



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LOS EFECTOS DE LA APERTURA COMERCIAL
EN EL SECTOR CALZADO Y SUS PERSPECTIVAS
HACIA EL SIGLO XXI

295261

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES
PRESENTA

GABRIELA PEGUEROS VÁSQUEZ



DIRECTOR DE TESIS: MTRO. JAVIER PACHECO MICETE

MÉXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Guadalupe Vázquez

Agradezco infinitamente tu apoyo y amor en cada una de las etapas de mi vida, mil gracias madre por que me has enseñado a luchar por alcanzar mis objetivos, a ser fuerte ante las adversidades siempre conservado el respeto y dignidad como ser humano.

A mi padre Mario Pegueros

Por sobre todo gracias por tu amor y comprensión, agradezco el coraje y perseverancia que mostraste para sacarnos adelante, mi agradecimiento eterno.

A mis hermanos Raúl, Mario y Claudia Pegueros Vázquez

Cada uno ha aportado distintos valores que me han ayudado a crecer como ser humano, por ello gracias.

Un agradecimiento especial a mi hermano Javier Pegueros Vázquez

Gracias por darme el ejemplo de lo que la constancia y el esfuerzo pueden lograr, mil gracias hermano por todo el apoyo que me brindaste para lograr la conclusión de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por ofrecerme el espacio y los recursos para crecer personal e intelectualmente.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Por acoger a valiosos profesores que han sabido respetar la individualidad de cada alumno.

A mis Profesores

Agradezco sus conocimientos y experiencias, pero sobre todo, mil gracias por seguir preocupándose por la juventud de este país.

Particularmente agradezco a los profesores Carlos González, Irma Manrique, Laura Ramírez, Cristina Rosas y Juvencio Wing Shum por las sugerencias y observaciones que permitieron enriquecer este trabajo.

A mi Director de tesis Mtro. Javier Pacheco Micete

Gracias por el apoyo, la paciencia, constancia y consistencia que me brindaste para lograr alcanzar este objetivo, pero sobre todo agradezco infinitamente tu amistad.

A mis amigos Judith Aragón, Mextlixochitl Guevara, Adriana Hernández, Daniel Linares, Mariana Morales, Claudia Reyes y Oscar Rivera.

Por estar conmigo en una de las etapas más importantes de mi vida, compartiendo alegrías y tristezas, por su apoyo y cariño en cada momento, gracias.

Introducción

1. La apertura comercial como instrumento de inserción de México en la economía global.

1.1. El entorno internacional de la empresa	6
1.2. El proceso de apertura comercial	11
1.2.1. El ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)	16
1.2.2. México en la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicos (OCDE)	21
1.2.3. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	24
1.2.4. El Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México (TLCUEM)	31

2. Características de la industria del calzado frente a la apertura comercial 1995-2000.

2.1. La industria del calzado ante la apertura comercial	33
2.2. Principales sectores y tendencias	36
2.3. Clasificación de los tipos de calzado	42
2.4. Tamaño del sector	45
2.5. Capacidad instalada y aprovechada	49
2.6. Canales de distribución	52
2.7. Estructura de costos	55
2.7.1. Curtiduría	55
2.7.2. Importación de insumos	64
2.8. Estructura de mercado	67
2.8.1. Oferta de calzado	67
2.8.2. Demanda de calzado	69

3. Comercio exterior de calzado y sus oportunidades de negocio.

3.1. Comercio exterior de México	73
3.2. Comercio exterior por sector	78
3.3. El mercado internacional y sus oportunidades de negocios	82
3.3.1. El mercado del TLCAN	83
3.3.1.1. El mercado de Estados Unidos	84
3.3.1.1.1. Barreras arancelarias y no arancelarias	89
3.3.1.1.2. Oportunidades de negocios en Estados Unidos	91

3.3.1.2. El mercado de Canadá	97
3.3.1.2.1. Barreras arancelarias y no arancelarias	103
3.3.1.2.2. Oportunidades de negocio en Canadá	107
3.3.2. El mercado europeo y sus oportunidades de negocios	111
3.3.2.1. España	112
3.3.2.2. Alemania	116
3.3.2.3. Reino Unido	120
3.3.2.4. Otros mercados europeos	124
3.3.2.5. Barreras arancelarias y no arancelarias para el mercado europeo	125
3.3.3. Otros mercados para el calzado mexicano	128

Capítulo IV. El Sector Empresarial y su inserción en otros mercados. Estudio de Caso: Grupo Calza, empresa exitosa en el Mercado Internacional.

4.1. Antecedentes de Grupo Calza	132
4.2. Política Grupo Calza	133
4.3. Estructura Grupo Calza	134
4.3.1. Tenería Europa	135
4.3.2. Calza, fábrica de calzado	140
4.4. Grupo Calza en el mercado internacional	145
4.5. Análisis de la estructura de Grupo Calza bajo el Modelo de Competitividad de Michael Porter	152
Conclusiones	162
Anexos	174
Fuentes de Información	184

INTRODUCCIÓN

Dentro del vasto campo de estudio de las Relaciones Internacionales, la rama del comercio exterior ha adquirido gran relevancia, ampliando el diámetro de acción laboral del internacionalista.

En este contexto, el proceso de apertura comercial y globalización ha sido investigado en la mayoría de los casos como un fenómeno adverso para la industria mexicana, si bien es cierto que la apertura afectó a muchos sectores claves de la economía mexicana, también funcionó como un detonador para el cambio de modelo.

El objetivo central de esta investigación es analizar el comportamiento de la industria del calzado de 1994 al 2000 y detectar las causas que ocasionaron el cierre de un considerable número de empresas productoras de calzado en México, en el contexto de la apertura comercial dentro del cual sólo algunas grandes empresas lograron sobrevivir.

A lo largo de este análisis observamos que ciertamente los efectos negativos de la apertura sobre este sector fueron incuestionables. Sin embargo, también descubrimos que algunas empresas como Grupo Calza, aprovecharon y tomaron como incentivo este cambio en la política comercial.

Lo anterior permite plantear la siguiente hipótesis de estudio: *El proceso de apertura comercial de México afectó el desarrollo y crecimiento de la industria del calzado, en virtud de que los niveles de competitividad requeridos tanto en el mercado nacional como en el internacional, fueron inferiores en relación con los productos provenientes de otras economías. Sin embargo, algunas empresas lograron alcanzar un nivel competitivo a nivel internacional, basando su estrategia en la optimización de sus procesos de producción, mejorando la calidad, el diseño y el precio de sus productos logrando de esta manera competir en el mercado internacional.*

En el primer capítulo se revisa el entorno internacional al que se enfrentan las empresas mexicanas, dentro del contexto de la globalización. Se analiza el cambio en nuestro país de una economía cerrada a una librecambista, estudiando cuáles son los hechos determinantes que marcaron el cambio de modelo económico. Dentro de este apartado consideramos cuáles son los puntos más importantes de los acuerdos comerciales que México ha firmado con las zonas comerciales más importantes del mundo, destacando la importancia del

Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México. Estos acuerdos han sido utilizados como instrumento para que México se integre a nuevos mercados.

En el capítulo 2, se analizan las características de la industria del calzado frente a la apertura comercial, destacando la posición competitiva de nuestro país en el ámbito mundial, así como la estructura de la industria, de costos y de mercado. Lo anterior permite detectar las fortalezas y debilidades de la industria del calzado nacional con las que ha tenido que competir en el mercado internacional.

El tercer capítulo estudia el comportamiento del comercio exterior de calzado y las oportunidades de negocios que se abren al empresario mexicano. Es importante destacar que dentro de este apartado se da especial atención a las zonas del TLCAN y el TLCUEM por ser los bloques comerciales con los que México tiene un mayor intercambio comercial.

Finalmente, el cuarto capítulo se enfoca al sector empresarial, específicamente a Grupo Calza, consorcio que a raíz de las dificultades que enfrentaron como consecuencia de la política de apertura, modificó su estructura y procesos productivos con el fin de insertarse en el mercado internacional.

Para el análisis de Grupo Calza, nos apegamos al marco de estudio de la competitividad del Dr. Michael Porter "La ventaja competitiva de las naciones", ya que este autor dinamiza y actualiza los conceptos básicos para este análisis como lo es el de la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.

La teoría del Dr. Porter analiza cuáles han sido las estrategias que han seguido las empresas para lograr un sector fuerte y competitivo a nivel internacional. Destaca además la importancia del factor innovación para lograr la maximización de los recursos con los que se cuenta, utilizando el conocimiento como la principal herramienta.

A lo largo del análisis efectuado en este capítulo, se percibe que muchas de las estrategias propuestas por el Dr. Porter, han sido aplicadas por Grupo Calza, con un éxito considerable. Este trabajo está sustentado en investigación bibliográfica, hemerográfica, ciberografía y de campo.

Es importante aclarar que la investigación de campo realizada en León, Guanajuato fué a un importante consorcio, por razones de política de la empresa no fue autorizada la utilización de su marca comercial en este trabajo, por lo que al referirse a esta empresa se

adoptó el seudónimo de Grupo Calza, sin embargo, la información técnica y testimonios provienen de fuentes fidedignas y autorizadas en el sector calzado, agradezco de manera muy especial las colaboraciones y aportaciones hechas a este trabajo. Sin embargo, el contenido final son responsabilidad exclusiva de quien lo firma.

CAPÍTULO I

LA APERTURA COMERCIAL COMO INSTRUMENTO DE INSERCIÓN DE MÉXICO EN LA ECONOMÍA GLOBAL

A principios de la década de los setenta, se dio en la dinámica internacional un importante cambio en el manejo de las relaciones internacionales, a partir de entonces la globalización como fenómeno de interrelación mundial ha venido abarcando mayores campos. La globalización es un proceso complejo de índole político, económico y social. En cuanto a su carácter económico busca estandarizar las necesidades del consumidor, simplificando, especializando y regionalizando los procesos productivos.

Dentro del marco de la globalización se da una nueva división internacional del trabajo en donde "México se integra desde los años ochentas al llamado nuevo proceso de acumulación a escala mundial o también identificado como nueva división internacional del trabajo, en la que ya no es tan importante la producción de materias primas, sino que se vuelve esencial el aprovechamiento por parte del gran capital monopolista internacional de otras ventajas comparativas de países subdesarrollados como es el bajísimo costo de la mano de obra para realizar el proceso de maquila"¹.

Lo anterior ocasiona un desequilibrio a las economías de los países subdesarrollados que hasta ese momento habían basado su estrategia exportadora en los recursos naturales, podemos decir que la crisis de las materias primas de exportación, se debe a los siguientes problemas "Fluctuaciones constantes de sus precios internacionales; Deterioro persistente de la relación de precios de intercambio; Competencia desleal de los productos sintéticos, sustitutivos de las materias primas naturales; La existencia de un mercado monopólico manejado por grandes corporaciones trasnacionales; Las elevaciones de los costos de producción de materias primas, frente a la inestabilidad de sus precios externos; El ahorro de materias primas como fruto de las nuevas tecnologías"².

Además de la nueva división internacional del trabajo, la desregulación financiera dan un mayor impulso al cambio de política comercial dirigida a una mayor liberalización de los mercados.

¹ Arturo Ortiz Wadgymer. Introducción al comercio exterior de México. Editorial Nuestro Tiempo, 4ta. Ed. México, 1993. p. 89

² Idem op. cit. p. 95

La globalización busca abatir fronteras, siendo su principal estrategia la apertura comercial, entendiendo ésta, como la política comercial destinada a la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculicen el libre comercio de bienes y servicios entre las naciones.

La política de apertura comercial en un principio fue implementada en los países más industrializados a principios de los setenta, en México no es sino hasta mediados de la década de los ochenta que comienzan a darse las primeras estrategias para incorporar a nuestro país a la nueva dinámica, lo que desencadenó el cambio de modelo económico, pasando de un prolongado período de sustitución de importaciones a una rápida apertura comercial.

Previo al establecimiento de mecanismos dirigidos a abrir mercados en México, fueron implementadas distintas políticas económicas que dejaron deficiencias importantes en la economía mexicana y sobre todo en la estructura de sus empresas, principalmente en las micro, medianas y pequeñas.

Por lo anterior, dentro de este capítulo, en primer lugar se analizará cuál es el entorno internacional al que la empresa mexicana ha tenido que integrarse y que retos y oportunidades se vislumbran ante esta inserción.

Posteriormente, se estudiarán las etapas que nuestro país atravesó antes de llegar a la apertura comercial y cuáles fueron los problemas heredados del modelo de sustitución de importaciones que entorpecieron la inserción de la empresa mexicana en la dinámica globalizadora y que al mismo tiempo redujeron su nivel competitivo.

Como parte de la política de apertura, el gobierno mexicano llevó a cabo la firma de acuerdos y tratados comerciales que se han constituido como la principal directriz de México con el objetivo de insertarse en el contexto de libre comercio, deriva de lo anterior el interés de nuestro país por pertenecer a los organismos económicos más importantes como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), así como la firma de Acuerdos y Tratados Comerciales con las naciones económicamente más poderosas, como lo demuestra el TLCAN y el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM).

1.1. EL ENTORNO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Dentro de este contexto, la empresa mexicana para incorporarse al proceso de globalización y libre comercio tuvo que modificar drásticamente su estructura y procesos productivos con el fin de lograr un mayor nivel de competitividad. Bajo el modelo de sustitución de importaciones la empresa mexicana se desarrolló en un ambiente de proteccionismo, en donde los apoyos gubernamentales como créditos y financiamiento eran más accesibles, pero sobre todo, la entrada de nuevos productos al mercado mexicano se encontraba casi bloqueada, bajo el argumento de cuidar el desarrollo y estabilidad de la industria nacional.

La protección ejercida bajo un prolongado modelo de sustitución de importaciones (1968-1986) significó para México, el rezago en la planta productiva de las empresas, las cuáles fueron aisladas de la competencia externa por medio de precios oficiales, permisos previos a la importación, altos aranceles, permisos de cupo e innumerables trabas administrativas a la importación. Por ello, las empresas mexicanas sólo se concentraron en la demanda interna, la cual al no estar en contacto con la competencia externa, no podía considerarse exigente, por ende, nuestros empresarios quedaron al margen de avances tecnológicos, de nuevos estándares de calidad y de innovaciones tanto en procesos productivos como en diseños, este último factor determinante en la industria del calzado.

La crisis económica de 1982 puso de manifiesto el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, y quedaron al descubierto las deficiencias de la empresa mexicana, que podemos resumir en los siguientes puntos:

- El sesgo antiexportador creado colocó en desventaja a México frente al mundo científica y tecnológicamente.
- Falta de competitividad de la planta productiva, para competir con los nuevos y más exigentes estándares mundiales de calidad.
- Ineficacia en procesos productivos que se reflejaron en incumplimiento en tiempos y volúmenes de entrega.
- Crisis inflacionaria
- Un desarrollo asimétrico entre los sectores productivos y una falta de política industrial.

Aunado a lo anterior, la empresa mexicana se enfrenta a la crisis económica más fuerte que nuestro país había atravesado hasta antes de 1994, la devaluación de 1982. La crisis de 1982 obliga al gobierno mexicano a buscar estrategias para atraer recursos financieros al país y de esta manera enfrentar el período, en ese momento y tratando de integrarse al nuevo contexto mundial, surge la necesidad de un cambio en la política comercial, con una tendencia librecambista y promotora de la apertura económica y el libre comercio.

De esta manera, se buscó integrar a las empresas mexicanas al nuevo contexto internacional, en primer término permitiendo la entrada de un mayor número de importaciones, con el fin de enfrentar a la industria nacional con la competencia externa. Para ello, el gobierno mexicano promovió un drástico cambio en sus políticas que no dieron tiempo a las empresas mexicanas de adaptarse de manera paulatina al nuevo modelo.

Acostumbrado a un mercado cautivo, en donde la calidad y el precio no eran factores determinantes, el empresario mexicano no contó con el tiempo para adecuarse a los nuevos procesos productivos y, en general, a la apertura comercial. La fuerte desgravación arancelaria a las importaciones enfrentó a los empresarios a productos de mejor calidad y sobre todo menor precio, factores que provocaron el cierre de empresas, ya que no debemos olvidar que debido a la crisis económica, el mercado mexicano era un mercado deprimido en donde el consumo se vio determinado básicamente por bajos precios, esta situación la experimentó especialmente el sector calzado, que se vio afectado por la entrada de importaciones de zapatos de origen asiático, que aunque de menor calidad que el producto nacional contaban con un precio más accesible para el grueso de la población.

Ante esta situación la empresa y gobierno mexicano, no tenían opción y había que buscar eliminar el sesgo antiexportador, lo antes posible, para ello se implementaron más apoyos gubernamentales, financiamientos y programas de fomento al comercio exterior.

A pesar de lo anterior, el empresario mexicano ha tratado de adaptarse a las nuevas tendencias de la economía mundial que a continuación describimos.

Tendencias de la economía mundial

1. *Cambios en la dinámica mundial*

La actual tendencia, nos lleva hacia una economía mundial, en donde las acciones de un gobierno no quedan circunscritas a su territorio, si no por el contrario, se busca que las estrategias económicas y políticas internas puedan conjuntarse con las mundiales y con todo aquel factor externo que le competa.

2. *Redefinición de la participación del Estado*

El papel del Estado, se reduce a un papel de “agente regulador, planificador e inversionista, cediendo su papel como motor de crecimiento a la iniciativa privada”³. El nuevo papel del Estado reducido sólo a ente rector, tiene consecuencias muy importantes. por ejemplo, el gasto social se reduce y esto ha provocado que las inversiones gubernamentales en el campo y aquellos sectores dañados por el modelo de sustitución, se hayan reducido, lo que ha conducido al país a un alto nivel de desempleo y a un atraso aún mayor, pues sin apoyo financiero y gubernamental el acceso a recursos para adquirir maquinaria y equipo es una tarea titánica. No obstante, el nuevo papel del Estado debería ser benéfico siempre y cuando en verdad cediera a la iniciativa privada los sectores en los que es ineficiente sin atentar contra la seguridad de recursos como el petróleo y el campo.

3. *Competitividad basada en innovación y aprovechamiento tecnológico.*

Actualmente, el conocimiento es el arma más poderosa, por lo que los procesos productivos se han automatizado casi en su totalidad, lo que ha permitido a la industria de los países industrializados, enfocarse en la investigación de nuevas tecnologías, procesos y diseños que les han permitido *innovar* en el ramo que los ocupa, para lograr un mayor nivel de competitividad ante sus competidores. Ante el cambio a la apertura, cuando la empresa mexicana se encuentra ante la importación de productos extranjeros, los empresarios notan la enorme diferencia en cuanto a procesos y diseños. Actualmente, se han creado mecanismos que apoyan al empresario mexicano para utilizar el financiamiento y la asesoría técnica con el fin de acceder a nuevas tecnologías

³ Bancomext. Comercio Internacional: Retos y oportunidades para la empresa. Serie de documentos técnicos No.1. México, D.F. 1997 p. 19

o que por lo menos, le permita maximizar los recursos con los que ya cuenta. Sin embargo, es necesario modificar los criterios con los que se otorga este apoyo, para que pueda ser ofrecido al grueso de la pequeña y mediana empresa.

4. ***El movimiento de capitales, fuerza motriz de la economía mundial.***

La misma dinámica globalizante ha otorgado al capital, el papel protagónico en la economía mundial, ya que todo este mecanismo de innovación, avance tecnológico y apertura comercial, requiere de recursos, por lo que las estrategias están enfocadas a la atracción de inversión extranjera, sobre todo directa (IED)⁴. Debido a la competencia internacional por conseguir el mayor flujo de inversión, se ha caído en el error de dar preferencia a la inversión en cartera (IEI)⁵, sin embargo esto no es correcto, ya que cualquier movimiento en la economía puede provocar la salida de este capital en busca de mejores tasas de interés y seguridad para invertir, como sucedió en la crisis mexicana de 1994.

5. ***Segmentación de los procesos de fabricación.***

Propio de la globalización se da la segmentación de los procesos de producción, con el fin de aprovechar las características de las industrias nacionales, es decir, sus ventajas comparativas, para especializarse en el proceso de producción, que les signifique menor costo. En este sentido, la industria nacional está en gran desventaja con respecto a las empresas transnacionales, que cuentan con los recursos para competir, ya que casi la totalidad de las empresas nacionales son pequeñas y medianas, éstas en muchos casos sólo quedan como maquiladoras, en donde la mano de obra es de un precio realmente bajo, sólo comparado con aquellos países asiáticos en donde las condiciones de trabajo son ínfimas. El interés debe surgir entonces en la búsqueda de inversiones y apoyos a la industria nacional, que no sólo la reduzcan a maquila, México no puede basar su estrategia de atracción de capitales en lo bajo del costo de mano de obra, en donde las prestaciones exigidas al inversionista extranjero son mínimas.

6. ***Desvinculación de los productos primarios de los procesos de crecimiento.***

Como mencionábamos la estrategia de un país no puede basarse en las ventajas comparativas, debido a los avances tecnológicos varios países han logrado balancear sus

⁴ Es aquella inversión que llega al país buscando invertir en la planta productiva, para generar empleos.

⁵ Aquella inversión solamente dirigida a la bolsa de valores, es decir, capital volátil.

desventajas, a pesar de no contar con riqueza natural. Por ello la búsqueda por diversificar exportaciones y no continuar siendo un país monoexportador de petróleo.

7. ***Transformación radical de la economía de los servicios.***

La importancia del comercio de bienes ha disminuido, por lo que es necesario apoyar al empresario para que incursione en sectores poco desarrollados como el de servicios, capacitándolo, financiando y apoyarlo en la búsqueda de nuevas oportunidades en sectores poco explotados como el del turismo y servicios portuarios.

En esencia los retos para la empresa nacional, pueden representar importantes oportunidades, sin embargo, es imprescindible que nuestras empresas cuenten con el apoyo gubernamental, por medio de una política industrial que proporcione los instrumentos para que las empresas mexicanas puedan incorporarse a esta dinámica, los lineamientos de política comercial han dejado de lado este aspecto, lo que da como resultado el actual vacío. Al respecto podemos enmarcar la política industrial de nuestro país en cinco etapas:

“Primera: se identifica con la sustitución de importaciones de bienes de consumo y abarca el período de mediados de los años cuarenta hasta finales de la década de los cincuenta. Segundo: es de creciente sustitución de bienesintermedios y comprende de 1960 a 1970. Tercera: donde la industria enfrenta una excesiva protección mientras en el mundo comienza un proceso de industrialización acorde a los cambios científicos y tecnológicos, y abarca el período de 1970 a 1980. Cuarta: inicia con la apertura comercial y el fomento industrial mediante la racionalización de la protección y la sustitución aparente de las importaciones y el despegue de la sustitución de las exportaciones petroleras a la promoción de las exportaciones no petroleras. Quinta: (se caracteriza por que la planta industrial) no tiene el desarrollo tecnológico requerido para apoyar a las exportaciones y así diversificar productos y mercados aprovechando los acuerdos comerciales firmados.”⁶

Desde la tercera etapa de la política industrial ubicada dentro del modelo de sustitución de importaciones las empresas mexicanas vieron limitado su desarrollo y sobre todo se estancaron en cuanto a los avances científicos y tecnológicos. El rezago provocado no ha podido ser superado, por lo que nuestras empresas se encuentran en desventaja con aquéllas de las naciones que sí adecuaron su política a los cambios mundiales.

⁶ Ignacio Martínez Cortes. “La política industrial y la competitividad del sector exportador”, en *Relaciones Internacionales*, núm.70 abril-junio 1996, FCPyS, UNAM p. 63

Ahora bien, la necesidad de una política industrial es apremiante en el orden de desarrollar aún más las unidades productivas, y de esta manera por un lado lograr un desarrollo económico y por otro, aprovechar las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales firmados, principalmente el TLCAN y el TLCUEM.

Es primordial que la política industrial englobe los siguientes aspectos con el fin de atacar las deficiencias de las PyMES y de esta manera proporcionarles los instrumentos para adquirir una mayor competitividad:

1. Planes sectoriales que se concentren en satisfacer las necesidades de cada uno de los sectores productivos en específico, sobre todo direccionando una mayor cantidad de recursos a investigaciones científicas, tecnológicas así como la capacitación y especialización de los recursos humanos.
2. Un mayor apoyo crediticio a las empresas, que reconsidere los criterios de otorgamiento de recursos.
3. Apoyo gubernamental, que contemple una simplificación fiscal y administrativa, mayor desregulación, mejor infraestructura (carreteras, puertos, zonas industriales, etc.) que proporcione un excelente nivel logístico.
4. Promoción de alianzas estratégicas tanto a nivel interno como externo.
5. Crear en el empresario mexicano una mayor cultura exportadora, por medio del acercamiento a las nuevas tecnologías y conceptos del comercio exterior.

La elaboración de una política industrial acorde a las nuevas tendencias y necesidades de la economía mundial, proporcionará a las empresas mexicanas los instrumentos para su mejor inserción al mercado mundial.

1.2. EL PROCESO A LA APERTURA COMERCIAL

Sin duda alguna, la década de los ochenta fué para México, una etapa difícil por la crisis económica y financiera que atravesó, resultado de un mal empleo en los recursos obtenidos en la época del desarrollo estabilizador y de un prolongado período de sustitución de importaciones. Dentro de este contexto, el año de 1982 estuvo caracterizado por la crisis económica y financiera más fuerte que el país había experimentado hasta antes de la crisis de 1994. La crisis de 1982 fué ocasionada principalmente por tres factores: 1) la caída en

los precios internacionales del petróleo, 2) la falta de ahorro interno y 3) el excesivo endeudamiento externo.

Los recursos financieros para hacer frente a la crisis no eran suficientes, por lo que el gobierno mexicano tuvo que solicitar más préstamos a los principales organismos financieros, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). El valor de los préstamos contratados con éstos organismos alcanzaron niveles que ocasionaron la amenaza de moratoria no sólo de nuestro país, sino que se sumaban a ella otras naciones latinoamericanas como Brasil, Perú, Argentina y Venezuela por ello había que buscar los canales para evitar la suspensión del pago de intereses que garantizan el funcionamiento del sistema monetario internacional.

Con el objetivo de asegurar el funcionamiento del sistema monetario internacional, los países acreedores recrudescieron sus políticas hacia los países deudores, por medio de programas de estabilización y ajuste estructural, en donde el bienestar social es dejado de lado en pos de el crecimiento económico y la apertura comercial.

En México, a raíz de este hecho, la situación se agudiza por las consecutivas devaluaciones, la nacionalización de la banca y una falta de credibilidad en el gobierno, lo que formó parte de una década sin crecimiento económico que afectó en gran medida el nivel de vida de la población y que sería el marco del cambio de modelo. De acuerdo con un estudio del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) "a partir de ese momento iniciamos como país una serie de cambios estructurales esenciales, que durante este sexenio (se refiere al sexenio de Miguel de la Madrid) hemos denominado modernización económica. Los pilares de este esfuerzo los conocemos más que bien: el saneamiento de las finanzas públicas, los esfuerzos de privatización, la apertura comercial y la desregulación de la economía"⁷

Con el fin de hacer frente a la crítica situación económica y adecuar las políticas del país, el gobierno del presidente De la Madrid en 1982, formuló el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), el cual propone dos estrategias básicas 1) la reordenación económica y 2) el cambio estructural con el fin de reformar el modelo económico del país y de esta manera hacer frente a la crisis.

⁷ NAFIN. La Competitividad de la Empresa Mexicana. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, IMEF. México, 1995. p. 271

Los principios básicos del PIRE fueron la base sobre la cual se elaboró el Programa Nacional de Desarrollo (1983-1988) que contemplaba dentro de la reordenación económica los siguientes puntos: el combate a la inflación y a la inestabilidad cambiaria, el fortalecimiento de los ingresos públicos, la mejor canalización del gasto público y el fomento al ahorro. Asimismo, el PND⁸, dentro de los puntos importantes correspondientes al cambio estructural, buscó resaltar los aspectos sociales, reorientar el aparato productivo y distributivo para lograr un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia fuera, para ello se buscó impulsar la sustitución eficiente de importaciones, es decir sólo recurrir al abasto internacional de bienes que en verdad fueran necesarios para el fomento de la industria, que no se fabricaran en el país y, evitar el consumo de importaciones suntuarias, de igual manera se estableció promover las exportaciones no petroleras con el fin de diversificarlas, pues con la crisis del petróleo, había quedado de manifiesto que basar el intercambio comercial en un sólo producto, era un factor recurrente de crisis. El logro de tal objetivo debía hacerse conjunto con el apoyo del Estado en las áreas prioritarias. La reorientación industrial tuvo un peso importante ya que la crisis económica había ocasionado tres problemas 1) escasez de demanda interna, 2) insuficiencia de divisas y 3) escasez de financiamiento, por ello la necesidad imperiosa de reorganizar la planta productiva del país.

Con el fin de reforzar este esfuerzo en 1983, se pone en marcha el Programa para la Defensa de la Planta Productiva y el Empleo, dentro de este programa el Estado consideró importante apoyar la producción química, petroquímica, de exportación y sobre todo apoyar los sectores de producción de bienes básicos como el del calzado.

Las dos estrategias básicas del PND, estaban encaminadas a responder en el corto plazo a la situación de crisis y llevar a cabo un cambio estructural y no sólo de carácter pasajero que quedara en un plan más de estabilización económica.

Dentro del PND, para lograr abatir la inflación se buscó adecuar la demanda con la oferta a través de la reducción del déficit del sector público, la penalización del consumo suntuario (característico de la sustitución de importaciones) y supervisión de las tasas de interés.

⁸ Miguel de la Madrid Hurtado. "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988", en *Comercio Exterior*. Suplemento, Vol. 33, núm. 6, México, D.F. 1983. p. 65

La búsqueda del crecimiento sobre bases diferentes planteó un cambio de suma importancia para nuestra economía, ya que perseguía expandir el sector exportador y racionalizar el sistema de permisos a las importaciones (mecanismo utilizado para proteger la industria nacional) además de la supresión de trabas a las exportaciones con lo que se lograría el crecimiento sostenido de la economía.

El sector exportador fue visto como la puerta de salida a la crisis y como un factor de crecimiento a futuro, en donde se buscaba eliminar el sesgo antiexportador. El fomento a las exportaciones según el PND se orientaba en “dos direcciones: hacia sectores con ventajas comparativas reales del largo plazo y que no están sujetas a estrategias de localización controlada por el exterior vía dominio de la tecnología o del mercado; y hacia sectores donde la política de sustitución de importaciones sea ineficiente por las limitadas economías de escala que permite el mercado interno. Esto dará la posibilidad de sustituir exportando y de articular la planta productiva hacia los bienes de amplia difusión. No sólo se buscó consolidar la posición del país en materia de exportación sino aumentar considerablemente la importancia relativa y el grado de diversificación de las exportaciones”⁹

El cambio de modelo que enmarca el PND, responde tanto a circunstancias internas como de carácter internacional, dentro de las primeras tenemos la preocupación por salir de la crisis generada por el agotamiento del modelo de sustitución y la crisis de los precios del petróleo así como la nacionalización de la banca.

En el contexto internacional destaca principalmente la necesidad de nuestro país por integrarse a la dinámica globalizadora, caracterizada por la apertura comercial y la formación de bloques comerciales. Asimismo, es importante destacar la influencia política que ejercieron las Cartas de Intención firmadas por México con el FMI, ya que para acceder a este tipo de financiamiento, el FMI pide que el país interesado se encuentre dentro de un marco de apertura comercial.

Dentro de este contexto, e influido por la situación nacional e internacional, el gobierno mexicano opta por dar paso a la apertura comercial y el crecimiento hacia fuera que había probado ser un éxito para países como los famosos NIC'S (New Industrializing

⁹ Miguel de la Madrid Hurtado. “Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988”, en *Comercio Exterior* Suplemento. Vol. 33, núm. 6 México, D.F. 1983. p. 56

Countries)¹⁰, que basaron su crecimiento en la industria manufacturera logrando elevar su nivel de competitividad gracias a la transferencia tecnológica que les permitió aumentar su capacidad industrial.

Incluso los países en desarrollo mostraron una situación exportadora favorable "al penetrar en el mercado de los países avanzados; de 1965 a 1985 ganaron 10 puntos porcentuales en las corrientes exportadoras hasta alcanzar el 17.4%; su participación en las importaciones de los países desarrollados aumentó de 1.2% en 1963 a 29% en 1980"¹¹. Cabe resaltar que la penetración al mercado estadounidense resultaba significativa no sólo por parte de los abastecedores tradicionales como las naciones latinoamericanas sino también por países como Japón y los llamados Tigres Asiáticos. El auge exportador, los compromisos internacionales de México y los movimientos internacionales del mercado fueron claves para el cambio de modelo.

La dinámica de cambio se presentaba no sólo en México, sino también en el resto de los países latinoamericanos que de igual forma habían prolongaron el modelo de sustitución de importaciones, y también presentaban un grave problema de endeudamiento externo, que los orilló a adquirir compromisos incluso aún mayores con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Las Cartas de Intención firmadas con el FMI dieron pie a que los países acreedores impusieran a sus deudores programas de estabilización y ajuste estructural.

En México los programas de estabilización y ajuste estipulados en las cartas de intención tuvieron cada vez más influencia en la dirección de las políticas del gobierno, estas cartas sobre todo las de 1985 y 1986 comenzaron a ser el eje de la política comercial que México siguió, por ejemplo, la de 1985 entre sus puntos centrales contenía: la necesidad de restablecer el crecimiento económico, el saneamiento de las finanzas públicas, la lucha contra la inflación y la sustitución de los permisos de importación por aranceles. Por su parte, la Carta de 1986 coincide con su predecesora y hace énfasis en mantener el proceso

¹⁰ Corea del Sur, Hong Kong, Taiwán y Singapur

¹¹ Miguel Ángel Toro. "La economía mundial, premisa y condición del ingreso de México al GATT", Torres, Blanca, (coord.) La Adhesión de México al GATT, Colegio de México, 1era ed. México, D.F. 1989. p.66

de liberalización de la economía, por lo que en este último año se dio el paso más importante en el cambio de modelo¹².

Riordan Roett citado por Cristina Rosas hace una atinada explicación del contenido de tales programas "todos los programas de estabilización y ajuste estructural requieren un considerable sacrificio económico para la mayor parte de la población. Dichos programas a menudo intentan contener las fuerzas que han producido la inflación y tratan, en cambio, de corregir las distorsiones que generó el proceso inflacionario. Los programas ortodoxos, favorecidos por el Fondo Monetario Internacional... y por los políticos monetaristas, involucran un combinación de la devaluación monetaria, la reducción en los controles a las importaciones, las restricciones crediticias, la reducción de los subsidios gubernamentales en bienes de consumo básico, mayores precios para los servicios públicos, liberalización de los precios, represión salarial, reducción en el empleo en el sector público y la reducción del déficit fiscal"¹³, como se puede notar en estas medidas el desarrollo y bienestar social no es contemplado y da como resultado como en el caso de México que la sociedad sea cada vez más desigual.

1.2.1. EL INGRESO DE MÉXICO AL GATT

El ingreso de México al GATT es un suceso que establece en definitiva la apertura de México hacia el libre comercio. El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés, que actualmente funciona dentro de la Organización Mundial de Comercio OMC), es un organismo creado en 1947 con el objetivo de coordinar el comercio mundial eliminando las barreras arancelarias y combatiendo el uso de prácticas desleales de comercio.

México en un principio se negó a participar en este organismo, sin embargo, fue observador en muchas de las rondas. Para 1978 influido por los desequilibrios internos de Estados Unidos principalmente el incremento en su déficit comercial, México pidió su adhesión al GATT. Para ello se creó un grupo que elaboró un protocolo de adhesión que fue rechazado por el congreso mexicano. "Sin embargo, los Estados Unidosen su Ley de Acuerdos Comerciales de 1979, establecieron la obligación de participar en el GATT,

¹² Cristina Rosas. "Del Tratado McLane-Ocampo al rescate de Clinton endeudamiento e insolvencia de México". en *Salinas: la globalización del pánico*. Ed. Planeta, México, D.F. 1995. p. 112.

¹³ Idem. op. cit. p. 118

con la amenaza de que quienes se rehusaren se harían acreedores a la aplicación de sanciones compensatorias a productos que se consideraran de acuerdo al Congreso, como subsidiados en el exterior¹⁴, como consecuencia de ello a muchos productos mexicanos se les aplicaron impuestos compensatorios.

Las presiones del mercado estadounidense no cesaron, pues el mercado mexicano resulta atractivo para introducir sus productos, ello se ve reflejado en la Ley de Comercio y Aranceles de Estados Unidos en 1984, donde se estipula que aquellos países que no liberalicen su economía y fomenten el libre comercio quedarían fuera del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias de Estados Unidos lo cual iba en detrimento de la posición que los productos mexicanos habían logrado en el mercado norteamericano, para evitar perjuicios en las exportaciones México acelera los trámites para ingresar al GATT, con el fin de anular las represiones a las que pudiera ser acreedor, pues la relación comercial entre estas dos naciones ha sido históricamente muy estrecha.

Además de la presión norteamericana, el gobierno mexicano esperaba que con el ingreso de nuestro país al GATT, éste podría facilitar el camino de la industria nacional para insertarse en los mercados internacionales, en un marco de eficiencia y competitividad y sobre todo fomentar la diversificación de las exportaciones.

Participar en el GATT, era también significativo para nuestro país por que este organismo representaba el foro comercial más importante, en donde podrían resolverse conflictos de tipo comercial. Dentro de los principios del GATT, destacan el de Trato de la Nación Más Favorecida y el de Trato Nacional¹⁵, México podría beneficiarse de estos principios y contrarrestar así el efecto proteccionista de los países industrializados.

Sin embargo, el GATT contempla sólo de manera discreta regulaciones en contra de las medidas no arancelarias, por lo que independientemente de pertenecer al organismo

¹⁴ Arturo Ortiz Wadgymar. Introducción al comercio Exterior de México. Ed. Nuestro Tiempo 4a edición. México, 1993. p.177

¹⁵ La cláusula de la Nación más Favorecida (NMF) destaca por su contenido cualquier ventaja, favor, privilegio o inmunidad concedido por una parte contratante a un producto originario de otro país, destinado a él será concedido inmediatamente o incondicionalmente a todo producto similar originario de los territorios de todas las demás partes contratantes o a ellos destinado, con ello se buscó eliminar el trato desigual al que los productos eran sometidos y de esta manera fomentar el libre comercio. Además del principio de la NMF, y con base en la búsqueda de un comercio sin discriminación, el GATT funciona bajo los principios del uso sólo de aranceles aduaneros para proteger las industrias nacionales y en la adopción de la cláusula de Tratamiento Nacional para productos extranjeros, según la cual se dará el mismo trato al producto extranjero que al nacional sin ninguna clase de discriminación.

México se vio perjudicado por las prácticas neoproteccionistas de los países del primer mundo, pues estos comenzaron a hacer uso de barreras no arancelarias, como permisos de cupo, regulaciones sanitarias y fitosanitarias así como medidas de calidad y ambientales, que la industria mexicana no cumplía.

No obstante, la apremiante necesidad de generar recursos por medio de la industria de exportación, ocasionó que la política de apertura ya en marcha, siguiera los lineamientos establecidos en el PND y del Programa Nacional de Fomento al Comercio Exterior. Dentro de este último, es importante destacar que se acentuó el uso de mecanismos para promover las exportaciones, se creó la Ley de Comercio Exterior, que regulaba los aspectos de aranceles, y subvenciones con el fin de fomentar el intercambio comercial; se eliminaron los permisos a la exportación y el permiso previo a la importación temporal; se estableció el Programa de Fomento Integral a las Exportaciones (PROFIEEX) en el que se hace énfasis en apoyar industrias específicas como la petroquímica, la química, la maquinaria, la automotriz, los textiles y el cuero; se dió apoyo a programas como el de Importación Temporal para la Exportación (PITEX) y la devolución de impuestos (DRAW BACK), pero entre todos los anteriores destacó por su importancia el apoyo financiero del gobierno. El financiamiento que al comercio exterior se dio resulta importante, ya que “en 1986 se destinaron 3.4 billones de pesos para cubrir las necesidades de financiamiento del comercio exterior, monto 16.1% mayor que el de 1985. En 1987 se rebasó en 56.7% la suma programada de 6.7 billones de pesos pues el monto ejercido ascendió a 10.5 billones de pesos”¹⁶, el apoyo financiero al comercio exterior rindió frutos pues de 1983 a 1987 la balanza comercial fue superavitaria y las exportaciones no petroleras aumentaron, “las ventas al exterior de productos no petroleros apenas representaban 22.4% del total y las manufacturas el 14.2% pero al concluir 1987 esas proporciones fueron de 58 y 48% respectivamente”¹⁷.

A pesar del crecimiento experimentado hubo factores adversos a la actividad exportadora que comenzaron a obstaculizar la libre entrada de los productos mexicanos a los mercados extranjeros. Por un lado, al reducir sus importaciones de bienes superfluos y con el fin de aumentar las exportaciones, los países subdesarrollados ocasionaron que aquellas naciones

¹⁶ Luis Bravo Aguilera. “La política comercial de México y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio” en Torres, Blanca (Coor.) op. cit. p. 42

¹⁷ Idem. op. cit. p. 42

industrializadas absorbieran más importaciones y para evitar déficits en balanza comercial, recurrieran al neoproteccionismo, “además, debido a la penetración de las exportaciones de los países en desarrollo, los industrializados se restringieron con más frecuencia el acceso preferencial a sus mercados mediante la graduación comercial en los Sistemas Generalizados de Preferencias (SGP). Las limitaciones afectaron los productos más competitivos de los países en desarrollo como son los textiles, pieles, productos de piel, papel algunos eléctricos, calzado y madera”¹⁸.

Dentro de este contexto en septiembre de 1986 México entró al GATT, comprometiéndose con sus principios y con la posibilidad de obtener beneficios, con ello nuestro país se adhirió a Códigos de Conducta del organismo como el de Procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación, Valoración Aduanera, Antidumping y Obstáculos Técnicos.

México desde el momento en que se adhirió al GATT se hizo partícipe de los beneficios de tales cláusulas. Sin embargo, a pesar de las ventajas, el hecho de que México participara en el GATT no le garantizaba un incremento de su comercio y mucho menos un comercio más equitativo pues el uso del neoproteccionismo se fue acentuando. No cabe duda que con la entrada de México al GATT la implementación de la política de apertura se llevó a cabo de manera apresurada “en 1983, las importaciones estaban sujetas en su totalidad al requisito de permiso previo; actualmente (1991) sólo 2% está bajo este régimen. El arancel máximo actual es de 20% y el promedio del orden del 10%, en 1982 era de 16.4%. De igual modo, hubo reducción en la medida arancelaria, en 1992 era de 27% y a partir de 1989 es de 1.3%; la tasa de protección arancelaria se encontraba en 16.4%, actualmente está en 5%. De las 11,834 fracciones que contiene la Tarifa del Impuesto General de Importación (TIGI), el gobierno ha liberado 11,607 fracciones, es decir, 99.1%”¹⁹.

Con lo anterior podemos darnos cuenta que el proceso de adecuación para entrar al GATT fue precipitado lo que no permitió a la industria mexicana asimilarlo, ya que después de tantos años de protección al enfrentarlos a la nueva competencia de manera tan rápida provocó problemas como el cierre de empresas, la insuficiencia tecnológica, la falta de recursos para acceder a nueva tecnología, desempleo y falta de competitividad.

¹⁸ Miguel Ángel Toro. “La economía mundial, premisa y condición del ingreso de México al GATT”. en Torres, Blanca (Coor.), op. cit p. 75

¹⁹ Ignacio Martínez Cortes. “La desgravación arancelaria en las negociaciones del Tratado” en *El Financiero*, lunes 4 de noviembre de 1991, p. 36

La entrada al GATT según argumentos oficiales llevaría a la modernización de la industria nacional y a la adquisición de nuevas técnicas y tecnologías que darían a los productos y empresarios mexicanos las características necesarias para competir en más mercados internacionales. Pero no hay que olvidar que con la crisis de la deuda la situación económica de nuestro país era crítica y la falta de ahorro interno e inversión era consecuencia de ello así como la falta de confianza del sector externo y privado, de esta manera la puerta a oportunidades para mejorar la planta productiva del país sólo quedaba abierta para aquellos empresarios que contaran con recursos para adquirirla y ellos en su mayoría pertenecían a las transnacionales o al pequeño sector empresarial que fue privilegiado con el modelo de sustitución de importaciones.

El GATT llevó a cabo 8 rondas de negociación la última de éstas, la Ronda Uruguay destaca por dos factores, en ella se decidió por primera vez incluir en las negociaciones el sector servicios y por otro lado, se da una reestructura del acuerdo, en donde el GATT, pasa a ser regulado por la Organización Mundial de Comercio (OMC), a partir del 1º de enero de 1995.

Los objetivos que persigue la OMC son más ambiciosos, pero siguiendo la misma línea que su antecesor, fortalecer el libre comercio. Los principales objetivos de la OMC son administrar y aplicar los acuerdos comerciales multilaterales; ser foro de negociaciones comerciales; administrar los procedimientos de solución de diferencias comerciales; supervisar las políticas comerciales y cooperar con el FMI y el Banco Mundial para lograr una mayor coherencia en la formulación de la política económica a escala mundial.

Dentro de la OMC se adopta un sistema integrado de solución de diferencias de los países miembros. Éste es uno de los cambios favorables que pueden notarse en la OMC, pues dentro del GATT no obstante la decisión que se tomara en el panel de Solución de Controversias, un país podría bloquear estos resultados.

En la política de la OMC se observa un gran avance, ya que además de la elaboración de reglas en sectores primordiales de las economías, como lo es la agricultura y los textiles, se establecieron, además, disposiciones sobre el comercio de servicios y sobre la protección de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio.

Los principios de la OMC son: Implementar un sistema basado en normas justas, equitativo y más abierto en materia de comercio internacional; Liberalizar y suprimir

progresivamente los obstáculos arancelarios y no arancelarios; Rechazar el proteccionismo; Suprimir el trato discriminatorio en las relaciones comerciales internacionales; Buscar la integración de los países en desarrollo, los países menos adelantados y las economías menos avanzadas y obtener un nivel máximo de transparencia tanto en las negociaciones que en la Organización se lleven a cabo, como en la aplicación de sus políticas y asignación de recursos²⁰.

Con lo que respecta a la participación de México en la OMC, podemos decir que lo que nuestro país tenía que liberalizar en materia comercial lo liberó al entrar al GATT. Con la OMC México, además se comprometió a evitar el uso de medidas unilaterales que entorpezcan su desarrollo en materia comercial, el gobierno mexicano accedió a entregar anualmente un examen de las políticas comerciales que llevará a cabo, el cual será posteriormente revisado en la Organización. Asimismo, la OMC tendrá que ser informada de la creación o modificación de nuevas leyes nacionales, que en todo momento deberán ser compatibles con los objetivos de la organización.

Por otro lado, la OMC busca que se promueva el apoyo a la pequeña y mediana empresa, lo que también concuerda con los lineamientos que el gobierno de México llevaba a cabo en pro de la apertura comercial. El apoyo al sector empresarial persigue inyectarle recursos para desarrollar un sector exportador capaz de competir a escala internacional, lo que diversificaría el comercio exterior de México y al mismo tiempo facilitará la liberalización económica del país.

1.2.2. MEXICO EN LA OCDE

La participación de México en el GATT y posteriormente en la OMC, dió a México, presencia en el escenario económico y comercial internacional. Sin embargo, la necesidad imperiosa por generar recursos y estabilizar la situación económica del país resultaba aún apremiante.

El gobierno de Carlos Salinas se distinguió por estar apegado a los principios neoliberales, en donde la apertura comercial con el fin de atraer recursos, siguió siendo una de las

²⁰ Ignacio Martínez Cortes y María Rosa López González. "La transición del GATT a la OMC y su impacto en el comercio Internacional" en *Revista de Relaciones Internacionales*, No. 64 Octubre-Diciembre, 1994. p.56

principales directrices de este gobierno. Sin embargo, consiente de que no sólo la apertura comercial era necesaria el programa salinista también contempló la atracción de inversión extranjera, que resultaba vital, sobre todo la directa aunque aquella en cartera fue la que más creció, por último, Salinas destacó la importancia de diversificar mercados como una opción para llegar al crecimiento económico y elevar las exportaciones.

Con tales fines y con base en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se llevan a cabo las estrategias comerciales contempladas en el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (PRONAMICE), el cual tiene cinco objetivos básicos 1) internacionalización de la industria nacional; 2) fomento de la innovación tecnológica; 3) incremento de la desregulación; 4) impulso de las exportaciones no petroleras así como 5) diversificar el comercio exterior.

El último objetivo del PRONAMICE era el más apremiante por ello comenzó a darse un importante proceso en el que se buscaban ampliar los horizontes comerciales de México, como consecuencia, la firma de acuerdos comerciales y la participación de nuestro país en los organismos financieros mundiales más importantes comenzaron a tener un mayor impulso.

Con el fin de alcanzar sus metas, durante la gestión salinista se llevaron a cabo cambios en el ámbito nacional, sobretodo reformas a la Constitución Política de México, para comenzar la privatización de importantes empresas y la atracción de inversión directa.

No obstante, los objetivos económicos resultaban los más importantes, Salinas con el fin de dar lugar a una relación estable entre las clases sociales y el gobierno, en 1987 crea el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), mediante el cual se pedía la participación y el apoyo de todos los sectores sociales para salir de la crisis; de la mano con esta medida, el gasto social se fue reduciendo como medida de ajuste y la repartición de tierras fue suspendida.

La nueva administración buscó consolidar la nueva política económica del país, por medio de la firma de acuerdos comerciales con distintas regiones del mundo y participando en los principales organismos internacionales, como es el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La OCDE tiene su origen en la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), fundada la finalizar la Segunda Guerra Mundial con el fin de dirigir la

reconstrucción de Europa con el apoyo del Plan Marshall. Las principales funciones de la OCDE son impulsar el crecimiento de la economía y del empleo, promover el bienestar económico y social mediante la coordinación de políticas entre los países miembros, y estimular y armonizar esfuerzos para el desarrollo de los países menos favorecidos.

Los países fundadores de la OCDE fueron Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, E.E.U.U., Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía, posteriormente se integró Japón (1964), Finlandia (1969), Australia (1971), Nueva Zelanda (1973), México (1994), la República Checa (1995), Hungría (1996) y Corea del Sur (1996).

El principal requisito para ser miembro de la OCDE es liberalizar progresivamente los movimientos de capitales y de servicios, incluyendo los servicios financieros. Cada país que ingresa se compromete a aplicar los principios de liberalización, no discriminación, trato nacional y trato equivalente.

El conjunto de políticas y disposiciones de la OCDE concordaban plenamente con la orientación neoliberal que desde el gobierno de Miguel de la Madrid venía practicándose en el país, es por ello, que la participación de México en este organismo, se daba en un clima propicio.

Las negociaciones para que México ingresara a la OCDE fueron realizadas de una manera rápida. El 14 de abril de 1994, el secretario de Relaciones Exteriores de México Manuel Tello y Jean Claude Paye, suscribieron la carta en la que se invitaba formalmente a México a incorporarse a esta organización, sólo un mes después el 18 de mayo México ingresó a la OCDE.

El ingreso formal de nuestro país a la OCDE dió a México una presencia en la escena internacional muy importante ya que lograba ser visto como un país seguro para las inversiones extranjeras y con un importante nivel de crecimiento y estabilidad política.

Sin embargo, en la realidad el hecho de que México pertenezca a este grupo de países conocido como el "Club de los Ricos" (por ser aquellas naciones que cuentan con un mayor nivel de ingreso, educación y un sistema democrático), no significa que nuestro país cuente con estas características.

De acuerdo a un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), podemos encontrar indicadores que sustentan el argumento anterior. El conjunto de países

miembros de la OCDE está caracterizado entre otras cosas por su alto producto por habitante, "para 1992 fue de 7,200 dólares, en tanto que el promedio para la OCDE era de 17,700, y el máximo era de 22,200"²¹, esto significa que para ese año el PIB por habitante de México no era ni la mitad del promedio de los países de la OCDE. El ingreso de México a la OCDE causó polémica entre los analistas económicos, políticos y sociales que encontraban argumentos a favor y en contra, prevaleciendo estos últimos, sobre todo si se considera que el costo de la participación de México en este organismo, cuesta al país 200 millones de pesos anuales.

Realmente, la relación entre ventajas y desventajas es totalmente asimétrica, prevaleciendo estas últimas, ya que si bien es cierto que la OCDE es un importante foro de análisis, es correcto aseverar que en él prevalecen las decisiones de los países económicamente más fuertes. Por otro lado, el acceso a información actualizada no es algo preponderante si no se hace un uso adecuado de ella, de nada sirve si no se pone en práctica y se encauza para lograr el desarrollo del país, que a fin de cuentas es uno de los objetivos de la organización. El ingreso de México a la OCDE fue más que nada una estrategia política para conseguir un objetivo económico, que en su momento dió resultado, sin embargo, no produjo un beneficio efímero. En esencia, la participación de México en la OCDE vino a reforzar la proyección de nuestro país en el mundo, lo cual no conlleva al desarrollo económico de población.

1.2.3. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

La globalización y el fortalecimiento de bloques económicos como la Unión Europea pusieron de manifiesto la necesidad de nuestro país de integrarse a una zona económica que le permitiera no quedar fuera del comercio interbloques dándole así la posibilidad de insertarse en la escena económica internacional.

En el ámbito internacional el gobierno mexicano se dedicó a promover la imagen de México como un país desarrollado. Realizó giras a Europa, América Latina y Asia con el principal objetivo de firmar acuerdos comerciales como el Acuerdo Marco con la Unión

²¹ Isaías Aguilar Huerta y Jorge Márquez Pozos. "México: ¿nuevo país desarrollado?" en *Momento Económico*. núm.75 Septiembre-Octubre 1994. México, D.F. p.35

Europea firmado en 1993, o aquellos firmados con el Grupo de los Tres (Colombia, Venezuela y México), Costa Rica y Chile todos con el fin de crear las condiciones propicias para que los productos mexicanos tuvieran acceso a nuevos mercados. Sin embargo, y paradójicamente, a la vez que los esfuerzos por fomentar y crear nuevas relaciones comerciales se hacían más dinámicos, la relación con Estados Unidos en este período se fue haciendo más estrecha y asimétrica.

En su relación comercial con Estados Unidos, México se ha caracterizado por, "la destacada participación de Estados Unidos como origen y destino de la mayor parte del comercio exterior mexicano es expresión de una tendencia histórica consolidada: en 1890 el 69% de las exportaciones mexicanas se destinaba al mercado estadounidense, mientras que de éste se recibía el 56% de las importaciones totales; diez años después, en 1900, dichos porcentajes alcanzaban el 75 y el 54%, respectivamente; en tanto que en 1950 representaban el 86 y el 84%, para estabilizarse en 1980 en torno al 61 y el 62% y crecer hasta el 69 y 64% en 1991"²².

A pesar del intenso intercambio comercial en la relación México-Estados Unidos aún existían barreras sobre todo a la inversión extranjera que obstruía su exitosa atracción, por ello y debido a la relevancia de los bloques comerciales dentro de los cuales se comercia no sólo bienes sino además servicios, el gobierno de nuestro país comenzó a contemplar la idea de la creación de un acuerdo de libre comercio que le permitiera tanto aumentar el valor de las exportaciones hacia EUA como un libre intercambio de servicios y una mayor inversión.

Con el fin de contar con las condiciones propicias para que se aceptara negociar, el gobierno salinista emprendió diversas reformas políticas y económicas. Las más significativas fueron: la reforma del Artículo 27 constitucional, la cual indicaba que se garantizaba la propiedad de extranjeros en zonas fronterizas y playas; se reformó la Ley Aduanera en 1992 y fue modificada la Ley de Inversión Extranjera en 1989 en donde se permitía que la inversión foránea fuera del 100%, con esta serie de cambios a nuestras legislaciones se facilitaba las condiciones para un proyecto de comercio más ambicioso.

²² Carlos González Martínez. "El Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Una aproximación general" .CIIH-UNAM. México, 1994. p. 12

El TLC entre estas tres naciones tiene importantes antecedentes como lo son el Acuerdo de Libre Comercio que Estados Unidos y Canadá firmaron en 1988, que entró en vigor en 1989 y algunos otros acuerdos entre ellos el Acuerdo Marco de Referencia de Comercio e Inversión que México y Estados Unidos celebraron en 1987.

Ambos acuerdos son el reflejo de una estrecha dependencia comercial no sólo mexicana sino también canadiense hacia Estados Unidos y en ambos documentos se ve el interés estadounidense por acrecentar esa dependencia y por la búsqueda de penetrar aún más en ambos mercados utilizándolos como zona de influencia y apoyo para recuperar la hegemonía perdida ante grupos importantes como la Unión Europea y las fuertes economías asiáticas entre ellas la japonesa.

Entre los principales puntos del ALC Estados Unidos-Canadá destacan los siguientes: "se eliminarán los aranceles a la importación en un periodo de 10 años; el Pacto Automotriz firmado en 1965 (por medio del cual se logro un importante crecimiento del sector canadiense) seguiría vigente; no se aplicarán restricciones comerciales para crudo, producción de petróleo, gas natural, electricidad y uranio; se otorgarán garantías de trato igual derechos de establecimiento y de acceso a los mecanismos internos de distribución de servicios en 150 sectores específicos, incluyendo financieras, aseguradoras, minería, agricultura, computadora, telecomunicaciones y turismo; el acuerdo elimina restricciones a la inversión así como los requisitos mínimos y máximos de propiedad a empresas extranjeras, todos los requisitos de exportación, de contenido local, de fuentes locales, de capital nacional y de sustitución de importaciones serán eliminados; ambos países retienen su derecho de imponer impuestos compensatorios y medidas antidumping bajo sus estatutos nacionales existentes para protegerse de subsidios perjudiciales"²³, algunas de estas disposiciones serían retomadas para elaborar el documento del TLCAN.

Por su parte las relaciones comerciales México-Estados Unidos, ya habían tenido ciertos acercamientos que observamos en los acuerdos previos a la firma del TLCAN, entre ellos destacan uno sobre productos siderúrgicos firmado en 1985 y otro sobre el sector textil el cual se firmo bajo el Acuerdo Multifibras, ambos han permitido un acceso importante al mercado estadounidense aunque aún dentro de un margen muy limitado.

²³ Sidney Weintraub. México frente al acuerdo del Libre Comercio Canadá-Estados Unidos. Alternativas para el Futuro. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C., Ed. Diana, México, 1993. p. 73

²⁴ Idem op. cit. p. 75

En 1985 se signo un entendimiento en materia de subsidios e impuestos compensatorios, en el que por medio de la obtención de la prueba de daño (que asegura que los productos que entran al mercado estadounidense han sido objeto de subsidios) los productos mexicanos han asegurado un lugar más activo pero dentro de importantes limitaciones por parte del mercado estadounidense.

Posteriormente en 1987 fué firmado el Acuerdo Marco de Referencia de Comercio e Inversión entre México y Estados Unidos. La importancia de este documento radica en que en él se reconoce que México es un país en desarrollo y depende en gran medida de los ingresos provenientes de las exportaciones para enfrentar sus compromisos financieros, se establece, además que cualquier conflicto o desacuerdo en materia de inversión y comercio al no ser resuelto de manera bilateral se recurrirá al foro multilateral del GATT para resolverlo²⁴.

Por su parte, la relación económica entre México y Canadá no ha sido muy significativa ya que para 1989 las exportaciones de México hacia el país de la hoja de maple registraron 278.2 millones de dólares (mdd) y experimentaron una disminución del 17.10% para 1990 en donde se ubicaron en 230.6 mdd, representando sólo el 1.2% y 0.9% respectivamente de las exportaciones mexicanas.²⁵

De hecho y de manera más formal, la inquietud de establecer una relación comercial más profunda entre ambas naciones surge en 1989 en una reunión celebrada en Toronto, en la que se percibió la necesidad de fomentar el comercio entre las dos naciones así como aumentar las inversiones canadienses en nuestro país y, buscar la forma de incrementar los intercambios tecnológicos canadienses en apoyo a la industria mexicana.

La iniciativa por establecer una zona de libre comercio entre las tres naciones signatarias surge principalmente por el interés de Estados Unidos de hacer frente a los cada vez más fuertes bloques económicos (UE principalmente); así como reducir su déficit por medio de la elevación de sus exportaciones hacia México y Canadá de los cuales por medio del TLC puede obtener materias primas y mano de obra a bajos precios y de esta manera tratar de recuperar su posición hegemónica en la economía mundial.

²⁵ CANACO. México 1991, Compendio de Datos y Estadísticas de México. Con base en cifras del BANCOMEXT, México, D.F. 1992.

Por su parte Canadá percibe al TLC como un instrumento para colocar sus productos e inversiones en un país distinto a EUA y de esta manera aumentar sus exportaciones, al mismo tiempo el TLC para Canadá también significaría una vía para contrarrestar el uso excesivo que el gobierno estadounidense (a pesar del acuerdo previo entre ambas naciones) hace de barreras no arancelarias que obstruyen la entrada de los productos tanto canadienses como mexicanos.

El TLC para México ayudaría a los fines de la modernización económica basada en la apertura comercial y la promoción de las exportaciones principalmente manufactureras que contribuiría a atraer recursos para disminuir el pago por el servicio de la deuda²⁶. Con el TLC nuestro país buscó aumentar el flujo de inversión extranjera con menos obstáculos para ello, el proyectar una imagen segura y confiable del país era básicos y que mejor que la firma de un acuerdo con dos potencias económicas para lograrlo y darle seguridad no sólo a los inversionistas norteamericanos y canadienses sino del resto del orbe.

En este contexto en 1990 comienza en México el Foro Nacional de Consulta: Las relaciones comerciales de México con el mundo en donde se ventila la idea de iniciar negociaciones con Estados Unidos y Canadá para el establecimiento de un Acuerdo de Libre Comercio.

El periodo de negociaciones fue largo pero finalmente 12 de agosto de 1992, el Secretario de Comercio y Fomento Industrial de México, Jaime Serra; el Ministro de Industria, Ciencia y Tecnología y Comercio Internacional de Canadá, Michael Wilson; y la Representante Comercial de Estados Unidos, Carla Hills, concluyeron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA por sus siglas en inglés), el cual a partir entraría en vigor el 1 de enero de 1994.

Con la firma del TLCAN queda conformada el área de libre comercio con mayor población en el mundo con 356 millones de habitantes y un Producto Interno Bruto (PIB) regional de seis billones de dólares²⁷.

En la redacción final del documento del TLC los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de

²⁶ Reducir el servicio del pago de la deuda era uno de los principales objetivos del programa salmista así como mantener la estabilidad monetaria y cambiaria, siguiendo las disposiciones de las Cartas de Intención firmadas con el FMI reflejo de las medidas de corte neoliberal implementadas en nuestro país.

²⁷ SECOFI. *¿Qué es el TLC?*. México, D.F. 1992. p. 3

las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su convicción de que el TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, en forma congruente con la protección del medio ambiente.

En el TLC las partes, se comprometen de conformidad con lo dispuesto en el Artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio ha establecer una zona de libre comercio lo que queda estipulado en Artículo 101 del TLCAN. Los objetivos particulares del acuerdo estipulados en el artículo 102, son eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes; promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; aumentar las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes; crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del Tratado para su administración conjunta y para la solución de controversias.

El TLC fué ratificado por el Congreso Estadunidense después de ser anexado un Acuerdo de Cooperación Ambiental y Laboral. Dentro del TLCAN las industrias farmacéutica, automotriz y textil y del vestido cuentan con reglas específicas por la importancia de estas industrias en las tres naciones.

El TLCAN desde el momento en que comenzó a vislumbrarse fue un factor de discusión en todos los sectores de las tres naciones signatarias, (basta recordar el estallido armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en México el mismo día en que el tratado entró en vigor, manifestando su desacuerdo).

Una de las razones por las que el TLCAN causó tanto revuelo sobre todo en la sociedad mexicana fue por las importantes desigualdades que México tiene con respecto a sus dos socios, simplemente para 1991 el ingreso per cápita era de 2,870, 22,500 y 21,260 (dólares) para México, Estados Unidos y Canadá respectivamente.

Aunado a ello la fuerte dependencia del comercio exterior de México y Canadá hacia Estados Unidos resulta preocupante ya que "para México los intercambios comerciales con Estados Unidos significan el 69% de su comercio exterior, para Estados Unidos este flujo apenas alcanza el 6.5% de sus importaciones y exportaciones totales"²⁸, estas asimetrías con el tratado se acentúan, ya que al hacer uso Estados Unidos de barreras no arancelarias

²⁸ Carlos González Martínez. op. cit. p. 13

obstruye el libre comercio pero, al lograr que sus dos socios eliminen aranceles se le otorga la posibilidad de penetrar más a ambos mercados.

México y Canadá son fuertemente dependientes de la inversión extranjera tanto directa como indirecta proveniente de Estados Unidos, dueño de la mayor parte de las maquiladoras instaladas en la frontera mexicana y de las empresas de servicios de Canadá. Las asimetrías en el TLCAN son importantes pero, por otro lado, los retos que con el tratado tiene que enfrentar México son mayores. Entre ellos el de la competitividad, ya que en el mercado estadounidense se encuentra con fuerte competencia en cuanto a los bajos precios de los productos asiáticos o la calidad de los productos europeos. Mantener la estabilidad económica y política se convirtieron en los retos que nuestro país debía encarar pues sin estos dos elementos como se vio en la crisis de 1994, nuestra economía puede provocar serios problemas no sólo a nuestros socios comerciales sino a escala mundial.

Hacer una evaluación de las ventajas y beneficios del TLCAN es sin duda una tarea titánica pues si bien es cierto que, en cifras nuestro comercio exterior creció (en 1993 las exportaciones de México hacia EUA fueron de 37 mil millones de dólares y para 1994 ascendieron a 45 y por su parte a Canadá de 2 a 3.1 mil millones de dólares respectivamente), también es verdad que dichos resultados no han beneficiado a toda la población si no por el contrario, sólo a las grandes empresas en su mayoría transnacionales que son las que tienen la capacidad para acceder a nuevas tecnologías, créditos, y capacitación, factores que les dan las armas para lograr productos competitivos con oportunidades de beneficiarse del libre comercio²⁹.

El TLCAN no se puede ver como la causa de todos los problemas económicos de México y mucho menos como la solución de ellos, debemos recordar que los problemas de la economía mexicana son en gran medida de carácter estructural. Sin embargo, es preciso reconocer que con la rápida apertura comercial se ha afectado la planta productiva (principalmente pequeñas y medianas empresas) de nuestro país al enfrentarla sin ninguna preparación previa a la fuerte competencia de productos superiores en precio y calidad, ello ha ocasionado que al interior de nuestro país el desempleo y la desigualdad económica se acentúen. En síntesis, al TLCAN hay que considerarlo en el contexto de apertura

²⁹ CANACO op. cit. p. 35

económica y a ésta a su vez, en el cambio del modelo económico ocurrido en el país desde la década de los ochenta.

1.2.4. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO-UNIÓN EUROPEA

Con la firma de los tratados comerciales firmados por México, se logra tener presencia en el escenario internacional sobre todo en Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, la política de apertura y diversificación de relaciones comerciales no queda finiquitada con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, por lo que su sucesor el Dr. Ernesto Zedillo Ponce León, es el protagonista de la negociación de uno de los Tratados Comerciales más ambiciosos, el Tratado México-Unión Europea³⁰.

El Tratado México-Unión Europea resulta uno de los más importantes, debido al área comercial que representa y sobre todo por que el tratado contempla regulaciones en todos sentidos, desde el enfoque comercial hasta el que corresponde el aspecto político, democrático y ecológico. Las negociaciones comenzaron formalmente el 14 de julio de 1998, a partir de esta fecha se han llevado a cabo 8 rondas, en las cuáles se han tratado los temas de acceso de bienes a mercado, reglas de origen, plazos de desgravación.

El tema de las reglas de origen fue uno de los más discutidos, sobre todo en lo que se refiere al sector textil y del calzado, ya que recordemos que España e Italia son dos de los principales productores de calzado a escala mundial.

Con el Tratado con la Unión Europea, se le presenta a México la oportunidad de reducir la dependencia comercial con Estados Unidos. Es muy importante destacar que el acuerdo con la Unión Europea además de ser de los más completos, reconoce las asimetrías económicas que existen con México, muestra de ellos es la disposición que los países europeos tuvieron en la eliminación de aranceles.

Después de las 8 rondas de negociación, el pasado 24 de noviembre de 1999, concluyeron las negociaciones entre México y la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio entró en vigor el 1° de julio del 2000. Dentro de los plazos de desgravación, la Unión Europea eliminará de inmediato, el 80% de sus aranceles a las manufacturas mexicanas y el resto en

³⁰ La Unión Europea esta integrada por 15 países: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido de la Gran Bretaña y Suecia.

el 2003. México liberará de inmediato el 47% de su comercio, después habrá un lapso de transición, para luego abrir totalmente su mercado a las manufacturas europeas en el 2007. El acuerdo con la Unión Europea, representa nuevas oportunidades de negocio, sobre todo para el sector calzado. A pesar de que países como España e Italia son líderes en la producción de calzado, nuestro país es más competitivo que aquellos en el proceso de acabado del calzado (que implica mayor uso de mano de obra), por lo que este podría ser también un elemento que ayudará a realizar alianzas estratégicas entre las empresas de ambas regiones.

La UE representa el espacio económico más grande del mundo ya que tiene una población de 375 millones de habitantes con elevados niveles de ingreso y consumo "en 1998, la Unión Europea exportó fuera de la comunidad, 814 mil millones, lo que equivalió al 20% del comercio mundial"³¹. Para México el tratado con la Unión Europea representa un mercado con importantes oportunidades de negocios, no obstante, el comercio con los países miembros a lo largo de la historia no ha sido muy significativo e incluso ha estado muy restringido en cuestión arancelaria y de normas no arancelarias.

El texto del tratado contiene once capítulos. Los primeros reglamentan los plazos y condiciones en que se eliminarán los aranceles a los productos industriales, agrícolas y agroindustriales. En la segunda parte se especifican las reglas de origen y las distintas normas técnicas, sanitarias y fitosanitarias. Un tercer grupo de capítulos se refieren al comercio de servicios (bancos, aseguradoras, etc.) a las inversiones, a las compras que realiza el sector público y a la propiedad intelectual. Siguiendo la línea de los tratados ya negociados, se incluye un capítulo denominado solución de controversias. Dentro del texto del tratado destacan los principales objetivos entre ellos: se busca principalmente garantizar el acceso preferencial y seguro de nuestros productos al mercado más grande del mundo, aún mayor al de Norteamérica; diversificar nuestras relaciones económicas, tanto el destino de nuestras exportaciones como las fuentes de insumos para nuestras empresas; generar mayores flujos de Inversión Extranjera directa y alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y europeas para promover la transferencia de tecnología y fortalecer nuestra presencia en el exterior como centro de negocios.

³¹ SECOFI. Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México. México, D.F., 1999. Pág. 4

CAPÍTULO 2

CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO FRENTE A LA APERTURA COMERCIAL 1995-2000

El uso del calzado surge ante la necesidad del hombre de protegerse de las inclemencias del medio ambiente, pues a diferencia de otros animales, el ser humano no cuenta con una protección natural que soporte las fuertes variaciones climáticas. El calzado ha sido a lo largo de la historia un indicador de status social y recientemente ha adquirido un papel relevante en el mundo de la moda, en donde estar a la vanguardia da a los productores una ventaja sobre aquellos que no evolucionan en calidad y diseños.

En el presente capítulo analizaremos dos aspectos básicos, por un lado revisaremos cuál ha sido el desarrollo de la industria del calzado en nuestro país en el período previo a la apertura y firma del TLCAN y el TLCUEM y en segundo lugar, estudiaremos cual es la situación actual del sector, lo cual nos ayudara a detectar las principales deficiencias de la industria que no le han permitido competir en el marco de la apertura comercial que vive el país.

2.1. LA INDUSTRIA DEL CALZADO ANTE LA APERTURA COMERCIAL

La industria del cuero, calzado y marroquinería es considerada como un sector prioritario dentro de la economía del país, debido a su gran capacidad de generación de empleo y uso intensivo de mano de obra. Dentro de la cadena productiva destaca el sector calzado por su potencial exportador. Sin embargo, debido a la estructura que presenta el sector ha atravesado por fuertes crisis de producción y consumo, que han dejado de manifiesto las deficiencias del calzado mexicano. No obstante, a últimas fechas el sector muestra una franca recuperación y perspectivas de crecimiento. A continuación analizaremos el comportamiento del sector calzado previo a la apertura comercial.

El sector calzado en México atravesó por una fuerte crisis desde principios de la década de los ochenta, la cual se vio reflejada en sus principales indicadores "el PIB de la industria

(del calzado) declinó 3.8% de 1982 a 1989. En 1982 y 1983 lo hizo en 15% y sólo aumento en los dos años siguientes³².

El cuadro 1 muestra la disminución de la tasa de crecimiento del empleo que en el período 1982-89 se vió reducida en una tasa de -3.78. Una de las principales causas de esta crisis, fue la reducción de la demanda interna la cual dió por resultado que el consumo per cápita de calzado (que hasta 1983 se había mantenido constante) se redujera de manera considerable, sobre todo en 1985 y 1986 los años de crisis más agudos para los fabricantes nacionales.

No es sino hasta principios de los años noventa en que comienza a darse una ligera recuperación en el consumo per cápita de zapatos, que durante sus años más prósperos (entre 1978 y 1981) alcanzó los 4 pares anuales, cifra que no se ha podido igualar.

A la ya problemática situación de la industria del calzado se le sumaba otra circunstancia que para el sector resultó adversa: la apertura comercial, la cual dió pie a un aumento del flujo de importaciones sobre todo aquellas procedentes de China, que llegaban a nuestro país por medio del contrabando o prácticas desleales de comercio como la subfacturación y el dumping. El volumen de calzado chino que entró al país era tan grande que simplemente para 1993 "entraron al país 70 millones de pares de zapatos, de los cuáles el 50 por ciento fueron por prácticas dumping y el otro 50 por contrabando"³³.

Esta situación obligó al gobierno por conducto de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial a tomar medidas para tratar de contrarrestar el problema, por ello el 30 de diciembre de 1993 se emitió una resolución definitiva sobre las importaciones de calzado y sus partes, originarias de la República Popular de China, independientemente del país de procedencia.

Dicha sanción no sólo se aplicó contra los productos chinos sino también sobre aquellos productos finales provenientes de Malasia, Taiwán, Corea, Singapur y Hong Kong, esto con la objetivo de prevenir la triangulación de las mercancías. Tal cuota se aplicó a los productos comprendidos en las siguientes partidas arancelarias³⁴:

³² Flor Brown Grossman y Lilia Domínguez Villalobos. "Productividad y Cambio Tecnológico en la Industria Mexicana del Calzado". *Comercio Exterior*, Vol. 42, núm.1. Bancomext, México, D.F. enero, 1992. pp.46-53.

³³ Análisis Financiero, en *El Financiero*, Secc. Comercio Exterior, México, D.F. 09 febrero 1994. p. 26

³⁴ Juan José Lezama. "Grava SECOFI 323% las importaciones de calzado" en *El Financiero*, Secc. Comercio Exterior, México, D.F. miércoles 5 de enero de 1994. p. 25

CUADRO 1

TENDENCIAS DEL PRODUCTO Y EL EMPLEO EN LA INDUSTRIA MEXICANA DEL CUERO Y CALZADO

AÑOS	PIB MANUFACTURERO	INDUSTRIA CUERO Y CALZADO		IMPORTACIONES		EXPORTACIONES	
		PIB 1	PERSONAL OCUPADO2	MONTO3	%4	MONTO 5	%5
1970	2,359,000	16.095	97.555	15.5a	5.10a	3.4	0.62
1975	3,238,800	21.809	118.292	20.8	3.25	12.1	0.92
1978	3,780,500	25.545	121.670	19.0	2.55	25.2	1.65
1979	4,126,600	28.935	138.155	17.1	1.71	30.8	1.41
1980	4,470,100	29.666	138.909	62.0	4.57	32.0	1.17
1981	4,862,200	32.652	152.303	67.3	3.81	24.4	0.67
1982	4,831,700	35.609	155.706	13.1	0.83	21.7	0.66
1983	4,628,900	27.792	130.521	4.5	0.49	15.3	0.75
1984	4,796,000	29.370	131.478	11.9	0.99	29.0	1.14
1985	4,920,400	30.284	135.390	15.7	1.51	24.4	1.12
1986	4,732,100	24.623	135.666	9.4	0.97	31.0	1.54
1987	4,802,400	24.686	128.875	13.7	1.83	86.1	5.49
1988	4,855,200	24.071	119.578	54.3	4.87	118.0	5.24
1989	5,024,226	24.902	117.529	112.8	10.80	117.2	4.99

1. Millones de pesos (1980=100). INEGI y SPP-3.94. Sistemas de Cuentas Nacionales 1988, México, 1989.

2. INEGI y SPP. Sistemas de Cuentas Nacionales 1988, México, 1989.

3. Millones de dólares. Comercio Exterior, vol. 38, núm. 4, México, abril de 1988 y vol. 39 núm. 4 México, abril, 1989.

4. Proporción de la demanda interna

5. Proporción del valor bruto de la producción.

a. 1971

FUENTE: Domínguez Villalobos y Brown Grossman, Flor. "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado". Comercio Exterior, vol. 42, Núm. 1, BANCOMEXT México, enero 1992.

6401 Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o de plástico.

6402 Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.

6403 Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.

6405 Los demás calzados.

6006 Partes para calzado

La sanción establecida llegaba hasta el 323% en algunas partidas, como la 6403, la mayoría de las sanciones fueron impuestas al calzado de plástico, debido a que sus importaciones eran las más significativas, principalmente porque su bajo costo las hacía más atractivas para un mercado deprimido como el mexicano.

El exceso de importaciones desató otros problemas en el sector calzado como el cierre de cientos de empresas y por ende, la importante pérdida de empleos y el aumento de la capacidad ociosa de la planta productiva del sector. La industria vió reducida su participación en el propio mercado en un 18.3% en 1989 y aproximadamente en un 30% en 1990. El sector registró considerables porcentajes a la baja de su producción la cual disminuyó hasta en un 50%.

El comportamiento de la industria del calzado era estable y con tasas de crecimiento positivas, sin embargo la crisis económica del país y el proceso de apertura comercial, contribuyeron a que el sector cayera en uno de sus peores momentos al resentir no sólo sus mayores deficiencias (en cuanto a precio principalmente) sino también el poco apoyo gubernamental en cuanto al control de importaciones ilegales.

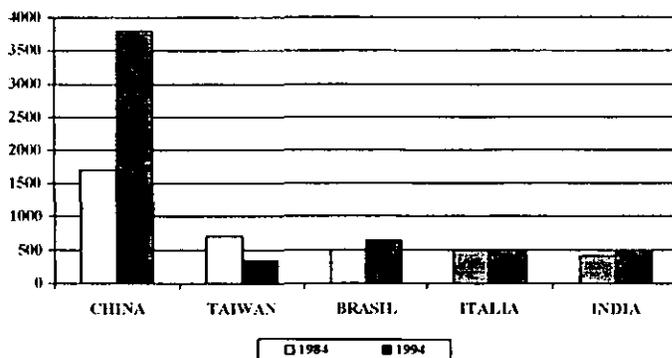
No obstante, la industria del calzado al igual que muchas otras se encuentra ya en la apertura comercial y se enfrenta a retos que con un poco de inversión pueden convertirse en oportunidades. Esta política de liberalización de barreras comerciales a escala mundial, enfrenta a México a una fuerte competencia. A continuación analizaremos cual es la posición competitiva que el calzado mexicano tiene en el contexto internacional y bajo que circunstancias algunos países se han convertido en sus principales competidores.

2.2. PRINCIPALES SECTORES Y TENDENCIAS

La fabricación de calzado a escala mundial es una actividad que resulta importante, por el número de empleos que genera, ya que el proceso de elaboración de calzado requiere de una intensa utilización de mano de obra, por lo que los productores se encuentran siempre en búsqueda de los menores costos de producción a escala mundial.

Razón por la cual, los países asiáticos han logrado acaparar un mayor volumen de producción pues naciones como Taiwán, China, Indonesia y la India cuentan con los costos más bajos en mano de obra, lo que les ha permitido colocarse como líderes en la producción mundial de calzado.

GRAFICA 1
PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE CALZADO
Millones de dólares



Fuente: Trends in Global Shoemaking en World Footwear, Vol. 10, Núm. 1 Ene-Feb. 1996, p. 30

De acuerdo a la gráfica 1 observamos que países asiáticos como China, Taiwán y la India han mantenido su posición como líderes productores de calzado, incluso el volumen de producción de China y la India ha aumentado de manera considerable con respecto a 1984.

A pesar del cambio que las tendencias mundiales han experimentado, y sin ignorar el liderazgo asiático, es importante resaltar que países como Italia y Brasil se han mantenido en los primeros lugares en el ámbito mundial en cuanto a producción. Simplemente para 1999 Italia ocupa el segundo lugar con el 8.8% de las exportaciones mundiales le siguen países como Brasil, Indonesia y España, México se coloca en el séptimo lugar como productor mundial de calzado.

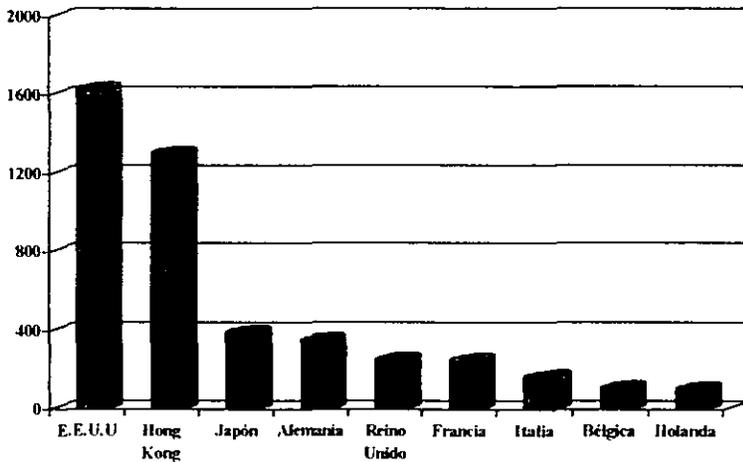
El calzado italiano ha venido recuperándose después de la crisis que sufrió y Brasil ha visto la posibilidad de aumentar su producción e incluso diversificar sus mercados aprovechando el área comercial establecida por el MERCOSUR³⁵.

Por el contrario, Europa tanto oriental como occidental han visto disminuida su participación como productores de calzado, lo que los ha convertido en importadores potenciales de calzado sobre todo de origen chino, la gráfica 2 muestra como los países de Europa Occidental además de Estados Unidos son el principal destino de las exportaciones de calzado a nivel mundial, principalmente aquel de origen chino.

³⁵ MERCOSUR. Área de libre comercio formada por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay

Lo que para China ha significado un gran éxito exportador, para Europa y América ha resultado ser un serio problema, "por ejemplo, Francia, Alemania, Italia, España, Canadá y sobre todo los Estados Unidos donde casi 900 millones de pares son entregados"³⁶, se han convertido en los principales mercados de exportación para el calzado chino, sin embargo, el enorme volumen de calzado que entra a estas naciones ha provocado que los respectivos gobiernos hayan tomado medidas para reducir tal flujo de importaciones que como en el caso de Italia afectaba a la industria doméstica.

GRAFICA 2
PRINCIPALES CENTROS DE CONSUMO DE CALZADO
A NIVEL INTERNACIONAL
Millones de dólares



Fuente Yolanda Abarca "El Sector Cuero y Calzado en México" en Revista Negocios Internacionales, núm. 104 México, D.F. Nov. 2000 p. 10

Europa ha implementado cuotas compensatorias, medidas sanitarias y fitosanitarias e incluso de calidad y seguridad (como es el caso del calzado de seguridad) con el fin de reducir sus compras y ayudar a que mercados como el italiano y el francés se recuperen.

En Estados Unidos en el mismo sentido se ha tratado de reducir tal volumen de calzado importado incluso en el congreso estadounidense se ha estudiado la posibilidad de que la Cláusula de la Nación Mas Favorecida deje de aplicarse al zapato proveniente de China, bajo el pretexto de que en esta región no existe un respeto de los derechos humanos.

³⁶ China. Shoemaking en *World Footwear*, Vol. 10, núm. 2 Marzo-Abril, 1996, p. 32

argumento que no está muy alejado de la realidad pues las condiciones en que se encuentran las fábricas de calzado son precarias e incluso son pocas o nulas las prestaciones sociales a los empleados, en su mayoría mujeres y niños. Dicha medida no ha sido implementada, por lo tanto Estados Unidos sigue siendo el principal mercado de exportación mundial de calzado. Dentro de la fabricación y consumo de calzado destaca la participación del calzado de piel, ya que el 45% de la fabricación mundial corresponde a este tipo de calzado. De acuerdo al documento del BANCOMEXT, *México Exporta Cuero, Calzado y Marroquinería 2000*³⁷, el mercado internacional de calzado cuenta con distintos segmentos determinados de acuerdo al precio como lo muestra la siguiente clasificación.

Asia \rightleftarrows Segmento de Alto Volumen y Precios Bajos

Europa Occidental \rightleftarrows Segmento de Bajo Volumen y Precio Alto

Brasil y México \rightleftarrows Segmento de Precio Medio

Europa Oriental \rightleftarrows Segmento de Precio Medio

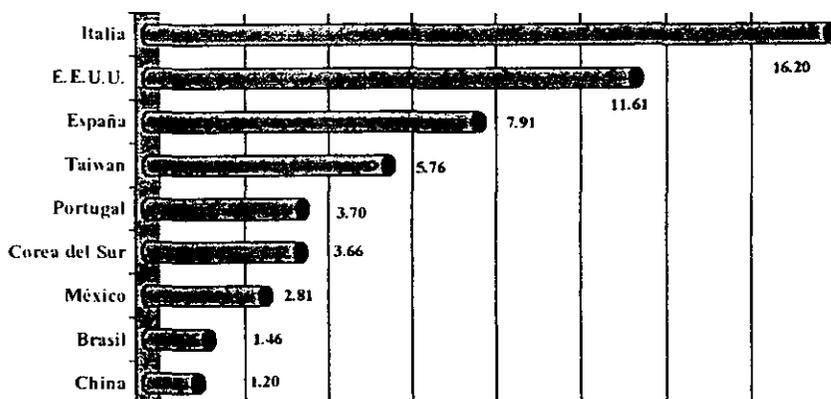
El segmento de precios bajos se encuentra caracterizado por el zapato sintético, en donde China, Corea y Taiwán (principales proveedores estadounidenses) cuentan con una importante ventaja competitiva, la cual "está centrada en la producción local de materiales textiles y sintéticos, los bajos costos de mano de obra y la especialidad en la producción de zapatos de precio bajo a medio a partir de su tradición productora de calzado de lona con suela de hule (llamado sistema de fabricación pegado)"³⁸.

Sin embargo, tanto en Taiwán como en Corea han aumentado el costo de mano de obra y la demanda de un mayor número de prestaciones sociales, por ello, los industriales del calzado han buscado mantener sus márgenes de utilidad en otras naciones como China, India o Tailandia en donde el costo laboral es sumamente bajo y la ausencia de prestaciones sociales es una ventaja, pues muchas de las naciones líderes como Taiwán y Corea han llevado sus industrias o han enviado su calzado para maquila a China, Malasia e Indonesia.

³⁷ BANCOMEXT. *México Exporta Cuero, Calzado y Marroquinería*, México, D.F. 1999, p. 12

³⁸ Jorge Villagómez Cabrera. "Intervención en el Foro Permanente de Información, opinión y diálogo sobre las negociaciones del TLCAN". SECOFI. *Memoria X Industria Textil del Vestido y Productos de cuero*. México, D.F. 18 julio, 1991 p. 129.

GRAFICA 3
COSTO DE MANO DE OBRA INDUSTRIA DEL CALZADO
Dólares costo por hora



Fuente: Werner International Consultant, en El Financiero México, D.F. 28 de enero 1995

En la gráfica 3, observamos los bajos salarios que en los principales países productores se paga a los obreros, lo que explica la migración de las industrias hacia estas naciones. Para nuestro país esto resulta una desventaja pues las condiciones que se dan en México no resultan tan atractivas para el establecimiento de filiales, además de que la lejanía geográfica es considerable.

La ventaja en cuanto al bajo precio resulta peligrosa para nuestra economía ya que, en países como México el consumo de calzado está fuertemente determinado más que por la calidad, por el precio bajo. Lo anterior también ha acarreado otra desventaja a la industria nacional, pues a pesar de que el consumidor mexicano se había caracterizado por el consumo de calzado de piel, con la apertura comercial y como consecuencia de la crisis económica, la entrada del calzado sintético de bajo precio ha sido bien recibida por un consumidor mexicano con un ingreso mínimo, desviando el consumo nacional hacia productos en donde, en cuanto a precio, México no es competitivo.

Por otra parte, a pesar de que el calzado mexicano ha contado con calidad en el calzado de piel, se enfrenta a una fuerte competencia con respecto a la calidad y diseño, que los países europeos como Italia, Francia y España imprimen a sus productos la cual es de alto nivel.

Estas naciones son líderes en cuanto al calzado de piel de precio alto, gran calidad e innovación en diseños, a ellas se une también Brasil país con destacada participación en el zapato de cuero, pero de precio medio.

La fortaleza de estas naciones en el calzado de cuero, radica en primera instancia al cuidado que han puesto a la curtiduría de piel de vacuno principalmente, y en segundo lugar, a la calidad, moda y diseño en el terminado.

Al respecto resulta interesante acotar que tanto Italia con España siempre han puesto gran cuidado en el proceso de curtido, no así el caso brasileño, "Brasil cuenta con una industria curtidora principalmente de vacuno, cuya calidad dejaba mucho que desear, sin embargo, este país desarrollo dos estrategias: la primera volver moda el aspecto maltratado de la piel y en segundo lugar, mejoraron tanto los procesos de curtido como los acabados"³⁹, las estrategias brasileñas resultaron bastante exitosas y dieron solución a dos problemas de raíz, pues si bien con la innovación en el uso de las pieles maltratadas se corrigió su desperdicio, al poner más atención a los procesos de curtido los ha ayudado a lograr una posición competitiva en la curtiduría y por lo tanto en el suministro de piel de buena calidad para la fabricación de calzado.

Esto último es de suma ventaja, pues evita la importación de pieles ya sean crudas o terminadas y a precios altos, sin embargo, a pesar de que la proveeduría de piel de calidad otorga una buena ventaja, tenemos por otro lado, los factores moda y calidad, que son imprescindibles para entrar y posesionarse en el mercado mundial. Al respecto Italia y España son líderes. Italia es el primer protagonista en cuanto a moda, vende principalmente calzado de cuero, que se coloca entre el calzado más caro debido a su gran calidad. El calzado italiano, siempre a la vanguardia, ha logrado mantenerse en su posición debido a la importancia que se le da en el proceso de producción, a la especialización de los fabricantes de calzado.

Ante tal situación mundial, México se enfrenta a dos retos. Por un lado, cuenta con un costo de mano de obra bajo, no al grado de los principales productores pero si con una ligera ventaja, por lo cual, la opción de maquila está siendo aprovechada, la desventaja es que México al ser atractivo en su calidad de nación maquiladora, ha dejado de lado aspectos como la mejora en el abastecimiento de insumos, la preparación de los fabricantes de

³⁹ *Idem. op. cit. p. 134*

calzado, la curtiduría, el progreso tecnológico y la creación de moda, lo que sólo ha aumentado el estancamiento de nuestra industria zapatera.

En lo que respecta al factor moda, México está totalmente en desventaja, pues generalmente las modas provenientes de Europa llegan una o dos temporadas después, debido a que la información en cuanto a nuevas tecnologías y modelos llegan a los empresarios mexicanos por medio de publicaciones especializadas o ferias internacionales. Estas últimas son un medio muy útil para que los fabricantes entren en contacto con las innovaciones en la materia, sin embargo no son suficientes pues el costo de la visita a estos eventos (muchos de ellos en Europa) es muy costosa y para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas es prácticamente imposible de solventar.

En cuanto al factor calidad, mucho se ha hablado de que el calzado de piel mexicano cuenta con un buen estándar, pero resulta importante que se busque integrar al proceso productivo tanto la capacitación en moda y como la transferencia tecnológica pues, si esto no sucede difícilmente el zapato fabricado en México logrará incrementar sus exportaciones.

Al respecto, la opción de la maquila es viable y ha sido positivo seguir el ejemplo brasileño "que empezó a asimilar el concepto de moda y posteriormente a generarla, partiendo de una relación estrecha con Italia, Brasil maquila productos con diseños italianos para venderlos en Estados Unidos"⁴⁰.

Los empresarios mexicanos han seguido la misma estrategia, pero a diferencia de Brasil sólo una minoría de nuestros productores han logrado producir por sí mismos el calzado con las características necesarias para exportarlo con marcas propias, con las características necesarias para exportar bajo marcas nacionales o en su defecto lograr alianzas estratégicas con productores extranjeros.

2.3. CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE CALZADO

El tipo de calzado puede determinarse de acuerdo a tres criterios básicos: 1) por su uso/usuario, 2) por precio/calidad y 3) por el material con el que se fabrica ⁴¹. Con base en el primer criterio, podemos encontrar una gran variedad, para "hombre", "mujer", "niño", "niña", "jovencita", "formal", "informal", "industrial", etc., pero con el fin de simplificar la

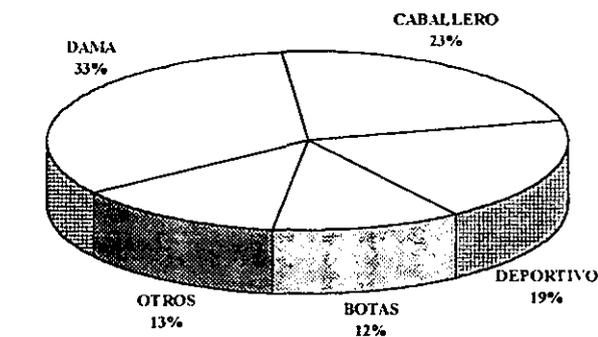
⁴⁰ Idem. op. cit. p. 135

⁴¹ Boston Consulting Ltd. Grupo Consultor Ejecutivo, Industria del Calzado, BANCOMEXT y SECOFI, México, 1988. p. 37

mayoría de los fabricantes clasifica a grandes rasgos el calzado para hombre, mujer y niños este último comprende las edades de 1 a 14 años.

En el cuadro 2 tenemos la clasificación del calzado, de acuerdo al material con que es elaborado y a su uso. De acuerdo al material con que es elaborado el calzado se divide en piel, plástico y textil.

GRAFICA 4
EMPRESAS POR LINEA DE CALZADO
1998



Fuente: CANAFAI, Indicador de la industria del calzado. Udoen

En México, el mayor porcentaje corresponde a la fabricación del calzado de piel, sin embargo, se puede hablar de dos tipos de calzado, aquí es donde entra el siguiente criterio de clasificación del calzado precio/calidad, ya que con respecto al calzado de piel tenemos uno elaborado con cuero de baja calidad y precio, bajo el nombre de marcas desconocidas, destinado a la población de bajos ingresos.

Un segundo tipo de calzado de piel es el fabricado con aquella de mediana y alta calidad, con un alto contenido de moda, el cual es consumido por los estratos de medianos y altos ingresos, este calzado en su mayoría es maquilado para importantes empresas y sale a la venta y es exportado bajo la marca que ya es reconocida.

El calzado sintético o de plástico es elaborado con polímeros y por procesos distintos a los tradicionales como lo es la inyección. Este tipo de calzado ha sustituido al textil y al de piel de baja calidad. Los estándares de calidad son malos, no obstante, el bajo precio es el que lo hace competitivo sobre todo en mercados como el nuestro donde el mayor porcentaje de la población es de bajos ingresos.

El zapato cuenta básicamente con elementos característicos (que influyen de manera muy importante en su calidad y precio), como lo son el corte, la planta, la suela, el forro y el tacón.

**CUADRO 2
TIPO DE CALZADO**

PIEL	DEPORTIVO BOTA SEGURIDAD OTROS
PLASTICO	DE SEGURIDAD DEPORTIVO OTROS
TEXTIL	DEPORTIVO OTROS

Fuente: CANAICAL. Indicadores de la industria del calzado. México, D.F. 1999. p.20

El corte es la parte superior exterior del zapato también conocida como empeine, cuenta además con una parte interior llamada forro. Para el corte el uso del cuero sigue siendo el más adecuado por su características de higiene y confort, ya que el cuero cuenta con un grado de elasticidad, plasticidad y un poder de absorción del vapor de agua que ningún otro material posee, además de suavidad, textura y belleza que lo hacen para la fabricación tanto del corte como del forro.

La planta es la pieza que sirve de base para el montado del calzado, en algunos tipos de calzado podemos encontrar el arco ya montado, la planta puede ser fabricada de cuero o sintéticas y filtros de papel y cartón.

La suela, es la parte del zapato que esta en contacto directo con el suelo, a pesar de que el cuero ha sido sustituido por materiales sintéticos, las características de este material ya mencionadas lo hacen el material ideal, sobre todo para el calzado que va a ser utilizado en climas calurosos. "Las suelas de cuero son también un factor de moda y exclusividad que

hacen que el calzado fabricado con ellas sea el de más valor y calidad⁴². El tacón puede ser fabricado de cuero, plástico, corcho o madera, es la parte sobre la cual descansa el talón y están en contacto con el suelo.

2.4. TAMAÑO DEL SECTOR

La crisis que atacó a la industria del calzado desde mediados de la década de los ochenta provocó que la planta productiva del país disminuyera considerablemente y por lo tanto, las fuentes de empleo que generaba así como la producción.

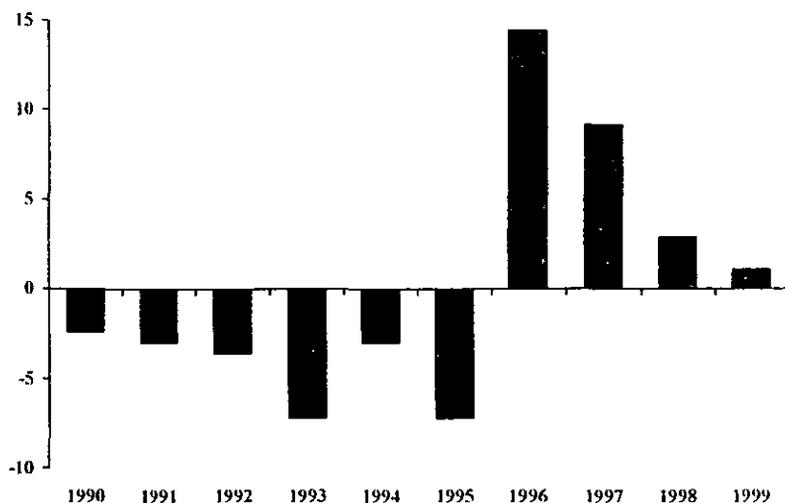
Entre 1989 y 1990 el crecimiento real del PIB de las industrias del cuero y calzado fue de 1.2%, al pasar de 1,142.5 a 1,156.3 millones de dólares. En 1990 la participación de estas industrias en el PIB manufacturero fue de 2.51%, cifra que no logro alcanzar el 3.0% registrado en 1980. Esta situación fue empeorando durante la década de los noventa, sobre todo en 1995 el peor año para el sector. El decrecimiento de la participación de la industria del calzado en el PIB nacional sectorial fue importante.

Como se muestra en la gráfica 5 los noventa fueron una década difícil para el sector calzado, pues mostró en la primera mitad del período las tasas de crecimiento más bajas en cuanto siendo 1995 el año que registró la tasa de decrecimiento de la rama del -7.2%, la más baja de la década. La disminución de este indicador fue ocasionada por la significativa reducción de la producción, problema que no sólo atacó a las pequeñas y medianas empresas que sin duda alguna, fueron las más afectadas si no que también ocasionó un grave daño a los grandes establecimientos, entre ellos los casos de Calzados Canadá y Emyco fueron muy comentados. "La participación del PIB manufacturero pasó de 2.04% en 1990 a 1.3% en 1995, mientras que en el PIB nacional la disminución fue de 0.47% a 0.3% en el mismo período"⁴³, la crisis había alcanzado para este momento el período más álgido.

⁴² Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, Criterios Recomendables de Calidad. Manuales Técnicos Serie Industria del Calzado, México, 1996.

⁴³ SECOFI, Análisis Riesgo-Sector Calzado, México, D.F. 1996. p. 7

GRAFICA 5
TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL
SECTOR CALZADO



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas México SECOFI-BANCOMEXT

Los más afectados por dicha crisis fueron los micro empresarios, ya que el sector calzado se encuentra constituido tradicionalmente por talleres familiares, pequeñas y medianas empresas, las cuáles fueron las más perjudicadas por la crisis y la apertura comercial así como por la importación ilegal de calzado.

De acuerdo al Censo Económico (Resultados Oportunos) 1994, publicados por INEGI, el número de unidades económicas destinadas a la industria del calzado era de 4,981, en donde con base en el personal ocupado⁴⁴. Otras fuentes oficiales como el IMSS aseguran que el número de empresas para 1994 fue de 6,038. Sin embargo, fuentes no oficiales como la Cámaras regionales del calzado, por medio de la Cámara Nacional de Calzado (CANAICAL) registran tan sólo 2,338 unidades. "En todo momento ni los unos ni los otros de estos guarismos reflejan la totalidad de la planta productiva, puesto que en ambos casos

⁴⁴ INEGI. Censo Económico, Resultados oportunos, México, D.F. 1994. Donde las empresas de 1 a 15 empleados son micro, de 16 a 100 pequeña, de 101 a 250 Mediana y de 251 en adelante Grande.

no han sido contabilizados los enormes porcentajes de microempresas, minitalleres y picas tan numerosas hasta hace pocos años en el país".⁴⁵

La apreciación de la profesora Esther Iglesias es sin duda atinada, pero a pesar de que las unidades más pequeñas no han sido contabilizadas, de acuerdo a los hechos resulta más acertado el cálculo que del número de empresas hacen las cámaras, ya que a lo largo de todo el período de crisis sobre todo en 1994 y 1995 el quiebre de empresas fue realmente sorprendente, "Jorge Venegas dirigente de la Cámara de la Industria del Calzado dijo que un 40% de las industrias mexicanas del calzado se han cerrado desde 1989, por la apertura comercial y por la invasión de zapatos chinos"⁴⁶, esta situación fue generalizada pues se manifestó en todos y cada uno de los estados productores.

Desgraciadamente, durante 1995 el cierre de empresas empeoró, "el presidente de la Cámara Estatal de la Industria del Calzado, Miguel Muñoz Rodríguez manifestó que es latente el riesgo de que sólo en este mes (marzo) desaparezca el 50% de la industria zapatera de Guanajuato dejando sin empleo a por lo menos 20 mil personas"⁴⁷.

Jalisco otra de las entidades productoras de calzado más importantes, sufrió la misma situación, "Benjamín Fuentes Talavera, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ), cuenta que el cierre de negocios -75 de los cuales estaban afiliados a la cámara, trajeron como consecuencia la pérdida de 2,000 empleos"⁴⁸.

Después de 1995, comienzan a darse signos de recuperación con respecto a las empresas productoras de calzado del país, por lo que de acuerdo a cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social, registradas en el Sistema de Información Empresarial de SECOFI, para 1999 se registraron 5,979 establecimientos de los cuáles 86.5% son considerados micro empresas, 12.8% medianas y pequeñas y sólo el 0.7% corresponde a las grandes empresas⁴⁹, la producción del sector es de 200 millones de pares de los cuáles exporta sólo 30 millones, lo que deriva una capacidad exportadora del 15% de la producción total.

Derivado del cierre de empresas, el problema del desempleo se hace presente en el sector, manifestándose como consecuencia de la importante reducción del sector que se había

⁴⁵ Iglesias, Esther. Las Industrias del cuero y del calzado en México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1era. de México, 1998. Pág. 53

⁴⁶ "La apertura comercial acaba con el 40% de las industrias de calzado" en El Nacional, México, D.F. 28 agosto, 1994. p. 21

⁴⁷ "En peligro de cierre 460 fábricas de calzado" en El Universal, México, D.F. 11 marzo, 1995. p. 9

⁴⁸ Guadalupe Rico. "Primeros pasos hacia la recuperación". en Expansión, México, D.F. 14 agosto, 1996. p. 256

⁴⁹ SECOFI. Sistema de Información Empresarial.

dato. El desempleo ocasionado por la crisis puso de manifiesto otro tipo de insuficiencias del sector que no le permitieron hacer frente a los abates de la crisis, como lo es la falta de financiamiento, el costo de los insumos importados, la falta de proveeduría y el tamaño de las empresas por sí mismo.

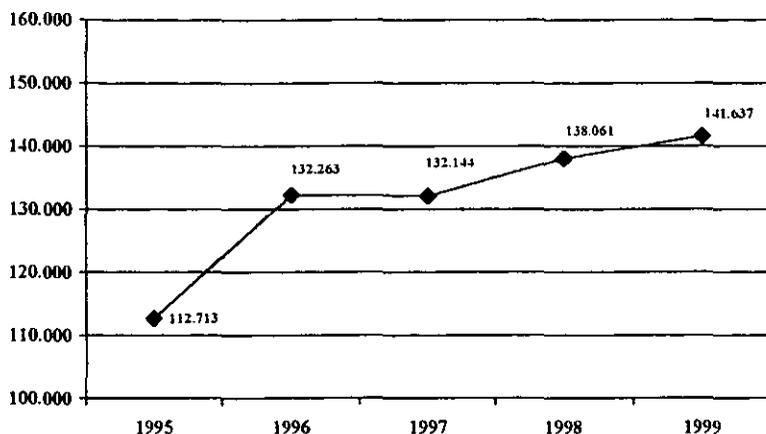
La pérdida de empleos resultó considerable "según estudios elaborados por la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, entre 1988 y 1994 las fuentes de trabajo directo que ofrece la planta fabril del sector pasaron de 230 mil puestos a 160 mil"⁵⁰, la reducción debido principalmente a la falta de capacidad para competir ante la apertura comercial y el flujo ilegal de importaciones afectó en esencia a las micro empresas y a los pequeños talleres que representan el mayor porcentaje de las empresas que constituyen el sector.

Sin embargo, para 1996 comienza a darse una recuperación de las plazas de trabajo, que se ha mantenido constante como lo muestra la gráfica 6. Por otro lado, sabemos que la industria del calzado se encuentra muy regionalizada, tradicionalmente cuando hablamos de zapatos asociamos la idea con las ciudades productoras por abolengo, como Guanajuato, Jalisco y el Distrito Federal que son los principales centros productores, pero no los únicos ya que podemos encontrar otras ciudades que aunque en menor porcentaje son importantes como lo muestra el cuadro 3.

Este cuadro resulta muy ilustrativo, pues en él están incluídas todas las regiones productoras de calzado y el porcentaje de empresas que para 1993 albergaba cada Estado, notamos que la región de León, Guanajuato sigue siendo la ciudad con mayor número y empresas y producción al igual que Jalisco y el Distrito Federal, sin embargo es también notable la presencia de otros centros productores importantes como San Mateo Atenco en donde se encuentra una gran cantidad de micro empresas, importante también es el porcentaje de empresas establecidas en Nuevo León, estado fronterizo que juega tiene un papel relevante en la fabricación de calzado para dama, Chihuahua al igual que el anterior ha aumentado su participación, sobre todo en la fabricación de bota vaquera.

⁵⁰ Isabel Becerril. "Reactivar a la industria del calzado" en *El Financiero*, México, D.F. 30 mayo, 1995. p. 32

GRAFICA 6
EMPLEOS GENERADOS POR LA INDUSTRIA DEL CALZADO



Fuente: Sistema de Información Empresarial-SECOFI

Actualmente esta distribución no ha cambiado demasiado ya que para 1997 de acuerdo a cifras del BANCOMETX⁵¹, el 49.6% de las empresas productoras de calzado se encuentra en Guanajuato, el 17.9% en Jalisco y el 12.3% en el Distrito Federal y Estado de México.

2.5. CAPACIDAD INSTALADA Y APROVECHADA

El comportamiento de la producción de calzado durante la década de los setenta se mantuvo constante, no es sino hasta principios de los años ochenta que el volumen de producción comenzó a registrar un comportamiento descendente, sobre todo durante 1983, ya que debido a la fuerte crisis económica que se manifestó en nuestro país la industria comenzó a deprimirse.

El año de 1983 registró una fuerte caída del -15% con respecto a 1982, pasando de 268 millones de pares a 228, situación que siguió constante, no es sino hasta 1987 y 1988 que se percibió un ligero aumento en la producción, de hecho este último año fue considerado

⁵¹ BANCOMETX. México. Exporta Cuero. Calzado y Marroquinería. op. cit. p. 15

un buen año para la industria, pues los 245 millones de pares producidos no han sido aún alcanzados.

**CUADRO 3
INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO, 1993
NUMERO DE EMPRESAS ***

Principales Entidades y/o ciudades productoras de Calzado	Número	Part. % Nacional
León	709	30.68
Guanajuato San Fco. Del Rincón	90	3.89
Purísima de Bustos	21	0.91
Jalisco	435	18.82
México, D.F.	315	13.63
Nuevo León Monterrey	149	6.45
Chihuahua	137	5.93
Yucatán Mérida-Ticul	112	4.85
Edo. de México San Mateo Atenco	43	1.86
Edo. de México y Resto del País	300	12.98
TOTAL NACIONAL	2 311	100.00

*El número total de empresas aquí señaladas corresponde únicamente al número de establecimientos registrados en las Cámaras Nacionales, CANAICAL recoge los parciales de las diferentes Cámaras del país.

Fuente: Iglesias, Esther. Las Industrias del Cuero y del Calzado en México. IIE UNAM, México, 1998. Pág. 54.

Elaborado por la autora con base en datos de CANAICAL.

No obstante, la caída de la producción fue drástica sobre todo aquella registrada a partir de 1991. Los niveles más bajos fueron alcanzados en 1993, 1994 y 1995 con un promedio de sólo 170 millones de pares producidos.

CUADRO 4
PORCENTAJE DE CAPACIDAD
INSTALADA UTILIZADA
MILLONES DE PARES

AÑOS	PRODUCCION	% DE CAPACIDAD INSTALADA UTILIZADA
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%
1996	180.0	60.0%

Fuente: CANAICAL, op. cit. p. 9

La caída de la producción fue del 40% ya que "en 1988 'un año bueno para la industria' se fabricaron 245 millones de pares de zapatos y en 1994, sólo 179 millones"⁵². De acuerdo a las cifras y como ya arriba se ha mencionado, 1995 fue el año más crítico para el calzado mexicano, simplemente "en el periodo 1990-1994 la producción venía cayendo en un 20%, sin embargo, del año pasado (1994) al presente (1995) la producción se ha desplomado hasta en un 50%"⁵³.

El descenso en la producción fue ocasionado por la rápida apertura comercial, el contrabando y la invasión de productos asiáticos de bajo precio, que entraron al país por medio de prácticas desleales de comercio como el dumping, la subfacturación y la triangulación. El comportamiento negativo de la producción ocasionó un aumento de la capacidad ociosa del sector y sólo un aprovechamiento del 60% de la capacidad instalada.

⁵² Isabel Becerril, op. cit. p. 32

⁵³ Claudio Cortes. "La industria del calzado, el peor año de su historia" en El Financiero, México, D.F. 12 Noviembre, 1995 p. 35

Es importante destacar que "la capacidad instalada en un esquema de producción de taller requiere una medición de la capacidad de producción de la mano de obra y de los equipos para poder determinar las unidades de pares de calzado que se pueden producir. En las fuentes de información disponible no se reporta este dato para la industria del calzado"⁵⁴.

No obstante, la CANAICAL estima que la industria del calzado tiene una capacidad de producción de 382 millones de pares, y cuenta con el dato del volumen total de pares producidos, éste último dividido entre la capacidad total de producción nos arroja el porcentaje de capacidad instalada utilizada por la industria. La capacidad ociosa ha ido en aumento y no fue si no hasta 1996 que la producción experimentó una ligera recuperación, ello debido a las medidas compensatorias impuestas al calzado de origen asiático y el efecto de la devaluación de 1994.

2.6. CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución dentro de la industria zapatera, dependen en gran medida del tipo de calzado que se requiera distribuir, sin embargo, dentro de la industria nacional podemos ubicar cinco canales básicos:

- ❖ Detallistas independientes
- ❖ Tiendas departamentales y de autoservicio
- ❖ Tiendas Especializadas
- ❖ Tianguis y Comercio informal
- ❖ Exportación

Los detallistas independientes son aquellos comerciantes que tienen una estrecha relación con el fabricante, e incluso muchas veces el propio fabricante funge como vendedor directo de su producto, por medio de pequeños establecimientos ubicados en el mismo lugar que su taller; generalmente se dedican a la venta de un producto específico y pueden responder a pequeños volúmenes de demanda.

Las tiendas de autoservicio se dedican a la comercialización de calzado en su gran mayoría de bajo precio y calidad, predominando el calzado sintético y textil. Estos establecimientos tienen la capacidad de absorber grandes volúmenes de zapato, aunque de marcas

⁵⁴ SECOFI. Programa de Modernización de las Industrias de la Curtiduría y del Calzado. México, D.F. 1995

desconocidas o poco conocidas, los precios no son altos siendo accesibles a la mayoría de la población. Por otro lado, algunas grandes tiendas departamentales son el medio idóneo para la distribución de calzado de alto precio y calidad, este tipo de tiendas cuenta con la capacidad de importar grandes volúmenes de calzado de excelente calidad e incluso de marcas renombradas.

Con lo que respecta a las tiendas especializadas nos estamos refiriendo tanto a las pequeñas como grandes zapaterías dedicadas a comercializar tanto diversos tipos de calzado como de un sólo tipo, ya sea deportivo, casual, de piel o textil, dentro de esta división observamos que también existe la constante precio y calidad, dependiendo del público al que va dirigido con base en su ingreso.

Por otro lado, los tianguis y el comercio informal se ubican en el estrato de distribuidores cuyo calzado se enfoca a la población de menores ingresos. A los tianguis o mercados llega calzado defectuoso o bastante atrasado en cuanto a moda y se pueden encontrar los precios más bajos.

En cuanto al comercio informal se percibe el mismo comportamiento, pero en este canal, el contrabando encuentra su caldo de cultivo, ya que en mercados como el de Tepito el calzado que ingresó ilegalmente, sobre todo el deportivo es vendido en grandes volúmenes, en la mayoría de los casos son imitaciones del calzado de firmas renombradas; aunque se llegan a encontrar versiones originales que fueron robadas.

Finalmente, el calzado mexicano es distribuido por medio de la exportación, ésta ha sido la vía por la que algunas empresas han optado con el fin de sobrevivir ante los abates de la crisis del sector, no obstante, este canal de distribución no se encuentra al alcance del mayor número de ellas, pues como ya se ha mencionado éstas son en un alto porcentaje micro, pequeñas y medianas. Según el estudio del Boston Consulting Group⁵⁵, para 1987 el detallista independiente era el canal de distribución con mayor porcentaje de utilización con una participación del 41%, las tiendas de autoservicio el 19% y sólo el 4% dedicado a la exportación.

De acuerdo con lo anterior, podemos distinguir que los canales de distribución se encuentran regidos por el precio y la calidad del producto, pues encontramos que un mismo canal como lo son por ejemplo, las tiendas departamentales dependiendo del

⁵⁵ Boston Consulting Group. op. cit. p. 45

establecimiento, se encuentran productos tanto de marca y calidad a precios altos como calzado de costo y nivel de moda, diseño y calidad medio.

Resulta significativo lo que señalan Flor Brown y Liliana Domínguez con respecto de los canales de distribución, ambas coinciden en que “esta estructura de la distribución ha ejercido una influencia negativa sobre los fabricantes, la cual se ha agudizado durante la recesión económica. El efecto de este fenómeno en la productividad puede apreciarse al clasificar a los distribuidores de acuerdo al tamaño promedio de sus pedidos. Así se distinguen dos grupos: uno muy fragmentado, que coloca gran cantidad de pequeñas ordenes de producción, y otro, altamente concentrado con un número reducido de grandes pedidos”⁵⁶. Aquí las pequeñas y medianas empresas son aquellas que por cuestiones de falta de capital, tecnología y por su tamaño en sí quedan fuera de la posibilidad de conseguir grandes pedidos, los cuáles quedan a disposición del pequeño porcentaje de grandes empresas, que son capaces de absorber los pedidos mayores y por ello este pequeño porcentaje es el que tiene la capacidad de exportar.

Finalmente podemos decir que los canales de distribución requieren ser modificados en el sentido que sean más accesibles para la mayoría de las empresas, una opción podría ser suscribir acuerdos con las grandes tiendas departamentales para que por medio de ellas el calzado nacional se distribuya con mayor preferencia y no sólo sé de cabida al calzado importado.

Los apoyos gubernamentales son imprescindibles pues es necesario se invierta en mejorar las vías de comunicación para que los tiempos de entrega sean más rápidos, además sería útil que la banca de desarrollo otorgara mayores apoyos en cuanto a buscar contactos con los distribuidores internacionales y con información en cuanto a moda y normas de calidad, esto con el fin de que el producto mexicano sea más conocido en el mercado extranjero, y de esta manera, la exportación aumente su participación dentro de los canales de distribución utilizados por la industria del calzado.

⁵⁶ Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia. “Productividad y Cambio Tecnológico en la Industria Mexicana del Calzado”. *Comercio Exterior*, Vol. 42, num.1. Enero, 1992. pp.46-53.

2.7. ESTRUCTURA DE COSTOS

En la fabricación de calzado intervienen factores de producción como lo son las materias primas, entre ellas las más importantes son: el cuero, la maquinaria y otros insumos plásticos y químicos que no son fabricados en el país y que requieren ser importados.

Es por ello que en el siguiente apartado estudiaremos cuál es la posición que México tiene en el sector curtiduría y cuál ha sido el comportamiento de las importaciones del resto de los insumos necesarios para la fabricación del calzado. También analizaremos cuáles son las deficiencias que en este sector se tienen a escala internacional y que obstaculizan la producción de un calzado mexicano con mayor calidad, rapidez y menor costo.

2.7.1. CURTIDURÍA

La industria de la curtiduría a escala mundial ha sufrido un cambio muy significativo, ya que se ha desplazado de los países desarrollados a aquellos en vías de desarrollo, consecuencia de que las reglamentaciones en materia de protección ambiental se han incrementado, lo que a su vez eleva el costo de la curtiduría, industria altamente contaminante.

El traslado de la industria curtidora encuentra además de la ecológica otra razón: la falta de mano de obra barata, que en los países como China es abundante, este país en 1992 procesó 234 mil toneladas de pieles y para 1995 su producción alcanzó las 340 mil toneladas, superada únicamente por Estados Unidos, Italia, Brasil y Corea.

CUADRO 5
PRODUCCION MUNDIAL DE PIEL CURTIDA
POR TIPO DE ECONOMIA
(PORCENTAJE)

<u>TIPO DE ECONOMIA</u>	<u>1960/65</u>	<u>1981/82</u>	<u>1991/92</u>
En desarrollo	26	41	53
Desarrollada	74	59	47
Total	100	100	100

Fuente: BANCOMEXT. Estrategia para la curtiduría nacional. México, D.F. 1995 p. 20

A partir de la década de los ochenta, Asia ha incrementado rápidamente su participación como proveedor mundial de pieles y cueros de bovino. "En 1980, su participación era del 16%, en 1993 del 23% y para el 2005 se prevé abastezca una tercera parte del consumo mundial"⁵⁷. En el ámbito mundial más del 80% de las pieles y cueros que transforma la industria curtidora son de bovino, 10% de porcino y el resto de ovino, caprino y otras especies, como víboras y animales acuáticos, también llamadas pieles exóticas. Se estima que en un futuro próximo las tres principales zonas curtidoras de pieles y cueros de bovino serán Asia (29%), Norteamérica (18%) y Sudamérica, principalmente Brasil, Argentina, y Uruguay (18%)⁵⁸.

En cuanto a cuero México no es autosuficiente por lo que se ve en la necesidad de importar cueros y pieles en verde/salado o wet blue. Durante los primeros años de la década de los ochenta y debido a la crisis económica que sufrió el país tanto la importación como la producción nacional de pieles disminuyeron.

No obstante, al inicio de la década de los noventa, la importación de pieles y cueros ha aumentado, en el periodo 1992-1996 mostró una tasa media de crecimiento del 13.5%. La causa principal por la que el productor de calzado nacional busca el producto extranjero es la calidad de la piel, (este factor para el cuero se mide esencialmente en términos de rendimiento de su superficie), el precio de la piel también influye a comprarlo en el extranjero, pues el del cuero mexicano en comparación con el sudamericano es muy alto.

En el caso de la piel producida en nuestro país, el factor calidad es afectado por los inadecuados métodos de desuello de las curtidoras mexicanas, además del poco cuidado que se tienen en la prevención del ataque de plagas como la garrapata, que deja marcas en la piel o el uso de un marcado incorrecto así como los malos tratamientos de conservación.

El conjunto de estas deficiencias resta calidad al cuero mexicano, afectando su potencial exportador, ya que los estándares en el ámbito internacional son exigentes y ponen atención en todo el proceso de curtido hasta que la piel esta terminada. La producción de pieles al igual que la de calzado está constituida en su mayoría por empresas pequeñas y medianas, de las cuáles en 1991 "más de un 64% se localizaba en Guanajuato, especialmente en la ciudad de León, mientras que el Estado de Jalisco ocupaba un segundo lugar cercano al

⁵⁷ BANCOMEXT. México Exporta Cuero, Calzado y Marroquinería, México, D.F. 1998 p. 11

⁵⁸ Idem op. cit. p.11

16%. En el Distrito Federal y en el Estado de México estaban instaladas el 21% de las empresas o establecimientos restantes”⁵⁹. No obstante el número de empresas que se encuentran en Guanajuato la calidad de los cueros producidos en este estado no es la mejor, existe una clasificación de acuerdo a la zona en donde vivió el animal que indica el tipo de defectos que puede tener la piel.

- ❖ **Zona 1**⁶⁰. Chihuahua, Durango, Sonora y parte de Zacatecas. Esta zona se caracteriza por ser la mejor zona productora de pieles, debido a que la piel no tiene garrapatas y ya que el ganado es criado para producir carne presenta pocos rayones.
- ❖ **Zona 2**. Culiacán, Nuevo León y Tamaulipas. Coincide en algunas características de la zona anterior, pero la piel tiene mayores defectos.
- ❖ **Zona 3**. Jalisco, las pieles de este estado se caracterizan por ser delgadas y con bastantes rayones causados por las espinas de los corrales, ya que es ganado muy descuidado.
- ❖ **Zona 4**. Veracruz, estas pieles se caracterizan por tener mucha garrapata lo que las hace pieles con una calidad muy baja.
- ❖ **Zona 5**. Tabasco, se caracteriza por producir cueros muy lacrados o rayados.

En la zona del Bajío no existe prácticamente ganado dedicado a la engorda, las reses sacrificadas son por lo general viejas o con muchos defectos. Esta zona no produce pieles de calidad. La deficiente calidad de la piel mexicana hace que su rendimiento sea menor que en otros países como Italia y España en donde el nivel de rendimiento de acuerdo al estudio del Boston Consulting es de 93% y 92% respectivamente, mientras que en México sólo del 88%, lo que obliga a buscar en la piel extranjera un rendimiento.

De esta manera vemos que la calidad del cuero mexicano no es satisfactoria, siendo esta una desventaja frente al resto de los competidores, pero por otro lado, dentro de lo que es la industria de la curtiduría contamos con ciertas ventajas que nos colocan en una posición competitiva. “Los costos financieros, la utilización de la capacidad, los niveles de capital de

⁵⁹ Esther Iglesias. op. cit. p. 210

⁶⁰ Centro de Investigación y Asistencia Técnica. Actualización en Curtiduría. México, D.F. 1997. p.4

trabajo, el costo de mano de obra y el costo de químicos y servicios"⁶¹, son los factores que determinan la competitividad del sector curtidor a nivel internacional.

El análisis que realizó el Boston Consulting Group concluyó que el principal problema de la curtiduría mexicana es la enorme integración vertical, como se observa en el Anexo I, que se da en sus plantas, lo que no permite que se dé una especialización y una concentración en cada uno de las fases del proceso de curtido, principalmente en el acabado en donde México es competitivo.

De acuerdo al esquema (Anexo I), distinguimos tres pasos en el proceso de la curtiduría, el húmedo, en donde el objetivo del remojo y el pelambre es limpiar las pieles de todo residuo de materias extrañas y del pelo para devolverlas al estado de hidratación que tenían cuando eran pieles frescas; el descarnado tiene como función limpiar la piel eliminando el tejido subcutáneo y adiposo; el curtido en sí de la piel tienen como finalidad evitar que las proteínas de la estructura fibrosa de la piel se pudran, para ello el curtidor se auxilia de sustancias llamadas curtientes como el cromo y otros compuestos químicos; el escurrido busca eliminar la mayor parte del agua interfibrilar, el conjunto de estos pasos es a lo que se le denomina proceso húmedo y da por resultado un subproducto llamado cuero wet blue o húmedo.

El siguiente proceso llamado mecánico, consta del dividido, que separa la flor de la camaza;⁶² el raspado, tiene el propósito de igualar el espesor de la piel curtida y dejarla a un grueso determinado, dependiendo del cuero que se quiera fabricar y de su uso específico; el secado, busca la eliminación de toda el agua que contenga el cuero. Al momento de terminar este proceso se obtiene otro subproducto llamado cuero crust, que es un cuero ya seco y aflojado.

Por último, tenemos el proceso de acabado en seco, en donde se le dará al cuero un aspecto comercial y atractivo, que sea de fácil utilización para el usuario, adaptándolo de la mejor forma posible a su proceso de fabricación y se le darán mejoras para aumentar la superficie disponible para corte. El acabado del cuero depende en gran medida del artículo a que este va a ser destinado.

⁶¹ Boston Consulting op. cit. p.56

⁶² Camaza, es la parte del lado de la carne, obtenida al dividir los cueros en una o varias capas cualquiera que sea su acabado.

México no es competitivo en los primeros procesos del curtido, la fortaleza de nuestro país se encuentra en el acabado, debido a que como ya se mencionó los procesos húmedos y mecánicos son llevados a cabo por máquinas, tecnología que los curtidores mexicanos no tienen, sin embargo, el proceso de acabado requiere mayor habilidad humana y empleo de mano de obra, esta es la razón principal por la que la curtiduría mexicana es competitiva, pues el costo del factor laboral es más bajo que en otros países.

La acentuada integración vertical del sector curtidor en México, no permite una mayor especialización y concentración en cada una de las fases del proceso de curtido, lo que entorpece el aprovechamiento de la planta productiva y de la ventaja en cuanto a la buena posición competitiva que las curtidurías mexicanas tienen en la parte del acabado de pieles.

Es por esto, que de acuerdo al estudio del Boston Consulting Group, "la desintegración vertical presenta ventajas a nivel costo, calidad, habilidad de respuesta frente a la demanda, cobertura de riesgos y protección al ambiente"⁶³, como se puede observar en el esquema de Santa Croce. Países como Italia y Brasil han optado por esta opción, el modelo que ha resultado más exitoso y el cual sería viable de ser implantado por México es el italiano. A continuación, analizaremos las ventajas de este modelo y las posibilidades que la industria curtidora mexicana tendría al adoptarlo.

El esquema del anexo II, explica cómo funciona el modelo italiano. En primer lugar existen alrededor de 900 curtidoras de las cuáles 20 empresas están integradas pero son la minoría y por ello, sólo representan menos del 20% de la capacidad instalada. El número restante de empresas se especializa en etapas del proceso de curtido, 15 empresas en el proceso húmedo o wet blue; 460 en el proceso mecánico y 400 se concentran en el crust y acabados y finalmente las 875 empresas no integradas forman dos consorcios que realizan el tratamiento de aguas residuales⁶⁴.

La desintegración vertical como se ve en el esquema de Santa Croce, se concentra en cada uno de los procesos del curtido. A continuación analizaremos cuales son las ventajas de este modelo y las posibilidades que nuestro país tendría al adoptarlas: a nivel costo, la desintegración vertical permite un mayor aprovechamiento de la maquinaria, gracias a la concentración y especialización en cada una de las fases del proceso de curtido.

⁶³ Idem op. cit. p. 80

⁶⁴ Boston Consulting Group. op. cit.

En el caso de nuestro país esto resulta complicado, por tres aspectos básicamente 1) las empresas con acceso a maquinaria de vanguardia son la minoría, 2) es difícil obtener la asesoría técnica adecuada para la correcta utilización de las maquinas, ya que esta proviene básicamente de técnicos europeos y 3) las altas tasas arancelarias para la adquisición de los mencionados bienes de capital.

Pocas son las empresas mexicanas que cuentan con los recursos para acceder a maquinaria si bien no de vanguardia, por lo menos más actual que la que ya poseen, que generalmente proviene de países como Alemania. En este sentido, la asesoría técnica es básica para lograr el rendimiento máximo de las maquinas, pues muchas veces se ignoran todas las capacidades que estas tienen, para agilizar procesos y reducir costos. Actualmente las empresas buscan en la banca de desarrollo, el apoyo para lograr este objetivo, el Banco Nacional de Comercio Exterior realiza una importante labor al respecto, poniendo a disposición de algunas empresas previamente estudiadas y seleccionadas el apoyo de técnicos italianos y canadienses, que con sus comentarios y sugerencias han logrado corregir deficiencias tanto en el sector curtidor como en el de calzado. Logrando conjuntar esta serie de factores, la desintegración vertical que se propone para la industria curtidora lograría importantes logros.

Además de lo anterior, los modelos desintegrados, dan cabida a un mayor margen de flexibilidad en cuanto a sus proveedores, por lo siguiente: con una estructura desintegrada se logra una especialización mayor y una mejora en las cualidades de cada uno de los subproductos, lo que permite que una empresa "A" que no produce un cuero wet blue de buena calidad, pueda obtenerlo con una empresa "B" que por el contrario, cuenta con la maquinaria y los técnicos que aprovechan al 100% sus recursos y cuya experiencia y especialización les ha permitido lograr un mejor producto a mejores precios, la empresa "B" seguirá concentrándose en su ventaja competitiva y podrá ofrecer su producto a quien lo requiera. En el caso de México, nuestro país no es competitivo en los primeros pasos del proceso de curtido, que son estrictamente mecánicos, por lo que cuenta con esa desventaja, que lo ha obligado a recurrir a la importación de los insumos que le son necesarios.

Mediante esta opción, el sector calzado mexicano puede tener acceso a otras fuentes de cuero, no necesariamente nacionales o de Estados Unidos, sin embargo, es importante analizar cuál es la estructura arancelaria para la importación de cueros y bajo que

condiciones, pues si bien con nuestro principal socio, se ha logrado un buen avance en cuanto la liberación de aranceles, con otras naciones este comportamiento no se ha seguido, lo que nos afecta sin duda, ya que países como Brasil y Uruguay cuentan con cuero de calidad a bajo precio.

“Los sistemas curtidores desintegrados tienen también ventajas en cuanto al nivel de calidad, por dos razones: la desintegración permite mejor clasificación del cuero y fomenta la especialización de los curtidores al nivel acabado”⁶⁵, permite una mejor selección del cuero, porque al comprar los cueros ya tratados es más fácil percibir los defectos que las pieles tengan, sucede lo contrario cuando el cuero no ha sido tratado, pues el pelo se presta para ocultar las imperfecciones en la piel, que lógicamente reducen su margen de aprovechamiento y calidad.

Sin embargo, para nuestro país una desintegración de este tipo le permitiría aprovechar la fortaleza que en el acabado de pieles tiene, ya que esta última fase del proceso de curtido requiere de experiencia y excesivo uso de mano de obra, características con las que los curtidores mexicanos cuentan.

Otra ventaja de este modelo, es el especial cuidado que pone en el tratamiento de aguas residuales. México posee importantes fuentes de agua, sin embargo en la mayoría de los casos llevar el líquido a un punto determinado, resulta complicado y costoso.

El modelo italiano propone que un porcentaje de las empresas participantes en el, se dediquen al tratamiento de aguas residuales para que de esta manera el líquido sea reciclado ya que la curtiduría necesita grandes volúmenes del vital líquido, de esta manera no se dañarían los suministros de agua potable. La implantación del modelo reforzaría la posición competitiva de México, pero también es importante no descuidar otros aspectos como lo son la insuficiencia de cueros nacionales con calidad y buen precio.

La adopción del esquema italiano contribuiría a disminuir la importación de cueros y pieles, pues con tal especialización las deficiencias de los insumos nacionales serían en buena medida superados e incluso sería posible aumentar en un alto porcentaje las posibilidades de exportar los cueros y pieles mexicanas.

La falta de especialización ha dado origen a que con ayuda de las pieles importadas se fabrique un determinado porcentaje de calzado nacional (como sucede con la bota vaquera

⁶⁵ *Idem op. cit.* p. 84

cuyos diseños son muy bien aceptados en el mercado del norte principalmente) con una calidad intermedia o buena pero que es exportado bajo el nombre de marcas extranjeras renombradas, lo que da lugar a que esas micro, pequeñas y medianas empresas que funcionan bajo ese esquema estén cada vez más lejos de exportar sus productos bajo su propia marca y dar mayor presencia al calzado nacional en el extranjero.

Nuestro país enfrenta en curtiduría una fuerte competencia con Estados Unidos principalmente, ya que este último es altamente competitivo en los dos primeros procesos del curtido, además de que cuenta con ventajas estructurales en cuanto a tenería lo que le da mayor calidad a sus pieles.

**CUADRO 6
CURTIDURÍA
CUADRO COMPARATIVO DE LA INDUSTRIA
DE ESTADOS UNIDOS Y MEXICO**

<i>ESTADOS UNIDOS</i>	<i>MÉXICO</i>
1) Alto consumo de carne roja el sacrificio de cabezas de ganado fue de 36.6 millones en 1993.	1) Bajo consumo de carne roja el sacrificio fue de 5.8 millones de cabezas en 1993.
2) Infraestructura adecuada de comunicaciones y transportes.	2) Incidencia de plagas y enfermedades en el ganado.
3) Cuenta con suficiente materia prima ya que el tamaño del hato ganadero fue de 100 millones de cabezas en 1995. 900 toneladas de pieles en el mismo año.	3) Insuficiencia de pieles pues el tamaño del hato ganadero para 1995 fue de 30.6 millones de cabezas y 500 toneladas de pieles.
4) Pieles de alta calidad, por el cuidado que se le tiene al ganado desde que este es criado.	4) Pieles de baja calidad pues los métodos de crianza y desuello principalmente siguen siendo rudimentarios.
5) Acceso a insumos químicos a bajos precios.	5) Acceso a insumos químicos con sobreprecio.
6) Las empresas tienen una alta escala de producción 5,000 pieles diarias para las grandes curtidoras.	6) Baja producción. México sólo promedia 100 toneladas anuales por tenería, mientras que E.U.A promedia 5.000 toneladas por tenería.
7) Cuentan con tecnología moderna.	7) Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con tecnología adecuada.
8) Ubicación geográfica adecuada.	8) La ubicación geográfica se hace lejos de suministro de agua.
9) Las normas ambientales son más estrictas, sobre todo en la instalación de plantas de tratamiento residual.	9) Carecen de plantas de tratamientos residuales.

Fuente: BANCOMEXT. Oportunidades de Negocio para la Industria del Cuero, Calzado y Marroquinería. México, D.F. 1997 Anexo

El cuadro 6 muestra que muchas de las desventajas de la curtiduría mexicana son problemas estructurales que para ser mejorados requieren de un fuerte apoyo gubernamental y financiero, para que se canalicen recursos que sean utilizados en la compra de tecnología de vanguardia que mejore los procesos en los que México no es competitivo, no obstante, es aún más importante buscar asesoría técnica.

Estas deficiencias son el resultado del modelo tan integrado que sigue la curtiduría

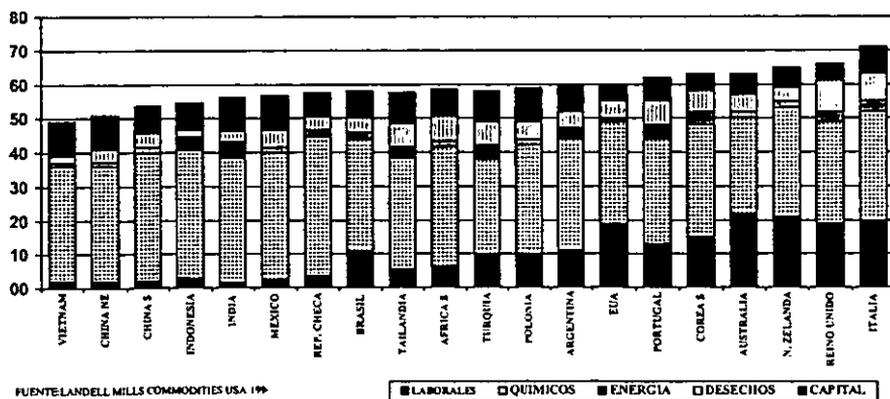
mexicana por ello, para poder superar estas dificultades es necesario buscar que se de una especialización en la pequeñas y medianas empresas en el proceso final de acabado de la piel, y de esta manera si le sumamos asistencia técnica de calidad la curtiduría mexicana puede lograr un mejor nivel de calidad.

Lograr una posición competitiva dentro del mercado internacional es sin duda difícil, pero por ello México debe basar su estrategia en la ventaja que tiene al contar con mano de obra barata, lo cual puede ser un incentivo para atraer inversión o promover alianzas con grandes empresas extranjeras con experiencia en el ramo.

La gráfica 7 muestra que México se encuentra entre los seis primeros lugares en cuanto a los costos totales de curtiduría, superado por países como la India y China en donde los sueldos son aún más bajos, a pesar de ello en este sentido nuestro país cuenta con posibilidades de competir ante los altos costos laborales de Estados Unidos o Italia.

Estos factores de competitividad pueden ser aprovechados para atraer inversión y asesoría técnica extranjera que ayuden para que la industria curtidora mexicana se especialice en el acabado de las pieles.

GRAFICA 7
COSTOS TOTALES DE CURTIDURIA
(CENTAVOS DE DOLAR POR PIE CUADRADO)



FUENTE: LANDELL MILLS COMMODITIES USA 1999

■ LABORALES □ QUÍMICOS ■ ENERGÍA □ DESECHOS ■ CAPITAL

Finalmente, hemos visto la estrecha relación que existen entre la industria de la curtiduría y la del calzado, pues son sumamente dependientes. Los principales clientes de la industria de la curtiduría son la industria del calzado y la marroquinería, mientras la demanda de calzado se mantenga en condiciones favorables, la curtiduría tendrá mayores posibilidades

de obtener buenos márgenes de ganancia. Sin embargo, la industria del calzado depende en gran medida de las buenas condiciones de los productos de la curtiduría pues en ellos se basara la calidad del producto final.

2.7.2. IMPORTACIONES DE INSUMOS

En el apartado anterior, se analizó la importancia de la curtiduría en la fabricación del calzado, pero este no es el único factor que interviene en el proceso de elaboración del zapato, si no por el contrario son diversos los insumos que se necesitan y que de igual manera no se encuentran disponibles en el mercado nacional y es necesario importar, como lo es la maquinaria y sustancias químicas tanto para la curtiduría como para el calzado. Además de la insuficiencia de insumos nacionales estos requieren ser importados por cuestiones de precio básicamente.

En lo que respecta a la curtiduría la década de los cincuenta marca una nueva época en este sector ya que los exportadores de cuero comenzaron a importar este producto, debido al crecimiento que en ese período tuvo la industria del calzado y a la poca disponibilidad del cuero nacional. A partir de entonces las importaciones de cuero han ido en aumento acentuándose a partir de 1988.

CUADRO 7
IMPORTACIONES PIELES Y CUEROS
(MILES DE DOLARES)

	1992	1993	1994	1995	1996
TOTAL	250,512.6	258,959.7	273,856.1	252,702.0	415,812.9
SALADOS O SIN CURTIR	147,651.0	117,179.2	114,366.3	71,484.7	154,793.4
DE BOVINO Y EQUINO PREPARADOS	62,525.4	106,262.9	107,551.9	132,504.3	196,950.0
LOS DEMAS PREPARADOS	39,544.3	34,923.2	51,491.8	46,960.9	61,403.6
RECORTES Y DESPERDICIOS	791.9	594.4	446.1	1,752.1	2,665.8

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información WTA México, 1999 SECOFI-BANCOMEXT

El aumento de las importaciones ha sido más importante en el rubro de cueros salados y sin curtir y de bovino y equino preparados, ya que muchas veces se importan estos artículos para darles el acabado en México en donde el costo es menor.

La insuficiencia de cuero nacional ha sido una de las razones principales por lo que se han incrementado las importaciones, ello se debe a que la exportación de ganado en pie sigue creciendo, para remediar esta situación sería conveniente que los empresarios curtidores buscaran establecer acuerdos con los ganaderos para disminuir el flujo de animales que es exportado.

Esto ayudaría a reducir costos para el empresario mexicano, pues resulta perjudicial comprar a Estados Unidos, por ejemplo, pieles mexicanas que fueron hechas a wet-blue en el vecino del norte a un alto precio para darles sólo el acabado en México. El principal proveedor de pieles para México es Estados Unidos que a pesar de que ha disminuido su participación sigue siendo muy significativo el porcentaje con el que participan sus exportaciones en nuestro país, como lo muestra el siguiente cuadro.

CUADRO 8
PAISES DE ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES
MEXICANAS DE CURTIDURIA
1993-1994

PAIS	AÑOS	%
Estados Unidos	1993	71.82
	1994	66.68
España	1993	5.65
	1994	5.66
Brasil	1993	3.62
	1994	0.27
Nueva Zelanda	1993	1.63
	1994	3.32
Italia	1993	1.61
	1994	2.96
Los demás	1993	15.67
	1994	21.11
Total	1993	100.00
	1994	100.00

Fuente: Iglesias, Esther., op. cit. p. 145

La industria de la curtiduría es tecnificada, la tecnología necesaria no se encuentra disponible en territorio nacional, por lo que es imprescindible importarla principalmente de Italia y Alemania.

La dificultad que los empresarios mexicanos tienen para adquirir esta tecnología, es básicamente la falta de recursos, además del problema de los aranceles, pues esta maquinaria entra al país "pagando aranceles superiores en comparación con los vigentes en

otros países productores de calzado, lo cual limita la competitividad de las empresas mexicanas⁶⁶, al respecto la SECOFI ha puesto en marcha una evaluación de estos aranceles para que la compra de esta maquinaria no sea tan difícil para las empresas que necesitan mejorar su productividad y por ende, su competitividad, las importaciones han sido primordialmente de máquinas para la fabricación de calzado, para la preparación y curtido de piel y para coser calzado.

La adquisición de dicha maquinaria es importante, no obstante, lo que al respecto es imprescindible es que las empresas deben tener conciencia de que el sólo hecho de comprarla no es suficiente, por el contrario es necesario que los empresarios mexicanos obtengan asistencia técnica o bien, inviertan para que el personal de su empresa sea enviado a los principales centros como Italia a recibir asesoría al respecto del correcto uso de las máquinas y así maximizar sus resultados, lo cual se verá reflejado en la mejora de la calidad y tiempos del producto final.

Los insumos químicos también juegan un papel importante dentro de la industria, principalmente para la curtidora entre ellos los más importantes son el sulfato básico de cromo, el ácido fórmico y el óxido de magnesio. Por su parte, la industria del calzado requiere utilizar derivados del Policloruro de Vinilo (PVC) y diversos tipos de adhesivos, algunos a base de resinas de poliuretano. También es necesaria la importación de algunas partes para calzado hechas de plástico como lo son suelas, tacones y plataformas e incluso zapato completo de plástico inyectado o suelas inyectadas.

CUADRO 9
IMPORTACION DE MAQUINARIA UTILIZADA
EN LA FABRICACION DE CALZADO

AÑOS	MILES DE DOLARES
1989	14.371
1990	14.945
1991	17.326

Fuente:SECOFI Programa para promover la competitividad e internacionalización de la Industria de la Curtiduría y del Calzado México, 1992.

⁶⁶ SECOFI. Programa para promover la competitividad e internacionalización de la Industria de la Curtiduría y del Calzado. México. D.F. 1995 p.13

La necesidad de importar los anteriores insumos se debe entre otras cosas a que la integración que existe en la industria del calzado, no permite que haya una especialización en la elaboración de esos componentes, por lo que se hacen corridas muy pequeñas en prolongados lapsos de tiempo y que además no están estandarizadas. De aquí que el producto importado nos lleve ventaja, pues al estar estandarizadas sus corridas hechas con tecnología de punta cuentan con mayor calidad y precisión y al mismo tiempo pueden alcanzar grandes corridas en menos tiempo, además el usuario mexicano se ha adaptado favorablemente por ejemplo, a las hormas. La falta de estos insumos tanto químicos como las partes para calzado ocasionan que su costo se eleve, por ello sería conveniente que se promoviera la investigación con el fin de encontrar sustitutos u otro tipo de sustancia que este disponible en el mercado nacional y pueda ser utilizada.

2.8. ESTRUCTURA DEL MERCADO

El mercado de calzado en México ha mostrado un comportamiento muy variable, consecuencia de la crisis que sufrió el sector. En este apartado analizaremos cual ha sido el movimiento que la oferta y la demanda del calzado han tenido en México.

2.8.1. OFERTA DE CALZADO

Llamamos oferta a la cantidad de un bien que ofrecen los vendedores a diferentes precios; la cual esta influida por: 1) el tamaño de las empresas las cuáles cuentan con factores de producción como maquinaria, tierra y trabajo; 2) la tecnología con la que cuenta y aquí es aún más importante el conocimiento acerca de su uso y 3) los impuestos y subvenciones del Estado, que pueden ser benéficos o no.

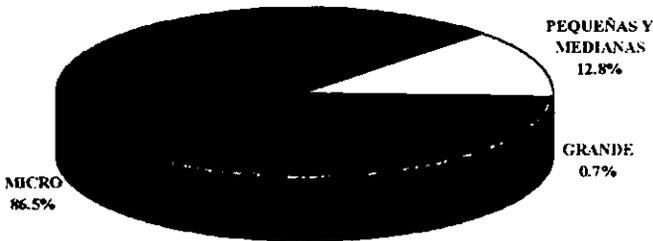
Con respecto al primer punto tenemos que el tamaño de las empresas del sector calzado esta muy polarizado pues como lo muestra la gráfica el 99.3% de estas empresas son micro, pequeña y medianas y sólo el 0.7% es grande.

Los estados de la República en los que están establecidas el mayor porcentaje de estas empresas son Guanajuato y Jalisco, en los que el 53.7% y el 61.9% son empresas micro y mientras que sólo el 1.8% y el 1.0% respectivamente son empresas grandes.

El tamaño de las empresas afecta la capacidad de responder rápidamente a la demanda y por ello su oferta ha tenido ambivalencias muy acentuadas, que se manifestaron con la apertura comercial del país.

Hasta antes de la apertura la oferta del sector en su gran mayoría estaba destinada al mercado nacional, no es sino hasta finales de los ochenta e inicios de los noventa que se ve en la exportación una opción para combatir los abates de la crisis y competir ante la apertura. La oferta de calzado estuvo muy concentrada durante el periodo anterior a la apertura en el calzado de piel, sin embargo la llegada masiva de importaciones de calzado de plástico obligó a los empresarios a dar un giro en el tipo de calzado que ofrecían e incursionar en un nuevo estilo.

**GRAFICA 8
INDUSTRIAS DEL CALZADO
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS**



Fuente: Sistema de Información Empresarial SECOFI México, 1999

La fabricación de calzado sintético comenzó entonces a llevarse a cabo de una manera más intensiva sin embargo, requiere un tipo de maquinaria e insumos muy específicos, lo que dificulta el camino para el fabricante nacional pues toda su infraestructura empresarial cuenta con características muy distintas a las necesarias en la elaboración del zapato de plástico, sobre todo el deportivo.

Ello conlleva a la necesidad de importar todo aquello de lo que se carece, particularmente la maquinaria. Esto nos lleva al siguiente factor que ha influido en la oferta de calzado: los apoyos gubernamentales, por ejemplo, en el caso de la maquinaria las más tecnificada

(tanto para la industria del cuero y del calzado) no se fabrica en México, por lo que se compra esencialmente a países europeos pero pagando aranceles muy altos que elevan el costo de producción.

Al respecto la labor del gobierno por medio de las instancias correspondientes es facilitar la adquisición de todo aquello que el productor nacional requiera y que no se encuentre en territorio nacional, por ello en el Programa para Promover la Competitividad e Internacionalización de la Industria de la Curtiduría y del Calzado que elabora SECOFI se contempla la revisión de dichos impuestos a la importación con el fin de que la industria no quede en desventaja ante sus competidores.

Las regulaciones del gobierno son también importantes en el sentido de que deben proteger la industria nacional cuando esta lo requiera como fue en el caso de los impuestos compensatorios que se impusieron al calzado asiático y que fueron parte importante en la recuperación de la industria, después de la crisis que provoco la reducción de su producción y por lo tanto su oferta.

De igual manera es que el gobierno debe procurar mantener un control en lo financiero, pues el enfrentar a las industrias a fuertes devaluaciones o crisis financieras resulta perjudicial, ya que la devaluación aumenta el precio de las importaciones y una industria como la del calzado intensiva en la utilización de insumos importados se ve sumamente afectada ya que si bien es cierto que aumenta la competitividad de las exportaciones, esta no se basa en factores tangibles, como la evolución en la calidad y precio del producto. Finalmente, podemos decir que además de los factores anteriores la oferta de calzado esta constituida por diferentes tipos de calzado, dirigidos a un sector y uso específico.

2.8.2 DEMANDA DE CALZADO

La demanda se refiere a la cantidad de un bien que desean adquirir los compradores a los diferentes precios, determinada básicamente por el: 1) el precio del bien y el de aquellos relacionados con el; 2) la renta de los consumidores y 3) los gustos y preferencias del consumidor.

En México la renta de los consumidores es el factor más influyente en la demanda de zapatos, pues ésta decidirá el número de pares de calzado que se puedan adquirir o la

frecuencia con la que estos sean comprados. El cuadro 10 nos muestra que el consumo per cápita de calzado a principios de los ochenta era de 3.10 pares, sin embargo, a partir de 1984 comienza a darse una disminución en la demanda del producto, explicada por la reducción de la renta del consumidor, no obstante el consumo nacional aparente (producción + importaciones - exportaciones) aumenta, lo que puede deberse al aumento de la población que en esa etapa se da.

CUADRO 10
CONSUMO PER CAPITA DE CALZADO

AÑOS	CONSUMO NAC. APARENTE (MILES DE PARES)	POBLACION NACIONAL (MILES DE PERSONAS)	CONSUMO PER CAPITA (PARES)
1983	226.700	73.101	3.10
1984	219.900	79.249	2.96
1985	227.900	75.398	3.02
1986	240.600	76.547	3.14
1987	238.000	77.695	3.06
1988	241.500	78.844	3.06
1989	256.300	79.992	3.20
1990	264.400	81.141	3.26

Fuente: INEGI-SECOFI Programa para Promover la Competitividad e Internacionalización de la Industria de la Curtiduría y del Calzado, 1992.

El consumo per cápita de calzado se ha mantenido constante en 3 pares promedio, a pesar de los difíciles años de 1985, 1987 y 1988 en que alcanzó sus índices más bajos, esta situación cambio hacia los primeros años de la década de los noventa llegando a 3.26 pares, pero nuevamente a mediados de la misma década el consumo disminuyó pues la industria entraba nuevamente en una de sus peores crisis.

La industria ha tenido una recuperación lenta y con altibajos, el consumo se ha visto afectado, de hecho "este año (1998) el consumo per cápita de calzado en México caerá medio par, es decir, de 3 pares a dos y medio"⁶⁷, esto nos afirma que la demanda de zapato es fuertemente condicionada por el ingreso de la población, pues con las crisis financieras que ha vivido nuestro país así como los recortes presupuestarios, la renta de la población ha disminuido y por lo tanto su poder y prioridades de compra.

⁶⁷ "Afecta Asia al calzado" en *Reforma*, México, D.F. 17 agosto, 1998 p. 18.

Otro factor que ha repercutido en el comportamiento de la demanda ha sido el precio de los bienes relacionados con el zapato, como es el caso del calzado de plástico, ya que el consumidor ha buscado productos similares que aunque no de la misma calidad puedan ser adquiridos con el nivel de renta de que disponen, lo que ha dañado a la industria nacional de manera muy importante, pues básicamente el productor nacional no ha podido competir con los bajos precios del calzado asiático, lo que ha dejado el campo libre a la llegada de importaciones de manera legal e ilegal con precios accesibles para un mayor porcentaje de la población, lo anterior es una de las razones por la que la demanda de calzado nacional ha disminuído. Por ello, tenemos que los gustos y preferencias del consumidor son también muy importantes. Las preferencias del consumidor decidirán que tipo de calzado tendrá éxito o no y por ende, cual será el más demandado, ello también se ve influído por el factor moda, la cual va cambiando de acuerdo a la época del año.

Desgraciadamente el factor moda en México es casi inexistente, pues las empresas no se encuentran muy preocupadas por ello, ya que la mayoría de ellas copian lo modelos extranjeros aunque no con la misma calidad.

Lo poca innovación en diseños propios es otro problema importante, pues al adoptarse modelos de otros países se corre el riesgo de que éstos no sean bien recibidos por el gusto del consumidor mexicano, ya que por ejemplo las necesidades y los gustos de los brasileños y mexicanos, pueden tener similitudes pero nunca ser iguales, este riesgo pone en peligro toda una gran inversión.

El tiempo con el que se adopta la moda es también relevante, pues muchas veces es copiada con varias temporadas de retraso, lo que obstaculiza que el calzado mexicano sea competitivo en los centros internacionales de moda más importantes.

En conjunto lo anterior en el factor moda y diseño, influye en una manera negativa en la demanda de calzado nacional, pues así como hay un sector de la población de bajos ingresos, hay otro (aunque en menor porcentaje), que tiene la posibilidad de estar en contacto con lo último de la moda y preferirá comprar calzado importado de vanguardia.

Para disminuir este comportamiento es necesario que las empresas inviertan en un departamento de diseño de calzado, que este estrechamente ligado con las instituciones como la banca de desarrollo y se promuevan aún más las misiones comerciales a ferias en donde se ponga en contacto a los empresarios con lo último de la moda y se promuevan

asesorías en este sentido. Al respecto el gobierno de México ha instrumentado la creación del Instituto Mexicano de la Moda , para la industria textil y del vestido, en el cual se busca se incluya el sector calzado.

La inversión en mejorar el factor moda y diseño dará al producto mexicano la posibilidad de incursionar en nuevos nichos de mercado que sean más demandados tanto nacional como internacionalmente y no sólo depender de su ventaja en el costo de mano de obra, si no también en la fabricación de calzado de vanguardia. Hasta aquí hemos realizado un análisis de la situación actual de la industria del calzado, tanto de sus debilidades como de sus fortalezas y los posibles cambios a los que se debe de enfrentar. Es con esta estructura con la que compete en el ámbito internacional, en donde predomina el libre comercio, del cual el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y el Tratado con la Unión Europea (TLCUEM) forman parte.

CAPÍTULO 3

COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR DE CALZADO Y SUS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Después de haber atravesado por un período crítico, México recobró su posición a nivel mundial, como uno de los principales productores de calzado. A pesar de las deficiencias de la estructura del sector calzado mexicano, nuestro país se encuentra ya inmerso en la dinámica de globalización y apertura comercial, lo que ha propiciado un mayor grado de competencia a nivel mundial con países aún más tecnificados y líderes en precio y calidad, por lo que dentro de este apartado analizaremos cuál ha sido el comportamiento del comercio exterior de calzado, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del sector ante sus competidores, para detectar cuáles son las herramientas con las que compete en el ámbito internacional.

No obstante, el elevado nivel de la competencia internacional y las consecuencias de la crisis, el comercio exterior de calzado se ha dinamizado, sobre todo dentro del marco del TLCAN y con buenas perspectivas dentro del recientemente firmado TLCUEM, por lo que en este capítulo se analizará de manera especial el comportamiento del comercio exterior de calzado y a la vez, se detectarán las oportunidades de negocio que se han aprovechado y las que se abren ante la firma de nuevos acuerdos comerciales. Destacamos en este apartado, el mercado del TLCAN y TLCUEM, por ser las áreas económicas con las que México tiene un mayor de intercambio comercial.

3.1. COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO

La industria del cuero, calzado y marroquinería es uno de los sectores prioritarios para la economía mexicana, básicamente por el uso intensivo en mano de obra y por su potencial exportador. "El producto interno bruto del sector participó durante 1998 con el 1.4% de la industria manufacturera y creció 2.0% con respecto a 1997"⁶⁸. Además de ello, de acuerdo a cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social, el empleo generado por esta industria en el período comprendido entre 1995 y 1998 creció 19.7% en promedio anual, lo que da como resultado la generación de más de 135,000 empleos.

⁶⁸ BANCOMEXT. México Exporta Cuero, Calzado y Marroquinería. México, D.F. 1999, p. 5

El crecimiento del sector ha tenido una inercia positiva, destacando el comportamiento del comercio exterior, las exportaciones se han dinamizado, sobre todo dentro del marco del TLCAN. De acuerdo a cifras de SECOFI, las exportaciones manufactureras para 1999 ascendieron a 88,890 mdd, de este total el 51.6% (45,899 mdd) corresponden a la industria maquiladora, de la cual el sector calzado hace uso intensivo.⁶⁹

Dentro de la exportación de manufacturas no petroleras, destaca el crecimiento que mostraron los productos de la rama textiles artículos de vestir e industria del cuero, ya que las exportaciones mostraron una variación del 13.5% para el periodo 1998-1999, ubicándose con 7,246 mdd y 8,222 mdd respectivamente⁷⁰.

El comportamiento del comercio exterior de la cadena cuero, calzado y marroquinería, a partir de 1994 ha mostrado un comportamiento creciente en cuanto a las exportaciones. A partir de 1993, la cadena cuero, calzado y marroquinería presenta un saldo negativo en la balanza comercial, esto principalmente por el aumento de las importaciones de pieles, cuero y calzado, situación que vio revertida en 1995 y 1996. Sin embargo a partir de 1997 se ha manifestó un déficit, ocasionado principalmente por el aumento de las importaciones de pieles y cueros.

El comportamiento de las importaciones de pieles y cueros mantiene una constante deficitaria, ocasionada principalmente por la escasez y poca calidad del cuero nacional, lo que obliga al productor de calzado nacional a importar este insumo, siendo Estados Unidos el principal proveedor.

De acuerdo, a un estudio del Banco Nacional de Comercio Exterior, para que el sector marroquintero pueda posicionarse aún más en el mercado estadounidense es necesario que desarrolle esquemas de producción y/o consolidación de oferta, de comercialización internacional, técnicas de producción, así como la modernización de la maquinaria y equipo.

También es necesario desarrollar el factor diseño, generalmente los diseños son copiados de los principales centros de moda como Italia y España, y no hay innovación mexicana en este sentido, al respecto el sector marroquintero debería buscar capacitar a sus diseñadores para innovar y tener así más posibilidades de competir con Colombia, Brasil y Argentina

⁶⁹ BANCOMEXT. Reporte Comercio Exterior de México. Elaborado con base en cifras de SECOFI. p.5

⁷⁰ Idem. op. cit p. 5

que son los principales productores de marroquinería en América Latina y que por ende, representan la mayor competencia para nuestro país en el mercado estadounidense.

Con lo que respecta al sector de cueros y pieles, las exportaciones están altamente concentradas: entre 15 y 18 empresas realizan el 95% de las exportaciones totales⁷¹, al respecto, las principales empresas curtidoras cuentan con plantas de tratamiento de aguas y desechos.

La concentración en las grandes empresas se debe básicamente a que las pequeñas y medianas empresas curtidoras no alcanzan a cubrir la escala de producción necesaria para cubrir los volúmenes solicitados, problema derivado de la falta de maquinaria y tecnología adecuada.

Sintetizando, el comportamiento de la balanza comercial de la cadena Cuero, Calzado y Marroquinería ha mostrado una tendencia deficitaria, principalmente por el alto volumen de importaciones de cuero, pieles y marroquinería. Como lo podemos observar en la gráfica la tendencia de la balanza comercial del sector calzado ha sido superavitaria.

Después de la crisis de 1993-94, período en el cual se mostraron déficits de 6.6 y 56.7 millones de dólares respectivamente, la recuperación comenzó a presentarse a partir de 1995, después de este año, el comportamiento se ha mantenido constantemente positivo.

Con la entrada en vigor del TLCAN el comercio exterior de México se dinamizó mostrando una Tasa Media de Crecimiento Anual de 9.1%, a partir de 1996 el crecimiento de las exportaciones aumento, sin embargo, es importante acotar que este comportamiento también estuvo influido por la devaluación de 1994.

La drástica devaluación de 1994, desencadenó la peor crisis que el país ha experimentado, la depreciación de la moneda mexicana dio como resultado que los productos mexicanos fueran más atractivos para el mercado internacional, sobre todo para el estadounidense. Sin embargo, es bien sabido que no se puede basar la competitividad de un sector en este aspecto "el aumento de las exportaciones debido a salarios bajos o a una moneda débil, al mismo tiempo que la nación importa bienes más perfeccionados, que sus empresas no pueden fabricar con suficiente productividad para competir con los rivales extranjeros, puede hacer que la balanza comercial se equilibre o presente superávit, pero rebaja el nivel

⁷¹ Idem. op. cit. p. 6

Los efectos de la apertura comercial en el sector calzado y sus perspectivas hacia el siglo XXI

de vida de la nación"⁷². El abaratamiento del producto mexicano en conjunto con la apertura al mercado estadounidense y canadiense ocasionó el aumento de las exportaciones de calzado mexicano.

CUADRO 11
BALANZA COMERCIAL SECTOR CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA
MILLONES DE DOLARES

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	TMCA 93-99%
TOTAL								
EXPORTACIONES	465.2	456.9	590.6	738.9	936.7	974.5	979.0	13.2
IMPORTACIONES	644.4	699.0	527.3	721.1	992.4	1,172.3	1,217.2	11.2
SALDO	-179.1	-242.1	63.3	17.8	-55.8	-197.8	-238.2	
PIELES Y CUEROS								
EXPORTACIONES	63.4	96.1	192.0	193.8	191.6	227.9	236.3	24.5
IMPORTACIONES	260.7	275.7	252.7	415.8	562.6	674.3	743.0	19.1
SALDO	-197.3	-179.6	-60.7	-222.1	-371.0	-446.4	-506.7	
MARROQUINERÍA								
EXPORTACIONES	149.4	150.7	146.1	201.3	275.4	303.0	316.0	13.3
IMPORTACIONES	124.5	156.4	137.7	202.3	281.9	336.0	311.9	16.5
SALDO	24.8	-5.8	8.4	-1.2	-6.4	-33.0	4.2	-25.7
CALZADO								
EXPORTACIONES	252.5	210.1	252.4	343.9	469.6	443.6	426.7	9.1
IMPORTACIONES	259.2	266.8	136.9	102.8	148.0	162.0	162.4	-7.5
SALDO	-6.7	-56.7	115.5	241.1	321.6	281.6	264.3	

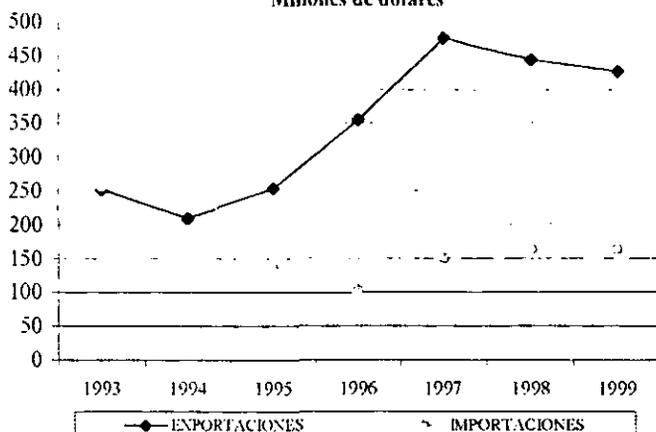
Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas

México, 1999. SECOFI-BANCOMEXT

Este movimiento repercutió en los primeros años de funcionamiento del TCLAN, sin embargo a partir de 1997 el aumento de las exportaciones se explica más por el posicionamiento del calzado mexicano en el mercado internacional, que por una medida devaluatoria.

⁷² Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Javier Vergara Buenos Aires, Argentina 1991. p.32

GRAFICA 9
BALANZA COMERCIAL SECTOR CALZADO
Millones de dólares

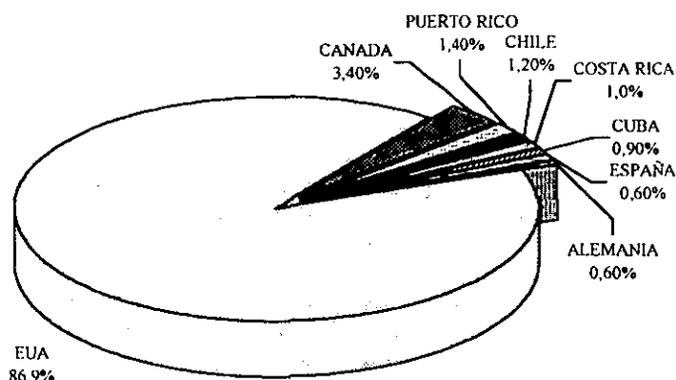


Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas, México, 1999 SECOFI-BANCOMEXT

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de la cadena cuero, calzado y marroquinería. Sin embargo, con lo que respecta al sector calzado, poco a poco ha ido posesionándose en el mercado canadiense y europeo, principalmente en Alemania.

Como lo muestra la gráfica 10, definitivamente es el mercado norteamericano es el principal destino de las exportaciones mexicanas de calzado (84.3%), seguido por Canadá que ha mostrado un importante crecimiento del monto de exportaciones dirigido a este mercado, ya que con respecto a 1997 ha tenido una variación positiva del 15.5%, por su parte el mercado chileno tuvo una disminución de su participación como destino de las exportaciones mexicanas. Con respecto al mercado europeo, Alemania y España se vislumbran como un importantes mercados de exportación, seguido de Cuba, Puerto Rico y finalmente España, país que mostró la mejor variación (224.7%) de crecimiento como país receptor de calzado mexicano.

GRAFICA 10
PRINCIPALES MERCADOS DE
EXPORTACION 1999



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas México, 1999 BANCOMEXT-SECOFI

3.2. COMERCIO EXTERIOR POR SECTOR

De acuerdo a la clasificación arancelaria correspondiente, podemos agrupar los tipos de calzado de la siguiente manera:

PARTIDA Y SUBPARTIDAS ARANCELARIAS	TIPO DE CALZADO
6401-6402 y 640520	Calzado de Plástico
6403 y 640510	Calzado de Piel
6404 y 640520	Calzado Textil
6406	Partes para Calzado

De acuerdo al comportamiento de las exportaciones de calzado durante el período 1994-1999 (cuadro 12), el calzado de piel ha tenido un crecimiento posterior a la crisis de 1994, que se ha mantenido constante desde 1995, año de crisis para el sector calzado. Sin embargo, observamos que se da una pequeña disminución en 1999 con respecto al año anterior, en donde el valor de las exportaciones fue de 234.9 millones de dólares.

La partida 6406, correspondiente a partes para calzado, ha registrado un crecimiento considerable, pasando de 86.4 en 1998 a 95.7 millones de dólares para 1999, lo que implica

una variación del 10.8%. Dentro de esta partida destaca el crecimiento de las exportaciones de la subpartida 640610 correspondiente a partes superiores para calzado, cuyas exportaciones para 1999 ascendieron a 79.51 millones de dólares, por su parte las subpartidas 640620 (suelas y tacones de caucho o plástico) y 640699 (los demás de las demás materias) a pesar de que en 1999 registraron variaciones negativas con respecto a 1998 del -3.66 y -17.84 respectivamente, han mantenido un ritmo de crecimiento constante, para este rubro los principales mercados de exportación siguen siendo Estados Unidos y Canadá.

Con lo que respecta a la partida 6405, durante el período analizado, había mostrado un crecimiento constante. Sin embargo, para 1999 este crecimiento se vio revertido, registrándose una variación del -28.4, con respecto a 1998. Dentro de esta partida, destacan por el valor de sus exportaciones las subpartidas 640510 (los demás calzados con la parte superior de cuero natural o regenerado), 640520 (calzado con la parte superior de materia textil) y 640590 (los demás).

Por su parte las partidas 6404, 6402 y 6401 calzado textil y calzado de plástico, no representan una fortaleza para el sector mexicano de calzado, ya que registran un comportamiento modesto en cuanto al valor de sus exportaciones, explicado por la fuerte competencia que enfrentan en el principal mercado de exportación el estadounidense, en donde los productos de origen asiático principalmente chinos y taiwaneses son los líderes en cuanto a bajo precio.

No obstante, la partida 6404, registró importantes aumentos en la subpartida 640411 (Calzado de deporte, tenis, baloncesto) y 640419 (Los demás), que registraron para 1999 un crecimiento del 132.3 % y 5,678% respectivamente.

Por lo que respecta a la partida 6402, esta vio aumentada su participación en las exportaciones de calzado con los productos correspondientes a las subpartidas 640220 (Sandalias y Huaraches) y 640299 (Los demás), valor que se ubico en 1.97 y 7.51 millones de dólares para 1999.

Notamos que la partida 6401, es la que menos participación tiene en las exportaciones de calzado, ya que sólo destaca la subpartida 640192 (Los demás calzados que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla) con 1.63 millones de dólares. Sin duda alguna, la partida que

destaca por el valor que han alcanzado las exportaciones es la 6403, como se observa en el cuadro 14

CUADRO 12
EXPORTACIONES POR TIPO DE CALZADO
1994-1999
Millones de Dólares

	DESCRIPCION	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Var. % 98/99
64	Calzado, polainas y artículos análogos partes de estos artículos.	210.1	252.4	343.9	469.6	443.6	426.7	-3.8
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.	113.8	144.8	216.4	292.0	239.1	234.9	-1.7
6406	Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos similares y sus partes.	60.9	61.5	79.5	104.0	86.4	95.7	10.8
6405	Los demás calzados.	9.0	8.0	34.5	53.5	99.0	70.8	-28.4
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.	24.2	31.0	1.7	2.3	1.1	12.5	959.2
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o piel (calzado para deporte).	2.2	5.9	10.9	16.4	16.6	10.4	-37.0
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares ni se haya formado con diferentes partes unidos de la misma manera.	0.6	0.9	0.7	1.1	1.3	1.9	51.9

Fuente: Elaboración propia con base en cifras del sistema de información World Trade Atlas BANCOMEXT - SECOFI y Tarifa General del Impuesto a la Importación (TIGI).

La fortaleza del calzado mexicano se encuentra en el calzado de piel, que ha pesar de haber registrado una TMCA% del -28.00 %, se ha convertido en el principal producto de exportación del sector calzado. Dentro de esta partida, notamos que el 96% de las exportaciones se concentra en los siguientes productos correspondientes a las subpartidas 640399 Los demás calzados de piel con suela de caucho, plástico o cuero regenerado; 640351 Calzado que cubra el tobillo con suela de cuero natural (bota y botín); 640359 los demás calzados de piel con suela de cuero natural y la 640391 calzado que cubra el tobillo (bota y botín) con suela de caucho, plástico o cuero regenerado de piel.

A partir de 1994, con la entrada en vigor del TLCAN el crecimiento del valor de las exportaciones para estos productos fue aumentando de manera constante, no es sino hasta 1999 que con respecto a 1998, se dio un descenso en estos valores pasando para la subpartida 640399 (los demás) de 100.92 a 89.05 millones de dólares; para la subpartida 640359 (los demás) de 43.95 a 34.79 millones de dólares y para la subpartida 640391 (los demás calzados que cubran el tobillo) de 34.63 a 14.74 millones de dólares.

Destaca en este contexto, el comportamiento de las exportaciones de la subpartida 640351 la cual ha mostrado una tendencia a la alza desde la entrada en vigor del TLCAN que se ha registrado en una TMCA del 24.76% en el período analizado. El aumento en las exportaciones de Bota y Botín con suela de cuero natural paso de 39.48 millones de dólares en 1998 a 66.83 millones de dólares para 1999.

El principal mercado de exportación es Estados Unidos a donde se dirige el 86.25% de los productos de esta partida; Canadá con el 2.79%; Chile con el 2.04%; Costa Rica con el 1.39% y Cuba con el 1.12%.

A pesar de que Estados Unidos es el principal mercado de exportación es importante destacar que el mercados como el canadiense y costarricense han aumentado su participación. Asimismo, el mercado alemán se ha mantenido dentro de los diez primeros mercados de destino para el calzado mexicano.

CUADRO 13
EXPORTACIONES PARTIDA 6403

1993-1999

Millones de Dólares

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	PART. 99%	TMCA %
									93/99
6403	160.16	113.86	144.78	216.47	292.03	239.10	234.99	100.00	-28.00
640399	24.90	18.20	44.99	91.38	143.05	100.92	89.05	37.89	-66.45
640351	87.33	54.72	41.38	35.56	37.32	39.48	66.83	28.44	25.76
640359	22.06	13.47	25.67	39.84	49.00	43.95	34.79	14.81	-32.33
640391	21.57	19.90	21.62	34.86	47.33	38.21	34.63	14.74	-33.35
640319	2.73	4.96	3.44	6.21	7.10	10.27	5.08	2.16	-41.30
640340	1.02	1.59	5.05	6.14	5.76	4.82	3.85	1.64	-67.99
640320	0.55	1.02	2.31	1.86	2.35	1.30	0.74	0.31	-22.27
640330	0.00	0.00	0.33	0.62	0.12	0.14	0.01	0.01	0.01

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas SECOFI-BANCOMEXT México, 1999.

3.3. EL MERCADO INTERNACIONAL Y SUS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En conjunto los factores calidad y precio medio del calzado mexicano han permitido a México, colocarse en una posición destacada dentro del mercado internacional, en donde el principal obstáculo para competir, es el precio bajo de los productos chinos, taiwaneses, etc. y la alta calidad del producto italiano y español. No obstante, el calzado mexicano ha logrado posesionarse en los principales mercados como el estadounidense. El mercado norteamericano es el principal mercado de exportación para el calzado mexicano, sin embargo se vislumbran importantes oportunidades de negocios en mercados como el canadiense y el europeo, principalmente en Alemania.

Por lo anterior, es materia del presente apartado analizar cuáles son las características del mercado de América del Norte (E.U.A. y Canadá) así como del mercado de la Unión Europea, nos centramos en las áreas de libre comercio mencionadas por ser las más grandes y con mayores expectativas de consumo.

3.3.1. EL MERCADO DEL TLCAN

Para México, el área de América del Norte representa el mercado de exportación con mayores oportunidades de negocio, debido a su cercanía geográfica, el volumen de consumo y por estar integrado Estados Unidos, principal socio comercial de sus contrapartes.

En el momento de las negociaciones México obtuvo plazos de desgravación que le permitieron obtener ciertas ventajas, de hecho, "se sostiene que se obtuvo un beneficio mayor en el acceso de los productos mexicanos al mercado de los Estados Unidos y Canadá. El 80% de las exportaciones no petroleras mexicanas a los Estados Unidos quedarán desgravadas el primer día. México en cambio, sólo desgravará 41% de las importaciones. De ese universo cerca del 80% son importaciones de bienes de capital e insumos que no se producen en México"⁷³.

No obstante, las ventajas de la desgravación arancelaria negociada en el TLCAN, el mercado de Estados Unidos es el más concurrido por proveedores que a pesar de no contar con las ventajas geográficas y de libre comercio de nuestro país cuentan con otras que les han permitido ganar mercado.

Por su parte, la industria del calzado en Estados Unidos desde mediados de la década de los noventa se ha visto deprimida, principalmente por lo altos costos de mano de obra, por lo que el productor nacional ha preferido convertirse en "broker"⁷⁴. Sin embargo, a partir de 1994, la industria del calzado norteamericana ha buscado un reposicionamiento en el mercado, esta estrategia ha estado basada en la tecnificación de los procesos de producción, que permitan bajar los costos de mano de obra.

De hecho, para México la estrategia estadounidense nos afecta directamente, ya que la capacidad de inversión en tecnología no es comparable con los recursos con los que cuenta la industria mexicana, sólo nos deja para competir el precio medio del calzado y la opción de manufactura, que es uno de los medios por los que las empresas mexicanas ha logrado exportar con marcas no propias.

⁷³ Andrés Peñaloza Méndez. "Trato Nacional y Acceso de bienes al mercado" en Emmerich, Gustavo. El Tratado de Libre Comercio Texto y Contexto UAM Iztapalapa, México, 1994, p. 42.

⁷⁴ Se le llama broker al intermediario entre productor y canales de distribución al consumidor final.

No obstante, la estrategia norteamericana no ha tenido el éxito deseado, debido a que el precio del producto terminado ofrecido por los principales proveedores (Corea, China e Indonesia) alcanza niveles más bajos, por lo que se sigue importando el producto.

3.3.1.1. EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos y Europa Occidental, son los mercados que presentan mayor demanda de calzado, importan 1,500 y 1,200 millones de pares anuales respectivamente⁷⁵. En este apartado comenzaremos por analizar el mercado de Estados Unidos, así como el comportamiento del sector en estudio dentro del marco del TLCAN.

El consumidor estadounidense

El consumidor norteamericano se distingue por ser práctico, por lo que los productos destinados a este mercado, deben contar con tal característica. En el gusto de los consumidores la comodidad y el ajuste adecuado tienen una gran importancia. Básicamente la demanda va dirigida a la búsqueda de calzado informal, de tipo deportivo y a últimas fechas al uso de botas, una de las principales fortalezas del calzado mexicano.

Con respecto al calzado informal este es de tipo casual, con un mayor confort que permita vestir bien y además sea cómodo y más ligero, además de no ser tan caro, por lo que dentro de este segmento México, cuenta con un buen posicionamiento, al igual que con la bota vaquera, la cual debido a la calidad de la piel mexicana, permite a pesar del rudo uso, un largo período de vida.

El calzado deportivo es uno de los más demandados, dentro de este sector México no figura como principal proveedor, ya que el calzado deportivo exige para su fabricación un alto nivel de tecnología, al cual el productor mexicano debido al costo, no tiene acceso.

El segmento de calzado deportivo en Estados Unidos está cubierto por empresas dedicadas cien por ciento a este calzado, las cuáles invierten millones de dólares en investigación científica para mejorar sus productos. “Las multinacionales del calzado deportivo, han crecido fenomenalmente en los últimos años: tan sólo en Estados Unidos, Nike, la empresa

⁷⁵ BANCOMEXT, México, exporta Cuero, Calzado y Marroquinería. op. cit. p. 12

lider en ventas captura 36% del mercado mundial. Reebok, con 20.4% del mercado ocupa el segundo. Adidas es el tercero estas y otras empresas semejantes se disputan ganancias globales de \$100,000 millones de dólares⁷⁶.

Con respecto al consumo del calzado deportivo, el consumidor estadounidense, busca lo mejor en cuanto calidad, tecnología e innovación, pues este segmento de mercado es uno de los más promocionados por los medios de comunicación, con ambiciosas campañas publicitarias, con los mejores deportistas a nivel mundial. Otros de los estilos de mayor demanda⁷⁷ en el mercado norteamericano, son:

- ❖ Calzado de piel lavable, en maquinas lavadoras domésticas, tales como los zapatos y mocasines para uso deportivo en gran variedad de colores.
- ❖ Botas vaqueras de diversos precios.
- ❖ Zapatillas para dama de plataforma.
- ❖ Sandalias, zapatillas de tacón y mocasines para dama
- ❖ Calzado con suelas de hule y con parte superiores de lona o tela en gran variedad de colores.

Principales países proveedores

Al mercado norteamericano, concurren más de 90 proveedores de todas las regiones del mundo. A principios de la década de los noventa los países asiáticos se convirtieron en los principales proveedores del mercado estadounidense. Sin embargo, la tendencia ha decrecido, para 1999 el Reino Unido alcanzo el mismo nivel de participación que Corea con el 38.13% de participación en las importaciones de nuestro vecino del norte, no obstante la sigue prevaleciendo la presencia de Asia como fuente de calzado barato, debido a sus bajos costos de mano de obra.

La transferencia de la industria a naciones con costos de mano de obra bajos ha sido la directriz que ha colocado a países como Corea, China, Indonesia y Tailandia como los principales proveedores, especializándose en la manufactura.

⁷⁶ Mauricio Guerrero. "El inmenso escaparate deportivo", en *Expansión México*, D.F. Mayo 6, 1998. p. 19

⁷⁷ BANCOMEXT. El mercado de calzado en Estados Unidos: oportunidades para México. México, D.F. 1994. p. 30

Por otro lado, tenemos que al mercado norteamericano también concurren las naciones líderes en calidad y diseño como Italia y España, con calzado de precio alto, pero a la vanguardia en moda, ya que la innovación de los proveedores europeos aunado a su buen servicio, es su principal carta de presentación. El resto de los países proveedores se ve regido por los factores (alta calidad y bajo precio) establecidos por los principales proveedores.

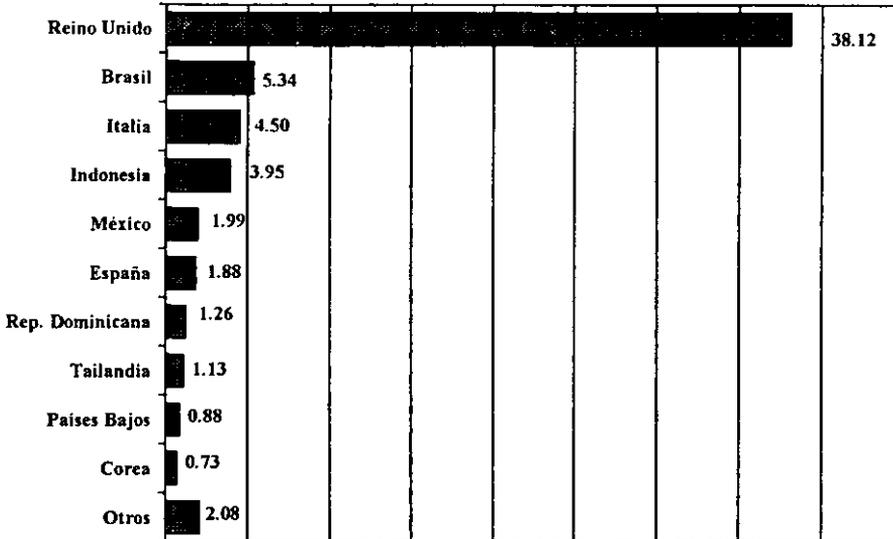
Por lo que toca a México, nuestro país es uno de los principales proveedores de Estados Unidos pues ofrece calzado de mediana e incluso alta calidad (sobre todo el de piel y la bota) a un precio accesible para el consumidor norteamericano. Sin embargo, aún es difícil penetrar a otros segmentos de mercado debido a la mala reputación del proveedor mexicano, en cuanto a servicio, tiempos de entrega, insuficiencia para cumplir con los volúmenes requeridos por el consumidor. Al respecto México, tiene un largo camino por recorrer, sobre todo en la cuestión de servicio y logística.

El Anexo III muestra algunas de las estrategias que han seguido los principales proveedores estadounidenses, cómo se podrá observar básicamente se pueden centrar en cinco puntos, que han permitido a cada una de estas naciones penetrar y mantenerse en el que es sin duda, el mercado de calzado que más oportunidades de negocio ofrece.

- ❖ Bajo Precio, basado en una mano de obra barata.
- ❖ Alta tecnificación de procesos.
- ❖ Calidad e Innovación del producto.
- ❖ Concentración y especialización en algún segmento de mercado.
- ❖ Un alto nivel logístico y de servicio.

Basados en uno solo o el conjunto de los cinco factores anteriores, los principales proveedores han conquistado el mercado norteamericano y han logrado posesionarse en el segmento de mercado de su interés.

GRAFICA 11
PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES
 1999
 Porcentaje de Mercado



Fuente: Elaboración propia con base en datos del World Trade Atlas Departamento de Comercio de Estados Unidos Bancroft, USA 1999

Canales de distribución

Los canales de distribución en los Estados Unidos se determinan con base en el binomio precio-calidad. De acuerdo al cuadro el producto final llega al consumidor de acuerdo al precio y por lo tanto, al poder adquisitivo del consumidor.

Dentro de este mismo esquema y por la estructura de la oferta del mercado estadounidense en donde el más del 60% del calzado es importado, los intermediarios (brokers), los cuáles mantienen una relación directa con el productor/exportador. Estos agentes están obligados a conocer el estado y las tendencias del mercado en sus dos componentes, tanto oferta como demanda, tomando en cuenta los siguientes aspectos.

ESTADOS UNIDOS: PRECIOS Y PUNTOS DE VENTA DE CALZADO

PRECIO	PUNTO DE VENTA
Alto-Muy Alto	Tiendas especializadas independientes y tiendas por departamento.
Medio-Alto	Cadenas de tiendas especializadas
Medio-Bajo	Tiendas de autoservicio y descuento

Fuente: Boston Consulting Group. Industria del Calzado Bancomext-SECOFI, México, 1988.

- ❖ Selección del fabricante
- ❖ Diseño de programas de producción y transporte
- ❖ Indicación de diseño y hormas
- ❖ Manejo de sistemas de control de calidad en planta
- ❖ Desarrollo de diseños y estilos.

El broker como importador vende tanto al mayorista como al detallista, por lo que el empresario mexicano para entrar al mercado norteamericano debe contemplar la posibilidad de contactar con algún agente para facilitar la entrada del calzado al mercado de Estados Unidos.

Sin embargo, este esquema del broker tiene ciertas desventajas para el productor/exportador, por ejemplo, se corre el riesgo de depender totalmente del agente y no desarrollar otros canales de entrada, para poder tener un mayor margen de ganancia y por otro lado, el empresario mexicano que opte por el uso del broker esta obligado hacer uso de la marca del comprador, lo que dificultará la entrada del calzado mexicano con marca propia. Además de lo anterior, otra desventaja son los volúmenes limitados en el corto y mediano plazo, ya que el empresario mexicano encuentra una fuerte competencia en este sentido con proveedores de otras naciones que recurren al mismo canal para ingresar al mercado norteamericano.

3.3.1.1.1. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Las desgravaciones arancelarias negociadas en el TLCAN beneficiaron a la industria del calzado mexicano, porque permitieron la entrada de un mayor volumen de productos de origen nacional al mercado estadounidense. Hasta antes de la firma del TLCAN en México las fracciones correspondientes a calzado tenían en su mayoría (el 81%) un arancel de 20 % y en menor medida (el 19%) un arancel del 10 o 15%. Actualmente ninguna fracción tiene un arancel menor al 10%. En Estados Unidos anterior a la firma del TLCAN, el 42% de las fracciones tenía un arancel entre el rango de 5.1 - 15% y el 36% un arancel mayor del 20%, incluso de hasta el 40 y 60%.

Desgravación arancelaria y reglas de origen

Al momento de entrar en vigor el TLCAN, se pudo observar para la industria del calzado que, con base en el número de fracciones, México liberó la mayor proporción en forma inmediata, abriendo la posibilidad de importar de Estados Unidos con arancel cero el 42% de las fracciones, por el contrario, Estados Unidos desgravó en forma inmediata sólo el 25% de sus fracciones.

El cuadro 14 muestra los períodos de desgravación arancelaria para el sector calzado, negociados en el TLC. Con base en la información del cuadro, el calzado mexicano para el 2008, tendrá libre acceso al mercado de América del Norte⁷⁸. Las reglas de origen negociadas para el sector calzado en el texto del TLCAN son las siguientes:

- ❖ Los bienes sean producidos en su totalidad en Canadá, Estados Unidos o México
- ❖ Los bienes que contengan materiales que no provengan de la zona, también se considerarán originarios siempre y cuando estos materiales sean transformados en cualquier país socio del TLC y sea suficiente para modificar su clasificación arancelaria (salto arancelario)
- ❖ En algunas fracciones de calzado, además del salto arancelario deberán incorporar un porcentaje específico de contenido regional.

⁷⁸ SECOFI. Texto Oficial y plazos de desgravación del Tratado Trilateral de Libre Comercio de América del Norte. México, D.F. 1994.

- ❖ El porcentaje de contenido regional deberá calcularse utilizando únicamente el método de costo neto (este método sustrae del costo total, los costos por regalías, promoción de ventas, empaque y embarque).
- ❖ Que cumpla con la regla De Minimis, que estipula que un bien que en otras circunstancias no cumpliría con una regla de origen específica, se considerará originario de la región cuando el valor de los materiales ajenos a ésta no exceda el 7% del valor de transacción del bien.
- ❖ Se hará constar que el bien es susceptible de preferencia arancelaria, por medio del Certificado de Origen correspondiente (formato en común).

CUADRO 14
TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE
CALENDARIO DE DESGRAVACIÓN ARANCELARIA
SECTOR CALZADO

Número de fracciones

México ofrece a:

México recibe de:

Período de Desgravación	Estados Unidos	Canadá	Estados Unidos	Canadá
A	18	13	29	7
B	3	2	13	4
B+	-	1	-	1
C	10	16	1	39
C10	12	11	46	1
C+	-	-	25	-
D	-	-	3	3
TOTAL	43	43	117	55

Nota: D= Sin arancel; A= Eliminación completa del arancel, el 1° de enero de 1994; B= Eliminación del arancel en 5 etapas iguales a partir del 1° de enero de 1994 y hasta el 1° de enero de 1998 (la reducción anual será de 20%); B+= Eliminación del arancel en 7 etapas (el 1° de enero de 1994, la reducción será de 20%; a partir del 1° de enero de 1996 y hasta el 1° de enero del 2000, la reducción será de 10%, finalizando el 1° de enero del 2001 con la disminución del 30%); C= Eliminación del arancel en diez etapas iguales a partir de 1994 y hasta el 1° de enero de 2003 (la reducción anual será de 10%); C+= eliminación del arancel en 15 etapas (a partir del 1° de enero de 1994 y hasta el 1° de enero del 2003 la reducción será de 6.7% y, a partir del 2004 y hasta el 2008, la reducción será de 6.6%); C10= Eliminación en 9 etapas (el 1° de enero de 1994, la reducción será del 20% y a partir del 1° de enero de 1996 y hasta el 2003, la reducción será de 10%).

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior, Tratado de Libre Comercio América del Norte, Sector Calzado. México, D.F. 1995 p. 6

La desgravación arancelaria y las reglas de origen negociadas en el TLCAN han permitido agilizar el comercio exterior de calzado. No obstante no todo el problema del proteccionismo del mercado norteamericano, radica en este aspecto.

De acuerdo al análisis de Andrés Peñaloza⁷⁹, las barreras arancelarias no son el origen de nuestros problemas para ingresar al mercado estadounidense sino por el contrario, para México y Canadá la mayor desventaja se encuentra en que Estados Unidos hace un uso de medidas no arancelarias como normas de calidad, medidas sanitarias, fitosanitarias y ecológicas que son las que en verdad provocan que los socios de EUA no puedan obtener mas beneficios del TLCAN.

De hecho, desde 1985 el Congreso de Estados Unidos ha presentado en varias ocasiones iniciativas de ley para la aplicación de cuotas a la importación, las cuáles han sido vetadas por resolución presidencial. Además de cumplir con las reglas de origen correspondientes el exportador mexicano debe anexar a la factura de exportación, el formato de internación de calzado, el cual es emitido por la Oficina de Aduanas de Estados Unidos. En el caso de calzado con materiales textiles, se requiere visa textil si el contenido regional de éstos supera 30% del valor agregado del producto.

Los resultados negociados en el TLCAN han permitido el dinamismo de las exportaciones de calzado principalmente al mercado de Estados Unidos, sin embargo no debemos perder de vista, que este comportamiento también se vio acelerado por la devaluación de 1994, que origino el abaratamiento de los productos mexicanos y por ende, hacerlos más atractivos.

3.3.1.1.2. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN ESTADOS UNIDOS

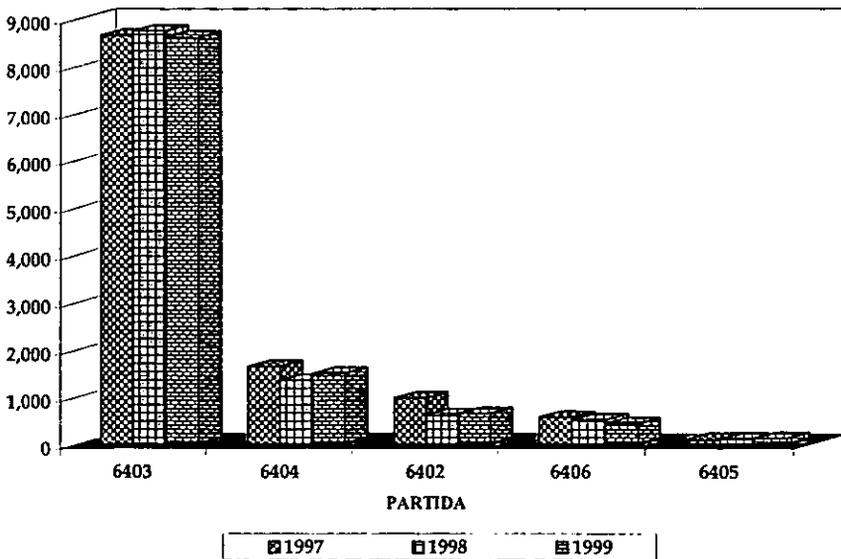
Estados Unidos como nuestro principal mercado de exportación, representa un semillero de oportunidades de negocio. Como lo muestra la gráfica 11 para México, el comportamiento más dinámico dentro de las importaciones de calzado, es el de piel (partida 6403), ya que por lo que toca al calzado sintético y textil, los principales proveedores son los países asiáticos, en este sentido, competir contra los bajos costos de mano de obra, no resulta viable para nuestro país.

⁷⁹ Para mayor detalle consultar el análisis que el autor realiza de lo negociado en cuanto a Trato nacional y acceso de bienes al mercado, en donde explica las ventajas y desventajas de lo negociado por México. Peñaloza Andrés. op. cit. p. 35-55

Dentro de la partida 6403, tenemos el mayor número de oportunidades de negocio, ya que es un calzado de piel que cuenta con buenos estándares de calidad y precio medio, factores que han permitido que el calzado de origen mexicano se coloque como uno de los principales proveedores del mercado estadounidense.

El comportamiento de las importaciones de calzado, nos muestran que la subpartida que ha mantenido una tendencia estable es la 640399, los demás tipos de calzado que no cubran el tobillo, que para 1999 mostró una variación positiva del 2.05% con respecto al año anterior, obteniendo el 65% del total de importaciones de calzado de piel. Dentro de esta subpartida, México se encuentra entre los diez principales proveedores del mercado norteamericano.

GRAFICA 11
IMPORTACIONES ESTADOS UNIDOS CAP. 64
Millones de Dólares



Fuente: Elaboración propia con base en datos del WTA Departamento de Comercio de Estados Unidos

La subpartida 640391 que se refiere al demás calzado con la parte superior de piel, que cubra el tobillo (botas y botines), registró un ligero descenso pasando de 2,014.75 a 1,841.60 mdd. Sin embargo, México se mantuvo entre los diez primeros proveedores de este tipo calzado, por arriba de Taiwán.

La participación de resto de las subpartidas en el total no es muy destacada, sin embargo son productos que poco a poco han ido ganando terreno en el mercado en cuestión y en los que la posición de México se ha mantenido constante.

Con respecto a la partida 640359 (los demás calzados con suela de cuero natural) México para 1999 estuvo colocado entre los primeros cinco proveedores superado por Italia y España, países cuyos productos de piel son de la mejor calidad, prácticamente sin ningún daño en la superficie útil del cuero. Además de las innovaciones en diseños y moda.

CUADRO 15
ESTADOS UNIDOS: IMPORTACIONES DE CALZADO DE PIEL

Millones de dólares

SUBPARTIDA	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
6403	6,850.48	7,254.34	7,509.07	8,055.25	8,832.71	8,768.81	8,628.30
640399	3,962.11	4,103.97	4,385.79	4,793.78	5,098.68	5,503.91	5,616.60
640391	1,790.06	1,962.10	1,826.07	1,821.52	2,330.60	2,014.75	1,841.60
640359	739.26	815.58	888.11	1,018.028	862.20	757.81	678.45
640340	88.25	104.35	115.43	134.99	177.18	160.04	184.31
640319	143.32	141.62	159.52	164.26	215.43	203.67	166.89
640351	109.72	114.47	108.50	89.68	101.42	98.62	116.81
640312	4.79	7.50	21.19	23.26	26.06	20.65	17.76
640330	11.88	3.76	2.27	7.79	19.44	9.38	4.75
640320	1.09	0.99	2.17	1.55	1.70	0.91	1.12

Fuente: Elaboración propia con base en datos del World Trade Atlas Departamento de Comercio de Estados Unidos Bancornext, USA 1999.

Dentro de la subpartida 640340, calzado de seguridad la participación de México, se vió reducida con respecto a 1998, pasando de 4.23 mdd a 3.78 mdd para 1999. Dentro de este segmento de mercado el principal proveedor es China y México tiene una competencia muy cercana con Canadá y Taiwán. Canadá con lo que respecta al calzado de seguridad tiene estándares de calidad muy altos, por lo que nuestro país debe buscar hacer más competitivos sus propios estándares.

Otra de las participaciones destacadas del calzado mexicano, es la que desempeño en la subpartida 640351, calzado con suela de cuero que cubra el tobillo, en donde se colocó como el principal proveedor del mercado norteamericano, superando a Italia, China y España. Dentro de esta partida el valor de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos se duplicó pasando de 30.78 mdd en 1998 a 66.88 mdd. en 1999.

El comportamiento de la subpartida 640312 calzado para esquiar ha mostrado una tendencia a la baja, el calzado para esquiar de nuestro país no es competitivo, pues México no cuenta ni con las condiciones climatológicas ni con los procesos de fabricación que permita la producción de calzado para este tipo de actividad.

El calzado con plataforma de madera, sin puntillas ni puntera metálica de protección subpartida 640330, México tampoco es competitivo, nuevamente por que los estándares de calidad de Italia y Brasil, principalmente son más altos que los nuestros.

Finalmente la subpartida 640320 huarache o sandalia con suela de plástico, caucho o cuero (corte de cuero natural) ha tenido un comportamiento superavitarario con respecto a 1998, el calzado de esta subpartida (sandalías) realmente la demanda de este producto no es muy alta y se encuentra concentrada en dos proveedores China e Italia, nuevamente por el precio y la calidad respectivamente. México se encuentra posesionado como tercer proveedor de este tipo de calzado, básicamente por el precio medio de su producto.

De acuerdo a lo investigado, los principales productos mexicanos exportados al mercado norteamericano se encuentran centrados en los productos de piel. Sin embargo, la partida 6404 también cuenta con productos que representan buenas oportunidades de negocio.

El calzado textil al igual que el calzado de plástico se encuentra regido por la cuestión precio, ya que al no ser un calzado que se pueda utilizar en todas las temporadas del año, el consumidor busca satisfacer la necesidad de moda de una manera práctica y barata, con calzado que lejos de ser de calidad sólo ofrece un bajo costo.

Para México la entrada de estos productos al mercado norteamericano representa un gran reto, pues nuevamente es un mercado regido por los países asiáticos y las reglas de origen que establece el TLCAN, son bastante estrictas, ya que como se mencionó este tipo de calzado para poder ser importado la mercado norteamericano debe cumplir con el requisito de visa textil si el contenido regional de éstos supera 30% del valor agregado del producto, o en su defecto cumplir con la regla “de minimis”.

No obstante las restricciones, México se ha posesionado de manera positiva dentro de el calzado textil, sólo dentro de la subpartida 640419 los demás calzados con la parte superior de materia textil, en donde para 1999 se colocó como el segundo proveedor, superado solamente por China, a pesar de que el valor de las importaciones de este tipo de calzado a Estados Unidos disminuyó de 54.52 mdd a 53.41 mdd en 1998 y 1999 respectivamente.

Dentro del sector de calzado con suela de plástico, México no es competitivo, ya que no cuenta con los mismos niveles de tecnología con los que cuentan los países asiáticos, por lo que dentro de este segmento de mercado, nuestro país sólo tiene una posición importante dentro de la partida 640220, los demás calzados de plástico, este suele ser tenis o calzado de calidad media y bajo costo, dentro de este rubro México para 1999 se colocó como el segundo proveedor, nuevamente superado por China, cuyos volúmenes de producción son más satisfactorios para la demanda del mercado norteamericano.

Con lo que respecta a la partida 6406, esta se refiere a partes para calzado, dentro de este rubro a pesar de no ser un tipo de calzado, México cuenta con una buena posición competitiva. Por ejemplo es el segundo proveedor de Estados Unidos, en cuanto a la partida 640610 (Partes superior para calzado), dentro de este segmento sus principales competidores son República Dominicana y China.

Dentro de la subpartida 640620 (las demás suelas y tacones de caucho y plástico para calzado), México también es el segundo proveedor de Estados Unidos, en donde para 1999 colocó un valor de exportaciones de 9.56 mdd.

La subpartida 640699 las demás partes para calzado de las demás materias también representa una buena opción de negocio para México, siendo la fracción genérica se clasifican dentro de ella las demás partes para calzado, en este segmento la participación de México, disminuyó de 7.05 mdd a 6.42 mdd de 1998 a 1999 respectivamente. No obstante, sólo China supera a nuestro país en el rango de principales proveedores, pues México sigue conservando el segundo sitio. Finalmente dentro del mercado estadounidense tenemos los productos de la partida 6405 correspondiente a los demás calzados con la parte superior de piel, dentro de este segmento, la posición de nuestro país no es competitiva y su participación es mínima.

Posición competitiva del calzado mexicano en el mercado estadounidense

Durante este apartado mucho se ha hablado de que la principal fortaleza del calzado asiático es el bajo precio de sus productos, y por ende la base de su posición competitiva en el mercado. El cuadro 16 compara el precio medio unitario al que se importan los productos

mexicanos por Estados Unidos en relación al registrado tanto por el país proveedor líder en ese mercado como por los demás países en su conjunto.

CUADRO 16
1997 EUA IMPORTACIONES POR VOLUMEN

SUBPARTIDAS	CANTIDAD	PRECIO MEDIO UNITARIO		
		MUNDO	MEXICO	LIDER
	PARES	DOLARES		
640390	427,329.99	11.93	13.38	10.24
640391	142,161.36	16.39	18.76	14.29
640350	38,564.83	22.36	17.53	40.35
640310	9,746.86	22.10	15.28	11.62
640340	8,581.45	20.69	15.07	19.22
640351	4,663.38	21.79	25.03	10.84
640330	2,196.83	8.85	12.04	8.49
640312	1,125.19	23.16	15.28	11.62
640320	196.93	8.60	6.10	2.13

Fuente: Bancomext. El mercado de Estados Unidos: Oportunidades para México, México 1994 p. 35

Como se puede apreciar, cuatro de las subpartidas registran precios medios unitarios por arriba del precio general de importación de Estados Unidos. Lo anterior, para el caso de las subpartidas 640351, 640359 y 640399 puede atribuirse a que en estos grupos de productos se incluyen botas y botines y demás calzado de construcción welt⁸⁰.

Aunado a lo anterior, las condiciones de trabajo de los productores asiáticos llegan a considerarse inhumanas, pues las jornadas de trabajo son de hasta 12 hrs. con breves recesos e incluso sin ellos, esta situación les permite alcanzar altos niveles de producción con los menores costos de mano de obra.

Otro factor que contribuye a que el calzado asiático tenga una posición competitiva es que llevan a cabo una transferencia de tecnología especializando los procesos, es decir cuando una de las naciones esta ya especializada totalmente en una de las fases de producción, cede esta tecnología a otra nación que no ha abarcado este proceso, dedicándose a la siguiente fase con una mejor tecnología heredada de una tercera nación y así sucesivamente, esta estrategia les ha permitido ir mejorando en cuanto a la tecnología y procesos adquiridos sin

⁸⁰ La construcción welt se refiere a que la suela esta cosida al corte, lo que implica un mayor valor agregado.

abandonar los primeros procesos de producción de calzado, concentrando de esta manera la producción en una sola área.

3.3.1.2. EL MERCADO DE CANADA

Canadá, cuenta con una superficie de 9,220.97 Km² es uno de los países con mayor extensión territorial. Sin embargo, su población es de sólo 30.5 millones de habitantes. Actualmente Canadá importa aproximadamente 3.7% de las mercancías comercializadas a nivel mundial, ocupando el 7º lugar como importador entre los países industrializados.

Canadá es el segundo destino de las exportaciones mexicanas de calzado, con una participación en 1999 del 3.40%, el caso del sector calzado resulta relevante ya que después de un período de crisis, el consumo de calzado se ha reactivado “junto al descenso de la producción nacional del ramo (más de 50% en los últimos 10 años) y al creciente consumismo, han influido en la apertura a los productos del exterior”⁸¹, por lo anterior, el mercado canadiense se vislumbra como un excelente semillero de oportunidades de negocio para el calzado mexicano.

El consumidor canadiense

Se puede considerar que Canadá es un país relativamente joven, conformado originalmente por inmigrantes ingleses y franceses, encontramos que hoy en día la población se encuentra conformada de la siguiente manera, el 28% de los ciudadanos canadienses son de origen inglés, 23% francés, 3% alemán, 3% italiano, 2% ucraniano y el 29% restante de otras nacionalidades. Esta diversidad de culturas ha creado diferentes segmentos de mercado, de acuerdo con las costumbres y gustos de cada uno de estos grupos⁸².

En Canadá la estructura poblacional está más balanceada. El 20% de sus habitantes tiene menos de 14 años, el 14% de 15 a 24 años, 33% de 25 a 44 años, 21% de 46 a 64 y el 12% restante cuentan con una edad mayor de los 65 años. Desde principios de la década de los noventa, Canadá ha atravesado por una crisis económica que se ha visto reflejada en la baja del consumo de bienes como el calzado, ya que la principal incertidumbre dentro de este marco es el conservar el trabajo.

⁸¹ José Zedillo Torres. “Pasos firmes y agresivos del empresario mexicano para ingresar al mercado canadiense de calzado” en Negocios Internacionales, No. 84 Marzo, 1999 p. 10

⁸² Idem. op. cit. p. 12

La inseguridad de contar con un trabajo estable ha empujado al consumidor canadiense a planear más sus compras, basándose en la duración y buena calidad del producto a un menor precio., "algunos expertos comentan que en la década de los 70's, la preferencia de los compradores canadienses en las compras al proveedor era calidad-precio. En la década de los 80's, la preferencia se modificó a calidad-precio-tiempo de entrega. En la década de los 90's, la preferencia es precio-calidad-tiempo-servicio, este último medido en términos de la energía consumida por el proveedor y el comprador durante todo el proceso y ciclo de vida del producto, es decir, entregas, comunicación, confiabilidad, servicio, etc."⁸³

De acuerdo a lo anterior, dentro de este marco el bajo precio determina el potencial de un producto en el mercado canadiense. Sin embargo, resulta importante tomar en cuenta el factor clima, calidad y moda que en esta nación se presenta, el clima canadiense es extremo y las estaciones están sumamente marcadas, es decir no es común usar dos tipos de calzado el mismo día, de acuerdo a la variación del clima. Los inviernos son largos y alcanzan temperaturas de hasta 30°C bajo cero, en contraste los veranos son calurosos y húmedos con temperaturas promedio de 27°C y humedad promedio de 85%.

Por lo anterior, el consumidor canadiense busca el calzado que se ajuste al clima y que sobre todo sea de buena calidad. En este sentido el zapato de invierno es el más costoso, ya que su fabricación resulta más compleja debido a que debe resistir el contacto con sustancias agresivas, como es el agua, la nieve y la sal industrial utilizada para derretir la nieve.

Por su parte el zapato de verano, tiende a ser más económico, ya que el ciclo de vida es más corto que el zapato de invierno, de hecho es práctica común que un par de zapatos de verano se utilice sólo por la estación y el próximo año se deseche. Por ello, el consumidor canadiense busca un calzado que vaya con las corrientes de la moda y que sea barato.

Al mercado canadiense llega calzado que esta dentro de los estándares de moda mundiales, ya que el consumidor independientemente del precio y calidad busca lo nuevo y la vanguardia en este artículo, con los colores y diseños de la estación.

Un tipo de calzado que también es muy demandado, es el calzado de seguridad, este es el segmento de mercado más exigente y más difícil de penetrar ya que es forzoso el cumplimiento de las normas correspondientes.

⁸³ BANCOMEXT. Canadá Mercado de Calzado, México, D.F. 1996 p. 5

Principales países proveedores

El mercado canadiense es uno de los principales destinos de las exportaciones mexicanas, ubicándose como el segundo socio comercial de nuestro país. El comercio entre México y Canadá no ha mostrado un fuerte dinamismo, sin embargo Canadá al ser integrante del área de comercio más importante del continente americano representa para México un semillero de oportunidades de negocio, de hecho durante los tres últimos años, nuestro país ha logrado colocarse como uno de los principales proveedores de calzado para Canadá.

CUADRO 17
PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE CALZADO
DEL MERCADO CANADIENSE

Millones de Dólares

	1997	1998	1999	PART. % 99
Total	971.16	957.68	977.25	100.00
China	406.37	402.92	452.55	46.31
Italia	122.47	129.17	127.37	13.03
Estados Unidos	64.59	65.64	67.84	6.94
Vietnam	32.16	38.79	48.11	4.92
Brasil	66.67	46.67	38.66	3.96
Indonesia	56.39	41.79	36.17	3.70
España	33.21	37.33	29.92	3.06
México	18.24	20.70	20.90	2.14
Otros	171.06	174.67	155.73	15.94

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas
Con base en cifras de Canadian Statistics, Canadá 1999. Bancomext

De acuerdo al cuadro 17, para 1999 México ocupó el octavo lugar como proveedor de calzado a Canadá, participando en este mercado con el 2.14% del total. Dentro de este mercado nuestro país encuentra en Brasil a su principal competidor (por cuestiones de precio, ambas naciones ubicadas en el sector medio) el cual para el mismo año participó con el 3.96% del mercado.

Nuevamente observamos que dentro del mercado canadiense la principal competencia para México, se encuentra regida por la calidad del producto italiano, así como por el bajo precio y altos volúmenes del calzado chino, proveedores líderes de este mercado.

Para México, es difícil la competencia con ambas naciones, sin embargo nuestro país debe basar su estrategia de penetración de mercados en las ventajas del TLCAN, ya que nuestro

país cuenta con los plazos de desgravación (cuadro 14) negociados que permitirán que para el 2008 el calzado mexicano entre libremente al mercado de Norteamérica.

Ciertamente el TLCAN nunca ha sido la panacea a los problemas de la industria nacional, sin embargo, el tratado es un mecanismo que fortalece la estrategia del empresario mexicano, la cual debe estar centrada en el buen servicio y efectividad en el cumplimiento de los volúmenes y tiempos de entrega al mercado canadiense. La cercanía geográfica representa una ventaja logística, no obstante es necesario procurar hacer más eficiente este factor, proporcionando al contacto canadiense toda la documentación necesaria para hacer más rápido el despacho de exportación e importación al mercado canadiense.

Canales de distribución

La venta de calzado en Canadá se concentra en las cadenas de tiendas especializadas, las cuales atienden un 75% del mercado nacional y el 25% restante se lleva a cabo en centros comerciales departamentales. En Canadá encontramos las siguientes figuras, encargadas de llevar al consumidor el producto final:

- ❖ Fabricante
- ❖ Agente
- ❖ Mayorista
- ❖ Minorista

El fabricante invierte en la infraestructura de todo el proceso de producción de calzado, y pone a disposición sus productos por medio del resto de los canales de distribución, pagando una comisión de acuerdo a la negociación correspondiente.

A pesar de que el fabricante cuenta con el producto, en la mayoría de los casos no cuenta con los recursos para comercializar su producto y por ello recurre al resto de los canales de distribución.

Entre los mejores canales de distribución para penetrar al bazar canadiense se encuentran los agentes que promueven el producto entre los detallistas y que además facilitan el contacto con los compradores en los diversos segmentos de la distribución al detalle y se responsabiliza de la calidad del envío de la mercancía, así como del pago por parte del detallista, de acuerdo a la comisión negociada.

El papel del agente o broker de igual manera que en el mercado estadounidense es facilitar la entrada del producto al mercado. El agente representa al fabricante, en la mayoría de los casos piden la exclusividad del producto, mismo que distribuyen entre los diversos segmentos de mercado., “los agentes vende el producto al precio de fábrica. Su ganancia radica en una comisión, la cual varía entre 3 y 5%, dependiendo los volúmenes. La ventaja de trabajar con un agente es que conoce bien el mercado y tiene buenos contactos. Por lo general, tienen más paciencia en capacitar al proveedor para que éste adapte su mercancía a los requerimientos del mercado”⁸⁴.

Además de ellos, el broker o agente, cuenta con las relaciones públicas en las tiendas departamentales y bazares canadienses de calzado, por lo que es más fácil convencer a un comprador de estas tiendas a través del agente, que llevar la negociación directamente con el fabricante.

Para el exportador mexicano buscar la ayuda del agente, redituará en un ahorro de recursos y una mejor logística, ya que el trato se hará con una sola persona que se encargará de coordinar y negociar las necesidades del cliente con la oferta del fabricante.

La siguiente figura de distribución es el mayorista, por su parte, no piden la exclusividad como ocurre con el agente. Su labor básicamente consiste en importar la mercancía para revenderla entre minoristas, “el mayorista, por tanto, atiende los pedidos de los diversos negocios en el mercado, bajo la consolidación de 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 los requisitos solicitados pro el minorista. El precio del mayorista llega 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 los implicaciones de los pagos a plazos largos.”⁸⁵

El mayorista al correr con todos los costos de seguimiento de embarques y promoción, representa una buena opción para el exportador mexicano, que a pesar de contar con los volúmenes de exportación no cuente con la infraestructura para dar un buen servicio al cliente.

⁸⁴ BANCOMEXT. Canadá Mercado del Calzado, México, D.F. 1996 p. 22

⁸⁵ Idem. op. cit. p. 22

Por último tenemos al minorista. La relación Fabricante-Minorista, es directa, el minorista paga directamente al fabricante sin intermediarios. “El mercado minorista se clasifica básicamente en tres segmentos: Las tiendas departamentales (28%), las cadenas de tiendas de regalos (28%), y las tiendas independientes (44%)”⁸⁶, la distribución de las tiendas departamentales en Canadá, permite que el producto mexicano, una vez aprobado y con las cualidades para ser exportado se haga presente en gran parte del territorio canadiense.

Las cadenas de tiendas son uno de los mejores canales de distribución. Sin embargo, contactar con ellas requiere de un intenso, esfuerzo y tiempo, ya que los compradores prefieren hacer trato con exportadores con cierta experiencia y que sobre todo tengan un producto que este a la vanguardia con los requerimientos del mercado.

Otro factor que el exportador mexicano no debe perder de vista, es que estas cadenas trabajan mediante el sistema “justo a tiempo”, lo cual significa un trabajo logístico excelente, con el menor desplegado de recursos, cumpliendo con los volúmenes y fechas de entrega requeridos.

El hecho de que el producto mexicano logre colocarse en estas cadenas, permite un mayor acercamiento con el público canadiense y un mejor servicio y calidad, ya que estas tiendas han implementado nuevos esquemas de servicio y atención al cliente, que les ha permitido colocarse como uno de los mejores canales de distribución. Sin embargo, la gran desventaja de estas cadenas, es que requieren pedidos muy grandes, los cuáles en muchas ocasiones no son posibles de alcanzar por el fabricante mexicano, recordando que el 70% de las fabricas mexicanas de calzado son pequeñas y medianas empresas. Además de ello, el precio de compra es muy bajo y generalmente exigen crédito de hasta 60 días.

El exportador mexicano que quiera acceder al mercado canadiense por medio de este canal de distribución debe tomar en cuenta, que esta obligado a presentar sus productos con una temporada de anticipación, para ser que este sea evaluado y en su caso aceptado.

El precio se coloca en un nivel alto, ya que abarca una buena parte de los costos que en otro esquema serían absorbidos totalmente por el fabricante, independientemente de si este cuenta o no con la capacidad para hacerlo, “el precio de compra al exportador resulta 1/3

⁸⁶ Idem op. cit. p. 23

del precio al consumidor. Este margen incluye gastos de transporte, seguro, trámites en la aduana, promoción, pruebas de calidad, logística, impuestos diversos y utilidades”⁸⁷.

Siguiendo dentro de la misma relación Fabricante-Minorista, encontramos las cadenas de tiendas de zapatos. “Las tiendas especializadas en la venta de calzado cuentan con alrededor de 108 cadenas y en conjunto administran unas 2,135 zapaterías”⁸⁸, la gran ventaja de este tipo de canal de distribución, es que al ser tiendas especializadas, cuentan con toda la infraestructura necesaria para almacenaje y sobre todo son más flexibles con el fabricante, lo que permite una mejor negociación. La gran desventaja de esta figura, es que los compradores dan preferencia al productor nacional, ya que la capacidad logística local es mayor, no se corre el riesgo de incumplimiento en la entrega de los embarques, ni pérdida de tiempo en trámites aduanales, etc.

Finalmente, encontramos las tiendas individuales, que son independientes de cualquier cadena. La gran ventaja de este canal de distribución, es que los volúmenes que requiere no son grandes y se ubican en el segmento de precio medio-alto, (en el cual México, se encuentra clasificado). Este tipo de canal de distribución, es muy recomendable para el exportador mexicano, que por primera vez quiere promover sus productos en el mercado canadiense, ya que le permitirá ir introduciendo sus productos, conociendo poco a poco, la logística que requiere, las regulaciones que necesita, los trámites aduanales, tiempos y volúmenes de entrega. La desventaja del esquema de tiendas individuales, es el alto costo logístico, que representa el manejo de pequeños volúmenes de embarque, ya que los embarques al consolidarse se hacen más caros y engorrosos.

3.3.1.2.1. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Canadá al compartir la misma área de libre comercio con México y Estados Unidos, se encuentra también para su clasificación arancelaria, bajo el Sistema Armonizado⁸⁹. Como resultado de un acuerdo bilateral entre Estados Unidos y Canadá previo a la firma del

⁸⁷ Idem. op. cit. p. 24

⁸⁸ José Zedillo Torres, op. cit. p. 13

⁸⁹ El sistema armonizado, permite una clasificación arancelaria de lo general a lo particular, los criterios arancelarios entre las partes del TLCAN, deben de coincidir a nivel subpartida (seis dígitos). Sin embargo, cada uno de los países miembros está en la libertad de abrir su clasificación a nivel fracción (9 o 10 dígitos)

TLCAN, los impuestos de importación para los productos de origen estadounidense son más bajos que aquellos negociados para los productos mexicanos dentro del TLCAN.

De acuerdo a lo negociado en dicho Tratado, los productos deben cumplir con las mismas reglas de origen: a) Ser producido en un 100% en México, Canadá o Estados Unidos, b) El producto debe haber sido transformado en cualquier de estos países, de tal manera que sufra un cambio en su clasificación arancelaria (salto arancelario) y c) si no ocurren cambios en la clasificación arancelaria, el producto debe contener un mínimo de 50% de valor agregado en alguno de los tres países socios.

Dentro el mismo Tratado, la desgravación arancelaria se lleva a cabo, mediante una disminución en partes iguales del arancel, partiendo de un impuesto base hasta llegar a la desgravación total. Canadá también desgrava de acuerdo a los códigos A, B, B+, C y D que ya fueron explicados⁹⁰.

En el sentido de las restricciones no arancelarias, el mercado canadiense es uno de los más exigentes, ya que básicamente requiere que el calzado cumpla con los siguientes parámetros:

País de Origen: Los productos exportados al mercado canadiense deben contar con una identificación colocada en un lugar visible que indique cuál es el país de origen, las etiquetas son requeridas tanto en inglés como en francés, esta regla fue regulada por la Orden de Marcación de Bienes Importados. Esta disposición también va con el fin de agilizar los trámites aduanales y criterios de preferencia arancelaria para los productos provenientes de alguno de los países socios comerciales de Canadá.

Etiqueta: El detalle del etiquetado debe ser muy cuidado ya que incluso hay una ley que regula este parámetro, la Ley Federal de Rotulación y Empaque de Artículos de Consumo estipula que “todo producto no comestible preempacado que se comercialice en el mercado canadiense debe suministrar información en inglés y francés, sobre las características del producto”⁹¹. Esta disposición es aplicada tanto al producto nacional como al que es de procedencia extranjera. La información contenida en la etiqueta en inglés y francés, debe contener indistintamente los siguientes datos: 1) Nombre común del producto, 2) Peso Neto y 3) Número de unidades, para los productos que son de producción nacional.

⁹⁰ SECOFI. Texto Oficial y plazos de desgravación... op. cit.

⁹¹ Cao, Adriana. “Canadá: mercado para el calzado mexicano” en *Negocios Internacionales*, México, D.F. Enero, 1999.

Para aquellos productos que son netamente importados, la etiqueta debe contener además de los datos anteriores, los siguientes que complementan la información: 4) Nombre y dirección del comerciante canadiense precedido por las palabras imported by/importé par, o imported for/importé pour y 5) Origen geográfico del producto colocado junto al nombre y dirección del comerciante canadiense. El exportador que decida incursionar su producto al mercado canadiense no debe olvidar que toda información adicional a debe ir tanto en idioma inglés como en francés.

Empaque: Los excesos del clima canadiense ocasionan que los empaques sean más resistentes y que lógicamente protejan de estas inclemencias al producto. Sin embargo, no sólo el factor protección es imprescindible, es importante considerar lo atractivo que sea el empaque sea para el consumidor. Debido a que el gobierno canadiense es muy cuidadoso del factor ecológico, es necesario que el material utilizado por el fabricante para el empaque sea reciclable, el parámetro del empaque es un poco más flexible a la consideración del productor, ya que es éste quien básicamente conoce los factores a los que es vulnerable su producto y de esta manera disminuir cualquier riesgo que pueda causar un daño parcial o total del calzado.

Normas: En cuanto a las normas el mercado canadiense es muy flexible para todo el tipo de calzado, excepto para el de seguridad. El exportador mexicano que este interesado en exportar este tipo de calzado al mercado canadiense debe tener como base una intensa investigación en cuanto al cumplimiento de estas normas.

Para el cumplimiento de estas normas la Canadian Standards Association (CSA) establece los requerimientos necesarios. La CSA ha establecido normas técnicas que incluyen requerimientos para tres niveles de resistencia de calzado, así como el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- ✓ Resistencia al impacto del casquillo: Las pruebas a las que el calzado industrial es sometido para cumplir con este estándar, establece tres niveles de impacto aplicables en las pruebas de resistencia, de acuerdo a estos niveles se establecen medidas mínimas que son aceptables para considerar la buena seguridad del calzado.
- ✓ Protección contra perforación de suela (plantilla) y flexión: Esta prueba contempla dos factores básicamente, perforado el inserto que lleva la suela deberá resistir una fuerza no menor de 1200 Newtons y Flexibilidad de la Suela, en el inserto protector de la suela

no deberá observarse ningún signo de rompimiento después de ser sometido a 1.5 millones de flexiones.

- ✓ Resistencia de suelas a descargas eléctricas: En esta prueba el calzado es sometido a descargas eléctricas de 18 Kv. a 601 Kv., por un período de un minuto, resultando que la filtración de corriente no deberá ser superior al 1 miliamper (mA).⁹²

El calzado de seguridad es sometido a exhaustivas pruebas para que califique como un producto de adecuado para el mercado canadiense. El empresario mexicano que desee exportar calzado de seguridad a Canadá debe hacer una fuerte inversión en el estudio de mercado correspondiente, ya que las pruebas a las que es sometido este calzado son muy intensas, además de que debe buscar estandarizar sus medidas pues no hay una similitud entre las nuestras y las canadienses.

Además del cumplimiento de las normas técnicas y de aquellas regulaciones de etiquetado ya mencionadas, el calzado de seguridad requiere además que en la etiqueta sea contemplada la siguiente información:

- a) La CSA ha establecido tres colores, los cuales identifican el grado de protección del calzado industrial, de acuerdo a su grado, 1-Etiqueta Verde, 2-Etiqueta Amarilla y 3-Etiqueta Roja.
- b) El calzado industrial que tenga suela de protección deberá tener un triángulo equilátero con el monograma de la CSA.
- c) El calzado industrial que tenga suelas a prueba de descargas eléctricas deberá ser marcado con una etiqueta cosida o troquelada en el lado exterior de la bota o del choclo. Esta etiqueta deberá llevar la letra griega Omega y el monograma de la CSA.

Si bien es cierto, que los requisitos para que el calzado de seguridad logre penetrar al mercado canadiense son difíciles, también es necesario considerar que las oportunidades de negocio para el exportador mexicano, con lo que respecta a este tipo de calzado son muy buenas, por lo que es importante que el empresario mexicano que decida penetrar en este segmento de mercado, invierta en un buen estudio de mercado, consultando principalmente a la CSA, para de esta manera poner a su consideración los esquemas de seguridad, etiquetado y normatividad del producto con el fin de evitar desperdicio de recursos.

⁹² Cao García, Adriana. "La importación en Canadá de calzado industrial mexicano" en *Negocios Internacionales*. México, D.F. Agosto 1999. p. 21

3.3.1.2.2. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN CANADA

La dinamización del comercio entre México y Canadá ha permitido al empresario mexicano ganar posición en el mercado de calzado canadiense, lo que ha desarrollado nuevas oportunidades de negocio para el producto mexicano. Los principales competidores de México en este sector dentro del mercado canadiense son: China, Italia y Brasil, por cuestiones de precio y calidad respectivamente.

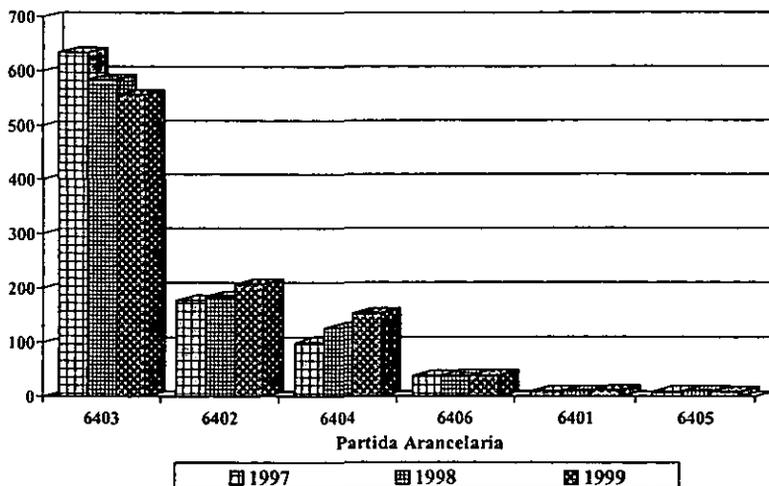
Las importaciones de calzado se han mantenido constantes, sin embargo sobresale el valor de las importaciones de piel. Dentro de la partida 6403 (calzado de piel), nuestro país ocupa el décimo lugar como proveedor de Canadá, en donde para 1999 alcanzó los 11.077 mdd lo que representó una variación negativa del -20.30% con respecto al año anterior.

No obstante, dentro de esta partida existen productos en los que la participación de México ha crecido y por lo cual se vislumbran como buenas oportunidades de negocio para el empresario mexicano.

Como lo muestra el cuadro 19, las importaciones de calzado de piel de 1999 a Canadá han tenido variaciones negativas con respecto a 1998, sin embargo para México la situación ha sido contraria.

La tendencia del calzado ubicado dentro de la subpartida 640399 correspondiente a los demás tipos de calzado que no cubran el tobillo, ha tenido un comportamiento constante ubicándose en un promedio de 280.36 mdd, dentro de este rubro, México no se ubica dentro de los principales proveedores, ya que el mayor flujo corresponde a países como China e Italia.

GRAFICA 12
IMPORTACIONES CANADA CAP. 64
Millones de Dólares



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas Con base en cifras de Canadian Statistics 1999.

Con lo que respecta a la subpartida 640319 (los demás), este tipo de calzado para 1999 disminuyó su participación en un 8.16% con respecto al año anterior, una disminución similar ocurrió con el calzado de la subpartida 640391 (los demás calzados con la parte superior de piel, que cubra el tobillo botas y botines, con suela no necesariamente de cuero natural) que registró 69.53 mdd en 1999 lo que significó una variación del -0.69%.

En cuanto al calzado de seguridad (subpartida 640340) nuestro país no tiene una participación significativa, en este sentido destaca que esto puede deberse a la exigencia de los estándares de calidad requeridos, ya que este tipo de calzado para poder entrar al mercado canadiense es sometido a pruebas de resistencia y calidad, en este sentido nuestro país debe buscar la asesoría de la CSA.

CUADRO 18
CANADA IMPORTACIONES DE CALZADO DE PIEL

Millones de dólares

SUBPARTIDA	1997	1998	1999	VAR. % 99
6403	635.52	586.56	557.27	100.00
640399	281.39	279.79	279.92	0.05
640319	186.87	134.77	123.77	-8.16
640391	67.41	70.02	69.53	-0.69
640359	69.28	65.12	48.21	-25.97
640340	18.67	25.39	22.91	-9.76
640312	3.07	4.05	5.88	45.21
640351	7.23	6.32	5.84	-7.50
640320	1.15	0.90	0.90	-0.11
640330	0.45	0.20	0.30	49.02
640311	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas

Con base en cifras de Canadian Statistics 1999.

Para México, las principales oportunidades de negocio se centran en las partidas 640359, 640351, 640320 y 640330, en donde nuestro país se encuentra colocado dentro de los principales países proveedores. Con lo que respecta a la partida 640359 (los demás calzados con suela natural), nuestro país para 1999 fue el noveno proveedor, con una participación del 1.50%, dentro de esta subpartida Italia es el proveedor número uno ocupando el 49.0% del mercado. El principal competidor de México dentro del segmento de precio medio es Brasil quien registro una variación del -22.0%.

Dentro de la subpartida 640351 principal fortaleza del calzado mexicano (los demás calzados que cubran el tobillo con suela de cuero natural botas y botines), México mostró un ascenso en el valor de las exportaciones de este tipo de calzado a Canadá, ya que en 1998 este valor se ubicó en los 204,000 dólares y para 1999 este valor se duplicó alcanzando los 428,000 dólares, es importante destacar que dentro de este tipo de calzado, nuestro país se colocó por encima de España, uno de los principales productores a nivel mundial.

Un crecimiento también significativo aunque no necesariamente en valor es el correspondiente a la fracción 640320 (huarache o sandalia con suela de plástico, caucho o cuero con corte de cuero natural), en donde México se ubicó para 1999 en el octavo lugar como proveedor de este tipo de calzado.

La participación de México en la subpartida 640330 (calzado con plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección con corte de cuero natural), dentro de este tipo de calzado nuestro país se encuentra ubicado como el octavo proveedor, superado por Italia, España y Brasil.

Como se puede ver la fortaleza del calzado mexicano se centra ubicada en el sector de calzado de piel, sobre todo la bota y botín, no obstante, nuestro país destaca también entre los principales proveedores los siguientes tipos de calzado. México ocupa el lugar número veinte como proveedor de calzado de deporte (partida 6402), superado por los altos volúmenes de bajo precio de calzado chino y vietnamita.

Dentro del calzado textil (partida 6404) nuestro país está ubicado como el octavo proveedor en donde su participación en 1999 aumentó en un 29.89% con respecto a 1998, dentro de este tipo de calzado nuestro país es superado por el producto chino que ocupa el 50.95% del mercado canadiense.

Finalmente, observamos que otro sector muy significativo para México, es el correspondiente a las partes para calzado, partida 6406 en donde ocupa el segundo lugar como proveedor sólo superado por Estados Unidos que ocupa el 37% del total, México obtuvo una variación del 53.78%, obteniendo de esta manera el 17.63% de este mercado.

Posición competitiva del calzado mexicano en el mercado canadiense

A raíz de la entrada en vigor del TLCAN el comercio entre México y Canadá ha ido en ascenso ya que para 1999 nuestro país fue el octavo proveedor de calzado al mercado canadiense. El consumidor necesita en primer lugar calidad en el producto, un buen precio y un servicio excelente. La industria del calzado mexicana cuenta con un producto de buena calidad y precio medio, muestra de ello es que nuestro país pasó del décimo lugar (1997) al octavo (1999), demostrando que cuenta con calidad y precio que satisfacen las necesidades del consumidor. No obstante, precio y calidad son factores que se dan por incluidos en el producto, el empresario mexicano debe concentrarse en el factor servicio, para mejorar su posición como proveedor en el mercado canadiense.

De acuerdo a investigaciones del Bancomext, una de los principales temores del empresario extranjero y no sólo del canadiense es la falta de servicio, que incluye un buen trato al

cliente, cumplimiento en tiempos y volúmenes de entrega así como un ágil despacho aduanal, esto es proveer al comprador canadiense de toda la documentación requerida.

México dentro del mercado canadiense encuentra entre sus principales competidores a China, Italia y Estados Unidos. Nuevamente encontramos que la competencia entre los dos primeros países esta basada en la excelente calidad del producto italiano y el bajo precio del calzado chino, no obstante México cuenta con la ventaja de ser socio comercial de Canadá ya que esto ha logrado dinamizar este comercio “a partir de 1994 cuando entro en vigor el TLCAN la importación de zapatos mexicanos en este bazar registró un crecimiento anual de 84%”⁹³.

La cercanía geográfica es otra ventaja que el empresario mexicano puede utilizar como estrategia para mejorar su posición competitiva en el mercado canadiense, se debe aprovechar sobre todo la cercanía con las ciudades más pequeñas como Toronto, Montreal, Vancouver y Ottawa. Estas ciudades están constituidas por poblaciones de 1 a 3 millones de habitantes, son ciudades pequeñas que requieren un producto de bajo precio y buena y calidad. El mercado canadiense es estacionario completamente ya que los cambios de clima son drásticos por lo que el empresario mexicano debe buscar estar actualizado en cuanto a modelos y nuevos materiales que se utilizan en la confección y fabricación del zapato destinado a la exportación, lo que redituará en una mejor posición competitiva dentro de este mercado.

3.3.2. EL MERCADO EUROPEO Y SUS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

El mercado de la Unión Europea es el segundo más importante a nivel mundial, los 15 países⁹⁴ que la conforman en conjunto cuentan con una población de más de 375 millones de habitantes. A pesar de que dentro de la Unión Europea, Alemania, Italia, España, Francia y Reino Unido cuentan con destacadas industrias del calzado, estos mercados cuentan con importantes nichos de mercado, sobre todo el mercado alemán.

⁹³ José Zedillo Torres. “Pasos firmes y agresivos del empresario mexicano para ingresar al mercado canadiense de calzado” en *Negocios Internacionales*, Núm. 84 México, D.F. 1999, p. 11.

⁹⁴ La Unión Europea esta integrada por el Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia.

Para 1999 el mercado europeo registró un consumo de 1,200 millones de pares de calzado, lo que nos da una idea de las oportunidades de negocio que ofrece esta zona. Con la firma del Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México (TLCUEM), que entró en vigor el 1 de julio del 2000, el intercambio comercial se verá favorecido. Con base en cifras del World Trade Atlas, para 1999 los principales destinos de las exportaciones destinadas al mercado europeo han sido España, Alemania y el Reino Unido. Dentro de este apartado, haremos un análisis de cada uno de los países que ofrecen buenas oportunidades de negocio para el calzado mexicano.

3.3.2.1. ESPAÑA

La industria del calzado española es bien conocida como una de las principales en el mundo, la relación precio-calidad de su producto, mantiene a esta nación como uno de los principales centros productores de calzado a nivel mundial, ya que la estrategia de diferenciación de su producto se encuentra basada en el énfasis que se ha hecho a la calidad y el diseño del producto.

La industria española se ha visto afectada por una creciente competencia internacional, sobre todo aquella proveniente de los bajos precios del calzado chino. La importación de calzado proveniente de China para 1999, ha llegado “a alcanzar los 45 millones de pares, que es el 78% de las importaciones”⁹⁵.

En 1999 las exportaciones mexicanas de calzado y sus partes, alcanzaron los 2.61 millones de dólares, donde la principal oportunidad de negocio se encuentra ubicada en el la exportación de partes para calzado, sobre todo a este mercado.

El consumo español de calzado, se encuentra regido básicamente por las tendencias de la moda, acostumbrado a adquirir el calzado fabricado bajo los últimos dictámenes de la moda, la población española busca encontrar un zapato que a un bajo precio que además de comodidad le permita calzar a la moda.

⁹⁵ “Productos prioritarios de exportación al mercado de España” en *Negocios Internacionales*, México, D.F. núm. 104 Noviembre, 2000. p. 7

**CUADRO 19
PRINCIPALES PAISES DESTINO
DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS
DE CALZADO**

MERCADO EUROPEO

Millones de Dólares

PAIS	1997	1998	1999	Var.% 1999
ESPAÑA	1.22	3.95	2.61	-33.9
ALEMANIA	6.50	7.30	2.42	-66.8
REINO UNIDO	2.71	2.23	2.36	5.8
AUSTRIA	2.96	1.48	1.73	16.8
FRANCIA	3.29	2.07	1.03	-50.2
ITALIA	1.30	0.77	0.34	-55.8
PAISES BAJOS	0.76	0.38	0.22	-42.1
PORTUGAL	0.13	0.03	0.05	66.6
SUECIA	1.98	0.07	0.02	-71.4
HUNGRIA	0.03	0.02	0.02	0.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sistema de información World Trade Atlas México SECOFI-BANCOMEXT, México, 1999.

El factor de la estacionalidad es también básico para este mercado, por lo que las empresas españolas cuentan con sistemas de producción muy flexibles. Dicha flexibilidad se logra en parte gracias a que la mayor parte de las empresas productoras de calzado son pequeñas y medianas, contando con menos de 20 empleados, por lo que sus sistemas de producción son relativamente más sencillos.

Por lo anterior, resulta sumamente importante que el empresario mexicano que decida exportar al mercado español, se actualice de tal manera que le sea posible competir con la producción nacional. Debido a que las tendencias de la moda son muy cambiantes y a que Europa es el centro mundial de la moda, es muy difícil que el empresario mexicano cuente con diseños innovadores. Sin embargo, es posible competir con diseños similares que sean de calidad y sobre todo de un bajo precio, aunque en este sentido nuevamente son los países asiáticos los principales competidores para México.

Oportunidades de negocios

Para 1998 México no figuró entre los principales proveedores del mercado español, ya que la mayor parte del mercado es ocupado por proveedores europeos como Italia, Francia y el Reino Unido que exportaron al mercado español 3,893.68, 1,464.10 y 1,165.46 pares

respectivamente. El principal proveedor americano a este mercado es Estados Unidos que exporto 347,733 pares de calzado a España.

El comercio México-España no es dinámico, sin embargo, se espera que la firma del tratado comercial entre la Unión Europea y México, logre agilizar el intercambio comercial. Las importaciones españolas provenientes de México consideraron para 1998 sólo un 0.09% del total de las importaciones de calzado que realizó España. Las oportunidades de negocio dentro del mercado español se abren de manera más importante para partes para calzado.

A diferencia del comportamiento en los otros mercados, el calzado de piel mexicano no es la principal fortaleza de México en este mercado, analicemos por que. La producción de las empresas españolas esta orientada al calzado de piel segmento que de acuerdo a la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) representa el 77.6% del total de pares producidos y el 87.5% de su valor total.

La ventaja de los productores nacionales en la fabricación de calzado de piel esta basada en la especialización aunado a que "España es un país con uno de los sectores agropecuarios más importantes de la Unión Europea, muestra de gran capacidad de proveer de materias primas de cuero"⁹⁶, con esta ventaja en cuanto a la adquisición de insumos de piel de calidad para la fabricación de calzado, el zapato español se coloca entre los mejores a nivel mundial.

Por otro lado, tenemos que México, se encuentra situado dentro de los principales proveedores de partes para calzado. De acuerdo a la gráfica 13 para 1998 México se colocó como el sexto proveedor de partes para calzado del mercado español, donde ocupó 5% de este mercado logrando una variación del 118.1% con respecto al año anterior. Dentro de la partida 6406 correspondiente a partes para calzado resaltan por su importancia en las importaciones a España, las subpartidas:

- ✓ 640610 Cortes aparados
- ✓ 640620 Suelas y Tacones de caucho o plástico
- ✓ 640699 Las demás partes de las demás materias

⁹⁶ BANCOMEXT. México Exporta a la Unión Europea 2000, México, D.F, 2000 p. 93

Canales de distribución

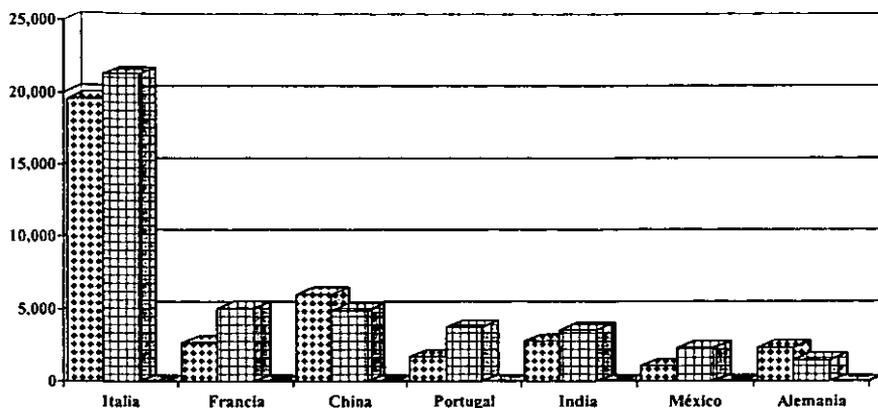
Los canales de distribución son imprescindibles para hacer llegar el producto al cliente, sobre todo cuando como en el caso de México, la distancia geográfica es grande, ya que el distribuidor que se elija debe tener el conocimiento en cuanto al mercado de destino. En España las figuras más comunes como distribuidores son los siguientes:

- ❖ **Fabricantes:** Fabrican su producto y cuentan con su red de distribución (puede ser propia o no). Los fabricantes están en la libertad de vender su producto a distribuidores o mayoristas.
- ❖ **Importador/Mayorista o distribuidor:** Compran al fabricante y distribuyen a los detallistas.
- ❖ **Representantes:** Su función básicamente es la de intermediarios ya que venden el producto pero generalmente no llegan a poseerlo.
- ❖ **Detallista** hace llegar el producto al público utilizando el mejor canal.

Para logra su objetivo los detallistas utilizan cualquiera de los siguientes canales:

- **Gran Almacén:** se refiere a grandes cadenas comerciales que importan directamente el producto o lo compran a fabricantes y distribuidores.
- **Grandes Superficies:** se refiere a los grandes cadenas de supermercados, de igual manera compran directamente a fabricantes o mayoristas incluso llegan a efectuar directamente la importación. Sin embargo, la gran diferencia con el anterior es que éste se centra en calzado de precio medio-bajo principalmente.
- **Cadena de Zapaterías:** optan por fabricar, contratar bajo su propia marca o incluso importar directamente del país de origen.
- **Tiendas pequeñas o boutiques:** compran a través de mayoristas / distribuidores o representantes.

GRAFICA13
IMPORTACIONES PAIS DE ORIGEN
PARTES PARA CALZADO
Miles de Dólares



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Federación de la Industria del Calzado Español, España.

La exitosa penetración de los productos mexicanos al mercado europeo esta determinada por la elección de tal canal de distribución, por lo que se debe cuidar elegir el que realmente cuente con el conocimiento del mercado, los contactos con los detallistas y sobre todo que tenga la información necesaria en cuanto a los requisitos que necesita el tipo de calzado correspondiente para entrar a este mercado.

3.3.2.2. ALEMANIA

El mercado alemán resulta atractivo ya que cuenta con una población de 80 millones de habitantes, es una de las plazas más grandes de calzado, la importación de este producto para 1999 fue de 339.4 millones de pares, destacando la importación de calzado con la parte superior de piel. Alemania importa cerca del 90% de su consumo principalmente de naciones como Italia, Portugal, Austria, España y Hungría, no obstante, las importaciones de productos provenientes de países asiáticos como China y Vietnam, siguen aún conservando lugares importantes como proveedores del mercado alemán⁹⁷.

⁹⁷ BANCOMEXT, Exporta a la Unión Europea. op. cit.

La preferencia en el mercado alemán por el calzado de importación se debe a que los costos de producción interna suelen ser muy elevados, lo que incrementa el flujo de importaciones y al mismo tiempo este factor representa una ventaja para el calzado mexicano.

El consumidor alemán está fuertemente influido por los cambios drásticos y extremos del clima. Sin embargo, esto no influye para que el consumidor alemán busque seguir los estándares que dicta la moda, los alemanes son personas que buscan productos diferentes y muestran la mejor disponibilidad para seguir estas tendencias. Además de seguir las tendencias de la moda el consumidor alemán busca que el calzado tenga un precio medio (dependiendo del tipo y uso) y que al mismo tiempo sea un zapato cómodo y duradero.

Oportunidades de negocios

El comercio entre México y Alemania ha mostrado una fuerte disminución ya que para 1999 nuestro país exportó al mercado alemán 2.42 millones de dólares lo que representó una variación del -66.8% con respecto al año anterior. Del universo de productos de piel, las principales oportunidades de negocio dentro del mercado alemán se encuentran centradas en los siguientes productos:

- ✓ 640359 Calzado de piel para caballero
- ✓ 640399 Calzado de piel para dama y niño

El mercado alemán de calzado para caballero resulta atractivo para el empresario mexicano que desee exportar a este país. Para 1997 el consumo de calzado para caballero se ubicó en los 44 millones de pares de zapatos, de piel de bovino, cerdo y cabra incluyendo botas y botines, con suela de caucho, plástico o cuero natural.

El comportamiento de las importaciones alemanas de calzado para caballero ha disminuido y México a partir de 1998 ha logrado figurar entre los primeros veinte proveedores. Con base en cifras del Statistisches Bundesamt incluidas en el Eurostat para 1998 el consumo total de este tipo de calzado llegó a los 98,953 dólares, para junio de 1999 el total de importaciones se ubicó en 34,497 dólares, comparando el mismo período se registró un descenso del 7.8% del valor de las importaciones de este tipo de calzado.

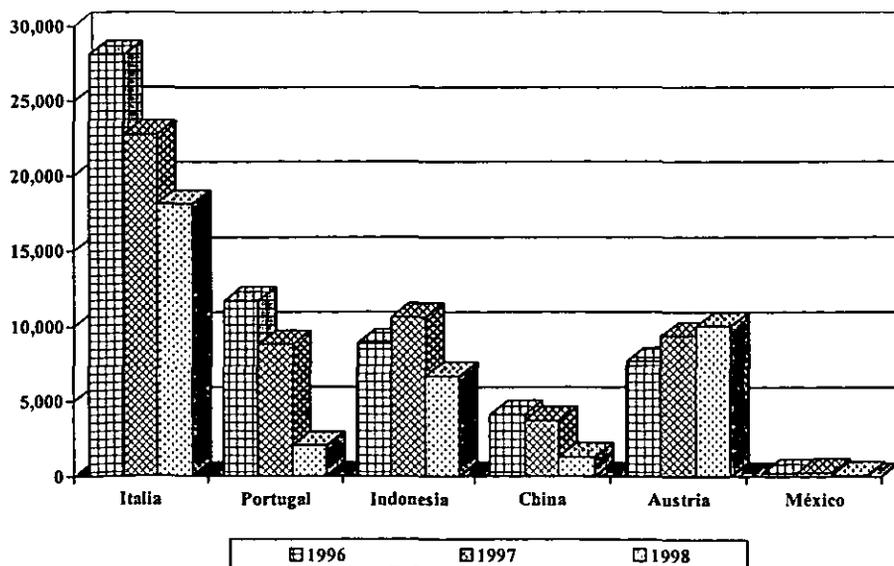
No obstante esta situación, este segmento representa una buena opción para el producto mexicano ya que en la fabricación de este producto México cuenta con un producto de

calidad a precio medio, además de que con la firma del TLCUEM nuestro país cuenta con ventajas arancelarias que harán más competitivo nuestro producto en el mercado teutón.

Por otro lado, encontramos en el calzado para dama otra importante oportunidad para el empresario mexicano, desgraciadamente en este segmento por el momento nuestro país no figura entre los principales proveedores del mercado alemán. Sin embargo, con base en cifras del Eurostat encontramos que la demanda interna de este producto llega a un promedio de 74.5 millones de pares anuales, lo que significo para 1998 645 millones de dólares.

Dentro de este segmento de mercado los principales competidores de nuestro país son Portugal , Italia y España. En este sentido la competencia con sus productos debe estar basada en una excelente calidad del producto así como en un excelente servicio. Finalmente encontramos que la principal oportunidad de negocio para el productor mexicano esta ubicada en el calzado de piel para niño. El consumo de este tipo de calzado es de 16.8 millones de pares.

GRAFICA 14
IMPORTACIONES POR PAIS DE ORIGEN CALZADO DE NIÑO
Miles de dólares



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Stístiches

De acuerdo a la gráfica 14, el comportamiento de las importaciones alemanas de este producto ha ido en ascenso. No obstante, de que el monto de las importaciones procedentes de nuestro país se han mantenido en un promedio de 192,000 dólares muy por debajo de los principales proveedores, el calzado como niño se perfila como una de las principales oportunidades de negocio en el mercado alemán ya que "el calzado infantil tiene una fuerte demanda, sobre todo en los nuevos estados federados, donde el 17% de la población corresponde a niños menores de 15 años de edad"⁹⁸.

Canales de distribución

Dentro del mercado alemán encontramos los siguientes canales de distribución:

- ❖ **Importador / Mayorista:** Esta figura se encarga de comprar o importar grandes volúmenes de calzado directamente del productor y de esta manera venderlos a las centrales de compra para hacerlos llegar al consumidor.
- ❖ **Distribuidores / Cadenas de Minoristas:** Éstos se encargan de comprar directamente del productor pequeños volúmenes que generalmente son para probar la capacidad del fabricante para cumplir con los tiempos de entrega, éste canal de distribución es el más recomendable para el exportador que busca por primera vez entrar al mercado alemán.
- ❖ **Minoristas Independientes:** Muchas veces son los mismo productores los que hacen el contacto con las grandes tiendas u ofrecen directamente su producto al público, por medio de sus propias zapaterías.
- ❖ **Grandes Almacenes / Tiendas de Autoservicio:** Se refiere a aquellas cadenas comerciales que tienen la capacidad para importar grandes volúmenes, generalmente están enfocadas a la compra de calzado de bajo precio, procedente de los países asiáticos.
- ❖ **Comercio de venta por catalogo:** Este es un canal de distribución moderno al cual se le pueden sumar las compras por Internet, en donde el consumidor elige por medio de catálogos impresos o visuales el calzado que desea adquirir.

⁹⁸ Andrés Tamariz. "México pisa firme en el mercado alemán de calzado", en *Negocios Internacionales*, núm. 96 México, D.F. Marzo 2000.

Es importante recordar que la elección del canal de distribución es de suma importancia para lograr una buena imagen dentro del mercado alemán, en donde se exige el estricto cumplimiento en tiempos y volúmenes de entrega.

3.3.2.3. REINO UNIDO

El mercado del Reino Unido para México ha venido convirtiéndose en una plaza con un gran potencial para nuestros productos, de acuerdo al cuadro 20 las exportaciones de nuestro país hacia el Reino Unido han ido en aumento, simplemente para 1999 alcanzaron los 2.36 millones de dólares, lo que significó una variación del 5.8% con respecto al año anterior. Se estima que el consumo de este mercado es de 285 millones de pares anuales.

El consumidor inglés es uno de los más exigentes dentro del mercado europeo, además de calidad busca confort y durabilidad en el calzado, siempre con sobriedad y elegancia. El Reino Unido también cuenta con áreas de climas extremos por lo que el calzado debe ser resistente a tales cambios sin estar fuera de las tendencias de la moda.

La industria del calzado del Reino Unido se ha visto deprimida durante los últimos años, esto debido al elevado flujo de importaciones. “A pesar de que la producción nacional ha disminuido en un 6% promedio anual, existe un crecimiento notable en las ventas de exportación realizadas por los fabricantes británicos, las cuáles se incrementaron en el mismo período 69%”⁹⁹.

Dentro de los principales fabricantes destaca la participación de la empresa Clarks líder de la industria británica de calzado, ésta empresa comercializa sus zapatos a través de sus tiendas Clarks, K Shoes y Ravel. De acuerdo al aumento que se ha venido registrando, para 1999 el Reino Unido importó el 70% del total demandado por el país, nuevamente por cuestiones de bajo precio, sobre todo en lo concerniente al calzado sintético.

La relación comercial México-Reino Unido, no ha sido muy significativa, no obstante a partir de 1997 este comercio se ha reactivado y nuevamente tenemos que con la firma del TLCUEM, el valor de las ventas mexicanas puede crecer.

⁹⁹ BANCOMEXT. México Exporta a la Unión Europea 2000, México, D.F., 2000 p. 62

Oportunidades de negocios

El Reino Unido se abre a México con importantes oportunidades de negocio. Actualmente nuestro país no se encuentra dentro de los principales proveedores de este mercado, ya que estos lugares son ocupados por países como Italia, Portugal y España en el sector de calzado de calidad, por el lado del calzado sintético de bajo precio, nuevamente destaca la participación de países como India, Indonesia, Vietnam y China.

A pesar de que la relación comercial entre México y el Reino Unido ha comenzado a dinamizarse vemos que existen aún ciertas dificultades para que el producto nacional entre del todo al mercado británico, por ejemplo la diferencia entre las hormas europeas y las hormas americanas la diferencia en estas medidas y sobre todo la poca respuesta que se da a los cambios de moda. Para el calzado mexicano dentro del mercado británico se abren buenas oportunidades de negocio para los siguientes productos:

- ✓ 640319 Los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y corte de cuero natural.
- ✓ 640351 Calzado con suela y corte de cuero natural que cubran el tobillo
- ✓ 640359 Los demás calzados con suela y corte de cuero natural
- ✓ 640399 Los demás de los demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y corte de cuero natural.

Como lo muestra la gráfica 14, la fortaleza del calzado mexicano se encuentra ubicada en el calzado de piel, principalmente la bota, en donde los principales competidores de México son Italia, Portugal y España. Sin embargo, las importaciones procedentes de nuestro país se han incrementado y con la entrada en vigor del TLCUEM se esperan mejores resultados al respecto, ya que la entrada preferencial de nuestros productos dará una ventaja a nuestro país sobre proveedores no europeos.

Dentro de la subpartida 640319, la participación de nuestro país en las importaciones británicas ha ido en ascenso ya que en 1997 este producto no registro ningún valor. Sin embargo, para 1998 esta situación se revirtió ya que las de acuerdo a las cifras del Eurostat se registraron 22.3 miles de dólares.

Por otro lado, la subpartida 640351 que se refiere a las botas y botines para 1998 mostró una variación del 136% con respecto a 1997, y a pesar de que las cifras de 1999 sólo son al mes de abril, se puede observar que el comportamiento se mantiene constante.

Con respecto a la subpartida 640359, ésta muestra un crecimiento considerable pues en 1997 registro 2.3 dólares para 1998 29.0 y al mes de abril de 1999 26.9 dólares lo que hace que se vislumbre como una buena opción de negocio a pesar de que actualmente México se encuentra muy por debajo del Italia principal proveedor de este producto, que para 1998 vendió a este mercado 135,643 dólares.

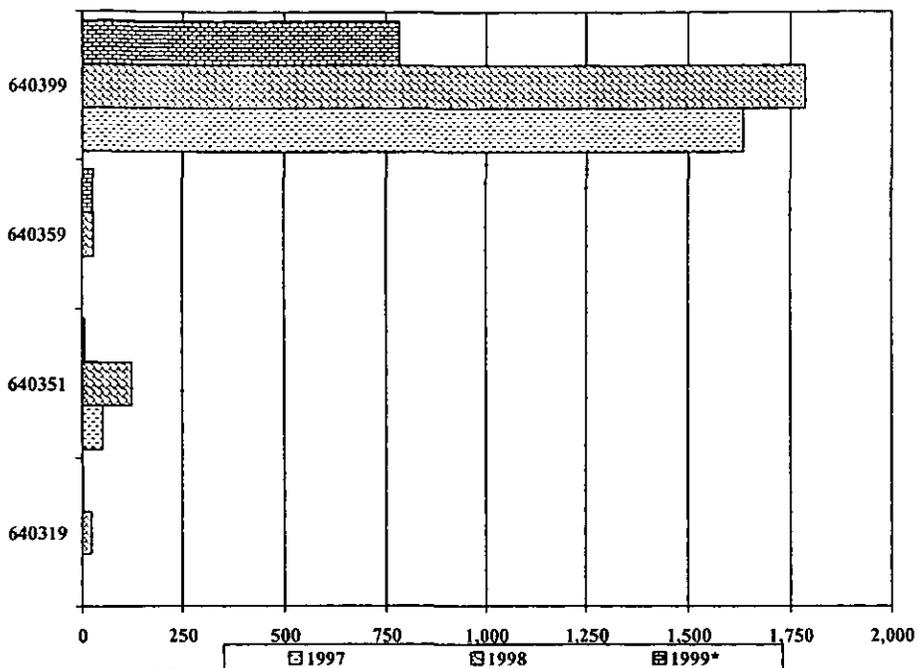
Finalmente, encontramos en la subpartida 640399 otra excelente oportunidad para el empresario mexicano, en este producto México esta logrando posesionarse con montos más significativos, para 1997 el monto registrado por la fuente europea fue de 1,633.40 dólares y para 1998 fue de 1,785.50 dólares, lo que significó una variación del 9.31%. En este sentido, nuestro país tiene que competir con países como Italia, Portugal y España que en conjunto absorben el 47% de este segmento de mercado.

Canales de distribución

Los canales de distribución utilizados en el mercado del Reino Unido siguen básicamente el siguiente esquema:

- ❖ **Representante/Agente Consolidador:** se encarga de ser el intermediario entre el fabricante y exportador directamente, consolidando diferentes volúmenes de uno o distintos tipos de calzado.
- ❖ **Importador/Mayorista:** importa directamente del productor, tiene la capacidad de adquirir grandes volúmenes y ponerlo a la venta por medio de tiendas departamentales o supermercados. Una de las principales estrategias de esta figura es la subcontratación, esto quiere decir que importan calzado de "X" país y solicitan que se maneje su propia marca en un país "Y", todo esto por cuestiones de mercadotecnia y comercialización del producto.

GRAFICA 15
 IMPORTACIONES BRITANICAS DE CALZADO DE PIEL PAIS DE ORIGEN
 MEXICO
 Miles de Dólares



- ❖ Tiendas departamentales, cadenas de tiendas especializadas: Son consorcios con la capacidad para adquirir grandes volúmenes directamente del productor, se concentran en la compra de calzado de bajo precio.
- ❖ Ventas por catalogo o Internet: El Reino Unido también ha adquirido la modalidad de adquirir el calzado que necesita por medio de cualquiera de estos dos medios, en donde el consumidor por medio de un catalogo impreso o la computadora elige el calzado de su elección y por medio de tarjeta de crédito adquiere el producto.

3.3.2.4. OTROS MERCADOS EUROPEOS

En los anteriores apartados hemos analizado los tres principales mercados europeos para el calzado mexicano, esto con base en el monto de las exportaciones de nuestro país a España, Alemania y el Reino Unido. No obstante la poca participación de nuestro país en otros mercados europeos destacan otras opciones en donde los productos mexicanos pueden aprovechar la desgravación arancelaria negociada en el TLCUEM.

Dentro de estas opciones destaca el mercado del BENELUX¹⁰⁰ (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo), así como el mercado italiano de partes para calzado, lo atractivo del mercado del BENELUX, es que a fechas recientes este país ha reducido su participación en la producción interna, cambiando de manufacturero a comercializador, ya que los fabricantes de estos países han optado por subcontratar los procesos o cambiarlos totalmente a otros países en donde los costos de producción principalmente mano de obra sean más bajos.

La demanda de calzado de BENELUX se estima en alrededor de 60 millones de pares, en donde la preferencia por el calzado de piel destaca, y en donde los principales competidores de nuestro país son Italia, Alemania y España. Dentro de este mercado las principales oportunidades de negocio para México están ubicadas en las subpartidas

- ✓ 640351 Los demás calzados con suela de cuero natural que cubran el tobillo
- ✓ 640359 Los demás calzados con suela de cuero natural
- ✓ 640399 Los demás de los demás calzados.

Debido a las características del calzado mexicano de piel, éstos productos pueden ser importantes nichos de mercado. Por otro lado, tenemos que Italia es uno de los principales productores de calzado, el fabricante italiano logra un excelente nivel de calidad y diseño en su producto, además de ser líderes en cuanto al factor moda.

Competir con el calzado italiano es sumamente difícil para el empresario mexicano, ya que la estructura de costos y los niveles de tecnología y diseño son asimétricos, sin embargo, el mercado italiano se percibe atractivo para la exportación de partes para calzado. En este sentido, México ha logrado colocarse entre los quince primeros proveedores de partes para calzado a Italia, entre las que destacan los siguientes productos:

¹⁰⁰ BENELUX por las iniciales en inglés de Belgium, Netherlands y Luxemburge.

- ✓ 640620 Suelas y tacones de plástico
- ✓ 640699 Las demás partes para calzado de las demás materias primas

De acuerdo a datos del Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), para 1998 las compras italianas de suelas y tacones de plástico procedentes de México, ascendieron a 365.8 dólares lo que represento casi el 6% del mercado total, resulta significativo si analizamos que para 1997 la participación de nuestro país en estos productos era nula.

Con lo que respecta a la partida 640699 nuestro país figura entre los quince principales proveedores. Sin embargo, las compras italianas de los productos correspondientes a esta subpartida al para 1998 alcanzaron los 85,366.20 dólares, lo que representa un mercado atractivo para los productos mexicanos.

3.3.2.5. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS EN EL MERCADO EUROPEO

Con la firma y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México, se abre a nuestro país la puerta a la segunda área más grande de libre comercio. Para la entrada de los productos procedentes de México al área de la Unión Europea los productos deben de contar con un certificado de origen que respalde el lugar de donde proviene el producto, así como cumplir las reglas de origen estipuladas en el tratado.

En el Anexo IV con respecto a los productos catalogados como industriales, en donde se ubica al sector calzado, los productos de origen mexicano podrán entrar libres de aranceles para el año 2003. Por su parte los productos de origen europeo podrán entrar al mercado mexicano libres de arancel para el año 2005.

Dentro del marco del TLCUEM las barreras arancelarias quedaron negociadas en base al grado de desarrollo de cada uno de los sectores por lo que a nuestro país se le concedió un período de desgravación más largo que el que otorgo la Unión Europea, por otro lado es bien sabido, que dentro del contexto de la globalización, las barreras arancelarias han pasado a segundo término como instrumento de protección al mercado interno, dando paso a las barreras no arancelarias como uno de los principales instrumentos de protección al mercado, esto se presenta en mayor grado en el mercado europeo.

El mercado europeo además de exigir las mejores características del producto requiere el cumplimiento de normas ambientales, sanitarias, fitosanitarias, etc, las cuáles deben quedar sustentadas por medio de las certificaciones ISO 9000. Las normas ISO9000¹⁰¹, certifican la calidad total del producto, el cual debe estar elaborado bajo los máximos cuidados ambientales y garantizando un excelente servicio, para alcanzar la satisfacción total de las necesidades del consumidor.

El mercado europeo es uno de los más exigentes en cuanto al cumplimiento de alguna de estas normas y sobretodo hace uso intensivo de las barreras no arancelarias, con dos fines: 1) protección de sus mercados y 2) aseguramiento de un producto de calidad, cada uno de los distintos mercados que integran la Unión Europea requiere normas específicas de acuerdo al producto que pretende entrar al mercado. Sin embargo, en esencia podemos englobarlas de la siguiente manera:

❖ **Normas de Etiquetado:** La UE ha establecido una serie de criterios correspondientes al etiquetado, de acuerdo a un decreto formulado el 23 de marzo de 1996, la UE estableció una formula de etiquetado que determina que información debe proporcionarse al consumidor, en esencia se requiere que el producto lleve una etiqueta en donde se contengan los siguientes datos.

- a) La etiqueta debe estar escrita en el idioma del país al que va a ser introducido, en inglés y francés.
- b) Debe contener los datos del material que esta fabricado el calzado, describiendo el material con que fue fabricado el corte, el forro, la talonera y la suela. Los componentes del calzado puede estar expresada en pictogramas o mediante indicaciones textuales.
- c) La etiqueta debe incluir también la talla y el ancho del calzado y si tiene o no equivalencias. La información puede estar impresa, pegada, estampada o en una etiqueta adherida, debe estar visible al consumidor y debe estar fuertemente pegada al calzado, para evitar desprendimientos.
- d) La etiqueta debe contener la información por lo menos del 80% del material empleado.

¹⁰¹ De la serie ISO9000 se derivan un conjunto de normas que engloban cada una de las fases del proceso de producción, servicio y normas ambientales.

❖ **Normas Técnicas:** En general no hay un sistema de normas específico para el sector calzado. Sin embargo es importante recalcar que las normas que más se están tomando en cuenta con respecto a la fabricación de calzado, son las ambientales, ya que tanto la curtiduría como la industria del calzado son altamente contaminantes.

La empresa indicada a nivel mundial para el asesoramiento en calidad para el calzado es SATRA, la cual tiene su base en Northampton, Inglaterra. SATRA es el centro de tecnología para la industria del calzado, las empresas al integrarse a esta organización recibirán las publicaciones en donde se les actualiza en cuanto a requerimientos de mercado y resultados de investigaciones. En esencia dentro de las normas que se revisan a los proveedores del mercado europeo encontramos los siguientes puntos:

- a) Seguridad de los empleados: La seguridad requerida para los empleados engloba todos los aspectos del proceso de producción, incluyendo equipo utilizado para el uso de sustancias peligrosas, la capacitación para el uso de la maquinaria, el equipo de auxilio en caso de accidentes, etc.
- b) Ambiente de trabajo: En donde se evalúa que prestaciones e incentivos se dan al trabajador para que realice su labor.
- c) Sistemas de Calidad en Distribución: Se evalúan también que el sistema de distribución realmente les permita cumplir con los volúmenes requeridos en el tiempo solicitado por el cliente.

De acuerdo a SATRA estos son los mínimos requerimientos que deben cuidarse. Sin embargo, ***es importante recalcar que cada uno de los mercados que conforman la UE cuenta con un patrón de normas específicas para cada tipo de calzado y en este apartado solamente se están resumiendo los puntos más importantes.***

Debido las graves descuidos ambientales la UE ha puesto énfasis en su prevención, por lo que “desde 1992 la Unión Europea ha establecido un sistema para la concesión de la etiqueta ecológica o eco-etiqueta la cual es una marca que distingue a los productos que la llevan, indicando que producen un menor daño al medio ambiente”¹⁰². El cumplimiento de la Eco-Etiqueta certifica que los productos así etiquetados respetan la legislación de salud, ambiental y seguridad de la Unión Europea. Certifica también que

¹⁰² BANCOMEXT. “Exportación de calzado a la Unión Europea” en *Negocios Internacionales*. núm. 104 Noviembre, 2000 p. 30.

los productos no contienen sustancias peligrosas o prohibidas en el mercado de destino, que los procesos de manufactura siguen los estándares europeos y que son productos innovadores.

Dentro de las normas de calidad ambiental encontramos la norma ISO 14000 que se refieren a las cuestiones ecológicas. “La serie ISO 14000 busca proporcionar una guía para que las empresas desarrollen una estrategia global con respecto a la administración ambiental, estandarizando herramientas ambientales de análisis de claves”¹⁰³. En esencia, cubren los siguientes aspectos: establecimiento de sistemas de administración ambiental, auditorías ambientales, evaluaciones de desempeño ambiental, aspectos ambientales en los estándares del producto, etiquetado ecológico y análisis de ciclo de vida del producto con el fin de fomentar el desarrollo sustentable.

El mercado europeo demanda una excelente calidad en sus productos por lo que el cumplimiento de las normas requeridas garantizará el éxito del producto mexicano en estos mercados, por lo que el empresario mexicano interesado en incursionar en alguno de estos mercados debe buscar la asesoría de instituciones como el BANCOMEXT o la CANAICAL, para ser auxiliados en cuanto a sus requerimientos para exportar al mercado europeo.

3.3.3. OTROS MERCADOS PARA EL CALZADO MEXICANO

Con la firma de acuerdos y tratados comerciales la posibilidad de que el calzado mexicano se introduzca en otros mercados es mayor. Sin embargo, es importante acotar que a pesar de que el mercado del TLCAN y el TLCUEM son los más grandes, existen mercados como el de Latinoamérica que ofrecen excelentes oportunidades de negocio para el producto mexicano. A continuación revisaremos que otros países se presentan como mercados para el calzado mexicano. De acuerdo a la gráfica 10, tenemos que entre los principales mercados de exportación de México se encuentran Chile y Costa Rica. Además de las oportunidades de negocio que ofrecen estos países encontramos que también hay atractivas ofertas en el mercado de Bolivia y Colombia.

El consumidor mexicano tiene grandes semejanzas con el latinoamericano en general, los gustos son semejantes y las tendencias de la moda generalmente llegan al mismo tiempo.

¹⁰³ Exportación de Calzado, op. cit. p. 30

La moda llega al consumidor latinoamericano por medio de revistas de donde los diseños son copiados con una o dos temporadas de atraso. La situación económica en Latinoamérica provoca que la gente busque un calzado de bajo precio que satisfaga parcialmente su necesidad, los diseños exclusivos y de alta calidad están fuera del alcance de la mayoría de la población.

Para México uno de estos mercados importantes es **Chile**, dentro del mercado chileno se abren buenas oportunidades en cuanto al zapato infantil, el zapato para caballero y dama de piel. Para 1993 Chile ocupó el 19º lugar como país de destino de las exportaciones mexicanas, lo que para 1999 se revirtió ya que se convirtió en el 4º mercado de destino, con el 1.2% de las exportaciones mexicanas. México cuenta con un acuerdo de libre comercio con Chile, lo que le permite contar con una desgravación arancelaria preferencial.

Por otro lado, tenemos el mercado de **Costa Rica**, de igual manera, nuestro país cuenta con un tratado de libre comercio con Costa Rica. De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio de este país el tamaño del mercado de calzado es de 16.5 millones de dólares.

Para el calzado mexicano dentro del mercado costarricense, las oportunidades de negocio se ubica en el calzado de piel partida 6403, donde para 1999 México ocupa el segundo lugar como proveedor de este tipo de calzado con 13,082 dólares, superando a China. El calzado chileno a nivel mundial no puede catalogarse como una de las principales industrias, por lo que su potencial importador de calzado es fuerte, sobretodo en el calzado de piel de precio medio como el que produce nuestro país.

Otro de los mercados que ofrece buenas perspectivas para el calzado de piel mexicano es el de **Bolivia**. Actualmente la producción nacional de calzado boliviana abastece el 45% de la población, por lo que el 55% restante corresponde al calzado importado, el cual es destinado principalmente a la población de clase media y alta. México tiene acuerdo comercial con Bolivia, por lo que cuenta con criterios preferenciales para el calzado, del que resalta el calzado de piel, debido a que el precio del calzado es menor.

Finalmente dentro del área de Latinoamericana encontramos que **Colombia**, es uno de los países en donde ha crecido la demanda de calzado importado ya que para de acuerdo a cifras de la recién creada Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) para 1996 las importaciones de este producto ascendieron a 27,517 dólares cifra menor en comparación con los datos de 1998 en donde se reflejó una

variación del 129.9% ubicándose en 35,756 dólares. El mercado colombiano representa una opción más para el producto mexicano. Para 1998 nuestro país se colocó entre los diez principales proveedores de este mercado obteniendo el 7.2% del mercado con 2,017 dólares.

Cada uno de estos mercados cuenta con reglamentaciones específicas de acuerdo al tipo de calzado que pretenda exportarse, por lo que se debe buscar la orientación de instituciones como Bancomext y la CANAICAL, para penetrar de manera exitosa en cualquiera de los mercados latinoamericanos.

CAPÍTULO 4

EL SECTOR EMPRESARIAL Y SU INSERCIÓN EN OTROS MERCADOS. ESTUDIO DE CASO: GRUPO CALZA, EMPRESA EXITOSA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

El presente capítulo tiene por objetivo analizar bajo la teoría de la competitividad de Michael Porter, las estrategias que ha utilizado Grupo Calza para destacar como una de las empresas mexicanas productoras de calzado más importantes y competitivas en el ámbito internacional, Grupo Calza a nivel interno y externo básicamente, se ha distinguido por las siguientes características:

- ❖ Una sólida estructura que le permitió mantenerse vigente e incluso aumentar su producción a pesar de las crisis que afectaron al sector calzado, ocasionadas por la apertura comercial y la crisis económica de 1994.
- ❖ Siendo una empresa 100% mexicana, aumentó su nivel de exportación, incursionando en el mercado de Estados Unidos con marcas propias, como Gran Calza y Casual Weekend.
- ❖ El servicio al cliente y trabajo logístico de primera clase, le ha permitido introducirse y consolidarse no sólo en el mercado estadounidense sino también en Centro y Sudamérica, contrarrestando así la desventaja que en cuanto a precio, se tiene con el calzado asiático.

Lo anterior, coloca a Grupo Calza como una de las empresas mexicanas productoras y exportadoras de calzado más competitivas en el mercado internacional, de lo anterior deriva el interés por dedicar este capítulo al análisis de la estructura de Grupo Calza, para detectar cuáles son las estrategias que han llevado a cabo para distinguirse del resto de sus competidores y que en gran medida han hecho falta al resto de las empresas productoras del sector calzado.

Ahora bien, de acuerdo a nuestra metodología aplicaremos para el análisis de Grupo Calza el Modelo del Diamante de Michael Porter (Anexo V), ya que consideramos que ésta empresa ha desarrollado los puntos que señala Porter, y que han dirigido a la organización a ser considerada como una de las empresas mexicanas productoras de calzado más competitivas.

Para comenzar haremos una breve reseña de la historia de esta empresa, así como de la estructura con la que cuenta y sus principios de operación, posteriormente de acuerdo al esquema del diamante de Porter analizaremos: las cuatro determinantes de las ventajas competitivas: 1) la condición de los factores; 2) las condiciones de la demanda; 3) sectores conexos y de apoyo y 4) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Asimismo, estudiaremos la influencia que el gobierno y los fenómenos fortuitos tienen sobre el desarrollo de la empresa.

4.1. ANTECEDENTES DEL GRUPO CALZA

Grupo Calza es una empresa 100% mexicana, fundada el 14 de diciembre de 1926, en la Cd. de León, Guanajuato, la antigüedad de Grupo Calza le ha permitido vivir importantes momentos de la historia mundial, ha sido testigo de las dos guerras mundiales, la guerra cristera en México, movimientos políticos e inestabilidad política y económica. Sin embargo, la convicción de ser mejores cada día los ha llevado a ocupar el lugar que actualmente tienen, como una de las empresas exportadoras más importantes de México.

Grupo Calza a sus pies, slogan publicitario utilizado por la empresa, refleja la convicción de todos y cada uno de sus integrantes, de dar el mejor servicio al cliente, anteponiendo su entera satisfacción, la empresa inició como un pequeño taller de 20 trabajadores que alcanzaron una producción de 120 pares a la semana, esta cifra resulta muy significativa, si tomamos en cuenta que en aquellos tiempos los avances tecnológicos para la fabricación de calzado, no eran tan sofisticados como los actuales, por lo que como se dice en el argot zapatero y en palabras del Lic. Héctor Herrera, Director Corporativo de Recursos Humanos "los zapatos se hacían con la uñas"¹⁰⁴, en ese entonces, el nivel de producción alcanzado colocó a Grupo Calza como una de las principales empresas productoras de calzado, en la Ciudad de León, Guanajuato.

Lo que entonces era un pequeño taller contaba con 66 m², hoy la empresa cuenta con un área de más de 15,000 m² produce un promedio de 80,000 pares semanales con un total de 2,080 trabajadores. El crecimiento de Grupo Calza fue dándose paulatinamente, no es hasta el año de 1973-1974, que se decide integrar mayor número de gente y recursos a la organización, con el fin de dar mayor crecimiento a los programas de producción.

¹⁰⁴ Testimonio del Lic. Héctor Herrera en entrevista efectuada el 21 de julio de 2000, Grupo Calza, León, Gto.

Durante este proceso, una de las estrategias más significativas que llevó a cabo Grupo Calza, fue la de adquirir a empresas que “dieran seguridad y garantía de contar con insumos”¹⁰⁵, para evitar fallas en cantidad, calidad y tiempos de entrega, que pudieran afectar los niveles de producción, de esta manera se comenzó a adoptar una estructura de tipo vertical, que les permitiera crecer sin depender del exterior, proveyendo a la empresa de todos los recursos materiales básicos, para la fabricación del calzado.

Michael Porter nos define la integración vertical como “la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa, ya que consideran que es más barato, menos riesgoso o más fácil de coordinar cuando estas funciones se ejecutan por la propia empresa.”¹⁰⁶

Este tipo de estructura, es lo que ha ayudado a Grupo Calza a lograr cumplir sus compromisos internacionales de manera satisfactoria, principalmente dentro del mercado norteamericano cumpliendo con los tiempos y volúmenes de entrega, evitando desperdicio de recursos, ya que la capacidad instalada esta aprovechada al 100%.

4.2. POLÍTICA GRUPO CALZA

Como en todo, la mentalidad y filosofía personal u organizacional, es la base para alcanzar e incluso rebasar las metas propuestas. En este sentido, Grupo Calza tiene bien claro a donde va, amablemente se nos permitió tomar nota del Manual de Inducción¹⁰⁷ a la empresa, los siguientes puntos reflejan la visión empresarial de Grupo Calza.

La misión de Grupo Calza, S.A. de C.V., es diseñar, fabricar y comercializar calzado para clase media y alta en el continente Americano, a través de tiendas propias, franquicias y comerciantes independientes, combinando la tecnología más avanzada disponible, con un desarrollo humano integral para lograr productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente.

La visión de Grupo Calza, S.A. de C.V. es ser una empresa de calzado de clase mundial, dirigida por el mercado la mayor y más rentable en América Latina, con marcas de

¹⁰⁵ Idem.

¹⁰⁶ Michael Porter. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, D.F. 1988 p. 311

¹⁰⁷ Grupo Calza. Manual de Inducción. León, Guanajuato, México 1988. p. 20

prestigio, el personal más capacitado y profesional de la industria, siendo una fuente de riqueza para colaboradores, proveedores, clientes y accionistas, con el fin de mantener clientes y consumidores permanentemente satisfechos.

Los principios bajo los que opera Grupo Calza, son los siguientes:

- Crear un Medio Ambiente adecuado estimulante y de apoyo, compromiso y confianza mutuo.
- Crear excelencia profesional
- Lograr la satisfacción total de nuestros clientes y consumidores a través de: productos excelentes en cuanto a comodidad y clase y entrega excelente, para permitir a nuestros clientes realizar un buen negocio y que la empresa tenga una buena rentabilidad.

En conjunto, los anteriores principios operativos dan a Grupo Calza, la base sobre la cual han alcanzado el éxito con el que cuenta, buscando maximizar producción y minimizando costos, con el fin de dar al cliente el mejor producto y servicio.

4.3. ESTRUCTURA GRUPO CALZA

Grupo Calza, cuenta con una organización de tipo vertical que se conforma de la siguiente manera (Anexo VI):

- ✓ **Tenería Europa**, en donde se procesan más de 5,000 pieles a la semana
- ✓ **Calza** fábrica de calzado, en donde además de las marcas propias como Casual Weekend, Gran Calza y Lady Calza, se produce el calzado correspondiente a la marcas Florsaym, Hash Puppies y Caterpillar.
- ✓ **Horma** planta industrial en donde se fabrican hormas, avios, cerquillos, suelas y tacones necesarios para la producción de calzado.
- ✓ **La Comercializadora** que cuenta con **20 Tiendas para caballero**, en donde se distribuye calzado de las principales marcas que maneja Grupo Calza como Florsaym, Florsaym Imperial, Florsaym Comfort Tech. Asimismo, **31 tiendas Gran Calza y Hash Puppies**, en donde se distribuyen las marcas propias como Gran Calza, Lady Calza, Hash Puppies, Crazy's Touch, Caterpillar, Sketchers, ésta última de reciente lanzamiento.

4.3.1. TENERÍA EUROPA

Tenería Europa es una de las partes más importantes en la estructura de Grupo Calza, ya que en ella se producen y da acabado a los cueros necesarios para satisfacer las necesidades de producción del calzado. El Ing. Arturo Valadéz, fué el guía en el recorrido por el proceso de curtiduría que se lleva a cabo en Tenería Europea.

En el capítulo 2 de este trabajo se analizó el modelo de curtiduría de Santa Croce (Anexo II), bajo el cual trabajan las curtidurías italianas, líderes en cuanto a calidad y aprovechamiento del cuero, recordaremos que dentro de este modelo se sugiere adoptar un tipo de desintegración vertical. En Tenería Europa, se observó que la distribución esta basada en un diagrama de flujo siempre hacia delante (Anexo VII).

En este sentido, se hace la comparación con el Modelo de Santa Croce, por que en la región italiana se producen las mejores pieles a nivel mundial, de acuerdo a este modelo se recomienda una desintegración vertical. Sin embargo, es importante destacar, que este modelo se lleva a cabo por el *conjunto* de curtidurías italianas de toda una región especializada en un mismo proceso, en México resulta difícil seguir este proceso por las siguientes razones:

1. Las empresas curtidoras mexicanas no son homogéneas en cuanto desarrollo e inversión en tecnología, recordemos que la curtiduría es un proceso intensivo en el uso maquinaria de alto nivel, principalmente importadas de Italia a las que no todas las empresas tienen acceso.
2. La crianza de ganado apropiado para el curtido de las pieles no es suficiente, en general se importa casi el 70% de las pieles destinadas a este proceso.
3. Los cuidados que se da al ganado no son los adecuados, los procesos de marcado son arcaicos; no se cuida la alimentación del ganado; se encuentran en lugares rodeados de mallas de púas que dañan la piel y los procesos de desuello provocan daños que reducen la superficie útil de la piel.

En cuanto al proceso de curtiduría que sigue Tenería Europa, éste se rige bajo un esquema de diagrama de flujo en palabras del Ing. Valadéz “la planta esta distribuida de tal manera que permite la fluidez de todo el proceso, no hay marchas atrás todo es de forma continúa,

no hay regreso todo fluye hacia delante”¹⁰⁸, sobre esta base, observamos cada uno de los procesos de curtiduría que a continuación explicaremos:

1. **Descarnado:** es la primera fase que atraviesan las pieles, antes de convertirse en cueros, el objetivo es quitar la grasa que en exceso traiga la piel, antes de entrar a esta parte, las pieles son sacadas de los tambores de curtido, en donde ya debe haberseles aplicado un proceso llamado pitle, el cual se encarga de ir eliminando el excedente de grasa.
2. **Desbarbe:** enseguida del descarnado se procede a desbarbar las pieles, en donde se elimina el área de las patas y cualquier otro colgijie que trae la piel, con el fin de empezar a dejar la mayor parte de superficie útil. En este momento, la piel esta en un estado llamado *verde/salado*, lista para pasar al proceso de curtido.
3. **Curtido:** después de estos pasos, se procede al curtido de la piel, en los tambores de curtido, dos enormes cilindros de metal que giran como si fueran lavadoras, “en estos tambores se meten las cargas de las pieles que ya se salaron, para curtirlas, durante el proceso se les quita el pelo y se les da el tinte azul (wet blue)”¹⁰⁹. El color azul lo da la preparación curtiente a base de cromo y otras soluciones, de hecho, esto es lo que hace muy contaminante esta industria.
4. **Ecurrido:** cuando las pieles son sacadas de los tambores de curtido, se montan en tarimas en un área especial, en donde los escurridores la quitan el exceso de agua u otra sustancia que pueda traer la piel que para este momento, ya es considerado cuero.
5. **Selección:** en esta fase, hay personas encargadas de seleccionar el cuero en azul, ya que hay pieles de distintas calidades que lógicamente tendrán diferente uso, en este momento, es mucho más fácil detectar los daños que tenga la piel, y que en el momento de su adquisición no fueron detectados, por el pelo o por que no son fácilmente visibles como raspaduras, picaduras de garrapata, un mal desuello, un mal almacenamiento.
6. **Dividido:** ya seleccionados los cueros, se procede al dividido, “en donde se separa la carnaza de la flor”¹¹⁰, en esta fase se separan los cueros con el fin de sacar el mayor

¹⁰⁸ Entrevista con el Ing. Arturo Valadéz, en la visita a Teneria Europea efectuada el 22 de julio del 2000. León, Guanajuato.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Carnaza, es la parte del lado de la carne, obtenida al dividir los cueros en una o varias capas según el acabado al que estén destinados. La Flor es la parte superior del cuero la cual es más aprovechada para la fabricación de calzado.

- provecho de los cueros, en donde además se determinará el uso, la carnaza es más útil para los forros y la flor para la parte superior del zapato.
7. **Raspado:** “en este paso, se raspa el cuero en azul, para comenzar a darle el grosor o calibre que se requiere para un artículo en especial”¹¹¹, aquí por artículo entendemos, el tipo de cuero que se va a requerir, hunting, nubuck, etc.
 8. **Selección:** después del raspado, los cueros vuelven nuevamente a un proceso de selección, por que durante los procesos anteriores el cuero pudo haber perdido ciertos criterios de calidad. El proceso de curtido es sumamente complejo, pues principalmente se debe cuidar las temperaturas e hidratación de las pieles, por ello esta fase del proceso.
 9. **Engrasado y Teñido:** cuando se ha llevado a cabo la selección se comienzan a formar las cargas para que se llevarán engrasar y teñir, aquí se les da color a los cueros por medio de grasas, aceites y anilinas con base en las necesidades del artículo al que van destinadas.
 10. **Ecurrido y Desvenado:** después de que los cueros ya han sido teñidos nuevamente vuelven a escurrirse, esto además con el fin de eliminar cualquier vena que durante todo este proceso se haya saltado y este visible. Los cueros son acomodados en una máquina con una superficie plana que permite percibir todos estos defectos y eliminarlos.
 11. **Planchado:** posteriormente los cueros son puestos en unas máquinas llamadas planchas de vacío, con la finalidad de secar aún más el cuero eliminando la mayor humedad posible pero de manera gradual. Aquí es importante acotar, que dentro de estos procesos tan mecanizados, hay ocasiones en las cuales esta fase se realiza por medio de tender en el estricto sentido de la palabra, las pieles para que el proceso culmine de manera natural, se recurre a este procedimiento dependiendo que artículo va destinado el cuero, a veces son productos que requieren gran cuidado para lograr una mayor calidad. Como ya hemos mencionado, el proceso de curtido es sumamente delicado principalmente por el cuidado que hay que poner en la hidratación de los cueros, de hecho y aunque suene contraproducente, sí para estos momentos se detectan niveles bajos de humedad en los cueros, estos son hidratados por medio de agua, para

¹¹¹ Idem.

que no pierdan sus propiedades, como la hidratación es el factor determinante, incluso en este paso y si es necesario, los cueros son nuevamente secados.

12. Aflojado o Ablandamiento: una vez logrado el punto de humedad deseado, se procede a ablandar la piel, ya que como consecuencia del mismo proceso, la piel comienza a perder elasticidad, por lo que se lleva a una máquina que por medio de vibraciones devolverá la elasticidad al cuero, en este proceso se ganará toda la superficie útil del cuero, después de este paso, el cuero tiene ya su superficie máxima de utilidad.

13. Acabado: con el cuero en esta etapa, se procede al proceso de acabado, el cuál no sigue un esquema determinado, ya que cada cuero dependiendo del uso o cliente destinado, necesitará un trato especial, si se plancha o no, si requiera algún diseño o cualquier otro detalle. Sin embargo, en esta fase final, el común denominador es buscar que la piel luzca lo mejor posible, el acabado depende del tipo de calzado para el que este destinada la piel, por lo que algunos procesos requieren de un cuidado especial.

Como se puede ver el diagrama de flujo que sigue Tenería Europa sigue para su proceso de curtido esta destinado a eliminar cualquier desperdicio en tiempo y recursos, para lo cual Grupo Calza ha procurado acceder a tecnología de primer nivel, procedente principalmente de Italia y Alemania.

La asesoría técnica que reciben los obreros proviene de los países que venden la maquinaria, los cuáles incluyen en el contrato de compra-venta, este aspecto, ya sea viniendo a dar la asesoría o recibiendo a los técnicos encargados en el país de origen.

Grupo Calza y Tenería Europa están en proceso de certificarse con la norma ISO-9000, por lo que además de lograr los objetivos en cuanto a calidad y servicio, se están preocupando por la conservación del medio ambiente, sobre todo en lo que respecta al proceso de curtiduría que como ya se mencionó, es un proceso altamente contaminante por su uso intensivo de químicos, principalmente cromo.

La preocupación de Grupo Calza por adquirir la ISO-9000, se ve sustentada en la perspectiva de introducir sus productos en el mercado europeo, en donde las normas de calidad son primordiales para que los clientes tengan confianza en el proveedor y de esta manera se les permita acceder a los nuevos mercados, garantizando así la optimización de la calidad, los tiempos y volúmenes de entrega.

Ante esta situación preguntamos al Ing. Valadéz que se estaba haciendo al respecto, a lo cual nos comento "con respecto a la canalización de los desperdicios, estamos trabajando en un programa que se llama Una Empresa Limpia y Segura, el cual es un proceso demasiado complejo, es muy complicado el crear una nueva forma de trabajar, además que como empresa enfrentamos un gran riesgo, ya que el cambio implica un fuerte período de investigaciones, para determinar que proceso me va a dar resultado y cuál no"¹¹².

Como toda gran empresa, Teneria Europa esta consciente de que el cuidado ecológico para preservar el desarrollo sustentable es básico, por lo que y dentro del mismo objetivo, ha modificado algunos procesos sobre todo en la fase de acabado y engrase que involucraban solventes y otras sustancias muy fuertes, ya que esto mismo les cierra oportunidades en el mercado internacional.

Grupo Calza ha buscado retroalimentarse de experiencias de otros países que han logrado mejorar sus procesos hasta hacerlos completamente limpios, como es el caso de Alemania, uno de los países más adelantados en sus procesos curtientes, por ello sigue invirtiendo en investigaciones ya que de acuerdo a lo que comentaba el Ing. Valadéz, en México todavía son utilizadas algunas sustancias que en Alemania son prohibidas, no obstante, se siguen utilizando, por que realmente no se sabe cuál es el efecto real que se tendrá sobre el producto final, ya que provocan la perdida de muchas propiedades de la piel, que ocasionan que el calzado final no sea lo que el cliente espera, lo que puede repercutir en pérdida de pedidos, por ello cada vez más el interés de Teneria Europa por investigar y mejorar procesos, sin daño ni ecológico ni de calidad.

Otro factor muy elemental, es el reciclado del agua, es primordial y el más utilizado por esta industria., simplificando, la industria curtidora es por un lado es 1) intensiva en el uso de agua natural y por otro 2) de químicos muy fuertes, al respecto en Teneria Europa se cuenta sólo con una planta de tratamiento de agua, sobre todo aquella utilizada en el proceso de curtido con cromo, que es el agua más dañada ya que además de este químico el agua utilizada lleva lodo o desperdicio de pelo. Sin embargo, no cuentan con una planta de reciclado para el agua que ha sido utilizada con azufre o productos químicos corrosivos, tampoco cuentan con una planta de tratamiento de aguas de recirculación (para que el agua no pierda oxígeno ni sus propiedades) tampoco la tienen.

¹¹² Idem.

No obstante, el objetivo por certificarse en ISO-9000 a finales de este año y en el Programa Una Empresa Limpia y Segura a mediados del 2001, los tienen trabajando en proyectos para concretar cada una de las plantas que requieren. A lo cual el equipo de Tenería Europa se encuentra en la mejor disposición, recibiendo asesoría e invirtiendo en investigaciones y cursos que les permitan mejorar procesos.

La inversión en investigaciones que se lleva a cabo, es realmente fuerte y lleva mucho tiempo, no obstante, los resultados que den serán incomparables. Sin embargo, es importante destacar, que no todas las empresas están en la posibilidad de solventar este gasto, Grupo Calza lo ha logrado hacer por que a pesar de los tiempos difíciles, ahora cuenta con una estabilidad económica que le permite invertir en este aspecto.

4.3.2. CALZA FABRICA DE CALZADO

Calza fábrica de calzado fundada desde 1926, había permanecido con una organización de tipo horizontal, que a pesar de que le permitió cimentar lo hoy logrado, no daba a la planta los beneficios que a partir de cuatro años se han venido acrecentando. La estructura de la fábrica de calzado, realmente tiene poco tiempo de haber sido cambiada, actualmente sigue una estructura de tipo vertical, en donde de acuerdo a palabras del Lic. Herrera “ha permitido aumentar volumen de fabricación en menor tiempo, menor desperdicio de recursos y mayor calidad”¹¹³.

De acuerdo al testimonio, con la distribución horizontal, el nivel de prevención de errores era demasiado tardío, ya que no era si no hasta que el calzado era terminado que saltaban los errores a la vista, lo que ocasionaba un desperdicio importante de recursos y doble trabajo, lo que afectaba directamente al volumen de producción, hoy por hoy con el cambio de estructura se ha llegado incluso a aumentar las proyecciones de producción, con un nivel óptimo de tiempo y calidad.

¹¹³ Idem.

El proceso de producción de calzado, no obstante el grado de tecnificación es artesanal, trataré de explicarlo con base en mis anotaciones y las explicaciones que amablemente me fueron proporcionadas por la Lic. Nadia Molina¹¹⁴.

En un área de más de 15,000 m² se encuentra, la planta principal de producción, la cual consta de siete líneas de producción, cada línea esta conformada por tres filas que llevan a cabo cada uno de los pasos del proceso de fabricación de calzado, fuera del área está ubicada una línea más, que es la de inyección.

Las líneas están organizadas de acuerdo al tipo de calzado que fabrican:

1. Calza Pegado
2. Calza Welt
3. Martin
4. Casual A
5. Lady Calza A
6. Lady Calza B
7. Calza Welt
8. Inyección

Todas y cada una de las líneas llevan a cabo los mismos pasos para el proceso de fabricación de calzado, que a continuación describiremos:

1. **Corte:** es el destroce de la piel, aquí llegan los rollos de piel, que van a ser cortados por medio de suajes, figuras de metal que sirven son moldes con los cuáles se van cortando la piel de acuerdo a la forma deseada. Parte de esta área esta muy tecnificada, pues con el fin de eliminar desperdicios, se utilizan maquinaria que realiza los cortes de manera precisa, la persona encargada de este proceso, se encuentra capacitada en cuanto al uso de la maquinaria y las medidas de seguridad para utilizarla.
2. **Pespunte:** el proceso de pespunte es básicamente mecánico, son máquinas de coser en las que se va armando la parte superior del zapato, para cuando la piel llega a este paso ya trae el corte, que se le dió en la primera parte de su elaboración. A lo largo de este proceso, se va armando la parte superior como si fuera un rompecabezas, los obreros van tomando poco a poco lo que requieran dependiendo del modelo, se va rebajando la

¹¹⁴ La labor de la Lic. Molina es dar un recorrido a todo aquel nuevo integrante de Grupo Calza, con el fin de que conozcan toda la planta, explicándoles todos y cada uno de los procesos de producción para que se den cuenta que la labor que desempeñarán será en *equipo*.

piel hasta que quede lo más flexible posible y sin ninguna imperfección, se van realizando las costuras necesarias y lo agujeros de las agujetas, en caso de que se requieran. Este proceso busca ir aplastando y puliendo la piel lo más posible, para hacer más fácil y duradero el cosido o pegado.

3. **Adorno:** éste paso consiste en poner agujetas, solventes, pigmentos o abrasivos al zapato, para que se de un color firme. En esta fase, no sólo se colocan adornos y herrajes, sino que también se buscan pulir los detalles de acabado, en caso de que exista alguna superficie mal pegada o alguna hebra del cocido suelta, además de ello, durante este proceso, también son cosidos a las suelas los respectivos distintivos de marca, y los colchones que irán y darán mayor confort al calzado.
4. **Montaje:** cuando la parte superior del calzado se encuentra ya con el color y adornos correspondientes, se procede al montaje "el montaje consiste en aplicar la parte de arriba del zapato en una horma, para que ya se vaya dando la forma ovalada del zapato y posteriormente la aplicación de suela y tacón"¹¹⁵. El fijar la parte de arriba a la horma, para que esta pueda ser pegada o cosida a la suela, es un proceso sumamente intensivo en maquinaria y procedimientos, en primera instancia por medio de calor se logra aflojar un poco la piel, para que cuanto esta sea estirada sobre la horma no queden arrugas ni grietas, posteriormente es aún más fijada por medio de grapas y una especie de tachuelitas, que fijarán la línea de cosido a la que posteriormente se anexará la suela.
5. **Cosido:** en ésta fase, el calzado es fijado por medio de costuras o en su defecto a inyección, sobre la línea ya marcada en el proceso anterior, de esta manera el calzado toma su forma como tal.
6. **Encajillado:** Cada par de zapatos se pone en cajas para posteriormente ser almacenado y distribuido.

Las líneas como ya mencioné se encuentran conformadas por tres hileras, las cuáles están organizadas de manera horizontal, con el fin de simplificar tiempo de proceso, esta manera de organización permite que se haga un proceso mecánico, en donde la cadena se va hilando eslabón por eslabón y en donde la falla de alguno de ellos, provoca un retraso en toda la línea, de hecho, para evitar errores se lleva un registro computarizado de cada una de estas fases, es decir, bajo un código de barras ya asignado al lote que se esta trabajando,

¹¹⁵ Entrevista durante el recorrido con la Lic. Nadia Molina, 21 de julio del 2000, León, Gto.

en cuanto uno de los pasos es terminado, se avisa al siguiente paso que el lote en cuestión ya ha sido cortado y que se encuentra disponible para la fase de despunte, este mecanismo ayuda a medir tiempos para evitar no detener en ningún momento el proceso de producción. Cuando se inicia el proceso de producción de calzado, en primera instancia, se muestra el modelo que a lo largo de la jornada se realizará, es colocado en una banda eléctrica que atraviesa a lo largo de cada una de las hileras, en este momento los obreros toman detalle de cada una de las características del modelo, el corte, si lleva o no agujetas, el tipo de horma que se usará, etc. Es importante destacar que es tanta la experiencia de los obreros, que basta con que el modelo cruce una sola vez para que se de inicio a la producción.

La supervisión de calidad y tiempos en la planta productora de calzado es vital, cada una de las líneas cuenta con un supervisor, que realiza recorridos esporádicos por cada una de las fases de producción al final de cada línea se encuentra el supervisor de control de calidad, quién está encargado de revisar cada uno de los pares producidos, ellos tienen la responsabilidad y obligación de asegurarse que las características del par final coincidan con la muestra, que es el número solicitado, que no haya ningún hilo mal cosido, que las costuras sean resistentes, la solidez de los colores, en fin de todos y cada uno de los detalles, para asegurar que el producto final cuenta con las características deseadas de calidad.

El encargado de control de calidad, en caso de encontrar algún detalle que afecte la calidad general del zapato, coloca el par defectuoso en un estante, para regresar el producto a la fase en donde fué mal elaborado y corregir si es posible el error, ya que los pares han pasado óptimamente esta supervisión, entonces si se procede a su encajillamiento y posterior almacenamiento.

Grupo Calza ha fomentado de manera primordial la labor en equipo consciente de que esto redundará en mejora de tiempos, volúmenes y calidad de su calzado, en este sentido, una de las políticas de empresa que sigue Grupo Calza para motivar a sus trabajadores, son los incentivos económicos, los cuáles se darán por equipo (línea de trabajo), de esta manera, los mismos obreros buscan rebasar las metas de producción ya establecidas.

Con el fin de fomentar el espíritu de competencia y superación, frente a cada una de las líneas se encuentran pizarrones en los cuáles se anota el objetivo de producción semanal,

que es de 80,000 pares, algo así como 1,600 pares diarios, por lo que pude observar en el registro acumulado, esta meta generalmente es rebasada.

Algo que muy importante dentro de la planta productora de calzado, fueron los incentivos que utiliza la empresa y no sólo en la planta sino en todo Grupo Calza, por medio de esta estrategia se han logrado aumentar los niveles de producción y mantener contento al trabajador, pues por medio de estos incentivos se reconoce su esfuerzo.

La mayoría de los obreros de la planta, es gente joven que entra a trabajar a la empresa ya sea por que sus padres trabajaron ahí o simplemente por que saben que el trabajar en una empresa como Grupo Calza les ofrece importantes oportunidades de desarrollo, por ejemplo, a los jóvenes que entran a laborar a Grupo Calza, se les motiva para que a partir del grado de escolaridad que tengan continúen sus estudios con el apoyo de la empresa, la cual tiene acuerdos con el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y con el sistema de enseñanza técnica que les permite capacitar a los jóvenes que así lo decidan, en Técnicos de Calzado, en donde se les enseña todo lo relacionado con el sector a manera de que cuando finalicen esta etapa, tengan más oportunidades incluso dentro de la misma empresa.

El uso de incentivos económicos es muy socorrido, ya que han comprobado que es un mecanismo efectivo para que la gente realmente trabaje en equipo y busque rebasar sus objetivos. Adicional a esto, se les otorgan las prestaciones de ley, prestamos para vivienda y descuentos en las respectivas líneas de calzado que fabrica la empresa.

Dentro de este ambiente de trabajo, se busca también satisfacer las necesidades de recreación que toda persona necesita para un desarrollo integral, cuentan con un equipo de fútbol varonil y femenil, así como se procura celebrar los días festivos más destacados.

En conclusión, el ambiente que se percibe dentro de Grupo Calza es el ambiente de una gran familia, la unión y labor en equipo es una de las principales herramientas que el consorcio ha utilizado, para mejorar y superar día a día cada una de sus metas, buscando el beneficio de toda la organización.

4.4. GRUPO CALZA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Adquirir prestigio y confianza en el mercado internacional, no es nada sencillo, las empresas se enfrentan a un sinnúmero de obstáculos de toda índole, restricciones arancelarias, medidas no arancelarias, normas de calidad, en fin, no cualquier empresa logra sortear estos obstáculos y sobre todo adquirir prestigio, confianza y presencia en el mercado internacional.

A lo largo de este apartado hemos descrito la estructura y política de Grupo Calza, empresa que ha logrado cumplir el objetivo exportar con marcas propias al mercado internacional, principalmente al mercado más difícil, el de los Estados Unidos de Norteamérica.

El mercado estadounidense representa una gran oportunidad al reportar un consumo de 1,500 millones de pares anuales¹¹⁶, el mayor consumo a nivel mundial. Sin embargo, la misma oportunidad ocasiona un fuerte ambiente de competencia por los siguientes factores:

- ✓ La presencia del calzado italiano y español de alta calidad y diseño
- ✓ El calzado de origen asiático de bajo costo
- ✓ Dificultad para cumplir con volúmenes y tiempos de entrega

Básicamente, los anteriores son los principales obstáculos ante los que se topan las empresas mexicanas que deseen incorporar sus productos al mercado norteamericano, por ende, muchas empresas no son capaces de introducirse al mercado norteamericano, sobre todo con marcas propias, por ello es de destacar el papel que Grupo Calza ha adquirido en Estados Unidos.

La actividad exportadora de Grupo Calza es ya de tradición, lo viene haciendo desde hace 25 años¹¹⁷, lógicamente ha logrado perfeccionar este proceso utilizando asesoría directa de gente que conoce el mercado estadounidense; estableciendo oficinas para poder estar en contacto directo con las necesidades del consumidor estadounidense; enviando a capacitar a su personal y sobre todo innovando en diseños para mantenerse a la vanguardia.

Grupo Calza anualmente alcanza una producción de dos millones 400 mil pares de calzado, de este total se destina el 20% de pares producidos a sus principales mercados del

¹¹⁶ Banco Nacional de Comercio Exterior. México Exporta Cuero, Calzado y Marroquinería. México, D.F. 1999, p. 12.

¹¹⁷ Testimonio del Lic. Herrera en entrevista efectuada el 22 de julio de 2000, Grupo Calza, León, Gto.

extranjero en “donde anualmente logra ventas superiores a los 78 millones de dólares”¹¹⁸. Entre sus principales clientes se encuentran Dillard's, Amway, Kennedy Shoes, Bata y Hash Puppies, de todas ellas sin duda alguna, la más destacada es Hash Puppies, ésta última fue lanzada en el mercado mexicano por medio de Grupo Calza en 1971.

Con la fabricación del calzado de la línea de Hash Puppies sea han logrado reconocimientos muy importantes como el otorgado por el Council of Fashion Designers of America, que en 1997 entregó a Grupo Calza el premio “Accesorio del Año”, éste premio así como la gran aceptación del calzado Hash Puppies no sólo en el mercado norteamericano si no en el europeo, son el resultado de un gran esfuerzo por mantenerse innovando en diseños y procesos de producción, incorporando nuevas líneas y tendencias de moda, que les ha permitido seguir vigentes y demostrar que el calzado mexicano representa una buena rentabilidad, así como una magnífica opción en calidad.

Sin embargo, Grupo Calza no sólo ha adquirido presencia a escala internacional por medio de la representación de marcas como Hash Puppies por el contrario, la experiencia ha dado a la empresa la confianza para incursionar con marcas propias, Grupo Calza ha desarrollado varias marcas como Ammbassadors y John Deere, sin embargo “la que mejor distribuimos, es la propia Casual Weekend”¹¹⁹, esta marca se ha mantenido y posesionado principalmente en el mercado norteamericano, este tipo de calzado es para caballero, de tipo casual pero elegante, es cómodo y permite al mismo tiempo un buen vestir y estar a la vanguardia en moda, Casual Weekend, se ha colocado en los principales almacenes de Estados Unidos, logrando una presencia permanente.

Otra de las marcas importantes de exportación es Gran Calza calzado para caballero pero con un estilo mucho más formal, ésta marca ha entrado al mercado norteamericano con una gran proyección, en esencia el calzado para caballero, es la principal fortaleza de Grupo Calza para seguir permaneciendo en los mercados ya conseguidos e introducirse y conquistar nuevas oportunidades.

Ahora bien, ¿cómo logra Grupo Calza detectar las oportunidades de negocio y permanecer vigentes en moda y diseño?, Grupo Calza es una empresa que se preocupa por participar en las ferias de calzado más importantes a nivel mundial, en estas exposiciones además de

¹¹⁸ “Grupo Emyco, ejemplo de autosuficiencia empresarial” en *El Financiero*. Entrevista con Felipe Pablo Martínez Treviño, Director General Grupo Emyco. México, D.F. 17 de octubre de 1997. p. 22

¹¹⁹ Idem

participar como expositor, se pone en contacto con nuevas tecnologías, nueva maquinaria y sobre todo innovaciones en diseños.

El grupo de modelistas de Grupo Calza, a lo largo del año viaja a las principales exposiciones de calzado a nivel mundial con el fin de observar las tendencias de la moda, las innovaciones, como configurar las colecciones de calzado, los precios y nuevos materiales, posteriormente traen la moda que consideren se ajusta a las necesidades del consumidor nacional; los modelos traídos se ponen a discusión y se seleccionan los aquellos que se van a fabricar y salir al mercado.

En este sentido, el intercambio de información con el exterior resulta primordial, pues sólo estando en contacto con las principales capitales de la moda en calzado, como Italia y España, Calza ha logrado mejorar los modelos ya adquiridos, innovar en algunos más y de esta manera mantenerse en el mercado, en el mismo sentido, Grupo Calza busca preparar a sus modelistas en cuanto a diseños, éstos son enviados a cursos que los actualicen en cuanto a modas, materiales, nuevas técnicas, etc.

El desempeño de Grupo Calza en el mercado estadounidense no ha sido fácil, el bajo precio del calzado chino representa una fuerte competencia, no obstante, en opinión del Lic. Enrique James¹²⁰, el calzado mexicano cuenta con la calidad para competir en esta área, el factor precio es el principal obstáculo para la industria del mexicana del calzado, además de ellos, qué es lo que hace falta al calzado mexicano para afianzar más la posición que tiene no sólo en el mercado estadounidense, si no en el mundial, y que además sirva como instrumento para contrarrestar la fuerte competencia del calzado asiático, “el servicio es un factor que hace falta fortalecer al empresario mexicano, desgraciadamente prometemos mucho, por ello en Grupo Calza, para mejorar el servicio estamos haciendo un gran esfuerzo”¹²¹.

De esta manera vemos que la cuestión del servicio al cliente, es el principal instrumento para contrarrestar la desventaja en precio, éste punto además destaca pues de acuerdo al comentario citado, el empresario mexicano en innumerables ocasiones promete más de lo que en realidad puede cumplir, por ello la dificultad para cumplir con tiempos y volúmenes de entrega.

¹²⁰ Encargado del área de Norteamérica de Grupo Calza, en entrevista otorgada el 21 de julio del 2000, en la Ciudad de León, Guanajuato.

¹²¹ Entrevista con el Lic. Enrique James, 21 de julio del 2000 en la Cd. de León, Guanajuato.

Esta cuestión resulta primordial para cualquier empresa que desee incursionar en la exportación, ya que el servicio y la eficiencia con la que se atienda al cliente reeditarán en confianza y mayor apertura de mercado. Eliminar la etiqueta de “no cumplimos, todo es mañana”, que se ha adjudicado al calzado mexicano, es una tarea titánica pues el simple hecho de ser empresario mexicano, da desconfianza y no sólo en el mercado norteamericano, si no también en el europeo.

En este sentido, la estructura logística de las empresas es la base del éxito, ya que de la eficiencia de este parte dependerá en gran medida el afianzamiento de los clientes ya obtenidos y el logro de nuevas oportunidades en todo el mundo, para ello Grupo Calza ha desarrollado un gran esfuerzo, que podemos resumir de la siguiente manera:

- ✓ Aprovechando la cercanía geográfica con el mercado norteamericano
- ✓ Adecuándose en la mayor medida a las necesidades específicas de cada cliente, y adaptándose a sus procedimientos logísticos
- ✓ Utilizando las vías de transporte más eficientes, pero no sacrificando un buen servicio por un bajo precio
- ✓ Haciendo uso de las ventajas arancelarias que el TLCAN ha otorgado a la importación de calzado mexicano
- ✓ Utilizando los programas y apoyos a la exportación que el gobierno mexicano ofrece

Con respecto a la ubicación geográfica todos los entrevistados coincidieron en que es una fortaleza para la exportación de calzado mexicano a Estados Unidos ya que la cercanía de aduanas fronterizas como Laredo o Brownsville, Texas, permiten un eficiente despacho aduanal, eliminando demoras que alteren los tiempos de entrega ya establecidos por el cliente.

Grupo Calza por medio de su departamento de importaciones y exportaciones, detecta cuáles son las necesidades del cliente y se adecua a ellas, de la agilidad con la que se maneje este departamento depende en gran medida el éxito o fracaso, por lo cual bien vale la pena describir brevemente el manual de procedimientos que en este sentido sigue Grupo Calza. Este departamento se encuentra dividido de la siguiente manera.

1. Importación de la tenería y exportación a Centro y Sudamérica a cargo de la Lic. Alicia López.

2. Importación manufacturera y exportación a Estados Unidos y Canadá a cargo de la Lic. Teresa Valderrama

Importación

- a) Para comenzar a elaborar el movimiento de importación, el departamento interesado, ya sea de maquinaria, diseño, ingeniería, refacciones, tenería o calzado terminado, elabora una orden de compra interna, esta orden debe contener los datos del comprador, descripción del producto, precio, condiciones de compra-venta (Incoterms), condiciones de transporte, condiciones de pago, etc. En ocasiones esta orden de compra viene acompañada por una factura proforma en donde están más detallados los datos de la orden, fracción arancelaria, peso neto y bruto.
- b) Posteriormente, se pasa esta orden al Depto. De Tráfico
- c) Una vez elaborada la orden de compra, se hace contacto con el proveedor, dependiendo de las condiciones de pago, se liquida el valor de la mercancía o se hace uso del crédito correspondiente.
- d) Se avisa al proveedor lugar, fecha y volumen que debe entregar bajo las ya estipuladas condiciones de embarque y medio de transporte, básicamente aéreo y marítimo.
- e) En cuanto llega la mercancía al punto de entrega, se hace el despacho aduanal y se traslada a la planta para su posterior distribución y uso.

Exportación

- a) Grupo Calza cuenta con un departamento de atención al cliente a donde llegan todos los pedidos.
- b) Posteriormente pasan al Dep. de Tráfico en donde se analizan los requerimientos y se pasa la orden a producción.
- c) Ya que producción notifica que se ha terminado el lote deseado, se vuelve a revisar la orden de compra del cliente, con el fin de corroborar en que lugar, fecha y cómo se desea sea enviado el producto.
- d) Cumpliendo con las condiciones de entrega estipuladas en la orden de compra, se procede a hacer el despacho de exportación, en este sentido los medios de transporte que más se utilizan son el terrestre y el aéreo.
- e) Efectuado el despacho, se da seguimiento al embarque hasta que llega a su destino final.

Este manual es seguido por ambos departamentos, lógicamente con sus respectivas diferencias, en cuestión de clasificación arancelaria, restricciones no arancelarias y demás requisitos extras que requiera específicamente cada producto o país de destino.

Hemos analizado que con base en la organización de su departamento de Tráfico y Logística, Grupo Calza ha logrado aprovechar la cercanía geográfica con Estados Unidos ahora analizaremos cómo ha beneficiado el Tratado de Libre Comercio de América del Norte a Grupo Calza, la principal ventaja que ha redituado este acuerdo, es la reducción arancelaria negociada, tanto a la importación como a la exportación.

Con respecto a los requisitos necesarios para llevar a cabo la exportación al mercado estadounidense, de acuerdo a entrevista con la Lic. Teresa Valderrama, Grupo Calza no ha encontrado ningún obstáculo, por el contrario la liberación de aranceles de importación al mercado norteamericano ha permitido que el flujo de exportaciones de calzado principalmente para caballero, haya aumentado, "a manera de ejemplo, la venta de calzado a Estados Unidos ha cambiado bastante, digamos para ejemplificar que de 10 pares que se vendían de calzado de vestir se vendían 3 de calzado casual, ahora la tendencia se ha invertido totalmente"¹²².

El mercado norteamericano cómo ya se mencionó en el capítulo 3 del presente trabajo, presenta ciertos controles a la importación, pero principalmente en el calzado de origen asiático, el cual esta sujeto a cuotas compensatorias para evitar triangulaciones, contrabandos, dumping y otras practicas desleales de comercio.

Sin embargo, Grupo Calza en este sentido no ha encontrado problema por el nicho de mercado que utiliza, el calzado para caballero que es exportado bajo las marcas Casual Weekend y Gran Calza, es calzado que no tiene restricciones importantes, lógicamente sólo son exigidas las condiciones mínimas de control para aplicar preferencias arancelarias como lo es el etiquetado, el contenido regional del producto y el aseguramiento de la calidad. Se puede decir que el mercado norteamericano, se encuentra totalmente abierto para el tipo de calzado que produce Calza, las normas con las que debe cumplir dependen en su totalidad del cliente al que va destinado el producto.

¹²² Entrevista con el Lic. Enrique James, encargado del área de mercado de Norteamérica, el 21 de julio del 2000, León, Guanajuato.

En este mismo sentido, el servicio que se da al cliente es la estrategia que Grupo Calza ha buscado fortalecer, adecuándose a sus necesidades, de hecho con respecto a los canales de distribución que utiliza, éstos son totalmente estipulados por el cliente, para ello cuenta con oficinas en Estados Unidos que le permite tener contacto con el mercado en cuestión y el canadiense, detectando las necesidades del consumidor y siempre buscando encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Lo que no debemos olvidar que el TLCAN, no sólo es Estados Unidos y México, si no también Canadá como ya vimos en el capítulo 3 el consumo de 100 millones de pares anuales hace este mercado sumamente atractivo, en este sentido el calzado de Grupo Calza no ha logrado la misma penetración básicamente por que se ha concentrado en el mercado estadounidense, sin embargo de acuerdo a lo analizado en el capítulo 3 del presente trabajo, las perspectivas del calzado mexicano de estilo casual son muy alentadoras.

Por otro lado, veamos en que ha beneficiado el TLCAN a Grupo Calza, en la cuestión de importación, que importa Calza de Estados Unidos y esto como ha mejorado la producción, en primer lugar, como se analizó en el capítulo 2 de este trabajo, los cueros nacionales que se venden a empresas mexicanas, no son de buena calidad, por lo general el cuero de mejor calidad es exportado, por ello, las empresas se ven en la necesidad de adquirir los cueros y las pieles del exterior siendo el principal proveedor Estados Unidos.

Grupo Calza no sólo importa los cueros verde-salado y en azul si no que también, importa los productos químicos necesarios para llevar a cabo el proceso curtidor y la maquinaria, "nuestro principal proveedor de cueros es Estados Unidos, el cual nos provee el 97% del total de los cueros importados. Básicamente estos cueros son importados por su calidad, en Estados Unidos son muy cuidadosos con los lugares en donde tienen la crianza del bovino"¹²³, los cueros importados de Estados Unidos, son de una excelente calidad básicamente por los cuidados en la crianza y los métodos de desuello, la buena calidad del cuero utilizado en la fabricación con lleva sin duda alguna, a un excelente par de zapatos, por ello se cuida tanto este insumo.

Estados Unidos también es uno de los principales proveedores en cuanto a partes para calzado, como suelas y ojillos, esto sobre todo por que estos insumos ya están

¹²³ Entrevista con la Lic. Alicia López, Encargada del Departamento de Importación de Ternería y Exportación a Centro y Sudamérica, 21 de julio del 2000, León, Guanajuato.

estandarizados y son parte importante en la fabricación del calzado que a resumidas cuentas se va a exportar. De esta manera, podemos resumir los beneficios reportados por el TLCAN a empresas como Grupo Calza, aprovechando la cercanía geográfica y reducciones arancelarias, negociadas en este acuerdo. Además de haber alcanzado el éxito en el mercado norteamericano, Calza ha buscado ampliar sus oportunidades, sobre todo en Centro y Sudamérica, principalmente en países como Chile, Costa Rica , Brasil, Nicaragua y El Salvador.

Con la firma del Tratado con la Unión Europea, Grupo Calza ha conformado un equipo de trabajo, que esta encargado de analizar las proyecciones de este calzado en el mercado europeo, el cuál es aún más exigente que el norteamericano, pues el simple hecho de competir con el calzado italiano y español de alto diseño y precio, representa un gran reto, además debemos sumar que el calzado asiático de bajo precio también esta presente en este mercado, lo que hace aún más atractiva la competencia.

Introducirse al mercado europeo significa una gran meta, ya que debido a las exigencias de calidad y normatividad el calzado que logre entrar a este mercado, estará garantizado como un calzado de alta calidad, en este sentido Grupo Calza, no tiene gran problema, pues su calzado es competitivo, sin embargo, nuevamente el enfrentarse a la competencia en precio bajo del calzado chino y el precio medio del calzado brasileño, le exige no sólo aplicarse en este sentido, si no también cumplir con todas las normatividades requeridas, por lo que el certificarse en ISO-9000, será una excelente carta de presentación.

4.5. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE GRUPO CALZA BAJO EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER

La estructura de Grupo Calza le ha permitido alcanzar una posición competitiva en el ámbito internacional, muchas de las características de esta organización encajan perfectamente en el modelo de Competitividad del Diamante de Porter, en donde las empresas, son quienes compiten en los mercados internacionales.

Para el Dr. Porter, la competitividad no debe ser vista solamente como un fin de prosperidad económica, la principal meta de una nación competitiva debe ser producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, "la capacidad de conseguirlo depende no

de la amorfa noción de competitividad sino de la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) y de la eficiencia con la que se producen¹²⁴, de la productividad con que sean empleados los recursos dependerá el desarrollo de una nación y logro de una mejor calidad de vida de su población.

Dentro del marco de análisis del Dr. Porter, la unidad básica de análisis es el sector “un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”¹²⁵. Ahora bien, las empresas dependen de dos situaciones que son la base para la elaboración de la estrategia competitiva, por un lado, la estructura del sector en el que compete la empresa y por otro, el posicionamiento de la empresa dentro del sector.

La elección de la estrategia debe estar encaminada a conseguir ventaja competitiva sostenible ante sus competidores, distinguimos dos tipos de ventaja competitiva 1) coste inferior y 2) diferenciación. El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores, a precios iguales o parecidos a los de sus competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores. Por otro lado, la diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. (Ver Anexo VIII). La ventaja competitiva dependerá de cuatro atributos (Ver Anexo V) que en conjunto conforman el entorno en que han de competir las empresas locales.

Al hablar de la *Condición de los Factores*, la teoría del Dr. Porter se refiere a los factores de producción “los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura”¹²⁶. En este sentido, lo que es realmente importante es el

¹²⁴ Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones, Ed. Javier Vergara Buenos Aires, Argentina 1991.p.28

¹²⁵ Idem op. cit. p. 64

¹²⁶ Idem op. cit. p. 113

manejo eficiente de estos recursos, de acuerdo a lo anterior, agrupamos los factores de la siguiente manera:

- **Recursos Humanos:** En este sentido se debe cuidar la calidad de los recursos humanos de toda la organización, conservando la preocupación por capacitarlos y actualizarlos frecuentemente. Esta es una de las estrategias que Grupo Calza cuida con especial cuidado, ya que la dirección de esta organización se ha preocupado por que desde obreros hasta puestos directivos estén a la vanguardia en cada uno de sus ramos. Además de ello, Grupo Calza busca motivar a sus empleados por medio de estímulos económicos.
- **Recursos Físicos:** Se refiere a la abundancia y calidad, condiciones climatológicas y ubicación geográfica de la empresa. Grupo Calza desde su fundación se ubico en la zona de León, Guanajuato en donde se concentra el 50% de las empresas productoras de calzado, lo que le permite estar en contacto directamente con sus competidores, teniendo conocimiento de precios y tendencias, incluso a nivel internacional, pues en este estado se lleva a cabo la exposición ANPIC, una de las ferias más grandes de calzado a nivel mundial.
- **Recursos de Conocimiento:** Estos recursos específicamente dentro del sector calzado, no son excelentes. Sin embargo, Grupo Calza ha adoptado la estrategia de elaborar acuerdos con las principales universidades y escuelas técnicas del estado, con el fin de crear los recursos necesarios para satisfacer y adaptarse a las necesidades de la empresa en todas y cada una de las fases de producción.
- **Recursos de Capital:** En este sentido, la estabilidad financiera es de suma importancia pues da una mayor seguridad a la empresa, Grupo Calza es un consorcio fuerte en su ramo, que ha incursionado tanto en la proveeduría como en la distribución y venta de calzado, por lo que cuenta con una estabilidad económica que le permite orientar sus recursos a las necesidades de todo el grupo.
- **Infraestructura:** Este punto se refiere a el tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible, sistema de transporte, red de comunicaciones, calidad de vida, etc., con lo que respecta a este punto Grupo Calza es totalmente dependiente de la infraestructura con la que cuenta el país. México esta atrasado sobre todo en lo que respecta a los medios de comunicación y logística, el servicio de caminos y puertos es

deficiente y provoca altos gastos y riesgos, no obstante, Grupo Calza ha buscado agilizar estos procesos por medio de la adquisición de camiones que les permita satisfacer los pedidos en menos tiempo y con menos desperdicio de recursos.

De acuerdo a Porter, los factores pueden distinguirse como a continuación básicos vs. avanzados y generales vs. especializados. *Los factores básicos* comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y los recursos ajenos a largo plazo. *Los factores avanzados* comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado. *Los factores generalizados* incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o de personal, que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores. *Los factores especializados* comprenden un personal e infraestructura muy específica.

Para el logro de una ventaja competitiva el binomio factores avanzados-factores especializados son la mejor opción. En este sentido, Grupo Calza ha dirigido sus esfuerzos con base en ello ya que en cuanto a los factores avanzados, tenemos dos vertientes: 1) Tenería Europa y 2) la Planta Productora. Por lo que toca a los factores especializados se encuentran los Recursos Humanos de Grupo Calza.

Tanto en Tenería Europa como en la Planta Productora de calzado, se lleva a cabo una fuerte inversión en maquinaria, las máquinas de ambas plantas, son lo último que hay para el sector, además de ello las investigaciones para mejorar los procesos, sobre todo el de curtido son constantes.

Con base en lo anterior, Grupo Calza se ha especializado en la producción de calzado para caballero, logrando un éxito importante, esto mismo obliga a la empresa a no descuidar este nicho de mercado, para ello prepara a sus técnicos y modelistas enviándolos a los principales centros mundiales de calzado, con el fin de que asimilen las nuevas vanguardias.

Por su parte colocamos en el segmento de factores especializados al personal de Grupo Calza, por que ante todo como ellos mismos dicen “tenemos la camiseta bien puesta”, el personal de Grupo Calza, se encuentra perfectamente capacitado para llevar a cabo la labor que le corresponda y los directivos se han preocupado por que cada uno de los trabajadores sea especialista en la labor que desempeña, puesto que se dan apoyos al personal para continuar sus estudios y después especializarse en el área deseada.

Desgraciadamente no todas las empresas cuentan con la estructura de Grupo Calza, que ha buscado mejorar y en su defecto crear factores, “la ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores”¹²⁷, el Dr. Porter maneja la tesis de que la adversidad y desventaja en algunos factores motiva la innovación para contrarrestar la deficiencia, sin embargo no es bueno que las empresas enfrenten tanta adversidad, pues este exceso tiende a paralizar sus acciones.

Continuando con el Diamante de Porter, nos centraremos en las Condiciones de la Demanda, la importancia de la demanda interior no se define por su tamaño si no por su composición. La demanda conforma el ritmo y carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación, la demanda debe tener tres atributos genéricos que a continuación analizaremos y como ésta ha influido el crecimiento de Grupo Calza:

- **Composición de la Demanda Interior:** Este atributo se ve influido por la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. Las empresas lograrán obtener ventaja cuando se ven presionadas por los compradores locales, para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas mejores en relación con sus competidores. Esta situación se reflejó en el desequilibrio que causó el cambio de modelo económico en México, dentro del modelo de sustitución de importaciones los consumidores se encontraban a expensas de los productos que podía ofrecer la industria nacional, por que el consumidor no tenía conocimiento de las nuevas tendencias de la moda y los nuevos materiales con que se fabricaba en otros lugares el calzado. Esta situación provocó que el productor nacional se limitara a satisfacer estas necesidades sin buscar crecer e innovar, por ello cuando el productor nacional se ve frente a competencia externa que cambia los parámetros de consumo de la población, su capacidad de respuesta fue lenta. Esta situación sólo pudo ser enfrentada por empresas como Grupo Calza, que a pesar de haber sentido los efectos de la crisis, buscó adaptar y modificar sus procesos para adaptarse a las nuevas condiciones de la demanda.
- **Tamaño y Pautas de Crecimiento de la Demanda:** Dentro de este parámetro conviene recalcar que es más importante la composición de la demanda que el tamaño en sí, ya que promueve una constante innovación. Cuando la demanda presenta una temprana saturación a un producto en específico, los consumidores buscarán satisfacer sus

¹²⁷ Idem. op. cit. p. 123

requerimientos de una u otra manera, incluyendo la compra de calzado importado. En este sentido, Grupo Calza ha adaptado la política de enviar a sus modelistas a los principales centros de moda a nivel mundial con el fin de estar en contacto con las nuevas tendencias trayéndolas a nuestro país adaptándola a los gustos del consumidor mexicano.

- ***Internacionalización de la Demanda:*** En este aspecto el Dr. Porter se refiere a que en gran medida las características de la demanda interna se pueden internacionalizar, es decir, el consumidor interno que es exigente esta en contacto con las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores de otros mercados, por lo que una empresa que satisfaga las necesidades del consumidor interno exigente tiene mayores posibilidades de adaptarse a la competencia en el mercado internacional. Para Grupo Calza la internacionalización de la demanda no ha sido un factor determinante, pues la estrategia que esta empresa sigue es enviar a sus modelistas para que observen directamente las nuevas tendencias y de ahí trasladarlas al mercado nacional.

El tercer componente del Diamante de Porter se refiere a los *Sectores Conexos y Auxiliares*, “sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena del valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios”¹²⁸, “la presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo. La primera de estas maneras es por la vía del acceso eficaz, pronto, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su coste”¹²⁹. Las principales ventajas de contar con un proveedor competitivo en el mismo país es la innovación y el perfeccionamiento de los insumos. Esta estrategia es la que ha aplicado Italia país líder en la producción de calzado de alta calidad, ya que ha fomentado la proveeduría de pieles de la mejor calidad dentro del mismo país.

Como se analizó en el capítulo 2 de este trabajo, el modelo de Santa Croce que aplica la curtiduría italiana le permite producir pieles con la mayor superficie utilizable de acuerdo a la necesidades de los fabricantes de calzado, esto además gracias a la estrecha

¹²⁸ Idem op. cit. p. 154

¹²⁹ Idem op. cit. p. 150

comunicación entre ambas parte se logra una eficiencia en tiempos y volúmenes de entregas, Grupo Calza desarrolló Teneria Europa así como de Horma¹³⁰, que proporcionan las pieles y partes u hormas respectivamente, para la producción de la fábrica de calzado ya que “contar con un sector proveedor afincado en el propio país competitivo es preferible, a tener que depender de proveedores extranjeros, por muy cualificados que estén”¹³¹. Sin embargo, parte de las pieles que utiliza Teneria Europa son importadas por lo que en este sentido es necesario intensificar esfuerzos para lograr que la pieles puedan ser trabajadas en nuestro país desde los primeros pasos del curtido.

Una cuestión muy importante en este sentido, es la inversión que Grupo Calza ha llevado a cabo tanto en Teneria Europea como en la planta productora de calzado, ambas cuentan con lo último en tecnología, lo que les ha permitido innovar en procesos y mejorar aquellos que ya estaban desfasados, este soporte tecnológico es lo que les ha permitido cumplir con los tiempos y volúmenes de entrega, tanto a nivel interno como externo.

Otra estrategia muy importante de Grupo Calza ha sido la comercialización en sus propias tiendas, lo que ha permitido estar en contacto directo con las necesidades del cliente, saber sus gustos y preferencias y el volumen de consumo, para hacer llegar tan pronto como sean requerido el calzado necesario.

Además de lo anterior, Grupo Calza ha contactado con proveedores de hormas y partes para calzado, también nacionales, empresas que bajo contrato tienen el firme el compromiso de suministrar los insumos necesarios en el tiempo requerido.

El cuarto y último determinante de la demanda para obtener ventaja competitiva es *Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa*, en este sentido, el Dr. Porter hace énfasis en que las circunstancias nacionales afectan directamente la manera en que se gestionan las empresas, ya que este entorno proporcionará la seguridad para aplicar la estrategia planeada.

La estrategia y la estructura de la empresa deben estar dirigidas a la consecución de metas, en donde la motivación de los empleados y directivos es determinante, lo anterior influirá en el comportamiento y compromiso con la empresa. “Un importante determinante del

¹³⁰ Horma forma parte de la estructura de Grupo Calza, como proveedor de hormas y algunas partes para calzado, sin embargo la relación más estrecha es entre Teneria Europa y Calza Fabrica de Calzado.

¹³¹ Idem. op. cit. p. 152

comportamiento y del esfuerzo del personal es el sistema de retribución que se aplique a los empleados”¹³², el sistema de retribución debe funcionar como incentivo para lograr las metas de la empresa.

Dos determinantes más que son importantes considerar para lograr el logro de las metas propuestas son: la relación director , empleado – compañía y la influencia del prestigio de la organización. Por lo que toca a este punto, los directivos de Grupo Calza desde su fundación han estado preocupados, por motivar a sus trabajadores, haciéndolos participar y convivir por medio de sus opiniones, talleres y actividades recreativas para introduciendo en sus mentes que son un equipo y que la labor de cada uno es importante para el éxito de la empresa. Además de ello, son retribuidos monetariamente e incluso en especie.

Con respecto a la rivalidad de las empresas, puede ser el punto más importante, ya que se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a tomar una actitud global.

En este sentido, Grupo Calza enfrenta a una competencia muy fuerte en sus principales fortalezas: el calzado informal para caballero y el calzado Hash Puppies. Flexi, es la empresa que representa la mayor competencia de Grupo Calza. Flexi es una empresa también muy antigua, fundada en 1935, actualmente produce 25,000 pares diarios y de igual manera exporta aproximadamente el 20% de su producción, principalmente a Estados Unidos.¹³³, Flexi supera de manera considerable la producción semanal de Grupo Calza, sin embargo, ésta última ha procurado hacer frente a esta competencia por medio de la innovación en sus procesos de producción, suministro, comercialización y distribución, por ello, cada día sigue invirtiendo en tecnología tanto para la teneria como para la planta, buscando mejores canales de distribución y sobre todo motivando a su gente, lo cual le ha retribuido en el aumento cada día, de las metas de producción señaladas.

El factor humano, en este sentido destaca por su importancia, siguiendo con los postulados de Porter, existen dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son: la actitud de la gente y la estructura de capital, en cuanto a la actitud de la gente, Grupo Calza no tiene problema, por lo que pude observar las personas que laboran en la empresa como ellas mismas dicen tienen “la camiseta bien puesta”, pues la empresa se

¹³² Idem. op. cit. p. 164

¹³³ “Industria del Calzado, un panorama con grandes expectativas” en *Mundo Ejecutivo*, núm. 255 México, D.F. Julio, 2000. p. 168

preocupa por detectar las necesidades e inquietudes de su personal, periódicamente se les aplican cuestionarios para que expresen que les hace falta, en que están en desacuerdo, que les inquieta, propuestas o simplemente comentarios acerca de su labor en la empresa, este sistema ha ayudado a que los directivos detecten en que están fallando como empresa y que hace falta a sus colaboradores para que puedan dar el 100% sea cual sea el trabajo que desempeñen en Grupo Calza. Este sistema no sólo detecta los problemas si no que también ofrece las soluciones, se trata de dar respuesta a cada una de las inquietudes en un tiempo razonable.

El recurrir a bonos, prestamos, descuentos y otros apoyos económicos también ha tenido buenos resultados, pues los trabajadores se sienten más comprometidos ya que tienen la seguridad de que el esfuerzo será recompensado.

De acuerdo al análisis el Diamante de Porter, hemos explicado por qué Grupo Calza ha logrado consolidarse como una empresa competitiva a nivel internacional. Sin embargo, dentro de la teoría de Michael Porter hay dos elementos que afectan directamente cada uno de los componentes del diamante: 1) Los Eventos Fortuitos y 2) El Gobierno, con sus acciones y políticas, es decir, el sistema completo (Ver Anexo IX).

Los cuatro determinantes de la ventaja conforman el entorno que ayudará a que un sector sea más competitivo, sin embargo “los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno nacional.”¹³⁴

Al respecto podemos mencionar las discontinuidades tecnológicas, crisis por variaciones en el precio de insumos, cambios significativos en los mercados financieros, alzas de la demanda, decisiones de otros gobiernos y las guerras, la casualidad es un factor al que todos estamos expuestos y por el contar con una estructura sólida ayudará a enfrentar con mayores posibilidades de éxito las consecuencias negativas.

De acuerdo a la teoría de Michael Porter, el papel del Gobierno en la creación de ventaja competitiva es el de influir en los cuatro determinantes, ya que la política gubernamental influirá en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos como la regulación de capitales, la política fiscal, etc.

¹³⁴ Idem op. cit. p. 178

Grupo Calza, ha aprendido a enfrentarse a los períodos de crisis económica, como la de 1994, en donde la industria del calzado fue muy afectada y crisis de la cual muchas empresas no lograron recuperarse.

Con lo que respecta a el papel del Gobierno, cabe recordar que una de las lecciones más destacadas que nos dejó el Modelo de Sustitución de Importaciones, es el no esperar que el gobierno nos resuelva las cosas, durante este período el excesivo proteccionismo como política gubernamental a la industria nacional tuvo como consecuencia un rezago en todos sentidos.

Para Grupo Calza, la labor del gobierno debe centrarse en mantener una estabilidad económica en todo el país y proporcionar los instrumentos para que las empresas se desarrollen.

Por lo que toca a esta empresa sólo se limita a hacer uso de los apoyos para la exportación que ha implementado el gobierno, utiliza al máximo los tratados comerciales, los programas de apoyo a la exportación, principalmente el Programa de Importación Temporal para la Exportación (PITEX) y el de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), pero el resto, la inversión corre por su cuenta, lógicamente cuentan con créditos, por lo que la estabilidad económica es importante.

El ambiente de confianza económica da la seguridad a empresas como Grupo Calza para competir en el extranjero, una estabilidad cambiaria redituará en ofrecer un buen precio a los clientes en el extranjero, sin sacrificar márgenes de ganancia.

Los efectos de la apertura comercial y de las crisis económicas turnaron la situación realmente difícil, la reacción de los principales líderes de Grupo Calza fue buscar comercializar más productos, mantener la producción y buscar nuevas oportunidades sobre todo en el exterior. Ante esta situación la comprensión y colaboración del personal fue fundamental, ya que aceptaban cobrar medio sueldo.

Afortunadamente, Grupo Calza logró sobreponerse a los períodos de crisis, con constancia en sus estrategias, logrando constituirse en lo que es hoy, una de las principales empresas productoras y exportadoras de calzado en México.

CONCLUSIONES

La apertura comercial de México provocó el cierre de un elevado número de empresas productoras de sectores claves para la economía mexicana como lo es el del calzado. La participación en los foros y organismos mundiales más importantes (OMC y OCDE), así como la firma de acuerdos comerciales con los principales mercados (TLCAN y TLCUEM) han sido las principales estrategias que nuestro país utilizó para dar mayor presencia comercial y mayores oportunidades de crecimiento económico a México.

Dentro de este contexto es importante hacer una diferenciación, los resultados alcanzados con la firma de estos acuerdos comerciales son básicamente relacionados con el crecimiento económico, tangible en el comportamiento positivo de los indicadores macroeconómicos, sin embargo, éstos acuerdos no han conllevado aún al desarrollo económico de la economía mexicana.

Se espera que los resultados económicos derivados de estos acuerdos se traduzcan en el desarrollo de la economía y empresas mexicanas, con base en el empleo de los recursos en los sectores clave, así como en la creación de fuentes de empleo bien remuneradas que permitan lograr un mejor nivel de vida para la población mexicana.

La apertura comercial y la firma de acuerdos comerciales no son la panacea a los problemas de nuestro país, sin embargo, este proceso ha permitido un crecimiento del comercio exterior de México y la proyección y apertura de nuevos mercados para los productos nacionales.

Además de lo anterior, la apertura comercial puso en contacto a las empresas mexicanas frente a las nuevas tendencias de la economía mundial, para competir con los productos de otros mercados, el porcentaje de empresas mexicanas con recursos para competir en este contexto es la minoría, ya que el 99.3% de las empresas nacionales son micro, pequeñas y medianas empresas. El sector calzado fue afectado directamente por la entrada de productos de origen asiático a bajo precio y en grandes volúmenes que satisficieron las necesidades del mercado mexicano, lo que desencadenó una crisis del sector.

Las principales causas que provocaron la crisis del sector calzado fueron *1) la apertura comercial que originó 2) la entrada de grandes volúmenes de calzado de bajo precio de*

manera legal e ilegal y 3) la poca regulación arancelaria a los productos importados principalmente aquellos de origen asiático.

En conjunto estos tres factores entre otros desataron la crisis del sector entre 1982 y 1995, en donde el periodo más álgido fue entre 1994 y 1995, el análisis de este periodo durante este estudio nos permite englobar los efectos de la apertura comercial en el sector calzado de la siguiente manera:

- ❖ ***Entrada masiva de calzado principalmente de origen asiático de baja calidad y costo.***
· Simplemente para 1994 entraron al país 70 millones de pares de zapatos, de los cuáles el 50% fueron por prácticas dumping y el otro 50% por contrabando.
- ❖ La entrada de ese calzado provocó el ***cierre de micro y pequeñas empresas productoras de calzado***, de acuerdo cifras de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado el 40% de las empresas mexicanas productoras de calzado fueron cerradas desde 1989, por la apertura comercial y por la invasión de zapatos chinos.
- ❖ Derivado del cierre de empresas, la apertura comercial desencadenó un ***fuerte desempleo en el sector calzado***. De acuerdo a estudios elaborados por la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, entre 1988 y 1994 las fuentes de trabajo directo que ofrece la planta fabril del sector pasaron de 230 mil puestos a 160 mil, con base en cifras del SIEM SECOFI para 1995 se registraron sólo 113,713 empleos generados por esta industria. Las autoridades de la CANAICAL adjudicaron este comportamiento a la apertura y el flujo legal e ilegal de importaciones.
- ❖ ***Decrecimiento de la participación del sector en el PIB nacional***, de acuerdo a cifras oficiales, este indicador tuvo su peor momento en 1995 cuando mostró un decrecimiento del 7.2%, la reducción más baja de la década.
- ❖ ***Encasillamiento de nuestro país como centro manufacturero***. Como consecuencia del modelo de sustitución de importaciones el sector calzado mostró un atraso en cuanto a moda, diseño y costos de producción, que lo centraron como país manufacturero de calzado que posteriormente se exporta bajo marcas de renombre a pesar de ser fabricadas en México.

El sector calzado en México se encuentra sumamente regionalizado, el 49.6% de las empresas se encuentran en el estado de Guanajuato, el 17.9% en Jalisco y el 12.3% en el

Distrito Federal y Estado de México, de estas empresas el 86.5% son micro empresas, el 12.8% pequeñas y medianas y el 0.7% corresponde a las grandes empresas. El porcentaje de capacidad instalada utilizada es del 60%, la producción del sector es de 200 millones de pares de los cuáles exporta sólo 30 millones, lo que deriva una capacidad exportadora del 15% de la producción total.

La producción de las micro y pequeñas empresas está principalmente dirigida al calzado de calidad media y precios bajos, que se distribuye en tianguis y mercados, específicamente para el estrato de menores recursos. El 33% de las empresas productoras está dirigida a la producción de calzado para dama y el 23% al de caballero ambos calzados de piel, principal fortaleza del calzado mexicano.

La producción de calzado mexicano ha sido suficiente para satisfacer las necesidades del mercado interno, ya que la demanda no es muy alta, de acuerdo a cifras oficiales, para 1983 el consumo per cápita de este producto era de tres pares, para 1998 este consumo se redujo a dos pares y medio. La baja en el consumo de calzado se explica básicamente por el deterioro del poder adquisitivo del salario o el direccionamiento de éste a otras necesidades más prioritarias.

Con esta estructura las empresas mexicanas han logrado dinamizar el comercio exterior del sector. La recuperación del sector iniciada en 1996, se vió reflejada en la balanza comercial que fue superavitaria. Las exportaciones de calzado pasaron de 252 millones de dólares en 1995 a 355.2 mdd en 1996, la tendencia superavitaria ha seguido constante hasta 1999 año en que se exportaron 426.7 mdd, lo que arroja una TMCA 1993-1999 del 9.1%. Es necesario acotar que en el período 1993-1995 el comportamiento del comercio exterior de calzado se vió influido por la devaluación del peso frente a las divisas internacionales, principalmente el dólar americano. Sin embargo, a partir de 1996 el posicionamiento del calzado mexicano en el mercado internacional ha estado basado en la calidad del producto.

La principal estrategia utilizada por los empresarios del sector para salir de la crisis, fue aprovechar los nuevos mercados que se abrían, principalmente el mercado norteamericano, tarea nada fácil ya que a este mercado llegan alrededor de 50 países proveedores con estándares de calidad, servicio altamente eficientes y costos más bajos. Por ende, la competencia es más fuerte, desgraciadamente la estructura de la industria del calzado es

débil y las ventajas más importantes que tiene ante sus competidores son principalmente 1) la cercanía geográfica y 2) las desgravaciones arancelarias negociadas en el TLCAN.

Las empresas mexicanas se enfrentan a una competencia muy fuerte en el mercado norteamericano, por la cantidad de proveedores que abastecen esa zona. No obstante, nuestro país para 1999 ocupó el octavo lugar como productor de calzado a nivel mundial, superado por los países asiáticos que abastecen el 70% del mercado mundial.

Las tendencias de producción de calzado a escala mundial se diferencian de la siguiente manera, 1) las empresas italianas y españolas se centran en la producción de calzado de piel con un alto contenido de moda y diseño a un alto precio, 2) las empresas de países asiáticos destinan su producción al calzado sintético y textil con un bajo precio y finalmente, 3) ubicamos a las empresas brasileñas que producen calzado de piel a precio medio.

De la investigación, concluimos que el nicho de mercado en el que pueden competir con más éxito las empresas mexicanas es el calzado de piel, en este sentido el producto mexicano es considerado de buena calidad y mediano precio.

La principal competencia para el empresario mexicano en este sector son los productos italianos y españoles. Para competir con aquellos empresarios, la estrategia que se propone en este sentido, se basa en tres puntos: 1) mejorar la calidad del cuero nacional, 2) innovar en el diseño y moda y 3) ofrecer una excelente logística y actitud de servicio.

La calidad del cuero mexicano es buena pero no excelente, para mejorar este aspecto detectamos que es necesario modernizar los métodos de desuello y las primeras fases del proceso de curtido por medio de una mayor inversión en tecnología. El valor de esta inversión es alto por lo que una buena opción sería la formación de alianzas estratégicas entre empresas curtidoras y empresas productoras de calzado, uniendo recursos con el fin de lograr la mayor superficie útil de cuero, evitando de esta manera la importación de pieles semi o terminadas.

Por lo anterior la inversión en la industria de la curtiduría es necesaria para reducir el costo del producto final ya que se reducen los costos de importación que ocasionan la importación de pieles logrando de esta manera una mejor oportunidad para competir en el mercado internacional. La experiencia en otras naciones como Italia han demostrado que la inversión en la cadena productiva del calzado reditúa en mejor calidad y precio. Como se explico en el capítulo 2 sería óptimo un cambio en el modelo para la curtiduría mexicana,

en donde además de mejorarse la calidad del producto y bajar costos, se asegura un mejor cuidado del agua, ya que la industria curtidora consume el líquido en grandes cantidades.

La innovación en diseño y moda es nula, generalmente la mayoría de los productores nacionales de calzado copian los diseños de revistas y pasarelas de moda internacional, ya que son micro, pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos para establecer un departamento para la innovación en diseños y generación de moda, son pocas las empresas que cuentan con esta capacidad (el 0.7% correspondiente a las grandes empresas) y la solvencia económica para enviar a sus modelistas a las pasarelas o escuelas que están en los principales centros de la moda de calzado.

En este sentido, el apoyo gubernamental representa una opción. Debido al alto costo de manutención de una misión de modelistas en los principales centros de moda, es viable hacer llegar a las instituciones de apoyo a la exportación, proyectos de creación de moda y diseño, para ser seleccionados y posteriormente puestos en práctica con inversión compartida de parte de la empresa interesada y las instituciones de apoyo a la exportación.

Sumado a lo anterior es necesario establecer un Centro de Innovación y Generación de Moda para el Calzado Mexicano, actualmente existe el Instituto Mexicano de la Moda, pero aún no ha sido incluido el sector calzado. Por lo que es necesario crear un centro específico para este sector, el apoyo para su formación debe ser gubernamental, pero también es una opción que los empresarios productores se entrelacen en un esfuerzo común para lograr generar moda y de esta manera llegar a estos mercados no solamente como manufactureros, si no exportando bajo marcas propias en un mayor volumen.

Por otro lado, la competencia en el sector de precios bajos no es viable para las empresas mexicanas. Los países asiáticos han basado su competitividad en este sector, sacrificando la calidad de vida de sus trabajadores con bajos salarios y utilizando un alto nivel tecnológico. Esta estrategia no es viable para México ya que las condiciones de la economía no permiten una disminución de salarios, además de que el nivel tecnológico que las empresas asiáticas utilizan en la fabricación de calzado de plástico es muy avanzado, lo que les da ventaja en la producción de altos volúmenes a bajos costos. En este sentido, las empresas mexicanas deben aprovechar la posición competitiva que han alcanzado en el sector de calzado de piel, reforzándola con una excelente logística y actitud de servicio.

Una excelente logística aprovechando la cercanía geográfica con el mercado más grande, permitirá cambiar la imagen de incumplimiento que el empresario mexicano tiene en el exterior, para ello es necesario estudiar todos los medios de distribución a fin de elegir los más eficientes a un menor costo.

Bajo este marco de competencia internacional, el calzado mexicano ha logrado dinamizar su comercio exterior aprovechando el libre comercio que tiene con las principales regiones comerciales, destacando la zona del TLCAN. Asimismo, es necesario también que enfoque sus esfuerzos por penetrar al mercado de la Unión Europea, ya que el mercado del TLCAN y el TLCUEM presentan la mayor demanda de calzado, ya que importan 1,500 y 1,200 millones de pares anuales respectivamente.

De acuerdo a nuestro estudio, detectamos que la principal fortaleza del calzado mexicano se encuentra en el calzado de piel, destacando el zapato para caballero y dama, así como la bota vaquera. Para 1999 la partida 6403 participó con el 55.0% del total de calzado exportado, seguido por la exportación de partes para calzado que participo con el 22.4% de las exportaciones. Por otro lado, México no es competitivo en el calzado textil y de plástico el valor de las exportaciones no es representativo, ya que este sector esta regido por los bajos precios del calzado asiático.

Dentro de la escena internacional, Estados Unidos es el principal mercado para el calzado mexicano, al cual se dirigen el 86.9% de las exportaciones mexicanas, seguido por Canadá con el 3.40%. Con respecto a naciones europeas, los principales nichos de mercado se encuentran ubicados en Alemania y España.

El mercado de Estados Unidos es sumamente competido a el concurren más de noventa proveedores de todas las regiones del mundo, sin embargo para 1999 México se colocó entre los principales proveedores, ocupando el 1.99% del mercado total, superado por el Reino Unido, Brasil, Italia e Indonesia.

Dentro de este mercado nuestro país cuenta con una buena posición competitiva, en cuanto a precio y calidad sobre todo en el calzado de piel ya que en promedio el precio de este tipo de calzado proveniente de México es de 15.38 USD lo que refleja una diferencia de 1.07 dólares más con respecto al promedio que manejan los países asiáticos de 14.37 USD.

La cuestión precio ha sido la causa central de que el mercado estadounidense se haya visto prácticamente invadido por el calzado asiático, lo que desencadenó que los productores

estadounidenses de calzado se convirtieran en intermediarios. Sin embargo, a finales de la década de los noventa la industria del calzado norteamericana ha llevado a cabo un reposicionamiento en el mercado, esta estrategia ha estado basada en la tecnificación de los procesos de producción.

La estrategia estadounidense resulta contraproducente para la industria del calzado mexicana, ya que los niveles de recursos para la inversión en tecnología no son en ningún momento comparables, lo que ha dejado a nuestro país sólo la opción de manufactura que es uno de los medios por los que las empresas mexicanas han logrado exportar con marcas no propias.

Dentro del mercado del TLCAN ubicamos a Canadá como el segundo país destino de las exportaciones mexicanas de calzado, independientemente de que el comercio entre México y Canadá históricamente no ha sido muy activo, a partir de la entrada en vigor del TLCAN, nuestro país se ha colocado como uno de los principales proveedores de este mercado, obteniendo para 1999 el octavo lugar como proveedor abarcando el 2.14% del mercado.

Por lo que respecta al mercado del TLCUEM, ubicamos que los mercados más atractivos para nuestros productos son España, Alemania y el Reino Unido. Las oportunidades de negocio en España se centran en la exportación de partes para calzado, ya que este país cuenta con una de las industrias de calzado más efectivas en cuanto a calidad y diseño. Alemania y el Reino Unido ofrecen buenas expectativas en el consumo de calzado de piel.

Como resultado de este estudio, observamos que cada mercado tiene características y requerimientos específicos. Sin embargo, concluimos que el sector mexicano de calzado debe basar su política en las siguientes estrategias para penetrar con éxito a estos mercados, logrando mejorar la imagen y presencia internacional de nuestro país como productor de calzado:

✓ **Calidad e innovación en el producto.** Sin duda alguna la calidad en el producto final y la innovación en los diseños, es otra de las necesidades más importantes que requiere el mercado internacional. México debe incrementar la calidad del producto final, mediante una mejora en los insumos, principalmente el cuero, actualmente la calidad no es mala, sin embargo tampoco es comparable con la de los productos italianos y españoles. Al mismo tiempo, nuestro país requiere mayor énfasis en el factor moda, en donde debe prevalecer la innovación en diseños, México debe buscar la creación de moda y no sólo

la imitación de aquella producida por los países líderes en este sentido como Italia y España.

- ✓ ***Alta tecnificación de procesos.*** Esta estrategia está directamente relacionada con el logro de un bajo precio. La tecnificación de procesos requiere sin duda alguna, una de las inversiones más costosas, sin embargo es necesario para lograr maximizar recursos y reducir costos. Es también importante considerar la búsqueda de asistencia técnica con el fin de lograr el uso correcto de la maquinaria que adquiere el empresario mexicano, para lograr proceso productivo más eficaz.
- ✓ ***Concentración y especialización en algún segmento de mercado.*** Dentro de la dinámica internacional la especialización juega un papel importante, ya que permite el logro de una alta calidad. Como se analizó la principal fortaleza de México es el calzado de piel, partes para calzado y la fase manual del proceso de curtido, por ello las empresas curtidoras y productoras de calzado deberían centrarse en estos productos. Sin embargo, aún se da que las micro y pequeñas empresas fabrican varios estilos de calzado, lo que dificulta el logro de una calidad digna de exportación. La industria del calzado mexicana en este sentido, debe considerar la formación de alianzas estratégicas en donde se complementen para lograr la especialización en determinado producto.
- ✓ ***Un alto nivel logístico y de servicio.*** Dentro de esta investigación encontramos que nuestro país tiene una mala imagen ante el extranjero en cuanto a logística y servicio, el miedo de muchos compradores extranjeros está basado en el incumplimiento en los tiempos y volúmenes de entrega por parte del productor mexicano. El empresario mexicano que está interesado en penetrar en otros mercados debe tener una fuerte inversión en tres puntos, por un lado, estar seguro de que cuenta con los recursos suficientes para satisfacer la demanda, en el tiempo que lo requiera el cliente. En segundo lugar, contar con una excelente logística que le permita surtir el pedido y que al mismo tiempo se vea reflejada en una reducción de tiempos y costos, lo que ayudará a reducir el precio final del producto. Finalmente, la atención y servicio que se da a los clientes se verá reflejada a obtención de más pedidos y de una plena satisfacción de las necesidades del cliente. El servicio es una actitud, en ningún momento, es suficiente con la obtención del pedido, se debe buscar una estrecha relación con el cliente.

- ✓ ***Cumplimiento de barreras no arancelarias y normas de calidad:*** En el marco de libre comercio, las barreras arancelarias han cedido su papel protagónico como medio de protección de mercado, para cederlo a las barreras no arancelarias, en donde el cumplimiento de normas de calidad es un instrumento. Actualmente las barreras no arancelarias se encuentran basadas en requisitos sanitarios, fitosanitarios y normas de calidad que además de ayudar a proteger el mercado interno han servido como aval de un producto de excelente calidad. ***En este sentido, es importante recalcar que cada mercado cuenta con requerimientos específicos para la entrada de los productos importados,*** por lo que el empresario que pretenda ingresar sus productos a determinado mercado, debe estar amparado por un extensivo estudio de mercado que le permita incursionar con éxito y sin el desperdicio de recursos.
- ✓ ***Aprovechamiento de las desgravaciones arancelarias negociadas en los Tratados de Libre Comercio.*** Nuestro país ha logrado firmar acuerdos en donde los productos mexicanos se han visto beneficiados, en virtud de que el sector calzado cuenta con desventajas, debe aprovechar la cercanía geográfica y las desgravaciones negociadas principalmente en el marco del TLCAN y con buenas perspectivas ante un recientemente firmado TLCUEM.
- ✓ ***Aprovechamiento de otros mercados:*** Si bien es cierto que el mercado del TLCAN y el TLCUEM son los más grandes, también es cierto que como lo vimos en el capítulo III de este trabajo, el calzado mexicano se vislumbra como un importante proveedor de mercados latinoamericanos como el chileno, el boliviano y el costarricense, con estas tres naciones México cuenta con tratado comercial, por lo que sería bueno virar la visión hacia estos mercados como destino de nuestras exportaciones, aprovechando la cercanía geográfica y las desgravaciones negociadas.

Es importante considerar la actuación del gobierno en apoyo a las pequeñas y medianas empresas, es imprescindible que el gobierno de México considere la elaboración de una política industrial dentro de un marco de estabilidad económica y financiera, destinada a apoyar los sectores clave como lo es el del calzado. Ésta política básicamente debe contemplar planes sectoriales en los que se dirija una mayor cantidad de recursos a investigaciones científicas y tecnológicas, así como la capacitación y especialización de los recursos humanos; reformar los criterios base para la obtención de créditos destinados a

invertir en la planta productiva; apoyo gubernamental que contemple una simplificación fiscal y administrativa; mejor infraestructura (carreteras, puertos, zonas industriales) que proporcionen la base para un excelente nivel logístico y la promoción de alianzas estratégicas a nivel interno y externo.

Finalmente, dentro de este trabajo, la etapa de investigación de campo fue llevada a cabo en la Ciudad de León, Guanajuato, visitando una de las empresas productoras de calzado que cuenta con el 100% de capital nacional y que ha logrado que sus productos entren a mercados como Estados Unidos, Canadá y Sudamérica.

La organización de Grupo Calza le ha permitido abarcar la cadena curtiduría-producción de calzado-distribución, lo que le ha permitido elevar su volumen de producción así como hacer más eficientes sus tiempos de entrega. De acuerdo a los resultados de la visita a la planta, concluimos que Grupo Calza ha alcanzado un alto nivel de productividad gracias al manejo de sus recursos, principalmente los recursos humanos. Grupo Calza es capaz de ejemplificar que a pesar de los efectos de la crisis derivada de la política de apertura comercial, ha destacado como un proveedor de calzado confiable y con un producto de calidad.

Para contrarrestar los efectos de la crisis, Grupo Calza llevó a cabo varias acciones que dieron como resultado un aumento de la producción y mayor presencia de sus productos a escala internacional. Al ver la entrada masiva de calzado de origen asiático Grupo Calza buscó reorganizar su estructura para maximizar sus recursos.

Grupo Calza cambió de una estructura horizontal a una vertical, en donde creó sus propios sectores de apoyo que le dieran la seguridad de proveer los insumos necesarios para la fabricación de calzado en el tiempo y volumen requerido. En este cambio de estructura se cuidó adquirir tecnología de punta, que permitió mejorar procesos y maximizar recursos. Es importante acotar que en el cambio de estructura se buscó la especialización de los trabajadores en cada uno de los procesos de producción.

La relación entre el sector curtidor y la fabricación de calzado es estrecha, por ello, el hecho de que Grupo Calza cuente con un proveedor directo como Tenería Europa y Horma, esto le permite asegurar abastecimiento de los principales insumos, para la fabricación de calzado, sin la incertidumbre que provoca el tener proveedores externos, permitiéndole

satisfacer sus productos en los tiempos y volúmenes requeridos, logrando de esta manera dar seguridad al cliente nacional e internacional, reduciendo costos.

Los directivos de Grupo Calza han procurado fomentar la participación de sus empleados en la compañía así como el motivarlos por medio de bonos, descuentos y apoyo para la preparación profesional de sus empleados con el fin de crear los recursos avanzados y especializados de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que ha redituado en un verdadero compromiso entre los directivos y el resto de la empresa.

Grupo Calza ha buscado la innovación en diseños y moda, lo ha logrado enviando misiones de modelistas a las ciudades que llevan la batuta en la creación de este factor, con lo cual ha logrado mantenerse a la vanguardia en sus diseños lo que le ha permitido competir incursionar en nuevos mercados.

La empresa de estudio, exporta calzado mexicano bajo una marca propia, el calzado para caballero de Gran Calza, es el principal producto de exportación de este producto al mercado norteamericano. No obstante el éxito de la marca propia, Grupo Calza exporta de manera indirecta bajo el nombre de marcas famosas como lo es Hash Puppies, esto ha permitido mejorar la imagen del productor nacional en el extranjero.

Grupo Calza busca la plena satisfacción del cliente, para ello lleva a cabo un esfuerzo logístico y de servicio exhaustivo, para cumplir con los pedidos en los tiempos requeridos con la mejor atención al cliente, lo anterior ha representado para Grupo Calza una de sus mejores cartas de presentación lo que se ha reflejado con el aumento de sus exportaciones a Estados Unidos y países latinoamericanos como Nicaragua, Chile y Costa Rica.

Esta empresa utiliza los apoyos a la exportación que el gobierno ha implementado. La utilización de programas como el de apoyo a la importación temporal para la exportación (PITEX), devolución de impuestos draw back, etc., es común en esta organización con lo cual ha redituado en la agilización de sus exportaciones y la reducción de costos.

Con base en lo anterior, el caso de Grupo Calza corrobora la hipótesis de estudio en el sentido de que sólo algunas empresas lograron alcanzar un nivel competitivo a nivel internacional, basando su estrategia en la optimización de sus procesos de producción logrando competir exitosamente en el mercado internacional.

Se recomienda a las empresas mexicanas seguir algunas de estas estrategias, sobre todo el desarrollar alianzas estratégicas con el sector curtidor para mejorar la calidad de los cueros

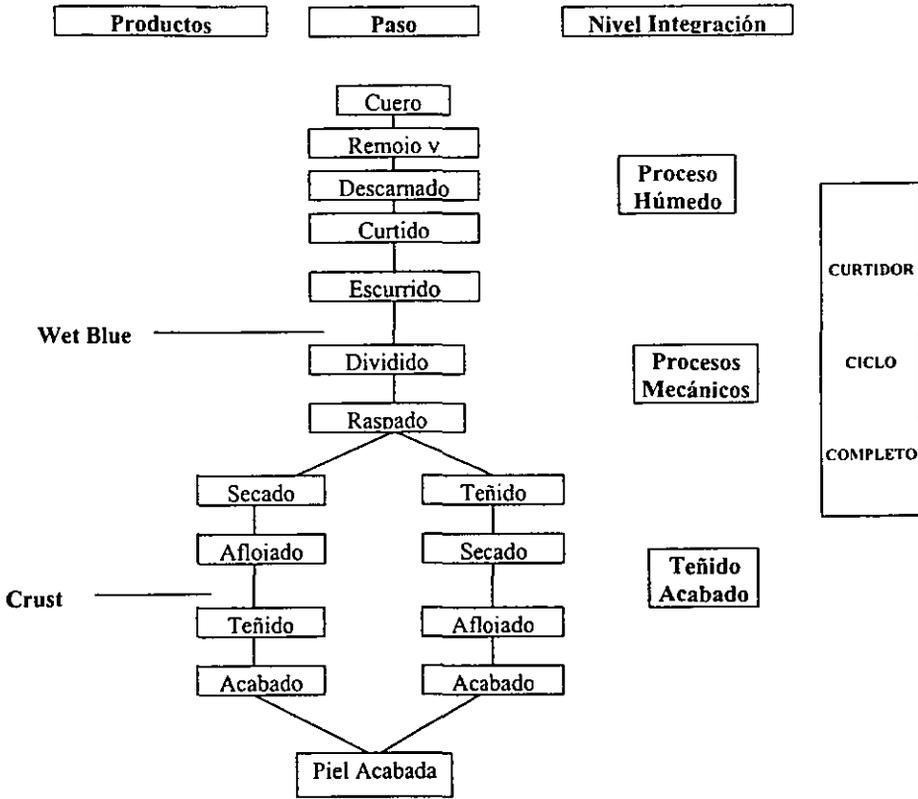
empleados en la fabricación de calzado y el empleo de una excelente logística y actitud de servicio, ya que esto permitirá un mayor aprovechamiento de las cercanía geográfica y desgravación arancelaria con el mercado de Norteamérica. La correcta utilización de la logística además de reducir costos permitirá crear confianza en el comprador internacional, y de esta manera consolidar oferta exportable con la seguridad de que será cubierta en los tiempos y volúmenes requeridos.

Las empresas mexicanas deben buscar además la especialización en cada una de las fases del proceso de producción. La especialización y lo avanzado de sus recursos reeditarán en una mayor productividad, logrando que la industria del calzado se encuentre en una etapa apta para su consolidación y el desarrollo de nuevos mercados.

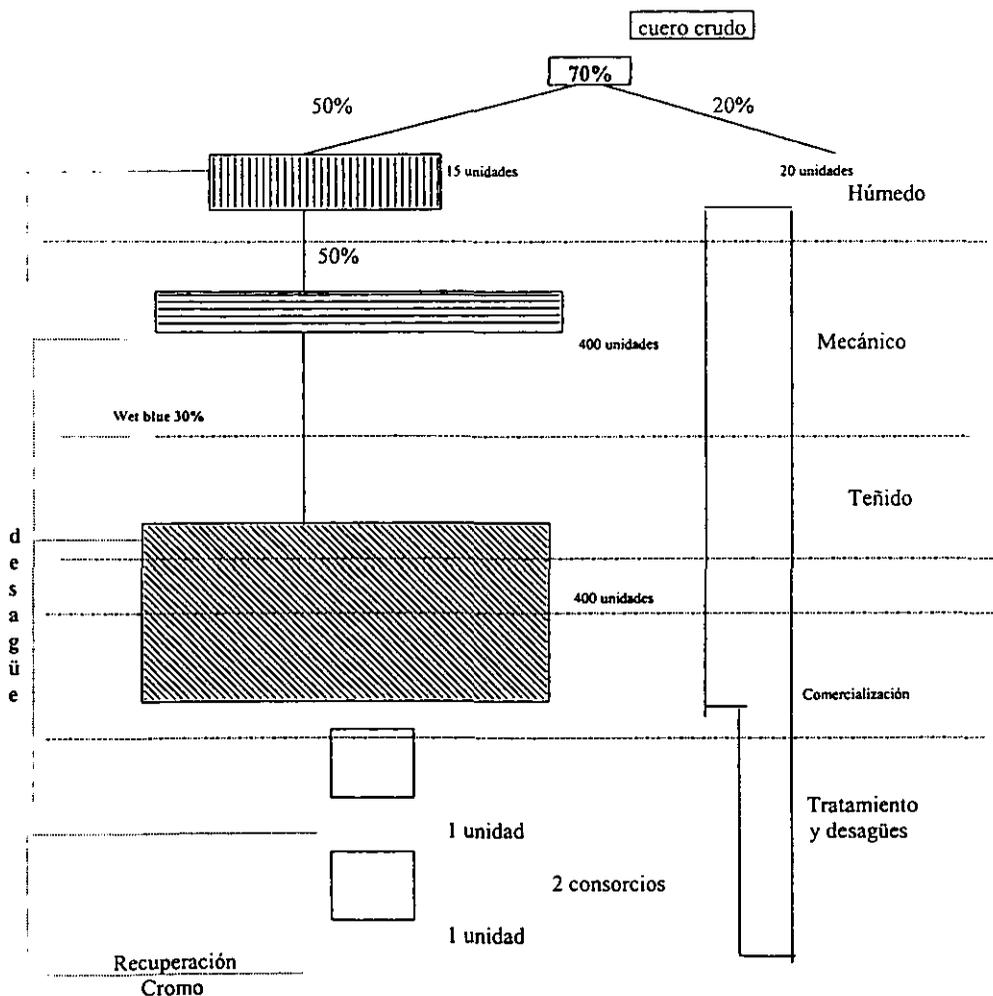
ANEXOS

ANEXO I

NIVELES DE INTEGRACION VERTICAL EN CURTIDURIA Y PRODUCTOS INTERMEDIOS



ANEXO II
INDUSTRIA CURTIDORA
MODELO ITALIANO
SANTA CROCE



ANEXO III
E.U.: MERCADO DE CALZADO
ESTRATEGIAS DE ACCESO DE PAISES PROVEEDORES

PAIS	MERCADO OBJETIVO	VENTAJAS	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA INDUSTRIAL
CHINA	Volúmenes grandes y rangos de precios bajos.	Costos laborales bajos.	Uso de tecnología y capitales de Hong Kong.	
BRASIL	Calzado femenino de cuero, precio medio y lotes grandes: calzado para hombre, precio medio alto.	Costos de piel competitivos.	Mantener participación en Estados Unidos a través de brokers de ese país y ampliar su diversificación hacia Europa.	De alta concentración en calzado femenino, concentración mediana en calzado masculino.
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.	Altamente 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, precios bajos y medios, 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 departes que responden a la demanda: productos diferenciados, volúmenes pequeños.

Fuente: The Boston Consulting Group.

ANEXO IV

B) CATEGORÍA DE LOS PRODUCTOS EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA

Sección 2 – Productos Industriales

Artículo 4

Esta sección aplica a todos los productos que no están cubiertos por la definición de productos agrícolas y pesqueros contenida en el artículo 7.

Artículo 5 - Aranceles aduaneros sobre las importaciones originarias de México

1. En la fecha de entrada en vigor de esta Decisión, la Comunidad eliminará todos los aranceles aduaneros sobre las importaciones de productos originarios de México, listados en la categoría "A" del Anexo I (Calendario de Desgravación de la Comunidad).
2. Los aranceles aduaneros sobre las importaciones a la Comunidad de productos originarios de México, listados en la categoría "B" del Anexo I (Calendario de Desgravación de la Comunidad) se eliminarán en cuatro etapas iguales: la primera tendrá lugar en la fecha de entrada en vigor de esta Decisión, y las otras tres, el 1 de enero de cada año sucesivo, de manera que estos aranceles aduaneros queden eliminados por completo el 1 de enero de 2003.

Artículo 6 – Aranceles aduaneros sobre las importaciones originarias de la Comunidad

1. En la fecha de entrada en vigor de esta Decisión, México eliminará todos los aranceles aduaneros sobre las importaciones de productos originarios de la Comunidad, listados en la categoría "A" del Anexo II (Calendario de Desgravación de México).
2. Los aranceles aduaneros sobre las importaciones en México de productos originarios de la Comunidad, listados en la categoría "B" del Anexo II (Calendario de Desgravación de México) se eliminarán en cuatro etapas iguales: la primera tendrá lugar en la fecha de entrada en vigor de esta Decisión, y las otras tres, el 1 de enero de cada año sucesivo, de manera que estos aranceles aduaneros queden eliminados por completo el 1 de enero de 2003.
3. Los aranceles aduaneros sobre las importaciones a México de productos originarios de la Comunidad, listados en la categoría "B+" del Anexo II (Calendario de Desgravación de México) se eliminarán de conformidad con el siguiente calendario, de manera que estos aranceles aduaneros queden eliminados por completo el 1 de enero de 2005.

Tasa Base Mexicana	2000	2001	2002	2003	2004	2005
20	18	12	8	5	2.5	0
15	13	10	7	5	2.5	0
10	8	6	4	4	2	0
7	5	4	3	2	1	0
5	4	3	2	2	1	0

4. Los aranceles aduaneros sobre las importaciones a México de productos originarios de la Comunidad, listados en la categoría "C" del Anexo II (Calendario de Desgravación de México) se eliminarán de conformidad con el siguiente calendario, de manera que estos aranceles aduaneros queden eliminados por completo el 1 de enero de 2007:

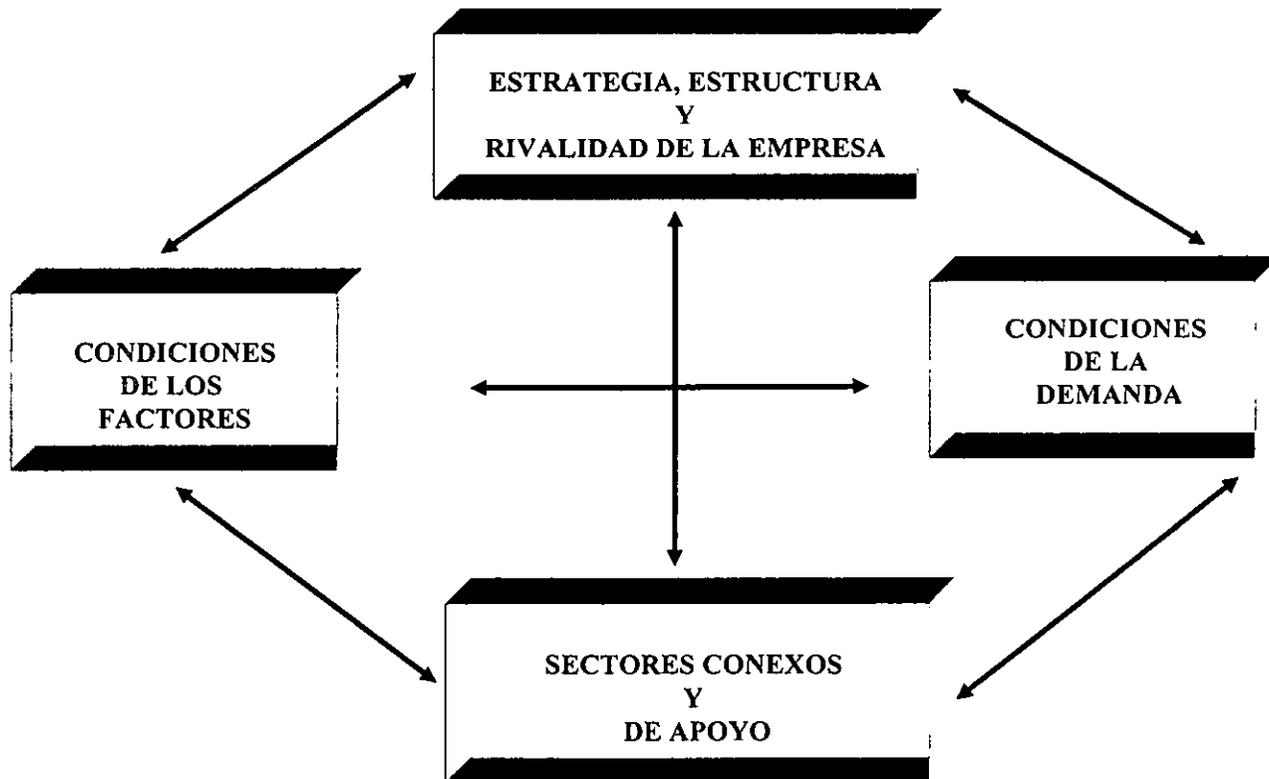
Tasa Base Mexicana	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
20	18	12	8	5	5	4	3	0
15	13	10	7	5	5	4	3	0
10	8	6	5	4	4	3	1	2
7	5	4	3	3	2	2	1	0
5	4	3	2	2	2	1	1	1

Los efectos de la apertura comercial en el sector calzado y sus perspectivas hacia el siglo XXI

Partida SA	Descripción de las mercancías	Elaboración o transformación aplicada en los materiales no originarios que confiere el carácter originario
(1)	(2)	(3) o (4)
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos o, tornillos, espigas o dispositivos similares ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.	Fabricación a partir de materiales de cualquier partida, con excepción de conjuntos formados por partes superiores de calzado con suelas primeras o con otras partes inferiores de la partida 6406.
6402 a 6404 1	Calzado de plástico, cuero natural o regenerado, o materia textil.	Fabricación en la que todos los materiales utilizados se clasifican en una partida diferente a la del producto, con exclusión de las parte superiores de calzado y sus partes, otras que los contrafuertes y punteras duras, de la partida 6406; el valor de todos los materiales utilizados no exceda del 60% del precio franco fábrica del producto.
6405	Los demás calzados	Fabricación a partir de materiales de cualquier partida, con exclusión de conjuntos formados por partes superiores de calzado con suelas primeras o con otras partes inferiores de la partida 6406.
6406	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.	Fabricación en la que todos los materiales utilizados se clasifican en una partida diferente ala del producto.

ANEXO V

DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL



ANEXO VI ESTRUCTURA GRUPO CALZA



A SUS PIES DESDE 1926
GRUPO CALZA

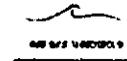


TENERIA EUROPA

LADY
CALZA

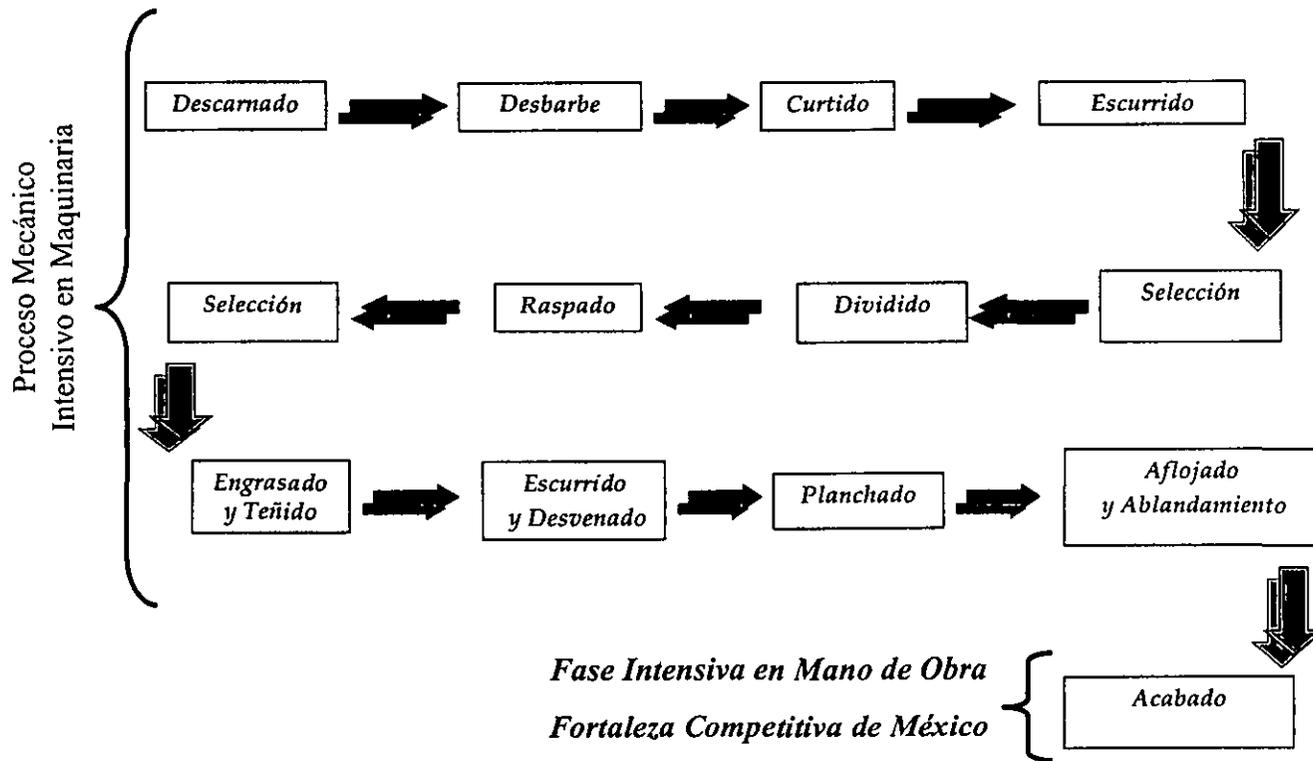


HORMASS



ANEXO VII

MODELO DE CURTIDURIA TENERIA EUROPA



ANEXO VIII

ÁMBITO COMPETITIVO

VENTAJA COMPETITIVA

Coste Inferior

Diferenciación

ÁMBITO
COMPETITIVO

Objetivo
Amplio

**Liderazgo en
Costes**

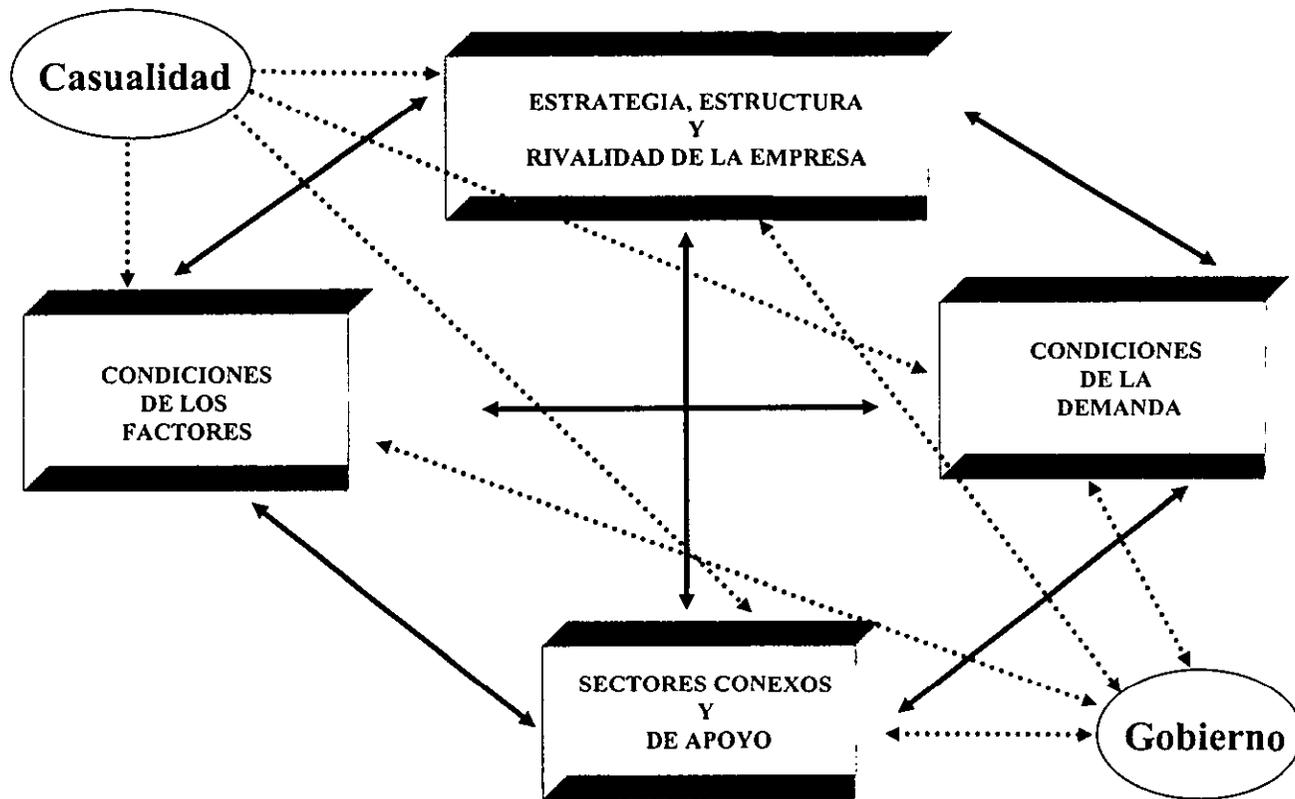
Diferenciación

Objetivo
Reducido

**Centrado en
Costes**

**Diferenciación
centrada**

ANEXO IX SISTEMA COMPLETO



FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Camín, Héctor.** Después del Milagro. Ed. Cal y Arena, México, 1990. pp. 404
- BANCOMEXT.** El mercado de calzado en Canadá: oportunidades para México. México, 1994. pp. 40
- BANCOMEXT.** Canadá mercado de calzado. México, D.F. 1996 pp. 35
- BANCOMEXT.** El mercado de calzado en Estados Unidos: oportunidades para México. México, 1994. pp. 31
- BANCOMEXT.** Oportunidades de Negocios para la Industria del Cuero, Calzado y Marroquinería. México, 1997. pp. 40
- BANCOMEXT.** México, Transición Económica y Comercio Exterior. México, 1997. pp. 432
- BANCOMEXT.** Criterios Recomendables de Calidad. Serie Industria del Calzado. Manuales Técnicos. México, D.F. Agosto, 1996. pp. 26
- BANCOMEXT.** Estructura de la producción en la industria del calzado 1987-1993. México, D.F. 1994. pp. 25
- BANCOMEXT.** Comercio Internacional: Retos y Oportunidades para la Empresa. Serie de Documentos Técnicos No. 1. México, D.F. 1997. pp. 43
- BANCOMEXT.** México Exporta Cuero, Calzado y Marroquinería. México, D.F. 1999. pp. 52
- BANCOMEXT.** Reporte Comercio Exterior de México. Elaborado con base en cifras de SECOFI. México, D.F. 1997. pp. 25
- BANCOMEXT.** México Exporta a la Unión Europea 2000. México, D.F. 2000. pp. 120
- Bravo Aguilera, Luis.** "La política comercial de México y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio" en Torres, Blanca y Falk, Pamela Coordinadoras. La adhesión de México al GATT. Editorial Colegio de México, México, D.F. 1989. pp. 340
- Boston Consulting Group LTD.,** y el Grupo Consultor Ejecutivo. BANCOMEXT-SECOFI. Industria del Calzado. Estudio elaborado para el Gobierno de México por México, 1988. pp. 177
- Cámara Nacional de Comercio.** Compendio de Datos y Estadísticas de México, 1991 con base en cifras del BANCOMEXT. México, D.F. 1991. pp.229
- Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Guanajuato.** Criterios Recomendables de Calidad Manuales Técnicos Serie Industria del Calzado. León Guanajuato México, 1996. pp. 26
- Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Guanajuato.** Actualización en Curtiduría. México, D.F. 1997. pp. 110
- Emmerich, Gustavo.** El Tratado de Libre Comercio Texto y Contexto. UAM Iztapalapa, México, 1994.
- González Martínez, Carlos.** "El Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Una aproximación general" en Mejía, Consuelo y Flores, Carlos Coordinadores. Bibliografía sobre el Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos-Canadá. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias y Humanidades UNAM. México, D.F. 1994.
- Iglesias, Esther.** Las industrias del cuero y del calzado en México. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. México, D.F. 1998. pp. 277

- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.** La Competitividad de la Empresa Mexicana. NAFIN. México, 1995. pp. 286
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.** Censo Industrial 1994. México, 1995.
- Malpica De la Madrid, Luis.** El Modelo de Comercio Exterior para el Tercer Milenio: ¿Superavitario o deficitario? En México, Transición Económica y Comercio Exterior Banco Nacional de Comercio Exterior. México, D.F. pp. 432
- Ortiz Wadgymar, Arturo.** Introducción al Comercio Exterior de México. Editorial. Nuestro Tiempo, México, 1993. pp. 261
- Peñaloza Méndez, Andrés.** "Trato Nacional y Acceso de Bienes al mercado. En Emmerich, Gustavo. El Tratado de Libre Comercio Texto y Contexto. UAM Iztapalapa. México, D.F. 1994.
- Porter, Michael.** La Ventaja Competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina 1991. pp. 1025
- Porter, Michael.** Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, D.F. 1988. pp. 407
- Rosas, Cristina.** Del Tratado McLane-Ocampo al rescate de Clinton endeudamiento e insolvencia de México. Salinas: la globalización del pánico. Ed. Planeta, México, 1995. pp. 112.
- Schettino, Macario.** El Costo del Miedo. La devaluación de 1994. Grupo Editorial Iberoamérica. México, D.F. 1995. pp. 155
- SECOFI.** Análisis Riesgo-Sector Calzado. México, D.F. 1996. pp. 22
- SECOFI.** Monografías sobre las negociaciones y resultados del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. México, 1993.
- SECOFI.** Texto Oficial y Plazos de Desgravación del Tratado Trilateral de Libre Comercio de América del Norte. México, D.F. 1994.
- SECOFI.** Programa para Promover la Competitividad e Internacionalización de la Industria de la Curtiduría y del Calzado. México, D.F. 1995. pp. 48
- SECOFI.** Texto Oficial y Plazos de Desgravación del Tratado de Libre Comercio Unión Europea. México, D.F. 2000
- Tarifa del Impuesto General de Importación (TIGI).** México, D.F. 1999
- Torres, Blanca y Falk, Pamela.** Coordinadoras. La Adhesión de México al GATT. Colegio de México, 1er. Edición. México, 1989. pp. 340
- Toro, Miguel Ángel.** "La Economía Mundial premisa y condición del ingreso de México al GATT". En La Adhesión de México al GATT. Torres, Blanca y Falk, Pamela Coordinadoras. Editorial Colegio de México 1era. Edición. México, D.F. 1989.
- Villagómez Cabrera, Jorge.** "Intervención en el Foro Permanente de Información, opinión y Dialogo sobre las negociaciones del TLCAN". Memoria X Industria Textil del Vestido y Productos de Cuero. México, D.F. 1991. pp. 140
- Weintraub, Sidney.** México frente al acuerdo de Libre Comercio Canadá-Estados Unidos. Alternativas para el futuro. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. Ed. Diana. México, 1993. pp. 15

HEMEROGRAFÍA

- Abarca Ortega, Yolanda.** "El Sector Cuero y Calzado en México" en *Negocios Internacionales*. núm. 104 México, D.F. Noviembre 2000.
- Aguilar Huerta, Isaías y Márquez Pozos, Jorge.** "México: ¿Nuevo país desarrollado?" en *Momento Económico*. núm. 75 México, D.F. Septiembre-Octubre 1994.
- Ávila Connelly, Claudia.** "El mercado de América del Norte, espacio económico para México", en *Comercio Exterior*, Vol. 41, núm. 7 julio de 1991, pp. 661-664.
- Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia.** "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado", en *Comercio Exterior*, Vol. 42, núm. 1, enero de 1992, pp. 46-53.
- Cao, Adrián.** "Canadá: mercado para el calzado mexicano", en *Negocios Internacionales*. México, D.F. Enero 1999.
- Cao, Adriana.** "La importación en Canadá de calzado Industrial Mexicano", en *Negocios Internacionales*. México, D.F. Agosto, 1999.
- _____ "Crecimiento de las Exportaciones Mexicanas con los Tratados Comerciales", en *Carta ANIERM*, núm. 101 México, D.F. mayo de 1996.
- _____ "Acuerdo de Libre Comercio del G-3 México, Colombia y Venezuela". En *Revista Carta ANIERM*. Núm. 110 México, D.F. septiembre de 1996.
- _____ "China Shoemaking". En *Revista World Footwear*, Vol. 10 núm. 2, Marzo-Abril, 1996.
- De la Madrid Hurtado, Miguel.** "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, en *Comercio Exterior*. Suplemento. Vol. 33 núm. 6 México, D.F. 6 de junio de 1983.
- _____ "Exportación de Calzado a la Unión Europea", en *Negocios Internacionales*. núm. 104, México, D.F. Noviembre, 2000.
- Frías, Gabriela.** "Tacones Lejanos", en *Reforma*. México D.F., 23 febrero, 1998
- González Carrancá.** "Calzado mexicano a Chile" en *Negocios Internacionales*. núm.104 .México, D.F. noviembre, 2000.
- Guerrero, Mauricio.** " El inmenso escaparate deportivo" , en *Expansión*. México, D.F. Mayo 6 de 1998.
- González, Mauricio.** "Comportamiento Sectorial de la Economía Mexicana para 1997", en *Ejecutivos de Finanzas*, México, D.F. Enero, 1997.
- Gruben, William.** "El libre comercio en América del Norte: oportunidades y riesgos", en *Economía Mexicana*, Vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 1992.
- Grupo Financiero Banamex-Accival.** "Examen de la Situación Económica de México" en *División de Estudios Económicos y Sociales*. Vol. LXXIII, núm. 860. México, D.F. Julio 1997.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.** "La Competitividad de la Empresa Mexicana en la década de los noventa", en *Ejecutivos de Finanzas*, Núm. Especial Ponencia Michael Porter. México, D.F. 1993.
- Martínez Cortes, Ignacio.** "La transición del GATT a la OMC y su impacto en el comercio internacional", en *Relaciones Internacionales*. Núm. 64, FCPyS, UNAM. Octubre-Diciembre, 1994.

- Martínez Cortes, Ignacio.** "La política industrial y la competitividad del sector exportador", en *Relaciones Internacionales*, núm.70 abril-junio 1996, FCPyS, UNAM p. 63
- Martínez Cortes, Ignacio y López González, María Rosa.** "La transición del GATT a la OMC y su impacto en el comercio Internacional" en *Relaciones Internacionales*, No. 64 Octubre-Diciembre, 1994.
- _____. "Mexican Shoe Industry" en *World Footwear*, Vol. 11 núm. 3 Mayo-Abril, 196.
- Montemayor Jasso, Jose Luis.** "La industria del calzado", en *Ejecutivos de Finanzas*. México, D.F. agosto, 2000.
- Morgan, Uriel y Chacho Yalín.** "Grupo Emyco ejemplo de autosuficiencia empresarial" en *El Financiero*. México, D.F. 17 de octubre 1997.
- Morales, Jorge.** "Industria del Calzado, un panorama con grandes expectativas". En *Mundo Ejecutivo*. núm. 255. México, D.F. julio 2000.
- Pastor, Robert.** "Post-Revolutionary México: The Salinas Opening", en *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*. Tomo 1990 núm. 722.
- Periódicos El Economista, El Financiero y Reforma, varios números.**
- _____. "Productos prioritarios de exportación al mercado de España", *Negocios Internacionales*, núm. 104. México, D.F. noviembre, 2000.
- Ramírez López, Berenice.** "Algunas reflexiones en torno al Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica", en *Momento Económico*. México, D.F. Mayo-Junio 1994.
- Rico, Guadalupe.** "Primeros pasos hacia la recuperación", en *Expansión*. México, Agosto 14, 1996. p. 256.
- Santamaría Casas, Oscar.** "Algunos tips para exportar calzado al mercado de la Unión Europea" en *Negocios Internacionales*. núm. 104. México, D.F. noviembre 2000.
- _____. "Shoemarkers stay under pressure from imports", en *World Footwear*. Vol. 12 núm. 3 Mayo-Junio 1998.
- Tamariz, Andrés.** "México pisa firme en el mercado alemán de calzado", en *Negocios Internacionales*. núm. 96 México, D.F. marzo del 2000.
- Torres Chimal, Ma. Elena.** "Participación de los productos mexicanos en Canadá", en *Comercio Exterior* Vol. 42, núm.12, noviembre 1992.
- Zedillo Torres, José.** "Pasos firmes y agresivos del empresario mexicano para ingresar al mercado canadiense", en *Negocios Internacionales*, núm. 84, México, D.F. 1996.

CIBEROGRAFÍA

1. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
http://www.bancomext.gob.mx/sectorial/nota_tec_calzado.htm 03 de agosto 1999.
http://www.bancomext.com/esp/sectorial/calzado_2.html 23 de marzo del 200.
http://www.bancomext.com.mx/esp/est_gral.html 06 de diciembre del 2000.
2. CalzaWeb
<http://www.calzaweb.com>, consultas realizadas el mes de septiembre del 2000.
3. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato
<http://www.ciccg.org> consultas realizadas en el mes de septiembre del 2000.
4. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco
<http://www.ciccj.com.mx> consultas realizadas de abril a julio del 2000.
5. Sistema de Información Empresarial
www.siem.gob.mx consultas realizadas de enero a diciembre de 1999.