados para América y Asia. Gerencia de mercado para Canadá, Marzo 1997.

Boston Consulting Group y Grupo Consultor Ejecutivo. La industria del calzado. Estudio elaborado para el gobierno de México, 1993.

_____, Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000, SHCP, México, 1995.

_____, Canada Export. Department of Foreign Affairs and International Trade. Canadá, enero 1996.

_____, Canada's International Business Strategy, Department of Foreign Affairs and International Trade, Canadá, marzo, 1996.

_____, Cadena Cuero – Calzado. Diagnóstico Nacional y Regional. NAFIN, octubre 1996.

_____. Mexico shoe port. CIATEC. México, 1997.

Mc Cormack, James. The impact of exports: an input – output analysis of candian trade. Department of Foreign Affairs and International Trade. Canadá, diciembre 1994.

NAFIN. Cadena cuero-calzado. Diagnóstico nacional y regional. México, octubre 1996.

Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo, 1989-1994. SPP, México, 1989

_____, Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000. SHCP, México, 1995.

SECOFI. Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria de la curtiduría y del calzado., México, 1992.

SECOFI. Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, México, junio 1996.

_____, Trade Export, Information Source on Mexico, Department of Foreign Affairs and International Trade, Canadá, abril 1996.

Wilson Steve. Changing partners: trends in Canadá's regional economic relations. Department of Foreign Affairs and International Trade. Canadá, Marzo 1995.

BANCOS DE DATOS

Statistics Canada, Canadian Economic Observer, Abril 1998, Catalogue no. 11-010 XPB.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Sistema de cuentas nacionales de México, Banco de datos del INEGI, México, 1995.

Sistema de Información Comercial de México. Banco de datos de la SECOFI, México, 1996 y 1997.

Informe sobre la evolución del comercio de México, BANCOMEXT. México, 1998.

ANEXOS

ANEXOS

- ANEXO 1 Evolución de las corrientes del pensamiento económico
- ANEXO 2 La historia del calzado
- ANEXO 3 La situación de la industria del cuero y del calzado nacional
 - ANEXO 3.1 Actividades que componen la cadena cuero calzado. Ccc Rama – Clase (Censal)
 - ANEXO 3.2. Diagrama de flujo extendido de la industria Cuero – Calzado
 - ANEXO 3.3 Distribución de insumos en la segunda y tercera etapas de la cadena Cuero – Calzado
 - ANEXO 3.4 Estructura porcentual del total de insumos que adquiere la cadena Cuero – Calzado
 - ANEXO 3.5 Participación de las actividades de la cadena Cuero – Calzado en las etapas 2 y 3 por tamaño de establecimiento
 - ANEXO 3.6 Balanza Comercial de Cuero, Calzado y Marroquinería (millones de dólares)
 - ANEXO 3.7 Principales productos exportados de calzado y sus partes (millones de dólares)
 - ANEXO 3.8 Principales insumos importados para la industria del Cuero y del Calzado (millones de dólares)
 - ANEXO 3.9 Importaciones de insumos químicos para la industria del calzado (millones de dólares)
 - ANEXO 3.10 Principal tipo de maquinaria para la industria del Cuero y del Calzado (millones de dólares)
 - ANEXO 3.11 Programa de apoyo integral a la industria del cuero y del calzado de Bancomext

- ANEXO 3.12 Esquema de apoyo financiero para la industria de la curtiduría y el calzado de Nafin
- ANEXO 4 Relaciones comerciales México – Canadá
- ANEXO 4.1 Importaciones y exportaciones canadienses por país (1992-1996).
- ANEXO 4.2. Importaciones canadienses de bienes y productos por tipo de industria 1993-1997
- ANEXO 4.3 Producción canadiense de calzado 1985-1995 (miles de pares)
- ANEXO 4.4 Tasa base del sector calzado de origen mexicano. Desgravación arancelaria en el marco del TLCAN.
- ANEXO 4.5 Adquisición de unidades de equipo importadas Bancomext
- ANEXO 4.6 Exportaciones mexicanas de calzado a Canadá por estado 1996
- ANEXO 4.7 Canada Customs Invoice
- ANEXO 4.8 Certificado de origen TLCAN

ANEXO 1

ANEXO 1

Evolución de las corrientes del Pensamiento Económico.

1776

Adam Smith

- ◆ La riqueza de una nación será maximizada si un país se especializa en su sector exportador e importa aquellos bienes más baratos en el exterior. (Ventajas Absolutas)

1817

David Ricardo.

- ◆ Las naciones deben especializarse en aquellos sectores donde sus "Ventajas Comparativas" sean mayores (o donde sus desventajas comparativas sean menores).
- ◆ El comercio es determinado por la utilización de los factores de producción.
- ◆ Supuestos: Los precios se determinan por la productividad relativa en vez de la demanda.

1919

Heckscher-Ohlin

- ◆ Teoría "Proporción de los Factores". Los productos difieren en su composición de capital y mano de obra; los países difieren en su oferta de capital y mano de obra.
- ◆ Tanto el capital como la mano de obra tienen rendimientos marginales decrecientes.
- ◆ Las naciones exportan productos en los cuales están mejor dotados para exportar.
- ◆ Supuestos: Mercados perfectos, libre comercio, costos de transportación nulos e inmovilidad de factores productivos.

1954

Wassily Leontief

- ◆ Contrario a las expectativas de Heckscher-Ohlin "la paradoja de Leontief" dice que las exportaciones de Estados Unidos eran en promedio, menos intensivas en capital que sus importaciones (Leontief, 1996).

1990

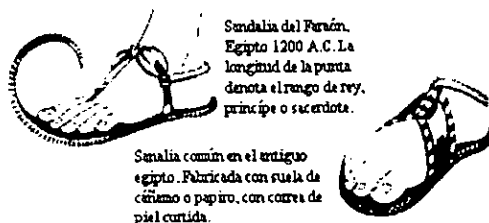
Michael Porter

- ◆ Tradicionalmente se hablaba de ventajas comparativas al referirse a países, y ventajas competitivas al referirse a empresas. Como resultado de una amplia investigación empírica, Porter concluye que la ventaja de una nación no se puede medir más que por la suma de las ventajas de sus empresas, lo cual explica el título de su libro: "Las ventajas competitivas de las naciones".

ANEXO 2

LA HISTORIA DEL CALZADO

Existen múltiples pruebas de que uno de los primeros inventos de nuestros antepasados fue una envoltura para el pie. La necesidad los obligó a crear algún medio de protección para sus pies contra las rocas cortantes, las ardientes arenas y el áspero terreno durante su recorrido en busca de alimentos y abrigo.



Sandalia del Paraón.
Egipto 1200 A.C. La
longitud de la puntera
denota el rango de rey,
príncipe o sacerdote.

Sandalia común en el antiguo
Egipto. Fabricada con suela de
cañamo o papiro, con correas de
piel curtida.

En un inicio el zapato apenas era un sencillo trozo de algún vegetal trenzado o cuero crudo que se ataba al pie. Entre las reliquias de los primeros egipcios figuran algunas sandalias hechas de hojas plegadas al papiro artísticamente labradas que datan de 2.000 años a. C.

Calzado de las Geishas en el Japón.
Tradicional. Fabricado con una
puntera a base de caucho contra el
agua, este calzado da prueba de una
importante innovación tecnológica.



Bota de invierno bordada en fieltro,
característica de los jineteros
mongoles. Sin duda, el calzado más
colorido del Oriente.

El calzado siempre ha tenido importancia en el vestir. Hace pocos años, muchos zapatos se fabricaban para usarlos sólo en las grandes ceremonias, distinguiéndose por sus adornos y diseños que daban importancia y realeza a la indumentaria oficial de sus orgullosos dueños.

En el desarrollo de los estilos de zapatos, desde la sencilla sandalia que se calzaba hace siglos, pasando por diseños extraños como el "Crackow" (cuya punta era tan larga que obstaculizaba el caminar), hasta la "Bota Inglesa" del siglo XVIII, se dedicó muy poca

atención a las cualidades del calzar o al aspecto de comodidad. Cuando en la época medieval los gremios controlaron todas las actividades de tipo artesanal en Europa, aún se daba prioridad a la confección de zapatos en estilos que fueran cada vez más extravagantes no importando el aspecto de la comodidad del pie.

Incluso hasta mediados del siglo XIX, la mayoría de los zapatos eran confeccionados en hormas totalmente rectas, no existiendo por tanto, diferencia alguna entre el zapato izquierdo o derecho. Más aún, la mayoría de los zapatos se elaboraban con prácticamente las mismas herramientas que utilizaban los artesanos egipcios en el año 14 a.c. a las cuales solo se les había adicionado algunas herramientas del todo sencillas como las pinzas, el martillo y cierta variedad de lijas utilizadas para dar el toque final a los bordes y a los tacones.



Chopin, Venecia, siglo 16. Calzado fabricado sobre enorme pedestal que bien antecede a los altos tacones actuales

Calzado utilizado en Alemania, siglo X, característico por ser de una sola pieza, con cuero sin curtir y que data incluso de la antigua Grecia.



El primer "Oxford", Inglaterra 1665-70. Botín de piel dura utilizado por los estudiantes del siglo XVII en la Universidad de Oxford.



"Gorra de oso", Alemania, 1490. Su punta tan odiosa, es otra de las exageraciones medievales, aunque posteriormente prohibido en Inglaterra.

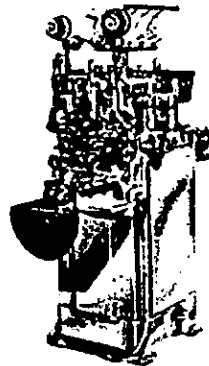


En un esfuerzo por desarrollar maquinaria para la producción de calzado, en 1845 se creó la primera máquina utilizada formalmente en la producción del calzado. La máquina "Rolling" fue posteriormente sustituida por Elias Howe quien en 1846 inventó una máquina cosedora que significó a partir de entonces una reacción en cadena en investigación y desarrollo nunca antes visto en este rubro. A partir de ese momento, la inversión en la producción e innovación de máquinas capaces de sustituir la mano del hombre en el diseño y confección del calzado ha sido ilimitada, tan es así que una máquina automática hoy día produce alrededor de 1,200 pares en 8 horas de trabajo.



Una de las últimas pinzas. Por siglos, fue de las pocas herramientas con las que contaba el fabricante de calzado, limitando su producción a uno cuantos pares de calzado al día

...comparada con esta máquina automática Goodyear tipo well utilizada para el acabado de punteras, la cual elabora más de 1,200 pares en ocho horas.



ANEXO 3

**ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA CADENA CUERO-CALZADO
(CCC) RAMA - CLASE
(CENSAL)**

Rama 3110		Industria De La Carne
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
I	311001	Matanza De Ganado Y Aves

Rama 3230		Industria Del Cuero, Piel Y Sus Productos
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
II	323001	Curtido Y Acabado De Cuero
II	323002	Curtido Y Acabado De Piel Sin Depilar
II	323003	Fabricación De Productos De Cuero, Piel Y Materiales Sucedáneos

Rama 3230		Confeccion De Prendas De Vestir
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
II	322007	Confección De Prendas De Vestir De Cuero Y Materiales Sucedáneos Para Caballero.
II	322008	Confección De Prendas De Vestir De Cuero Y Materiales Sucedáneos Para Dama.

Rama 3240		Industria Del Calzado
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
II	324001	Fabricación De Calzado Principalmente De Cuero
II	324002	Fabricación De Calzado De Tela Con Suela De Hule Sintética
II	324003	Fabricación De Huaraches, Alpargatas Y Otro Tipo De Calzado

**ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA CADENA CUERO-CALZADO
(CCC) RAMA – CLASE
(CONTINUACIÓN)**

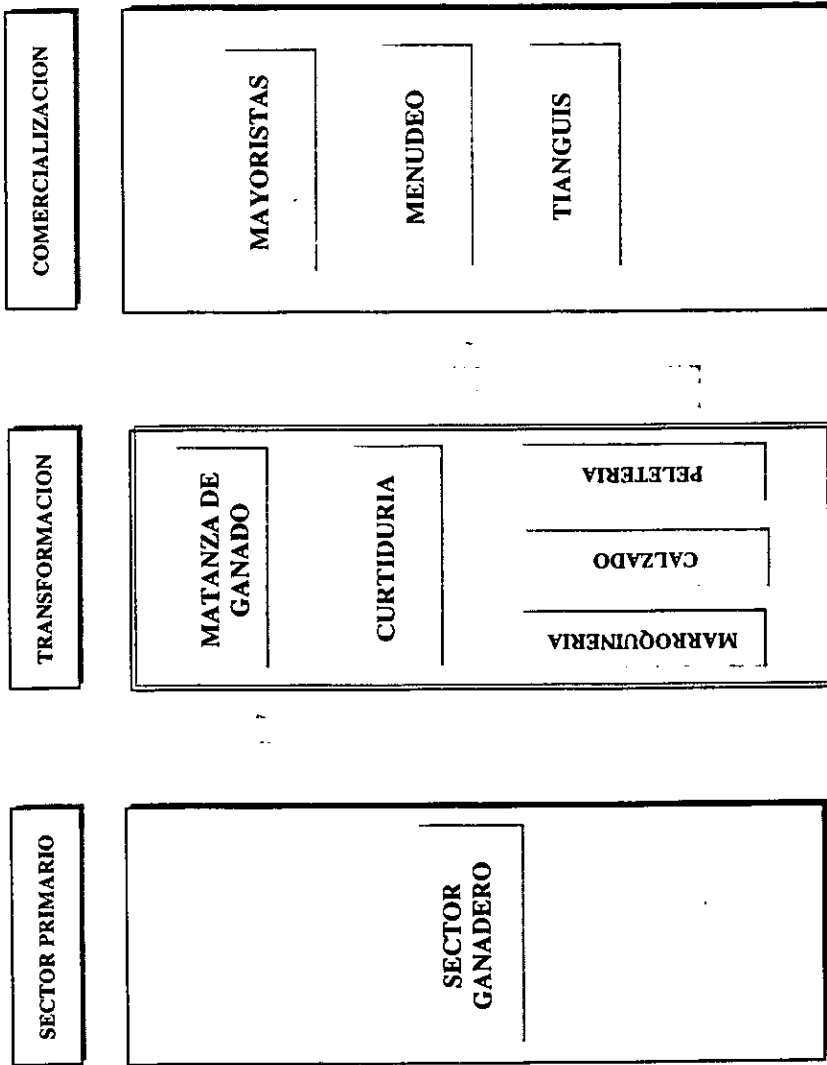
RAMA 3550		INDUSTRIA DEL HULE
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
II	355003	Fabricación de piezas y artículos de hule natural o sintético

RAMA 3560		ELABORACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
II	356010	Fabricación de calzado de plástico

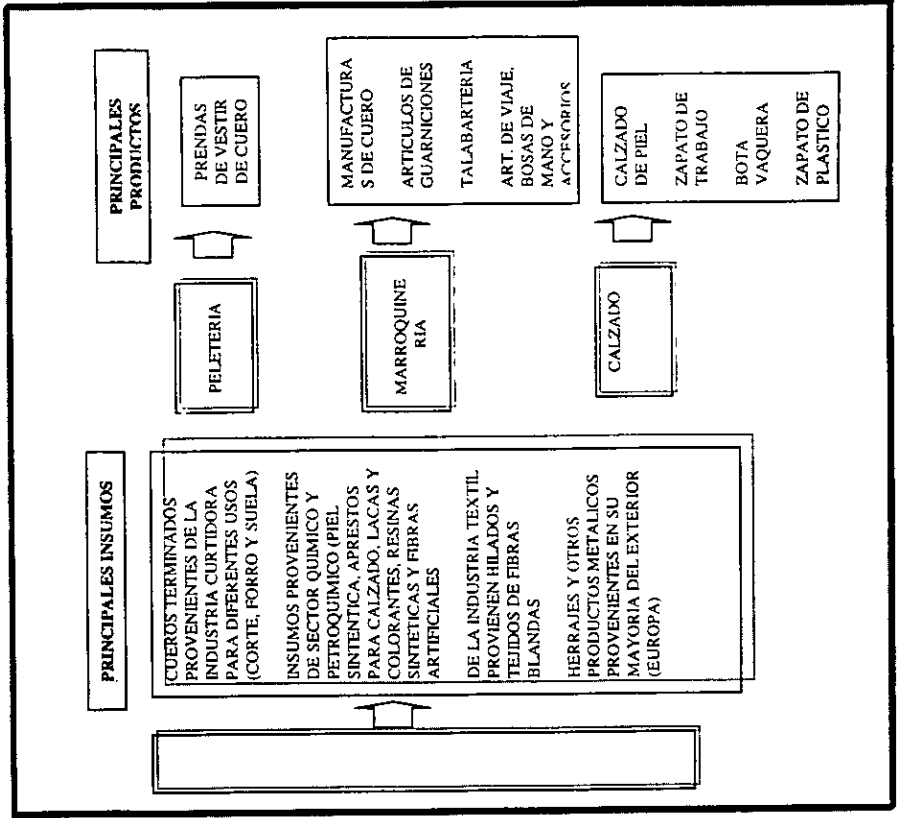
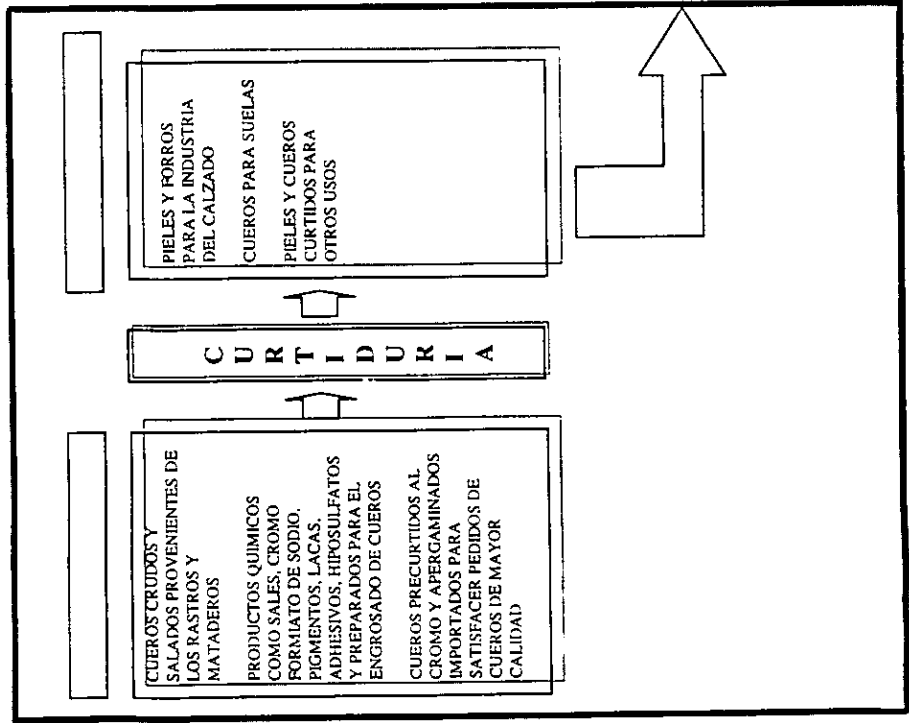
RAMA 6120		COMERCIO DE PRODUCTOS NO ALIMENTICIOS AL MAYOREO
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
III	612003	Comercio al por mayor de cueros y pieles curtidos y sin curtir
III	612004	Comercio al por mayor de textiles, prendas de vestir, calzado y otros artículos de cuero y piel y materiales sintéticos

RAMA 6230		COMERCIO DE PRODUCTOS NO ALIMENTICIOS AL MENUDEO
<i>Etapa</i>	<i>Clase</i>	<i>Actividad</i>
III	623024	Comercio al por menor de calzado
III	623026	Comercio al por menor de artículos de cuero, piel y mat. sucedáneos

DIAGRAMA DE FLUJO EXTENDIDO DE LA INDUSTRIA CUERO - CALZADO



DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS EN LA SEGUNDA Y TERCERA ETAPAS DE LA CADENA CUERO - CALZADO



- Inversiones de capital social de empresas en el extranjero que aseguren el establecimiento de nuevos canales de comercialización.
- Gastos para la protección de las operaciones de comercio exterior.
- Costos en que incurran las empresas de esta industria por el registro de patentes.
- Adquisición de equipo de transporte automotor, para llevar a cabo la comercialización de productos.

APOYOS PARA TECNOLOGÍA

- Adquisición, innovación, asimilación y/o adecuación de tecnología de punta.
- Realización de estudios destinados a mejorar la calidad de los productos de esta industria, así como estudios de factibilidad con instituciones especializadas, que aseguren la adquisición de maquinaria y equipo de punta.
- Honorarios de técnicos extranjeros que contraten empresas de la industria para mejorar las distintas etapas del proceso productivo de exportación de cuero y calzado.

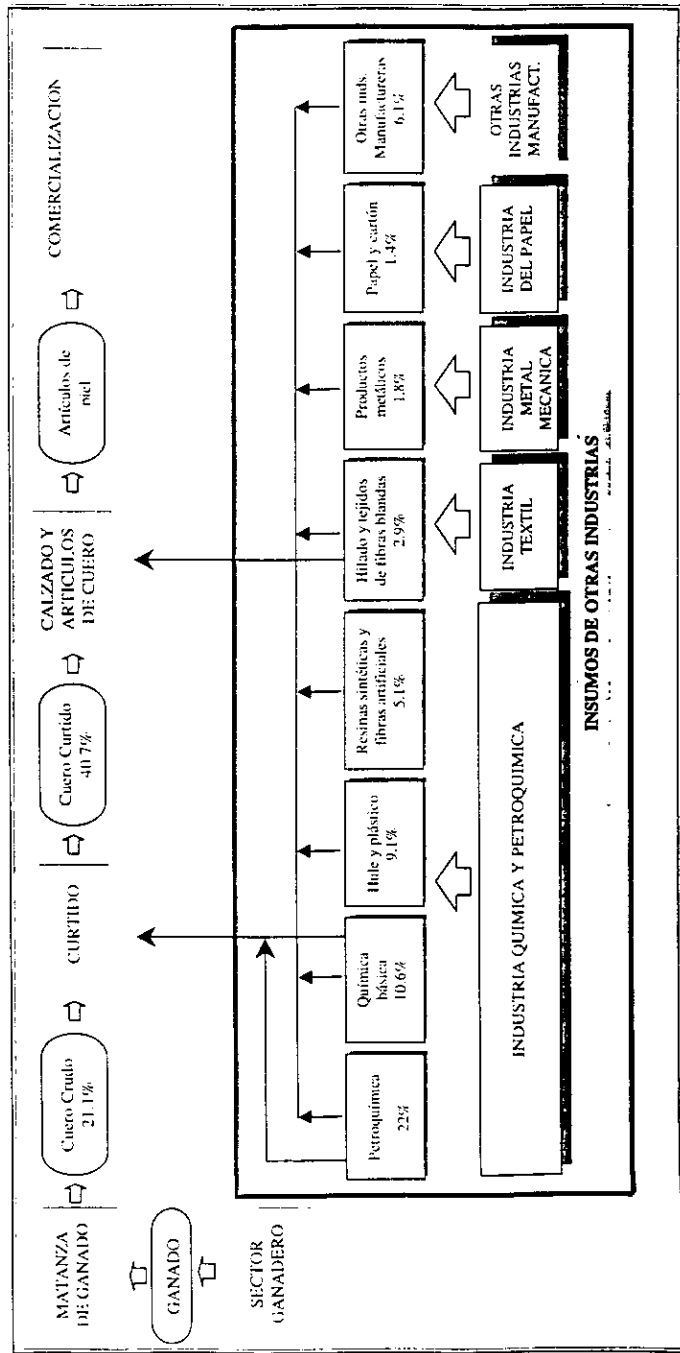
APOYOS PARA PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

- Viajes de promoción de representantes de las empresas del sector.
- Fabricación y envío de muestras a los mercados externos.
- Campañas publicitarias en el extranjero, para promover y fortalecer la imagen de los productos de esta industria.
- Realización de ferias y misiones comerciales de compradores y vendedores, en forma selectiva.
- Detectar nichos y establecer proyectos producto - mercado, en los principales mercados del exterior.
- Promover la participación de inversionistas extranjeros en la producción de calzado de exportación, a través de las 40 Consejerías Comerciales de BANCOMEXT.

APOYOS PARA CAPACITACIÓN

- Capacitación relacionada con las actividades de comercio exterior, así como la capacitación específica de técnicos en el país y en el extranjero.

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL TOTAL DE INSUMOS QUE ADQUIERE LA CADENA CUERO CALZADO



**PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA CUERO CALZADO EN LAS
ETAPAS 2 Y 3 POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO**

	Unidades Económicas	%	Personal	%	Producción Bruta	%	Valor Agregado	%
ETAPA 2								
Curtiduría	1014	100	12,039	100	1,480,638.2	100	378,067	100
Micro	827	81.6	3,748	31.1	314,744.90	21.3	114,142	30.2
Pequeña	167	16.5	6,011	49.9	873,383.50	59.0	206,659.8	54.7
Mediana y Grande	20	2.0	2,28	18.9	292,509.80	19.8	57,265.20	15.1
ETAPA 3								
Prendas de vestir	319	100	2,338	100	122,717.3	100	55,504.3	100
Micro	283	88.7	1,096	46.9	43,981.4	35.8	19,546.7	35.2
Pequeña	36	11.3	1,242	53.1	78,735.9	64.2	36,957.6	66.6
Mediana	0	0	0	0	0	0	0	0
Grande	0	0	0	0	0	0	0	0
Artículos de cuero	1,334	100	14,816	100	723,315.7	100	342,076	100
Micro	1,209	90.6	3,677	24.8	159,489.7	22.0	80,093.6	23.4
Pequeña	101	7.6	3,512	23.7	229,627.1	31.7	98,126.4	28.7
Mediana	16	1.2	2,619	17.7	113,259.8	15.7	63,815.9	18.7
Grande	8	0.6	5,008	33.8	220,939.1	30.5	100,040.1	29.2
Calzado de cuero	4,986	100	83,03	100	5,103,618.7	100	1,952,692.4	100
Micro	4,039	81.0	15,122	18.2	687,495.7	13.5	274,245.5	14
Pequeña	789	15.8	30,433	36.7	1,805,851.9	35.4	650,413.5	33.3
Mediana	120	2.4	18,162	21.9	1,120,200.5	21.9	371,987.1	19
Grande	38	0.8	19,313	23.3	1,490,070.6	29.2	656,046.3	33.6
Calzado de plástico	189	100	6,398	100	440,937.1	100	200,982.2	100
Micro	128	67.7	695	10.9	49,604.5	11.2	17,447.3	8.7
Pequeña	49	25.9	1,905	29.8	118,952.4	27	52,062.2	25.9
Mediana	5	2.6	655	10.2	31,542.2	7.2	13,408.3	6.7
Grande	7	3.7	3,143	49.1	240,838	54.6	118,064.4	58.7

BALANZA COMERCIAL DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA
(MILLONES DE DÓLARES)

	1992	1993	1994	1995*	1996*	TMCA 96/92	VAR% 96/95
Total							
Exportaciones	425,298.2	466,417.9	460,461.5	595,058.3	754,405.2	15.4	26.8
Importaciones	690,398.7	617,229.7	704,524.4	536,429.5	728,827.6	1.4	35.9
Saldo	-265,100.5	-150,811.8	-244,062.9	58,628.8	25,577.6		
Pielés y cueros							
Exportaciones	47,755.2	62,999.5	95,887.2	192,031.1	193,379.6	41.9	0.7
Importaciones	250,512.6	258,959.7	273,856.1	252,701.9	415,812.8	13.5	64.6
Saldo	-202,757.4	-195,960.2	-177,968.9	-60,670.8	-219,767.5		
Recortes y desperdicios							
Exportaciones	3,392.4	13,833.2	17,468.6	34,088.3	41,997.8	87.6	23.2
Importaciones	791.9	594.4	446.1	1,752.1	2,665.8	35.5	52.2
Saldo	2,600.5	13,238.8	17,022.5	32,336.1	39,332.0		
Marroquinería							
Exportaciones	114,776.9	149,353.3	150,673.8	146,135.3	200,473.3	15.0	37.2
Importaciones	172,909.5	124,545.6	156,429.6	137,697.2	202,487.5	4.0	47.1
Saldo	-58,132.6	24,807.7	-5,755.8	8,438.1	-20,14.2		
Peletería y confección							
Exportaciones	2,135.8	1,545.2	2,902.2	4,448.0	6,071.9	29.8	36.5
Importaciones	3,982.1	4,764.2	7,390.6	9,123.6	7,729.9	18.0	-15.3
Saldo	-1,846.3	-3,219.0	-4,488.4	-4,675.6	-1,657.9		
Calzado							
Exportaciones	260,630.3	252,519.9	210,998.3	252,444.0	354,480.4	8.0	40.4
Importaciones	262,994.5	228,960.2	266,848.1	136,906.7	102,797.4	-20.9	-24.9
Saldo	-2,364.2	23,559.7	-55,849.8	115,537.3	251,683.0		
Partes para calzado							
Exportaciones	52,974.5	54,772.1	60,913.8	61,545.5	90,244.9	14.2	46.6
Importaciones	29,879.6	23,649.4	51,198.4	52,030.6	53,820.7	15.8	3.4
Saldo	23,094.9	31,122.7	9,745.4	9,514.9	36,424.2		

Fuente: Bancomex basándose en datos de Secofi

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE CALZADO Y SUS PARTES
(MILLONES DE DÓLARES)

Fracción arancelaria	Descripción	1995*	1996*
640399	Los demás calzados de piel	45.0	91.3
640351-91	Calzado de seguridad que cubra el tobillo	62.9	70.3
640610	Partes superiores de calzado y sus partes	46.0	62.3
640359	Los demás calzados industrial de piel y suela natural	25.7	39.8
640520	Calzado con la parte superior de materias textiles	1.8	18.7
640590	Los demás calzados de plástico	3.4	13.4
640620	Suelas y tacones de caucho o plástico	7.0	10.5
640919	Las demás partes de calzado, excepto de madera	8.5	6.3
640319	Los demás calzados de deporte	3.4	6.2
640340	Los demás calzados de seguridad de piel	5.0	6.1

* CIFRAS PRELIMINARES

Fuente: Bancomext, basándose en cifras de SECOFI

**PRINCIPALES INSUMOS IMPORTADOS
PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO
(MILLONES DE DÓLARES)**

Fracción arancelaria	Descripción	1995	1996
<u>Partes para calzado</u>			
64061001	Partes superiores de calzado (cortes)	28.5	32.6
64062001	Suelas y tacones de caucho o plástico	11.4	10.6
64063999	Las demás partes	6.3	5.3
64061099	Las demás partes superiores	2.0	4.2
<u>Cueros y pieles</u>			
41043999	Los demás cueros y pieles apergaminados	97.2	135.5
41012101	Los demás cueros y pieles de bovino frescos	59.0	133.6
41090001	Cueros y pieles barnizados	35.1	43.7
41042201	Cueros y pieles de bovino, precurtidos al cromo húmedo	16.0	21.4
41042999	Los demás cueros y pieles de bovino curtidos	3.3	16.5
41022101	Los demás cueros y pieles de ovino piquelados	5.1	5.8
41061901	Pieles y cueros de caprino preparados	2.5	5.5
41043101	Cueros y pieles de bovino de plena flor	3.2	4.3
<u>Peletería y confección</u>			
43022001	Los demás trozos y recortes de pieles	2.6	3.4
43021999	Las demás pieles	4.6	2.6

Fuente: SECOFI

**IMPORTACIONES DE INSUMOS QUÍMICOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO
(MILLONES DE DÓLARES)**

Fracción arancelaria	Descripción	Porcentaje %	1995*	1996*
35069199	Los demás adhesivos	(47.5%)	26.8	28.4
39042201	Policloruro de vinilo plastificados	(5%)	14.3	25.1
39095001	Poliuretanos, sin pigmentos, cargas o modificantes	(5%)	11.2	13.4
35069103	Adhesivos termofusibles	(3%)	11.3	12.1
39041001				
39041002	Policloruro de vinilo (PVC)	(5%)	11.0	9.5
39042101				
35069104	Adhesivos a base de resinas de poliuretano	(75%)	1.3	2.5
39095002	Poliuretanos (caucho tipo polisocianato)	(5%)	1.3	2.1
29173201	Ortoftalatos de dioctilo	(28%)	0.48	0.41

() Porcentaje que se destina a esta industria de la importación total

* Cifras preliminares

Fuente: SECOFI

**PRINCIPAL TIPO DE MAQUINARIA IMPORTADA
PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO
(MILLONES DE DÓLARES)**

Fracción arancelaria	Descripción	1995*	1996*
84532001	Máquinas y aparatos para la fabricación de calzado	4.2	7.2
84531001	Máquinas y aparatos para la preparación, curtido o trabajo de cuero y piel.	3.3	4.5
84522104	Máquinas para coser calzado automáticas	19.3	3.0
84522905	Máquinas para coser calzado	2.1	1.9
84539001	Partes	0.7	1.5

* Cifras preliminares

Fuente: Bancomext, Subgerencia de cuero y calzado basándose en cifras de SECOFI

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO DE BANCOMEXT

Como consecuencia del proceso de apertura comercial que está llevado a cabo nuestro país, la Industria Nacional del Cuero y Calzado se ha visto en la necesidad de modernizar sus procesos productivos, con el objeto de consolidar su posición competitiva tanto en los mercados internacionales como el mercado nacional.

Esta industria está integrada, en gran parte, por empresas micro y pequeñas, las cuales poseen ventajas comparativas que les permite tener acceso a los mercados del exterior con productos de alta calidad.

Dentro de este marco, el BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C. ha instrumentado el Programa de Apoyo Integral a la Industria de Cuero y Calzado, con el propósito de impulsar su modernización y fortalecer su posición.

En este sentido, las empresas de esta industria podrán recibir apoyo para cubrir sus requerimientos de capital de trabajo, inversión fija, importaciones y acciones promocionales.

Los créditos se otorgarán en dólares y moneda nacional, en montos suficientes, a tasas de interés competitivas y a plazos adecuados, de acuerdo con las características de cada etapa y actividad.

Estos financiamientos se canalizan a través de la banca comercial y uniones de crédito, pudiendo participar las arrendadoras financieras para los apoyos a la inversión fija y las casas de factoraje para el apoyo a las ventas de exportadores indirectos.

Con el propósito de que las empresas de la industria puedan tener acceso a los recursos financieros de BANCOMEXT en forma ágil y oportuna, se han simplificado los procedimientos operativos de disposición. Asimismo, se ha establecido la Garantía de pago Inmediato e Incondicional a favor de las Instituciones Intermediarias para incentivar su participación en el apoyo de las empresas del sector.

A continuación se indican las empresas elegibles y se detallan los apoyos financieros, promocionales y de garantía que BANCOMEXT tiene a su disposición.

EMPRESAS ELEGIBLES

Al amparo de este Programa, la totalidad de las empresas productoras y/o comercializadoras de cuero y calzado podrán obtener recursos financieros suficientes para llevar a cabo sus actividades de producción, comercialización e inversión fija.

APOYOS DE CAPITAL DE TRABAJO

- Producción, acopio y existencias de productos de exportación tanto en el país como en el extranjero.
- Mantenimiento de insumos como cueros de alta calidad, mediante mecanismos de reembolso y pago directo a proveedores, procurando consolidar la demanda de las empresas.
- Pago de impuestos a empresas exportadoras que realizan importaciones temporales de insumos.
- Producción y venta de los exportadores indirectos de la industria del cuero y calzado.
- Ventas de exportación en condiciones de competitividad.
- Adquisición, cría y mantenimiento de ganado productor de cueros de alta calidad.

APOYOS PARA INVERSION FIJA

- Compra de maquinaria y equipo nacional, así como el establecimiento de bodegas en el país y en el extranjero.
- Compra de maquinaria y equipo de origen importado, aprovechando las líneas de crédito que se tienen establecidas con bancos del exterior.
- Adquisición, construcción, ampliación y/o equipamiento de proyectos integrales de inversión.
- Elaboración de estudios y la adquisición de unidades de equipo que permitan el ahorro o la cogeneración de energía.
- Adquisición de bienes de capital y sus partes, a través del mecanismo de arrendamiento financiero.

APOYOS PARA COMERCIALIZACIÓN

- Gastos de instalación y de operación para el establecimiento de bodegas en México o en el extranjero.
- Asesoría en producción o comercialización internacional.
- Establecimiento de tiendas de exhibición y de representación en el extranjero.
- Creación de Empresas de Comercio Exterior para consolidar la oferta exportable de esta industria.

- Realización de conferencias sobre estrategias de comercialización en los diferentes mercados del exterior.
- Apoyo a la integración de empresas, uniones de crédito y empresas de comercio exterior, con el fin de consolidar sus exportaciones.

GARANTIAS Y SEGUROS DE CRÉDITO

- Garantía de pago inmediato e incondicional a favor de la banca comercial, con el propósito de inducirla a canalizar apoyos financieros a las "empresas a desarrollar" de esta industria.
- Garantía de Pre-embarque para cubrir a las empresas contra la falta de pago a que están expuestas durante el proceso productivo de su oferta exportable, derivada de riesgos de tipo político y catastrófico en el país de importación.
- Garantía de Post-embarque para cubrir a las empresas contra la falta de pago a que están expuestas durante la fase de venta de sus productos de exportación derivados de riesgos de tipo político, catastrófico y/o extraordinarios en el país del importador.

MECANISMOS DE OPERACIÓN

- Con el propósito de simplificar los trámites de operación y facilitar el acceso al crédito, BANCOMEXT pone a disposición de las empresas de la industria del cuero y calzado los siguientes mecanismos de crédito:
 - Tarjetas de Crédito para la Exportación, tanto en dólares como en moneda nacional.
 - Tarjeta de Crédito para Equipamiento.
 - Factoraje para exportadores indirectos.
 - Arrendamiento financiero para la adquisición de unidades de equipo.
 - Apoyo financiero y promocional a través de las uniones de crédito.
 - Reembolso de compras de insumos de importación.

PARTICIPACIÓN DIRECTA DE BANCOMEXT

BANCOMEXT podrá participar en forma directa a través de garantías para atender bajo el mecanismo de Tarjeta de Crédito las necesidades de capital de trabajo, en las modalidades indicadas, de aquellas empresas que teniendo viabilidad no cuenten con el apoyo de ninguna institución intermediaria, por causas no imputables a éstas. Sin embargo, la participación de

BANCOMEXT se tratará de canalizar fundamentalmente a Empresas a Desarrollar, es decir, con ventas anuales de hasta 2 millones de dólares, o su equivalente.

Las empresas recibirán de BANCOMEXT Tarjetas de Crédito tanto para capital de trabajo como para equipamiento, así como el apoyo financiero que requieran para, entre otros, desarrollo tecnológico, adecuación de producto, mejoramiento de calidad y, en su caso, ampliación de su capacidad productiva.

ESQUEMA DE APOYO FINANCIERO PARA LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURÍA Y EL CALZADO DE NAFIN

I. OBJETIVO

Proporcionar financiamiento adecuado y oportuno a las empresas pertenecientes a la industria de la curtiduría y el calzado para la integración de sus procesos a fin de mantener o ampliar sus ventajas competitivas, mediante:

- El descuento de los créditos que les otorguen los intermediarios financieros (bancos, arrendadoras financieras, empresas de factoraje y uniones de crédito), dentro de los diferentes Programas de Nacional Financiera.
- El apoyo financiero a través de la Unión de Crédito de la Industria de la Curtiduría y del Calzado o entidades de fomento.
- El otorgamiento de garantías, complementarias a las ofrecidas por las acreditadas.
- La aportación de capital de riesgo, en sus diferentes modalidades.
- Servicios de ingeniería financiera y de asistencia técnica.

II. SUJETOS DE APOYO

- Personas físicas y morales pertenecientes a la industria de la curtiduría y del calzado, susceptibles de alcanzar niveles competitivos en el mercado internacional.
- Empresas proveedoras e instituciones de la rama que brinden soporte a dicha industria.
- Accionistas de una empresa para una-eventual ampliación de capital.

III. REQUISITOS GENERALES

- Ser fabricante o proveedor de una empresa perteneciente a la industria de la curtiduría y/o del calzado.
- Contar con un proyecto viable de inversión.
- Poseer la capacidad técnica, administrativa y financiera para llevar con éxito el proyecto de inversión.

IV. ESQUEMA FINANCIERO

A) DESCUENTO DE CREDITOS.

Conforme a sus Programas de Descuento, NAFIN podrá apoyar:

1. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.- NAFIN podrá descontar hasta el 100% de los créditos que los intermediarios otorguen a empresas pertenecientes a la industria de la curtiduría y del calzado para proyectos de desarrollo tecnológico. en las etapas previas y posteriores a su comercialización, así como para las investigaciones técnicas y normativas, la adquisición de equipo para diseño y manufactura (CAD/CAM) y pruebas de materiales, entre otros: así como la puesta en marcha de programas de aseguramiento de calidad, sobre todo de aquellos que conduzcan a alcanzar normas aceptadas en los mercados del exterior, incluyendo la instalación de laboratorios y pisos de prueba; así como la normalización y homologación de productos y procesos.

2. CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA. NAFIN a través de su Programa de Desarrollo Tecnológico, podrá apoyar financieramente la capacitación del personal para contribuir al mejoramiento de la calidad y productividad, así como a la capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías y en las áreas de diseño y moda.

En forma complementaria, NAFIN podrá atender las necesidades de capacitación y asistencia técnica empresarial, en los aspectos de estrategias de mercado y capacitación gerencial.

3. FINANCIAMIENTO PARA CAPITAL DE TRABAJO.

a) **CAPITAL DE TRABAJO.-** Descuento hasta el 100% del crédito a las empresas micro y hasta por el 85% para las pequeñas, cuyo propósito sea constituir y fortalecer su capital de trabajo. En el caso de las medianas y grandes empresas, el descuento podrá ser hasta por el 75% del crédito a largo plazo, para financiar la adquisición de materias primas y gastos de transformación, con la finalidad de que las empresas conformen su capital de trabajo, derivado de incrementos en su capacidad instalada o de su mejor aprovechamiento.

b) **TARJETA EMPRESARIAL.-** En apoyo al capital de trabajo de empresas micros y pequeñas, se cuenta con el Sistema de tarjeta Empresarial con el que se abre una línea de crédito revolvente anual, hasta por el 20% de las ventas.

4. FINANCIAMIENTO PARA LA ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS.

a) **EQUIPAMIENTO.-** Descuento de los créditos o arrendamientos que se destinen a financiar la adquisición de maquinaria, equipo y construcción de obra civil, entre otros. NAFIN podrá descontar hasta el 100% del crédito a empresas micro, 85% a pequeñas y 75% a medianas y grandes.

b) **LINEAS GLOBALES.-** Para la adquisición de maquinaria y equipo de importación se podrá tener acceso a las líneas globales con diferentes países.

5. INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACION INDUSTRIAL.- NAFIN podrá descontar a los intermediarios hasta el 90% de los créditos que otorguen a las empresas, para la reubicación de sus instalaciones productivas de las áreas urbanas a parques, conjuntos, puertos y zonas industriales; así como apoyar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva.

6. MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.- NAFIN podrá descontar a la banca hasta el 100% de los créditos que otorgue a las empresas, para financiar las inversiones y otros gastos que se realicen para la prevención, control y eliminación de los efectos contaminantes de sus procesos productivos, así como para racionalizar el consumo de agua y energía.

7. ESTUDIOS Y ASESORIAS.- NAFIN podrá descontar a los intermediarios hasta el 100% de los créditos que otorguen a empresas del sector, para la realización de estudios y la contratación de asesorías externas.

8 CUASI CAPITAL.- NAFIN podrá descontar hasta el 100% del financiamiento que el intermediario financiero otorgue a las personas físicas o morales, para que los aporten como capital accionario, a fin de apoyar el saneamiento financiero de las empresas, así como las fusiones y adquisiciones, tanto nacionales como extranjeras, cuyo propósito sea racionalizar estructuras productivas, la apertura de nuevos mercados, entre otros.

9. REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS.- NAFIN podrá descontar hasta el 50% de los créditos a largo plazo que concedan los intermediarios para reestructurar los pasivos de corto plazo de las empresas medianas y grandes. En caso de créditos hipotecarios industriales, el descuento podrá ser hasta del 100% para micro empresas y del 85% para pequeñas, conforme al monto máximo establecido a reestructurar en cada caso.

B. ESQUEMA DE GARANTIAS

Garantías de crédito. Con el propósito de apoyar el acceso de las empresas pertenecientes a la industria de la curtiduría y del calzado al crédito bancario, NAFIN podrá otorgar su garantía complementaria hasta por el 50% del monto del crédito descontado a los intermediarios financieros. Este porcentaje de garantía podrá llegar hasta un 80% en proyectos de mejoramiento al medio ambiente y desarrollo tecnológico.

Garantías sobre títulos de crédito bursátiles. Con el propósito de que las empresas tengan acceso a otras formas de financiamiento de largo plazo, NAFIN podrá apoyar la colocación de títulos de crédito en los mercados de valores, nacional o extranjero, que emitan las empresas, a través del otorgamiento de su garantía en favor de los tenedores de los títulos.

C. CAPITAL DE RIESGO.

Con el propósito de fortalecer la estructura financiera de las empresas, mediante la incorporación de nuevos socios, que permitan acceder a nuevos mercados y tecnologías, NAFIN podrá participar de la siguiente manera:

1. Participación Accionaria Directa. NAFIN podrá participar en el capital de las empresas haciendo aportaciones minoritarias (hasta por el 25% del capital social) y temporales (hasta 7 años).
2. Participación Accionaria Indirecta.

a) SINCAS.- NAFIN también podrá participar del capital de las empresas a través de Sociedades de Inversión de Capital.

b) Fondos de Coinversión que tiene con otros bancos extranjeros. (Hasta pro el 33% del capital social).

c) Convenio Marco celebrado con la Comunidad Económica Europea, particularmente en las coinversiones que lleven a cabo los proveedores con empresas de la CEE.

D. APOYO A LA AGRUPACIÓN EMPRESARIAL.

Nacional Financiera, en vinculación con algunos sectores donde existe un núcleo importante de micros y pequeñas empresas, está llevando a cabo acciones de asociación en beneficio de las mismas empresas.

Mediante el financiamiento y la asistencia técnica, se apoya la realización de acciones conjuntas para resolver problemáticas comunes de las empresas, tales como: producción en común, para consolidar oferta; uniones de compra de materia prima; programas de capacitación; establecimiento de uniones de crédito y centros de diseño.

Con el propósito de promover la integración de los procesos para la fabricación de calzado bajo normas y especificaciones técnicas internacionales, en esquemas de subcontratación, NAFIN ofrece respaldo financiero y asistencia técnica para el fomento de este tipo de negocios, tanto en el país como en el extranjero. NAFIN puede otorgar financiamiento para la realización de estas acciones, así como los gastos que se requieran para conocer, intercambiar y negociar los mecanismos de vinculación con empresas en otros países, entre otras, con el propósito de llevar a cabo estas acciones de asociación.

En aquellos casos que la labor de asociación represente la creación de nuevas empresas para un beneficio comunitario, NAFIN puede otorgar garantías, descuento crediticio y aportación accionaria.

E. SERVICIOS DE INGENIERIA FINANCIERA.

Adicionalmente, y con el propósito de atender de manera integral las necesidades de financiamiento de las empresas, NAFIN, a través de sus SERVICIOS de "ingeniería financiera", podrá diseñar esquemas de financiamiento especiales que incorporan otros instrumentos para apoyar acciones que permitan acceder a nuevas tecnologías y mercados, así como a otras fuentes de financiamiento que fortalezcan su estructura financiera.

V. OTRAS CARACTERISTICAS GENERALES DEL ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO.

OPERACIONES DE DESCUENTO

a) Participación de los promotores en la inversión: 20% del monto de la inversión en activos fijos, en proyectos de equipamiento, infraestructura y desarrollo tecnológico.

b) Financiamiento complementario: En adición al descuento de los créditos a los intermediarios en los porcentajes señalados y con el propósito de cubrir eventuales carencias de divisas de los intermediarios, NAFIN podrá otorgar a estos un financiamiento complementario a la tasa que aplique a la empresa (sin margen de intermediación, salvo en los casos de reestructuración.

c) Moneda: Nacional o extranjera. Esta última, aplicable a empresas generadoras de divisas o que coticen a precios internacionales.

d) Plazo: En función de la generación de flujo de los proyectos, con un máximo de 20 años y con el período de gracia que requiera la empresa o el proyecto.

e) Forma de pago: Sistema tradicional, a valor presente o cualquier otro que se adecúe a las características del proyecto.

f) Tasas de interés: Conforme al esquema general de tasas de interés vigente.

VI. PROCEDIMIENTOS

Conforme a lo establecido en las Reglas de Operación de los Programas de Financiamiento de NAFIN

ANEXO 4

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES CANADIENSES POR PAÍS 1992-1997

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Exportaciones	163.463,50	190.383,40	227.892,00	264.937,90	280.566,30	301.600,70
Estados Unidos	123.376,90	149.006,20	180.836,90	205.852,80	221.854,70	244.120,60
Japón	8.253,70	9.140,90	10.733,70	13.069,90	12.490,30	12.068,90
Unión Europea	12.776,50	12.066,40	12.871,30	17.914,70	17.370,00	16.598,80
Otros países OCDE*	3.178,60	3.380,20	4.640,40	4.839,50	5.403,20	8.264,80
Otros**	15.877,80	16.789,70	18.809,80	23.260,90	23.448,10	20.547,60
Importaciones	154.429,60	177.593,30	208.590,50	231.206,10	239.576,90	278.237,30
Estados Unidos	110.378,50	130.714,30	156.342,00	173.725,90	181.893,10	212.214,10
Japón	8.913,30	8.477,40	8.318,00	8.429,90	7.235,70	8.692,90
Unión Europea	13.923,20	14.026,40	16.420,30	20.349,00	20.617,20	24.163,70
Otros países OCDE*	4.615,80	4.683,90	7.376,60	7.939,30	8.950,70	11.341,40
Otros**	16.598,70	19.691,10	20.133,50	20.762,10	20.880,20	21.825,20
Balanza comercial	9.033,90	12.790,10	19.301,50	33.731,80	40.989,40	23.363,40
Estados Unidos	12.998,40	18.291,90	24.494,90	32.126,90	39.961,60	31.906,50
Japón	-659,60	663,50	2.415,70	4.640,00	5.254,60	3.376,00
Unión Europea	-1.146,70	-1.960,00	-3.549,00	-2.434,30	-3.247,20	-7.564,90
Otros países OCDE*	-1.437,20	-1.303,70	-2.736,20	-3.099,80	-3.547,50	-3.076,60
Otros**	-720,90	-2.901,40	-1.323,70	2.498,80	2.567,90	-1.277,60

* Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que excluye en este caso a Estados Unidos, Japón y los estados de la Unión Europea

** Países no incluidos en la Unión Europea o en la OCDE.

Fuente: Statistics Canada, Matrices de CANSIM, núm. 3651 y 3685.

IMPORTACIONES CANADIENSES DE BIENES Y PRODUCTOS POR TIPO DE INDUSTRIA 1993 - 1997

	1993	1994	1995	1996	1997
Importaciones	177.593,30	208.590,50	231.206,10	239.576,90	278.237,30
Agricultura y pesca	11.013,50	12.577,50	13.374,90	14.117,40	15.548,90
Frutas y verduras	3.520,50	3.641,70	3.899,50	4.005,90	4.330,40
Otros productos	7.493,00	8.935,80	9.475,40	10.111,50	11.218,50
Productos energéticos	6.968,60	6.959,60	7.250,30	8.581,30	10.582,00
Petróleo crudo	4.687,90	4.609,30	4.846,50	6.689,10	7.167,20
Otros productos	2.280,70	2.350,30	2.403,80	2.892,20	3.414,80
Productos minerales	1.566,30	1.810,10	2.038,20	1.913,10	2.372,30
Bienes y materiales industriales	32.162,10	39.186,70	45.574,40	46.507,70	54.339,50
Minerales y metales	8.088,00	10.067,70	12.171,40	11.752,40	14.359,80
Químicos y plásticos	11.093,80	13.790,50	16.310,40	17.378,50	19.534,80
Otros productos industriales	12.980,30	15.328,50	17.092,60	17.376,80	20.444,90
Maquinaria y equipo	53.095,70	65.717,30	75.646,70	76.612,80	91.117,50
Maquinaria industrial y agrícola	13.833,00	18.102,50	20.564,40	19.990,20	25.481,40
Aeronaves y equipo de transportación	5.139,40	5.644,90	7.565,90	8.203,40	10.930,50
Máquinas y equipos de oficina	9.271,80	11.410,90	12.861,70	13.372,80	15.060,50
Otros equipos y materiales	24.851,50	30.559,00	34.654,70	35.046,40	39.645,10
Productos automotores	39.943,90	47.835,10	50.100,20	51.379,20	60.599,00
Automóviles de pasajeros	11.698,10	13.444,30	13.075,10	13.803,00	17.658,90
Camiones y otros vehículos automotores	4.564,50	6.091,60	6.766,10	7.100,40	8.568,80
Partes de vehículos automotores	23.681,30	28.299,20	30.259,00	30.475,80	34.371,30
Otros bienes de consumo	21.368,00	23.441,30	25.546,80	25.838,10	29.586,30
Calzado y vestido	4.370,10	4.678,60	5.143,70	4.865,10	5.767,80
Bienes de consumo (misceláneos)	16.997,90	18.762,70	20.403,10	20.973,00	23.818,50
Transacciones especiales	4.349,20	4.877,00	5.488,80	7.064,60	6.721,60
Ajustes	7.125,70	61.850,90	6.185,50	6.562,70	7.370,20

Fuente: Statistics Canada, CANSIM.

**PRODUCCIÓN CANADIENSE DE CALZADO
1985-1995
(MILES DE PARES)**

Categoría	1985		1993		1994		1995		Var 94-95
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
Caballeros y niños	6.216	14,0%	1.210	5,4%	1.006	4,4%	836	4,2%	-16.9
Damas y niñas	17.295	39,1%	5.491	24,5%	4.797	21,1%	4.241	21,3%	-11.6
Infantil	2.326	5,3%	162	0,7%	119	0,5%	87	0,4%	-26.9
De plástico y resistentes al agua	4.953	11,2%	3.949	17,6%	4.054	17,8%	2.542	12,8%	-37.3
Industrial	3.134	7,1%	4.394	19,6%	5.075	22,3%	4.525	22,8%	-10.8
Descanso	7.098	16,0%	3.202	14,3%	2.934	12,9%	2.387	12,0%	-18.6
Deportivo	1.956	4,4%	3.347	14,9%	4.354	19,1%	5.141	25,9%	+18.1
Otro tipo de calzado	1.306	2,9%	676	3,0%	422	1,9%	107	0,5%	-74.6
Total producción	44.284	100%	22.431	100%	22.761	100%	19.866	100%	-12.7

Fuente: Footwear Forum, Junio - Julio 1996. Pág. 3

**LA BASE DEL SECTOR CALZADO DE ORIGEN NEUVANO
DESIGRAVACION ARANCELARIA EN EL MARCO DEL TLCAN**

Fracc. Arancelaria (Sist. Armonizado)	Nación más favorecida	Estados Unidos	México tasa base	México Código	México Impuesto 1995	México Impuesto 1996	México Impuesto 1997	México Impuesto 1998
64.02.19.10	21,5%	4,4%	22,4%	A	libre	libre	libre	libre
64.02.20.10	19,2%	4,0%	20,0%	C	16,0%	14,0%	12,0%	10,0%
64.02.20.20	21,9%	4,5%	22,8%	B	13,7%	9,1%	4,6%	libre
64.02.31.00	21,5%	4,4%	22,4%	C	17,9%	15,7%	13,4%	11,2%
64.02.99.00	21,5%	4,4%	22,4%	C	17,9%	15,7%	13,4%	11,2%
64.03.19.10	21,9%	4,5%	22,8%	A	libre	libre	libre	libre
64.03.20.00	21,0%	4,5%	22,8%	C	18,2%	15,9%	13,6%	9,3%
64.03.40.00	21,9%	4,5%	22,8%	C	18,2%	15,9%	13,6%	9,3%
64.03.51.00	21,0%	4,5%	22,8%	C	18,2%	15,9%	13,6%	9,3%
64.03.59.10	18,2%	4,5%	22,8%	B+	15,9%	10,6%	5,3%	libre
64.03.59.90	21,9%	4,5%	22,8%	B+	15,9%	10,6%	5,3%	libre
64.03.91.00	21,9%	4,5%	22,8%	C1/	18,2%	15,9%	13,6%	9,3%
64.03.99.10	21,9%	4,5%	22,8%	B	13,7%	9,1%	4,6%	libre
64.03.99.20	18,2%	4,5%	22,8%	B	13,7%	9,1%	4,6%	libre
64.03.99.90	21,9%	4,5%	22,8%	C	18,2%	15,9%	13,6%	9,3%
64.04.19.10	19,2%	4,0%	13,0%	C	10,4%	9,1%	7,8%	6,5%
64.04.20.00	21,0%	4,5%	22,8%	C	18,2%	15,9%	13,6%	9,3%

Fuente: Canadian Custom Tariff, Harmonized System, 1995.

*** Clasificación del calzado por fracción arancelaria**

- 64.02.19.10 Zapato deportivo con la parte superior de caucho o plástico (tenis, soccer, baseball)
- 64.02.20.10 Sandalia de goma (damas, caballeros y niños)
- 64.02.20.20 Sandalia de plástico (damas, caballeros y niños)
- 64.02.91.00 Botas y botines sintéticos (caucho o plástico), incluyendo bota vaquera
- 64.02.99.00 Zapato de descanso sintético
- 64.03.19.10 Zapato deportivo de piel con suela sintética (soccer, football, baseball)
- 64.03.20.00 Calzado con suela de cuero natural y plástico
- 64.03.40.00 Calzado o bota industrial de piel con punta de metal
- 64.03.51.00 Bola de piel, con suela de cuero (incluyendo vaqueras)
- 64.03.59.10 Calzado de piel para dama, valuados en \$30.00 o más el par
- 64.03.59.90 Otros (zapatos de piel con suela de cuero, damas, caballeros y niños)
- 64.03.91.00 Bola de piel con suela sintética
- 64.03.99.10 Zapato de piel con suela sintética (damas, caballeros y niños)
- 64.03.99.20 Zapato para dama, piel con suela sintética, valuados en más de \$30.00 el par.
- 64.03.99.90 Otros (zapatos de piel con suela de cuero, damas, caballeros y niños)
- 64.04.19.10 Zapato de tela, con suela sintética (alpargatas)
- 64.04.20.00 Zapato de tela, con suela de cuero natural o artificial

**Adquisición de unidades de equipo importadas
Bancomext**

CANADA

CONDICIONES GENERALES

MONEDA: Dólares americanos	PORCENTAJE FINANCIABLE DE LA OPERACIÓN: Hasta 85%
MONTO POR OPERACIÓN:	PRIMA DE SEGURO: La que determina la agencia aseguradora según el plazo de financiamiento.
MINIMO: 50 000 dólares americanos.	
MAXIMO: Sujeto a disponibilidad	TIPO DE BIENES A FINANCIARSE: Bienes de capital y servicios
ANTICIPO: 15%	PLAZO DE FINANCIAMIENTO: 5 y 8 años.

GASTOS FINANCIABLES

EN EL PAIS DE ORIGEN:	EN MEXICO:	
FLETES Y ACARREOS: No	FLETES Y ACARREOS:	Hasta el 15%
SEGURO: No	SERVICIOS TECNICOS:	del valor de la
	GASTOS DE INSTALACION:	factura.

RESTRICCIONES

GRADO DE INTEGRACION NACIONAL: 100% canadiense. Sujeto a la aprobación de la EDC cuando el porcentaje es menor.	FECHA LIMITE PARA EFECTUAR DESEMBOLSOS: La que determine la fuente de recursos con base al programa de entregas
USUARIO FINAL: El importador	CARACTERISTICAS DE LOS BIENES: Deben ser nuevos.
REEMBOLSOS: No	EMBARQUES: No deberá efectuarse ningún embarque antes de que la EDC autorice la operación. (Monto mínimo por embarque 50 000 dólares estadounidenses).
INSTRUMENTO DE PAGO: Solicitud de Desembolso.	

EXPORTACIONES MEXICANAS DE CALZADO A CANADÁ POR ESTADO 1996

Fracción	Descripción	Estado	Valor (\$ mex.)	Volumen (pares)
64.03.59	Los demás zapatos de piel	Guanajuato	1,246,632	122,279
64.03.99	Los demás	Guanajuato	997,272	83,677
64.03.99	Los demás	Jalisco	820,268	130,325
64.03.91	Que cubran el tobillo	Guanajuato	663,448	36,221
64.03.99	Los demás	Estado no catalogado	346,53	27,186
64.03.59	Los demás zapatos de piel	Estado no catalogado	324,398	17,475
64.03.91	Que cubran el tobillo	Estado no catalogado	251,095	21,098
64.03.59	Los demás	Jalisco	211,013	21,088
64.03.51	Que cubran el tobillo	Guanajuato	201,185	5,997
64.03.40	Los demás calzados: con puntera metálica	Guanajuato	150,884	7,927
64.03.91	Que cubran el tobillo	Jalisco	150,297	22,332
64.03.40	Los demás calzados: con puntera metálica	Estado no catalogado	143,604	15,809
64.03.51	Que cubran el tobillo	Estado no catalogado	131,926	5,041
64.06.10	Partes superiores de calzado y sus partes	Guanajuato	98,053	8,990
64.03.51	Que cubran el tobillo	Jalisco	76,578	7,726
64.03.51	De las demás materias	Jalisco	68,217	6,412
64.06.99	De las demás materias	Estado no catalogado	58,648	4,846
64.06.99	Los demás	Estado no catalogado	58,141	5,340
64.05.90	Calzado con suela de cuero natural y plástico	Jalisco	43,953	1,361
64.03.20	Los demás	Estado no catalogado	38,395	2,810
64.02.99	Los demás	Jalisco	29,826	4,141
64.03.19	Los demás	Guanajuato	27,229	3,185
64.01.99	Los demás	Distrito Federal	22,284	18,126
64.05.10	Con la parte superior de cuero natural	Estado no catalogado	19,92	4,668
64.01.10	Calzado con puntera metálica de protección	Estado de México	13,922	1,920
64.04.20	Calzado con suela de cuero natural o artificial	Guanajuato	13,858	1,201
64.03.40	Los demás calzados: con puntera metálica	Distrito Federal	13,608	1,200
64.06.20	Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico	Guanajuato	10,29	1,905
64.03.51	Que cubran el tobillo	Distrito Federal	8,011	341
64.03.20	Calzado con suela de cuero natural y plástico	Estado no catalogado	5,961	400
64.06.10	Partes superiores de calzado y sus partes	Estado no catalogado	5,183	559
64.02.91	Que cubran el tobillo	Puebla	4,174	1,575
64.02.20	Calzado con la parte superior de tiras	Jalisco	4,105	3,581
64.06.99	De las demás materias	Distrito Federal	3,906	30
64.02.99	Los demás	Distrito Federal	2,99	1,000
64.03.59	Los demás	Puebla	2,51	504
64.03.99	Los demás	Estado de México	1,651	135
64.03.19	Los demás	Jalisco	1,574	192
64.02.99	Los demás	Estado no catalogado	1,14	120
64.05.20	Con la parte superior de materia textil	Estado no catalogado	960	120
64.02.20	Calzado con la parte superior de tiras	Estado no catalogado	70	14
64.06.20	Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico	Estado no catalogado	5	2

Fuente: SICM, Banco de datos de la Secofi, Banco de México, y Hacienda

CANADA CUSTOMS INVOICE

		Page		Of			
1. Vendor (Name and Address)		2. Date of Direct Shipment to Canada					
		3. Other References (Include Purchaser's Order No.)					
		5. Purchaser's Name and Address (If other than Consignee)					
4. Consignee (Name and Address)		6. Country of Transhipment					
		7. Country of Origin of Goods					
		9. Conditions of sale and Terms of Payment (i.e. Sale, Consignment Shipment, Leased Goods, etc.)					
8. Transportation: Give Mode and Place of Direct Shipment to Canada		10. Currency of Settlement					
		11. No of Pkgs.		12. Specifications of Commodities (Kind of Packages, Marks and Numbers, General Description and Characteristics, i.e. Grade, Quality)		13. Quality (State Unit)	
14. Unit Price						15. Total	
18. If any of fields 1 to 17 are included on an attached commercial invoice, check this box		16. Total Weight		17. Invoice Total			
Commercial Invoice No.							
19. Exporter's Name and Address (If another than Vendor)		20. Originator (Name and Address)					
21. Departmental Ruling (If applicable)		22. If Fields 23 to 25 are not applicable, check this box					
23. If includes in field 17 indicate amount:		24. If not included in field 17 indicate amount:		25. Check (if applicable)			
(I) Transportation charges, expenses and insurance from the place of direct shipment to Canada \$ _____		(I) Transportation charges, expenses and insurance from the place of direct shipment to Canada \$ _____		(I) Royalty payments or subsequent Proceeds are paid or payable by the Purchaser			
(ii) Costs for construction, erection and assembly incurred after importation into Canada \$ _____		(ii) Amounts for commissions other than buying commissions \$ _____		(ii) The purchaser has supplied goods of services for use in the production of these goods			
(iii) Export packing \$ _____		(iii) Export packing \$ _____					

Instrucciones para el llenado de la Factura Proforma, por campos:

1. Nombre y dirección del proveedor que expide la Factura Comercial.
2. Fecha en que la mercancía fue embarcada con destino Canadá.
3. Algún número de referencia que el cliente requiera.
4. Nombre y dirección del importador.
5. Nombre y dirección del comprador final, quien pagará los impuestos de importación, en caso de que sea diferente al nombre del importador registrado en el campo 5.
6. Nombre del país (es) que atravesó el embarque antes de llegar al territorio canadiense.
7. País de origen de la mercancía. Si es más de un país de origen, escribir la leyenda "ver abajo" y crear una columna adicional en el campo 12.
8. Nombre de la compañía transportista y el lugar en donde se originó el embarque.
9. Indicar la cotización que se utilizó para el tipo de pago. Ejemplo: Libre a Bordo (FOB, Free on Board, ó Costo, Seguro y Flete CIF). Indicar si se ofrecen descuentos por pagos rápidos.
10. Moneda con que se cotizó el pedido. Ejemplo U:S: dólares.
11. Número total de paquetes. Ejemplo: 50 cajas en dos rampas de descarga.
12. Lista de todos los productos que se embarcaron. La lista puede ser igual a la registra en la Factura del proveedor.
13. Número de unidades por tipo de producto. Esto puede ser por cajas, kilos, etc.
14. Precio unitario por cada tipo de producto. Todos los productos deben tener un valor para fines aduanales.
15. Valor de toda la mercancía. Campo 13 multiplicado por el Campo 14 = Campo 15.
16. Peso total. Indicar si son kilos u onzas.
17. Suma total registrada en el Campo 15.
18. Dejar en blanco si no se anexa una factura comercial
19. Nombre y dirección del exportador, si este es diferente al registrado en el Campo 1.
20. Nombre y dirección de la persona o compañía que preparó toda la documentación.
21. Dejar en blanco si no existe ningún número de Regulación Departamental.
22. Marcar el cuadro si el embarque se cotizó Libre a Bordo.
23. Si se cotizó Libre a Bordo, dejar el cuadro en blanco. Si se cotizó Costo, Seguro y Flete, indicar el costo del transporte y del seguro en el campo 23 (i).
24. Dejar en blanco si el flete no se incluyó en el valor de la factura.
25. Marcar ambos cuadros si el valor de la factura incluye gastos por regalías o si el cliente facilitó parte del material para la fabricación del producto que se exporta.

**Tratado de Libre Comercio de América del Norte
Certificado de Origen**

Llenar a máquina o con letra de molde

1. Nombre y domicilio del exportador:		2. Período que cubre De: ___/___/___ A: ___/___/___ día mes año día mes año			
2. Nombre y domicilio del productor:		4. Nombre y domicilio del importador:			
5. Descripción de los bienes	6. Clasificación arancelaria	7. Criterio para trato preferencial	8. Productor	9. Costo Neto	10. País de origen
<p>Declaro bajo protesta de decir verdad que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente documento. - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. - Los bienes son originarios del territorio de una o más de las partes y cumplen con los requisitos de origen que le son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes; salvo en los casos permitidos en el artículo 411 o en el Anexo 401. <p>Este certificado se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos.</p>					
11. Firma autorizada:		Empresa:			
Nombre:		Cargo:			
Fecha: ___/___/___ día mes año	Teléfono:		Fax:		

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CERTIFICADO DE ORIGEN

Con el propósito de tener acceso a impuestos preferenciales, este documento deberá ser llenado en forma legible y en su totalidad por el exportador del bien, y el importador deberá tenerlo en su poder al momento de realizar el pedimento de importación. Queda a elección del productor llenar de manera voluntaria este documento, a fin de que sea utilizado por el exportador del bien. Favor de llenar a máquina o con letra de molde.

CAMPO 1. Nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo el país) y registro federal de contribuyentes (R.F.C.).

CAMPO 2. Deberá llenarse sólo en caso de que el certificado ampare varias importaciones de bienes idénticos a los descritos en el Campo 5, que se importen a algún país Parte del Tratado de Libre comercio de América del Norte (TLCAN) en un período específico no mayor de un año. La palabra "DE" deberá ir seguida de la fecha a partir de la cual el Certificado ampara el bien descrito en el certificado. (Esta fecha puede ser anterior a la fecha de la firma del Certificado). La palabra "A" deberá ir seguida por la fecha en la que se vence el período que cubre el Certificado. La importación del bien sujeto a trato arancelario preferencial con base en este Certificado deberá efectuarse durante las fechas indicadas.

CAMPO 3. Nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el RFC, tal como se describe en el campo 1. En caso de que el Certificado ampare bienes de más de un productor, anexar lista de los productores adicionales, incluyendo el nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo el país) y R.F.C., haciendo referencia directa a los productos descritos en el campo 5. Cuando se desee que la información contenida en este campo sea confidencial, podrá señalarse de la siguiente manera: "disponible a solicitud de la aduana". En caso de que el productor y el exportador sean la misma persona, indique la palabra "mismo". En caso de desconocerse la identidad del productor, indicar la palabra "desconocido".

CAMPO 4. Nombre completo o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número de registro fiscal del importador, tal como se describe en el campo 1. En caso de no conocerse la identidad del importador, indicar la palabra "desconocido". Tratándose de varios importadores, indicar la palabra "diversos".

CAMPO 5. Descripción completa de cada producto, tal como se indica en la factura comercial. En caso de que el Certificado ampare una sola importación del producto, deberá indicarse el número de factura, tal como aparece en la factura comercial. En caso de desconocerse, deberá indicarse otro número de referencia único, como el número de orden de embarque.

CAMPO 6. Clasificación arancelaria a seis dígitos que corresponda en el Sistema Armonizado a cada bien descrito en el campo 5. En caso de que el bien esté sujeto a una regla específica de origen que requiera ocho dígitos, de conformidad con el anexo 401, deberá declararse a ocho dígitos la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado que corresponda en el país a cuyo territorio se importa el bien.

CAMPO 7. Criterio aplicable (de la A a la F) para cada bien descrito en el campo 5. Las reglas de origen se encuentran en el capítulo 4 y en el anexo 401 del TLCAN. Existen reglas adicionales en el anexo 703.2 (determinados productos agropecuarios), apéndice 6-A del anexo 300-B (determinados productos textiles) y anexo 308.1 (determinados bienes para procesamiento automático de datos y sus partes); NOTA: Para poder gozar del trato arancelario preferencial, cada bien deberá cumplir alguno de los siguientes criterios:

Criterios para trato preferencial:

A. El bien es "obtenido en su totalidad o producido enteramente" en el territorio de uno o más países partes del TLCAN, de conformidad con el artículo 145. NOTA: La compra de un bien en el territorio de un país del TLCAN no necesariamente lo convierte en "obtenido en su totalidad o producido enteramente". Si el bien es un producto agropecuario, véase el criterio F y el Anexo 703.2 (Referencia Artículo 401 (a) y 415).

B. El bien es producido enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN y cumple con la regla específica de origen establecida en el Anexo 401, aplicable a su clasificación arancelaria. La regla puede incluir un cambio de clasificación arancelaria, un requisito de valor de contenido regional o una combinación de ambos. El bien debe cumplir también con todos los demás requisitos aplicables del capítulo IV. En caso de que el bien sea un producto agropecuario, véase también el criterio F y el Anexo 703.2 (Referencia artículo 401 (b)).

C. El bien es producido enteramente en territorio de uno o más de los países del TLCAN exclusivamente como materiales originarios. Bajo este criterio, uno o más de los materiales puede no estar incluido en la definición de "obtenido en su totalidad o producido enteramente", conforme al artículo 415. Todos los materiales usados en la producción del bien deben calificar como "originarios", al cumplir con alguna de las reglas de origen del artículo 401 (a) a (d). Si el bien es un producto agropecuario, véase también el criterio F y el anexo 703.2 (Referencia artículo 401 (c)).

D. El bien es producido en uno o más de los países partes del TLCAN, pero no cumple con la regla de origen aplicable establecida en el anexo 401, porque alguno de los materiales no originarios no cumple con el cambio de clasificación arancelaria requerido. El bien, sin embargo, cumple con el requisito de valor de contenido regional establecido en el artículo 401 (d). Este criterio es aplicable únicamente a las dos circunstancias siguientes:

1. El bien se importó al territorio de un país parte del TLCAN sin ensamblar o desensamblado, pero se clasificó como un bien ensamblado de conformidad con la regla general de interpretación 2(a) del Sistema Armonizado; o

2. El bien incorpora uno o más materiales no originarios clasificados como partes de conformidad con el Sistema Armonizado, que no pudieron cumplir con el cambio de clasificación arancelaria porque la partida es la misma, tanto para el bien, como para sus partes, y no se divide en subpartidas, o la subpartida es la misma, tanto para el bien, como para sus partes, y esta no se subdivide.

NOTA: Este criterio no es aplicable a los capítulos 61 a 63 del Sistema Armonizado (Referencia: Artículo 401 (d)).

E. Algunos bienes de procesamiento automático de datos y sus partes, comprendidos en el anexo 308.1, no originarios del territorio de uno o más de los países partes del TLCAN, se consideran como si fueran originarios al momento de su importación al territorio de un país parte del TLCAN procedentes del territorio de otro país parte del TLCAN, cuando la tasa arancelaria de nación más favorecida aplicable al bien se ajusta a la tasa establecida en el Anexo 308.1 y es común para todos los países partes del TLCAN (Referencia: Anexo 308.1).

F. El bien es un producto agropecuario originado de conformidad con el criterio para trato preferencial A, B o c, arriba mencionados, y no está sujeto a restricciones cuantitativas en el país importador del TLCAN, debido a que es un "producto calificado" conforme al Anexo 703.2, Sección A o B (favor de especificar). Un bien listado en el apéndice 703.2.B.7 está también exento de restricciones cuantitativas y tiene derecho a recibir trato arancelario preferencial, siempre que cumpla con la definición de "producto calificado" de la sección A del Anexo 703.2.

NOTA 1: Este criterio no es aplicable a bienes que son totalmente originarios de Canadá a los Estados Unidos que se importen a cualquiera de dichos países. Nota 2; Un arancel – cupo no es una restricción cuantitativa.

CAMPO 8. Para cada bien descrito en el campo 5, indique "SI" cuando usted sea el productor del bien, indique "NO" seguido por (1), (2) o (3), dependiendo de si el certificado se basa en uno de los siguientes supuestos:

(1) su conocimiento de que el bien califica como originario;

(2) su confianza razonable en una declaración escrita del productor (distinta a un certificado de origen) de que el bien califica como originario; o

(3) un certificado que ampare el bien, llenado y firmado por el productor, proporcionado voluntariamente por el productor al exportador.

CAMPO 9. Para cada bien descrito en campo 5, cuando el bien esté sujeto a un requisito de valor de contenido regional (VCR), indique "CN" si el VCR se calculó con base en el método de costo neto; de lo contrario indique "NO". Si el VCR se calculó de acuerdo al método de costo neto en un período de tiempo, identifique las fechas de inicio y conclusión (Día/Mes/Año) de dicho período, (Referencia: artículo 402.1 y 402.5).

CAMPO 10. Indique el nombre del país ("MX" o "EU" tratándose de bienes agropecuarios o textiles exportados a Canadá; "EU" o "CA" para todos los bienes exportados a México; o "CA" o "MX" para todos los bienes exportados a los Estados Unidos) al que corresponde la tasa arancelaria preferencial, aplicable con los términos del anexo 302.2, de conformidad con las Reglas de Marcado o en la lista de desgravación arancelaria en cada parte.

Para todos los demás bienes originarios exportados a Canadá, indique "MX" o "EU", según corresponda, si los bienes originan en ese país parte del TLCAN, en los términos del anexo 302.2 y el valor de transacción de los bienes no se ha incrementado en más de 7% por algún procesamiento ulterior en el otro país parte del TLCAN, en caso contrario, indique "JNT" por producción conjunta (Referencia: Anexo 302.2).

CAMPO 11. Este campo deberá ser llenado, firmado y fechado por el exportador. En caso de que el productor llene el Certificado para uso del exportador, deberá ser llenado, firmado y fechado por el productor. La fecha deberá ser aquella en que el certificado se llenó y firmó.