

38



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ARAGON"

POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN DEL MERCADO DE  
CALZADO SWING Y SUS PERSPECTIVAS A LARGO  
PLAZO

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A :  
**LORENA REYES ROMERO**

ASESOR:  
LIC. JAVIER HUERTA RAMÍREZ

MÉXICO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2002.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar al dueño de Calzado Swing por darme la idea para este proyecto de investigación.

A mis queridos padres Herminio y Raquel que siempre están conmigo y me enseñan cada día de mi vida que las cosas no son fáciles y que constantemente hay que luchar por lo que uno desea, muchas gracias por su fortaleza en la vida, amor y cariño por lo que uno hace, pero principalmente por ayudarme y sobre todo prepararme para terminar una carrera y espero no haberlos defraudado. Los quiero.

A mis hermanos y hermanas Vero, Jorge, Lupita, Magos, Rosi, Marcos, Mari, Ricardo y Raquel por el cariño que he recibido y sé que en cualquier momento puedo contar con ellos, esto es por y para ustedes. Gracias.

A ti Marcos Eduardo por el amor, comprensión y sobre todo haberme ayudado para terminar mi carrera, te quiero.

A los maestros y compañeros de la carrera de Economía de la ENEP "Aragón", al Mtro. Javier Huerta por sus asesorías, correcciones e ideas para el termino de la tesina, a Nancy, Sergio y Leticia gracias por su amistad y críticas.

Un agradecimiento especial al Mtro. Alonso Aguilar Monteverde, por sus conocimientos que he aprendido al trabajar con él y aprender mucho más de Economía; a las personas que laboran en la Editorial Nuestro Tiempo, Esperanza, Alejandra y Margarita.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Muchas gracias  
Lorena

**POSIBILIDAD DE AMPLIACION DEL MERCADO  
DE CALZADO SWING Y SUS PERSPECTIVAS A  
LARGO PLAZO**

## INDICE

	Página
<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo I Marco Teórico</i>	
<i>“Las ventajas competitivas de las naciones”</i>	3
<i>Capítulo II Situación actual en la actividad industrial y la rama del cuero-calzado</i>	
II.1 Cambios estructurales en la actividad industrial	7
II.2 Perfil de la rama del calzado	10
II.2.1 Calzado sintético y textil	15
<i>Capítulo III Estudio de mercado del calzado sintético y textil y su relación con la empresa Calzado Swing</i>	
III.1 Análisis de la oferta	17
III.1.1 Características de los principales productores	17
- Tamaño de los oferentes	
- Productos ofrecidos	
III.1.2 Cuantificación de la oferta	19
III.1.3 Proyección de la oferta	22
III.2 Análisis de la demanda	22
III.2.1 Distribución geográfica del mercado de consumo	22
III.2.2 Demandantes actuales	23
III.2.3 Comportamiento histórico de la demanda	23
III.2.4 Proyección de la demanda	25

III.3 Balance oferta-demanda de calzado sintético y textil	26
III.3.1 Balance oferta-consumo nacional aparente (CNA)	28
III.4 Análisis de precios	30
III.4.1 Análisis histórico de precios	30
III.5 Canales de comercialización y distribución	32

*Capítulo IV Plan de Negocios*

IV.1 Análisis FODA	34
IV.2 Principales líneas de acción	36
IV. Estrategias	36

<i>Conclusiones</i>	38
---------------------	----

<i>Anexos</i>	42
---------------	----

<i>Bibliografía</i>	45
---------------------	----

## INTRODUCCIÓN

México ha reestructurado el sector industrial. La actividad productiva está integrada básicamente por micro y pequeñas empresas, de las cuales su producción está enfocada principalmente hacia el mercado interno. Los cambios que ha sufrido la economía mexicana en su conjunto en los últimos años ha provocado que se tome como uno de los motores del crecimiento al sector manufacturero.

A este respecto y ante la falta de competitividad y productividad que trajo consigo la apertura comercial, las pequeñas empresas se han visto en la necesidad de integrar estos conceptos en sus líneas de acción para seguir en el mercado local y así incorporarse al ámbito de la exportación.

La presente investigación tiene como título Posibilidad de Ampliación del Mercado de Calzado Swing y sus Perspectivas a Largo Plazo. Siendo el resultado de la inquietud que tuvo la empresa para saber cuáles son las dificultades u oportunidades, internas así como externas que se le pueden presentar al querer ampliar su mercado, principalmente hacia el exterior y sus posibles efectos durante el periodo de 2001 al 2006.

Los objetivos del trabajo son desarrollar el marco teórico, analizar la situación actual que México presenta respecto a la micro y pequeñas empresas ante los cambios estructurales que ha presentado la actividad industrial, esencialmente en la rama del calzado, realizar un estudio de mercado para conocer la oferta y demanda actuales y futuras del Estado de México, D.F., Puebla, Yucatán y Guanajuato, respecto al calzado sintético y textil, así como su participación en la actividad de un mercado mixto y elaborar un plan de negocios.

En el primer capítulo se desarrolla y analiza la teoría de Michael Porter las ventajas competitivas de las naciones; es decir se incorpora este concepto en las industrias mexicanas.

En el segundo capítulo se realiza un breve análisis de la situación actual que México presenta ante los cambios estructurales que ha registrado la actividad industrial y la rama del calzado.

El tercer capítulo se elabora un estudio de mercado del calzado sintético y textil, así como la relación existente con Calzado Swing.

El cuarto capítulo se diseñan líneas de acción y estrategias que seguirá Calzado Swing para la ampliar su mercado, de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio correspondiente.

Y por último se obtienen algunas conclusiones a las que se llegó en esta investigación

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### “Las ventajas competitivas de las naciones”

Las condiciones actuales ante la política neoliberal aplicada en el país, muestra que el marco teórico debe partir del principio de las ventajas competitivas de las naciones, sintetizado de la siguiente manera.

La política neoliberal implementada por México a partir de la primera mitad de los años ochenta, en la cual se realizaron reformas estructurales en la economía, entre las cuales una de las más importantes fue la de disminuir la intervención gubernamental en esta área, a través de la privatización de empresas estatales y el nuevo entorno de apertura comercial, dejó ver que la gran mayoría de las empresas no estaban en condiciones para hacer frente los cambios que se presentaban en los mercados mundiales.

Lo anterior, porque la estructura industrial mexicana está integrada principalmente de micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen con aproximadamente el 98% del total y cubren casi todos los sectores de la economía.

Además, se pensaba que un país podía ser competitivo mediante sus ventajas comparativas, es decir; por los abundantes recursos naturales, mano de obra y capital. Al notarse que en países como México ya no era posible, se buscaron otros conceptos para impulsar la competitividad.

Así, Michael Porter parte del principio de que “La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la

productividad con que se utilicen los elementos de la producción o insumos (mano de obra y capital)... de tal suerte que sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación, y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales”<sup>1</sup>

México al carecer de una política industrial, necesita que las empresas que integran una industria mejoren su productividad a través de la innovación, no importando el tamaño de las empresas. Para ello, se debe tomar en cuenta que las ventajas competitivas de una nación pueden estar influidas por los atributos que se producen en el plano económico:

- Condiciones de los factores. Esta primera características trata de los factores de fuerza de trabajo, recursos naturales, infraestructura y capital, es decir de la dotación en cuanto a calidad y cantidad, los cuales deben ser dinámicos y parte de la escasez que se tenga de ellos, llevando a la creación y la innovación.
- Condiciones de la demanda. La cual trata de la naturaleza de la demanda interna en relación a la actividad productiva nacional, es decir a la exigencia que tienen los demandantes respecto a los productos ofrecidos.
- Empresas relacionadas y de apoyo. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante la oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades, necesaria para sustentar un proceso de innovación general a lo largo de las cadenas productivas.
- Competencia o rivalidad interna. Es decir que las empresas o industrias deben intensificar su competencia para ser innovadoras y así ampliarse a otros mercados, alentada por la rivalidad entre ellas.

<sup>1</sup> NAFINSA. *La competitividad de la empresa mexicana*. Biblioteca Nafin núm. 9. México, 1995, p. 20.

Aunado a todo lo anterior, también se consideran dos variables: primeramente, “El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país...” Y en segundo lugar, “... los hechos fortuitos... proporcionan un estímulo para el cambio y la innovación.”<sup>2</sup>

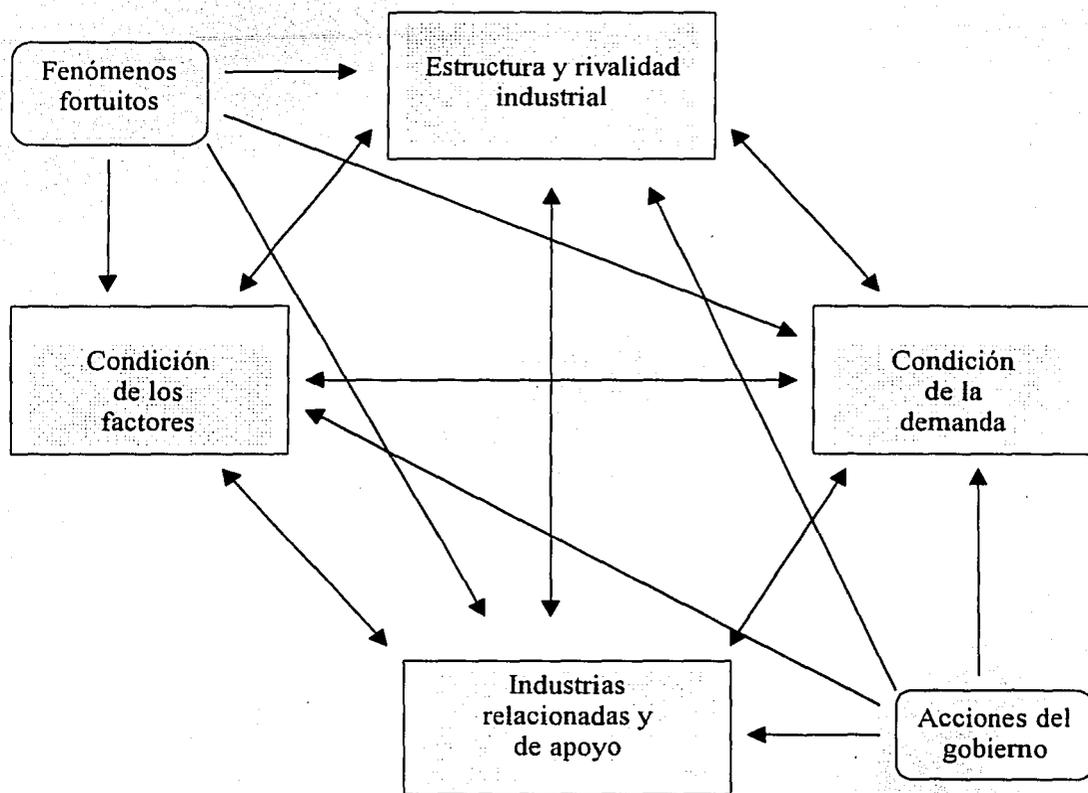
La gestión empresarial se coloca dentro de los factores endógenos o fortuitos para buscar la estimulación, capacitación y motivación del empresario. También es necesario aplicar los conceptos de competitividad, productividad y eficiencia hacia las empresas para poder sobresalir del rezago en que se encuentran las industrias mexicanas.

Lo anterior, se representa mediante el siguiente esquema N° I.1

---

<sup>2</sup> *Ibid.* pp. 27 y 28.

ESQUEMA Nº I.1  
DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES  
"EL DIAMANTE"



Fuente: Nafinsa. *La competitividad de la empresa mexicana*. Biblioteca Nafin No. 9. México, 1995.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO II

### SITUACION ACTUAL EN LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL Y DE LA RAMA CUERO-CALZADO EN MEXICO

#### *II.1 Cambios estructurales en la actividad industrial*

La política económica que México implementó antes de la apertura comercial fue la de sustitución de importaciones, la cual tenía como objetivo la industrialización del país, a través del proteccionismo hacia las industrias y empresas mexicanas, dirigiendo su producción principalmente al mercado interno.

Al notar que esto no podría seguir se optó por una política de apertura, ocasionando que las industrias protegidas no tuvieran la oportunidad de hacer frente a este nuevo reto. Con el paso de los años algunas empresas tuvieron que desaparecer o incluso fusionarse con otras, así como especializarse o incorporar en sus líneas de acción los conceptos de competitividad, productividad y eficiencia.

Los cambios presentados por la liberación económica en las últimas dos décadas en México, han ocasionado a su vez que la estructura de la industria y las empresas se incorporen a este nuevo proceso de apertura comercial, ajuste y competencia internacional.

La industria mexicana al reestructurarse en los procesos productivos y distributivos tiene que especializarse en algunos bienes y buscar nuevos mercados para ser competitivo, toda vez que pasó de ser un país exportador de materias primas a exportador de manufacturas.

“A diferencia del pasado, ahora opera en un marco de competencia mucho más abierta tanto en el exterior como en el mercado doméstico. El éxito de su desempeño depende en buena medida de los avances en su productividad y en su capacidad para penetrar los mercados internacionales..., a la par que su presencia en el mercado interno

debe basarse en una mayor eficiencia y calidad de sus productos, pues existe un riesgo permanente de ser sustituidos por las importaciones.”<sup>3</sup>

“Como resultado de estas medidas se ha desarrollado en forma creciente una base de exportaciones manufactureras que, en algunas ocasiones, compiten con las firmas estadounidenses; sin embargo, en muchos casos, las exportaciones mexicanas han sido parte de un patrón de integración entre firmas, determinado por la especialización en la manufactura de bienes, impulsada por las compañías multinacionales y los grandes grupos económicos nacionales vinculados con el extranjero. En este proceso un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas se han visto fuertemente afectadas debido a que por tecnología, capital y niveles de productividad enfrentan serios problemas para competir.”<sup>4</sup>

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una participación importante en el sector manufacturero, con algunas variantes según la rama; toda vez que algunas dirigen su producción al mercado interno, llamadas tradicionales; otras al mercado mixto (interno y externo) y, por último, las que fundamentalmente se orientan a la exportación. En el siguiente cuadro N° II.1 se muestra su crecimiento anual, así como el tipo de mercado al cual se dirigen. También se advierte el contraste de la gran mayoría de ramas, de las cuales 24 se enfocan su producción al mercado interno, 17 al mercado mixto y solamente 6 de las ramas son altamente exportadoras.

<sup>3</sup> Internet: <http://www.banamex.com/banamex/esem/202515.htm>.

<sup>4</sup> Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano, José Antonio, compiladores. *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*. Coedición del FCE y Nafinsa. México. 1994. p. 145

## CUADRO N° II.1

### CRECIMIENTO ANUAL DE LAS RAMAS MANUFACTURERAS EN 1999 (en porcentaje)

<i>Actividades enfocadas al mercado interno</i>		<i>Actividades con mercado mixto</i>		<i>Actividades fuertemente exportadoras</i>	
Carnes y lácteos	9.5	Bebidas alcohólicas	-3.2	Beneficio y molienda de café	4.7
Preparación de frutas y legumbres	14.3	Hilados y tejidos de fibras blandas	-1.0	Muebles metálicos	0.1
Molienda de trigo	1.6	Prendas de vestir	5.4	Maquinaria y equipo no electrónico	-4.5
Molienda de maíz	0.9	Otros productos de madera y corcho	-1.8	Equipo y aparatos electrónicos	8.2
Aceites y otras grasas comestibles	8.4	Química básica	4.8	Equipos y aparatos eléctricos	3.3
Alimentos para animales	8.6	Fertilizantes	21.0	Vehículos automotores	9.8
Otros productos alimenticios	2.9	Resinas sintéticas y fibras químicas	3.8		
Cerveza y malta	7.2	Productos de hule	-0.8		
Refrescos y aguas	6.8	Artículos de plásticos	3.1		
Tabaco	1.9	Vidrio y productos de vidrio	-2.5		
Hilados y tejidos de fibras duras	0.1	Industrias básicas de metales no ferrosos	-3.7		
Otras industrias textiles	1.8	Otros productos metálicos, excepto maquinaria	-0.01		
Cuero y calzado	1.3	Maquinaria y aparatos eléctricos	-2.4		
Aserraderos, triplay y tableros	2.7	Aparatos electrodomésticos	6.6		
Papel y cartón	6.2	Carrocerías, motores, partes y accesorios para vehículos automotores	9.3		
Imprentas y editoriales	3.4	Equipo y material de transporte	0.1		
Petroquímica básica	-10.5	Otras industrias manufactureras	3.3		
Productos farmacéuticos	-0.8				
Jabones, detergentes y cosméticos	5.3				
Otros productos químicos	9.1				
Cemento hidráulico	3.4				
Producto a base de minerales no metálicos	5.6				
Industrias básicas de hierro y acero	1.1				
Productos metálicos estructurales	13.9				

Fuente: Tomado del Informe Sectorial en *Estudios Económicos y Sociales*, realizado por Banamex-Accival, Abril 2000. Número 46. México.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## II.2 Perfil de la rama del calzado

Con la política de apertura comercial, la industria mexicana en general tuvo que ajustarse ante los cambios que se enfrentaba, lo cual tomó por sorpresa a la industria del calzado por no estar preparada para competir y presentar rezagos característicos, como la falta de tecnología, baja capacitación de mano de obra y el diferencial en costos de producción. Por tal motivo, la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas que se dedican al calzado han desaparecido o están a punto de hacerlo, tal y como en el cuadro II.1, se advirtió que la rama cuero-calzado se orienta principalmente al mercado interno.

“La apertura fue muy apresurada e indiscriminada sin considerar que se venía de un periodo de crisis y fronteras cerradas, donde se protegió a la industria y esto afectó su desarrollo tecnológico, además de que el grueso de las empresas van de pequeñas a micro y carecen de capacidad, tanto económica, como profesional para emprender su modernización y ponerse al nivel de los estándares internacionales.”<sup>5</sup>

Actualmente, esta rama industrial comprende la siguiente clasificación:

CUADRO N° II.2  
CLASES INDUSTRIALES QUE INTEGRAN LA RAMA CUERO-CALZADO

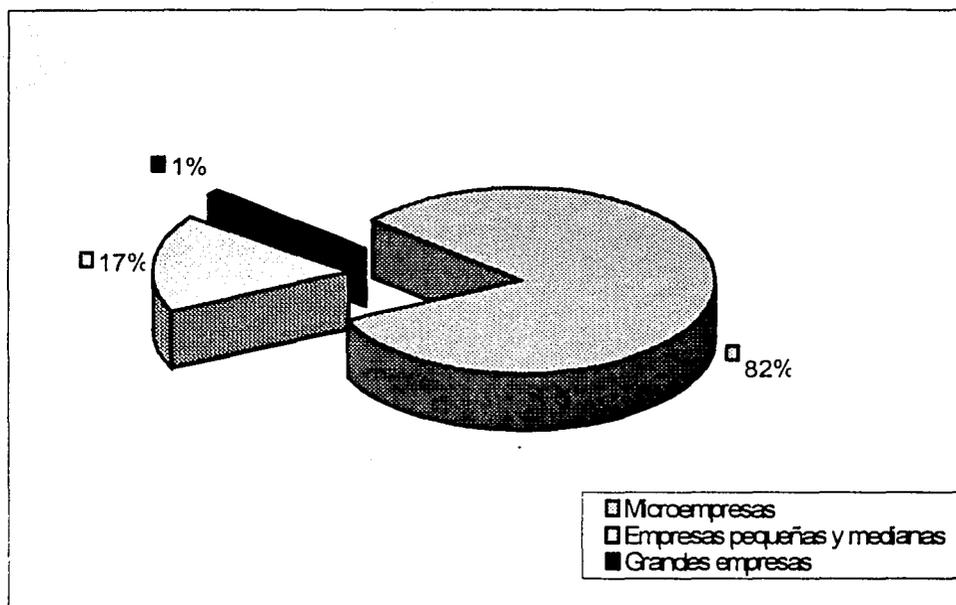
Curtido y acabado de cuero
Fabricación de productos cuero/piel
Fabricación de calzado de tela y de plástico (huaraches, sandalias y alpargatas)
Fabricación de calzado de cuero*

\* Representa el 56% de la producción total  
Fuente: Página en internet, <http://banamex.com/banamex/esem/132550.htm>

<sup>5</sup> <http://chandra.uam.mx/gestión/núm.3/doc>

Por otra parte, esta rama está integrada por 4 000 establecimientos, de los cuales el 82% son microempresas y 17% empresas pequeñas, las cuales dirigen principalmente su producción al mercado interno y el 1% restante son grandes empresas enfocadas a la exportación, como se muestra en la gráfica N° II.1

GRÁFICA N° II.1 DISTRIBUCIÓN DE LA RAMA CUERO-CALZADO

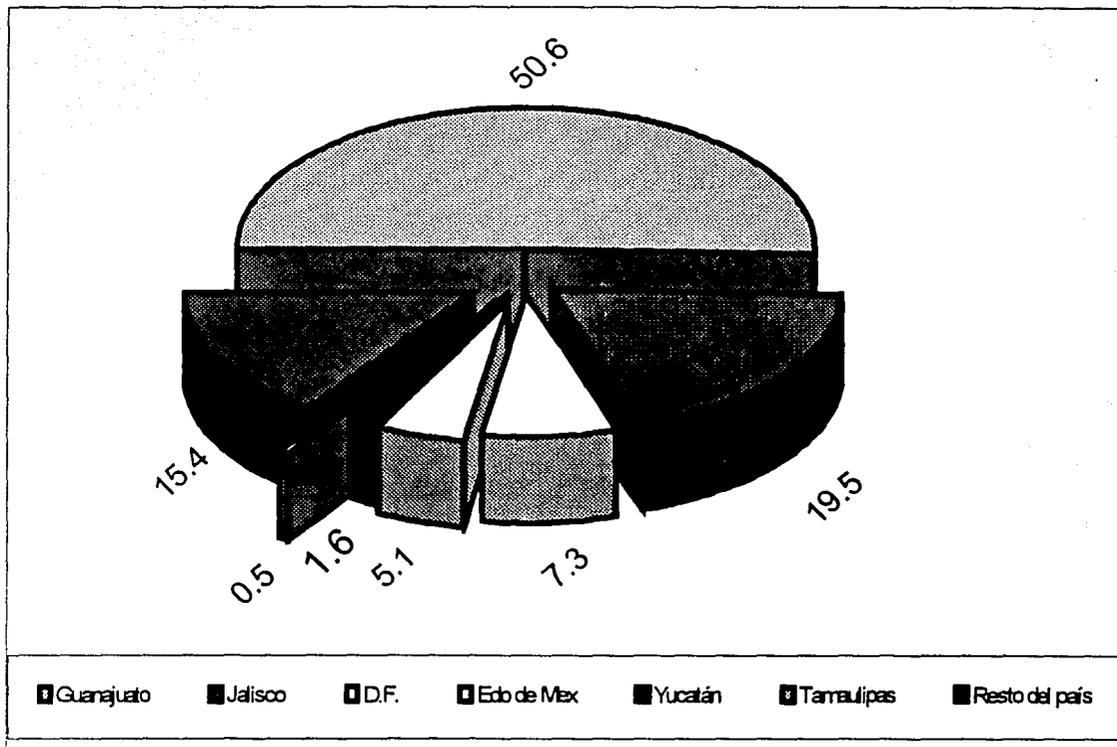


Fuente: Datos de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), 2000.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En otro aspecto, la distribución de establecimientos de la cadena cuero-calzado se ubican principalmente en Guanajuato con 50.6%, Jalisco con 19.5%, Distrito Federal con 7.3%, Edo. de México con 5.1%, Yucatán con 1.6%, Tamaulipas con 0.5% y el resto del país con 15.4 % (ver gráfica N° II.2).

GRÁFICA N° II.2  
DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EN %



Fuente: Datos de la Cámara Nacional del Calzado. 2000

La participación de las principales entidades federativas en la producción de calzado de cuero en los años noventa, se puede observar en el cuadro N° II.3, siendo Guanajuato el de mayor contribución en el año 1991, con el 40%, y en 1999 con el 52%; seguido de Jalisco con una participación que fue disminuyendo del 26% y 21% en el mismo lapso. En el área metropolitana, que incluye al Distrito Federal y Estado de México, contribuyeron en 1991 con el 23% y en 1999 con el 16%.

CUADRO N° II.3

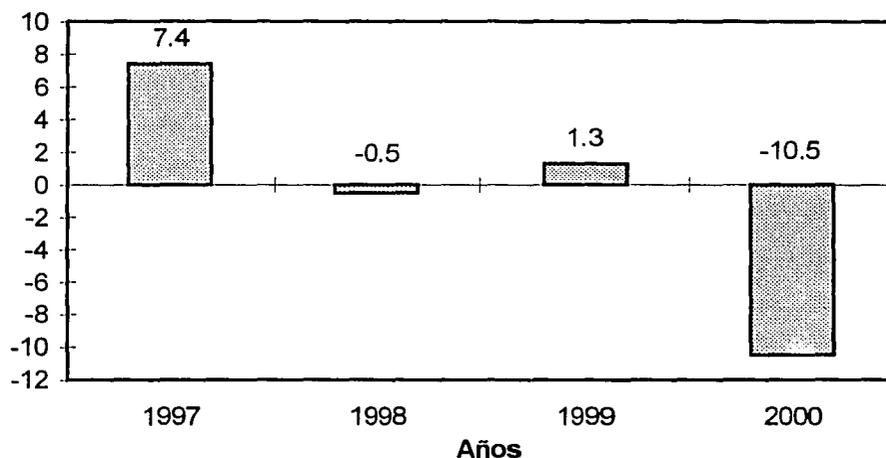
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN EL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN EN PARES DE CALZADO DE CUERO POR ENTIDADES FEDERATIVAS

	GUANAJUATO	JALISCO	MÉXICO (ÁREA METROPOLITANA)	RESTO DEL PAIS	TOTAL
1991	40	26	23	11	100
1992	39	25	22	14	100
1993	39	22	25	14	100
1994	40	21	26	13	100
1995	44	25	20	11	100
1996	47	23	20	10	100
1997	50	22	28	10	100
1998	52	22	17	9	100
1999	52	22	16	10	100

Fuente: Datos de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), 2000.

En otro sentido, la producción de la rama cuero-calzado durante 1997-2000, varía notablemente como lo demuestra la gráfica N° II.3, toda vez que durante el primer año alcanzó un crecimiento del 7.4%, mientras que hasta septiembre del año 2000 descendió a -10.5%, debido a la desaceleración que tuvieron las exportaciones.

GRÁFICA N° II.3  
PRODUCCIÓN DE LA RAMA DEL CUERO Y CALZADO  
(Índice de variación anual %)



Fuente: Banamex-Accival, con datos de INEGI, 2000

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

También es importante señalar que el destino de las exportaciones mexicanas de calzado se realiza con países con los cuales México tiene suscritos tratados de libre comercio, siendo Estados Unidos el principal mercado con 13 051 946 pares, que significa el 72.41% del total de ventas al exterior.

“La desaceleración económica de Estados Unidos provocó que la industria del calzado disminuyera sus expectativas de crecimiento de 15 a sólo 8 por ciento.

Uno de los efectos de esta desaceleración,... es el número de empresas dedicadas al ramo, pues tan sólo en 1995 se tenían registrados 5,320 establecimientos, un año después 5,576; en 1997 fueron 5,839, en 1998 5,914 empresas. Para 1999 alcanzaron la cifra de 6,008 y en el año 2000 ya se tenían 6,050. En el 2001 considera la cámara que no se sumarán más de 50 establecimientos.”<sup>6</sup>

En lo relativo a precios, el rezago que se presenta en la industria del calzado es ocasionado por las variedades que existen en ésta; el menor precio es para el calzado de plástico, seguido por el calzado de tela y por último el calzado de cuero. En los dos primeros se debe al proceso productivo.

“Según la CANAICAL, el zapato mexicano se encuentra entre los productos con mejor cotización, pues el valor promedio de un par es de 15.64 dólares, mientras que los de origen chino sólo llegan a 11.50 dólares; los brasileños 13.26, indoneses 13.64, italianos 22.60 dólares, españoles 17 dólares el par, los de Taiwán 20.50 dólares y los de Corea 16.42 dólares, en promedio.”<sup>7</sup>

### *11.2.1 Calzado sintético y textil*

La elaboración del calzado de lona, hule y plástico se concentra más en el Distrito Federal y Estado de México. Con el proceso de apertura comercial, este tipo de calzado ha sido afectado por la intensificación de importaciones, a través de la triangulación que existe por medio de Estados Unidos, principalmente, de los países asiáticos como Taiwán, China e Indonesia.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>6</sup> Página de internet: <http://www.economista.mx> (tomado del archivo histórico), 30 de enero de 2001

<sup>7</sup> *Ibid.*

“El segmento del calzado sintético, es el que sin duda ha resultado más perjudicado por la apertura comercial. Se dio fuerte invasión de calzado sintético (ya sea de plástico, textiles o imitación de pieles) que presentan precios bajos y buena calidad.”<sup>8</sup>

A este respecto, en el siguiente apartado se elaborara un estudio de mercado, para la empresa Calzado Swing, la cual fabrica calzado sintético y textil, en virtud de que el presente trabajo tiene como objetivo principal analizar las posibilidades de que dicha empresa expanda su nicho de mercado, toda vez que este tipo de calzado se produce en grandes cantidades de pares al año, porque su proceso de fabricación es muy dinámico.

---

<sup>8</sup> Solis Viera, Luis Mauricio. *Efectos de la apertura comercial sobre la industria del calzado*. Tesis de licenciatura. Instituto Tecnológico Autónomo de México. 1995. p. 66.

### CAPITULO III

## ESTUDIO DE MERCADO DEL CALZADO SINTETICO Y TEXTIL Y SU RELACION CON LA EMPRESA CALZADO SWING

### *III.1 Análisis de la oferta*

#### *III.1.1 Características de los principales productores.*

La información de los oferentes se obtuvo principalmente del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), donde se encontraron registrados fabricantes de calzado sintético y textil, así como la información que proporciona Calzado Swing. Estos se encuentran distribuidos en la siguiente forma: 5 en el Distrito Federal, 6 en el Estado de México y 3 en Yucatán. La capacidad utilizada de estos productores oscila entre 70 a 100%. (Cuadro III.1)

#### □ Tamaño de los oferentes

Por lo que se puede observar en el cuadro III.1, principalmente son micro y pequeñas empresas, considerando el número de los trabajadores que ocupan, aunque varía en el rango de ventas. También se nota que existen 3 empresas que se consideran grandes por tener entre 155 a 821 trabajadores.

#### □ Productos ofrecidos

Los productos ofrecidos son fabricados con materiales sintéticos o textiles, como son: telas de algodón, tela sintética laminada y bondeada, polivinilo de carbonato (plástico de PVC), y los artículos son ballerinas para dama, mocasín casual, tenis escolar y tenis deportivo, sandalias. Este calzado es cotidiano o informal por ser confortable.

**CUADRO III.1  
CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA**

NOMBRE DEL PRODUCTOR	LOCALIZACIÓN	GRADO DE UTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA (%)	Nº TRABAJADORES OCUPADOS	RANGO DE VENTA AL AÑO (MILES DE \$)	PRINCIPAL INSUMO QUE DEMANDA	EXPORTA
GERARDO SABINO CENTENO	MÉRIDA, YUCATÁN	70	2	DE 51 A 100	MATERIALES SINTETICOS PEGAMENTOS SUELA SINTETICA	NO
JOSE CASTULO UCAN MARIN	MÉRIDA, YUCATÁN	100	2	DE 0 A 50	PEGAMENTO PLÁSTICO SUELAS	NO
JUANA ALVARADO GUZMAN	MÉXICO DF	100	3	DE 0 A 50	TACONES	NO
SEGURA RAMOS FLORES	SAN MATEO ATENCO, EDO DE MÉX	70	3	DE 0 A 50	PIELES SUELA DE CUERO	NO
OLIVERO HUMBERTO OJEDA Y CONTRERAS	MÉRIDA, YUCATÁN	90	5	DE 0 A 50	CARTONES PIEL	NO
INGRID GLENDA RAMIREZ ACEVES	MÉXICO DF	100	7	DE 101 A 200	SUELA	NO
MANUFACTURERA DE CALZADO SANDY S.A. DE C.V.	ECATEPEC, EDO DE MEX	100	8	DE 501 A 1,000	PLASTICO PVC TELA DE ALGODÓN	NO
EL SA DE MÉXICO S.A. DE C.V.	MÉXICO DF	100	9	DE 6, 001 A 12, 000	ALGODÓN CUEROS Y PIEL DE EQUINO PIEL TELA	SI
CALZADO SWING S.A. DE C.V.	ECATEPE, EDO DE MÉX	70	8	DE 501 A 1,000	PLASTICO PVC TELA SINTETICA LAMINADA Y BONDEADA ADHESIVO	NO
ALESPA S.A. DE C.V.	MÉXICO DF	100	12	DE 1,001 A 3,000	MATERIALES INDIRECTOS P/CALZADO PIEL VACUNO PIEL DE CABRA SUELAS TELA DE ALGODÓN	NO
ARCONA S.A. DE C.V.	SAN MATEO ATENCO, EDO DE MÉX	100	19	DE 3,001 A 6,000	MATERIALES SINTETICOS	SI
CALZADO DITA S.A. DE C.V.	NAUCALPAN, EDO DE MÉX	70	155	DE 30,001 O MÁS	TELA	NO
PANAM DE MEXICO S.A.	CUAUTILÁN IZCALLI, EDO DE MÉX	100	650	DE 6, 001 A 12, 000	RESINAS TEXTILES SINTETICOS	NO
CALZADO SANDAK S.A. DE C.V.	MÉXICO DF	80	821	DE 30,001 O MÁS	PVC PIELES TELAS	SI

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de <http://www.siem.gob.mx>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Como se mostró en el cuadro III.1, de los 14 oferentes registrados del calzado sintético y textil, 11 empresas se dirigen principalmente hacia el consumo interno, solamente 3 exportan su mercancía. Algo muy importante a este respecto es mencionar la empresa Elsa de México, solamente con 9 trabajadores, entra en el mercado de la exportación.

### *III.1.2 Cuantificación de la oferta*

La información que se obtuvo del volumen de la producción de calzado de tela con suela de hule o sintética con corte de fibras sintéticas y telas plásticas fue a nivel nacional, (ver cuadro N° III.2); también se agrega la producción de Calzado Swing en el año 2000 (cuadro N° III.3). Estas cifras demuestran que son grandes cantidades de pares los que se producen al año. Es decir, el proceso de elaboración del calzado sintético y textil es muy dinámico.

También se puede notar que la producción ha ido disminuyendo, como lo demuestra la negativa tasa media de crecimiento anual (respecto al mes de cada año), siendo el mes de septiembre el que registra la TMCA más alta, pero negativa, del 12.47%; y el mes de diciembre la más baja.

La mayor parte de la producción del calzado sintético y textil se fabrica principalmente en el Distrito Federal y Estado de México. Como se aprecia en el cuadro III.2, el año de mayor producción fue en 1994, con un volumen de 21 638 millones de pares, es decir que después de la crisis a finales de 1994 y principio de 1995, la producción disminuyó a 15 524 millones de pares al año, por el bajo poder adquisitivo de la población para comprar este tipo de bienes de consumo final; sin embargo, aumenta nuevamente en 1996 al alcanzar 20 320 millones de pares. A partir de éste año fue disminuyendo drásticamente hasta llegar a finales del 2000 con solamente 10 783 millones de pares, principalmente porque entre esos años se registró una gran cantidad de calzado de importación de este tipo.

CUADRO N° III.2

OFERTA DE CALZADO DE TELA CON SUELA HULE O SINTÉTICA Y SIMILARES CON CORTE DE FIBRAS SINTÉTICAS Y/O ARTIFICIALES Y TELAS PLÁSTICAS Y/O VINÍLICAS

(Volumen en miles de pares)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	TMCA
ENERO	1,856	1,326	1,585	1,934	1,282	976	836	-11.98
FEBRERO	1,910	1,288	1,659	1,934	1,283	962	931	-10.86
MARZO	1,830	1,244	1,778	1,758	1,517	1,185	1,061	-8.35
ABRIL	1,918	1,196	1,635	1,997	1,462	1,213	1,046	-9.25
MAYO	1,977	1,007	1,692	1,538	1,520	1,289	1,148	-8.33
JUNIO	1,915	1,113	1,613	1,486	1,449	1,199	984	-10.11
JULIO	1,794	1,199	1,807	1,712	1,597	1,184	986	-9.13
AGOSTO	1,847	1,528	1,888	1,549	1,373	1,071	886	-11.09
SEPTIEMBRE	1,609	1,362	1,676	1,463	1,253	1,043	700	-12.47
OCTUBRE	1,828	1,506	1,819	1,633	1,209	991	848	-9.33
NOVIEMBRE	1,876	1,509	1,739	1,631	1,236	984	770	-9.81
DICIEMBRE	1,278	1,246	1,429	1,345	1,016	892	587	-5.59
SUMA	21,638	15,524	20,320	19,980	16,197	12,989	10,783	-10.55

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

CUADRO N° III.3  
OFERTA DE CALZADO SWING  
AÑO 2000

	VOLUMEN DE PARES
ENERO	23,488
FEBRERO	27,874
MARZO	26,180
ABRIL	23,730
MAYO	22,985
JUNIO	17,040
JULIO	6,920
AGOSTO	18,300
SEPTIEMBRE	13,690
OCTUBRE	17,544
NOVIEMBRE	14,968
DICIEMBRE	27,998
SUMA	240,717
TMC	1.6

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Los productos importados de Taiwán, China e Indonesia son: calzado deportivo con corte sintético o de cuero, calzado sintético inyectado, sandalia de plástico, calzado sintético en general. Calzado con corte textil, calzado desechable. Estos tres países asiáticos juntos participan con el 66.31% del total importado.<sup>9</sup> Al respecto, en 1999 se empezaron a monitorear las importaciones para garantizar la competencia leal en el mercado nacional, y así cuidar a los oferentes nacionales y aumentar la producción.

Si se toma como referencia a Calzado Swing para estimar su participación respecto a la producción del calzado sintético y textil, que fue de 10 783 millones de pares, tenemos que en el año 2000 con solamente 8 trabajadores elaboró 240,717 pares; es decir intervino con el 2.2% de la producción mencionada.

Con base en la entrevista al propietario de Calzado Swing, se nota que la producción de su planta ha ido en aumento, esto es más bien porque su producto ha mejorado en el último año, y porque ahora limita o más bien se controla el calzado sintético de importación.

Asimismo, el cuadro III.2, muestra que el año 1994 se obtuvo una producción de 21 638 millones de pares, la cual fue descendiendo hasta llegar al 2000 con 10 783 millones de pares, es decir hubo una tasa negativa de crecimiento anual del 10.55%, esto principalmente por la situación analizada anteriormente, así como por la crisis presentada en México a partir de 1995, repercutiendo en la baja demanda del calzado nacional.

---

<sup>9</sup> Página de internet: <http://www.ciceg.org>

### III.1.3 Proyección de la oferta

Para poder estimar la producción futura total, en primer lugar se tomó el dato del año 2000 de 10 783 000 pares del cuadro III.2 y se le agregó la TMC de Calzado Swing, porque como se ha mencionado fue positiva, esto es que la tasa de crecimiento a final del año se ubico en 1.6%.

Si se toma como punto de referencia a una pequeña empresa como Calzado Swing, para apreciar el volumen de producción por empresa, es de alrededor de 240 717 pares en el año 2000, tomando en cuenta que se demanda por persona más o menos de dos a tres pares al año, dependiendo del uso diario del calzado.

CUADRO N° III.4  
PROYECCIÓN DE LA OFERTA\*  
Volumen en pares

2000	10,783,000
2001	10,955,528
2002	11,130,816
2003	11,308,910
2004	11,489,982
2005	11,673,390
2006	11,860,469

\* Tasa media de crecimiento de 1.6%  
Fuente: Elaboración propia

### III.2 Análisis de la demanda

#### III.2.1 Distribución geográfica del mercado de consumo

Los principales mercados de consumo de Calzado Swing son el Distrito Federal y Estado de México, pero también en Yucatán, Puebla y Guanajuato.

### *III.2.2 Demandantes actuales*

Por lo general las mujeres son las principales demandantes, porque es de fácil acceso en su compra y por tener un precio bajo. El rango de edades que lo consumen se encuentra entre los 15 a 65 y más años, ya que este tipo de calzado es informal y cómodo.

### *III.2.3 Comportamiento histórico de la demanda*

El consumo nacional aparente en los años de mayor auge de las importaciones así como las exportaciones, "tuvo un crecimiento derivado principalmente por las importaciones de calzado de bajo precio, especialmente el tipo sintético, lo que ha ocasionado un cambio en el patrón de consumo de la población"<sup>10</sup>.

Como se observa en el cuadro No. III.5, el consumo nacional aparente del calzado sintético y textil registra una tasa media de crecimiento negativa de 4.19%, siendo 1992 el año con mayor consumo de pares, 38.8 millones, decreciendo en los siguientes periodos hasta caer en 1999 y 2000, en el orden de 19.0 y 15.5 millones respectivamente.

El año de mejor producción nacional es en 1994 con 21.6 millones de pares fabricados, pero en el año 2000 esta baja alcanza solamente los 10.7 millones, o sea que la tasa media de crecimiento entre 1990 y 2000 tiene un descenso de 9.08%.

En cuanto a las importaciones del calzado sintético y textil se nota un incremento del 16.11%, siendo en el año 1992 donde se canalizaron 22.2 millones de pares, en cuanto a la participación de las exportaciones manifiesta un descenso del 4.93%, siendo el año de 1991 el mayor nivel de exportación con 7.2 millones de pares, seguido de 1998 con 2 610 187 pares.

---

<sup>10</sup> Solís Vieyra, Luis Mauricio. *Efectos de la apertura comercial sobre la industria del calzado en México*. Tesis de licenciatura. ITAM. México 1995, pág. 41

Si comparamos la cantidad de pares de las importaciones con las de exportaciones, se denota que hay un gran desequilibrio entre esos dos rubros, es decir que las ventas al exterior de este tipo de calzado es muy insuficiente.

“Las importaciones del calzado originario de Asia han transitado por vías de penetración espurias: triangulación por país de origen, doble facturación, contrabando y dumping, razones por las que los registros oficiales sólo arrojan una proporción mínima de los volúmenes reales importados.”<sup>11</sup>

CUADRO N° III.5  
CONSUMO NACIONAL APARENTE  
DE CALZADO DE TELA CON SUELA DE HULE O SINTÉTICA Y SIMILARES CON  
CORTE DE FIBRAS SINTÉTICAS Y/O ARTIFICIALES Y TELAS PLÁSTICAS Y/O  
VINILICAS  
(Volumen en pares)

	PRODUCCIÓN NACIONAL	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CNA
1990	19,550,676	2,313,000	1,573,000	20,290,676
1991	20,326,954	12,214,000	7,253,000	25,287,954
1992	16,734,592	22,405,000	314,000	38,825,592
1993	15,237,022	17,956,000	776,000	32,417,022
1994	21,638,000	11,605,000	403,000	32,840,000
1995	15,524,000	10,907,867	954,796	25,477,071
1996	20,320,000	10,210,735	1,506,593	29,024,142
1997	19,980,000	9,513,602	2,058,389	27,435,213
1998	16,197,000	8,816,469	2,610,187	22,403,282
1999	12,989,000	7,705,936	1,597,032	19,097,904
2000	10,783,000	5,884,238	1,146,478	15,520,760
TMCA %	-9.08	16.11	-4.93	-4.19

Fuente: Elaboración propia, con datos del INEGI y Bancomext

<sup>11</sup>Iglesias, Esther. *Las industrias del cuero y del calzado en México*, IIEC/UNAM. México, 1998, p. 90.

CUADRO N° III.6  
PROYECCIÓN DEL CONSUMO NACIONAL APARENTE (CNA)\*

Volumen en pares

2000	15,520,760
2001	14,870,440
2002	14,247,369
2003	13,650,404
2004	13,078,452
2005	12,530,465
2006	12,005,438

\* Tasa media de crecimiento de -4.19%  
Fuente: Elaboración propia

#### III.2.4 Proyección de la demanda

La demanda considerada es potencial, del sexo femenino con rango de edades entre 15 a 65 años o más, tomando en cuenta el Estado de México, Distrito Federal, Puebla, Guanajuato, y Yucatán; donde Calzado Swing ofrece sus productos.

En el cuadro III.7 se observa la estimación de la población de mujeres demandantes para los años 2001 al 2006; con una tasa de crecimiento anual de 0.96%, a esto hay que restarle la tasa de mortalidad de 4.39 por mil habitantes, quedando de la siguiente manera.

La entidad con mayor población demandante es el Estado de México, donde se estima que para el año 2001 tendrá 4 366,842 mujeres y para el año 2006 será de 4 580,514. Yucatán, es el de menor población con 548 021 de demandantes femeninas en el año 2001 y en el 2006 con 574 842 de mujeres.

### CUADRO N° III.7

#### PROYECCIÓN DE LA POBLACION DE MUJERES DEMANDANTES DE CALZADO SINTETICO Y TEXTIL 2001-2006, RANGO DE EDADES ENTRE 15 A 65 Y MÁS

Con 0.96 tasa medio anual de crecimiento  
Con 4.39 tasa de mortalidad por mil habitantes

	EDO DE MEX	DF	PUEBLA	GUANAJUATO	YUCATAN	TOTAL	POR 2 PARES
2000	4,523,919	3,371,672	1,697,214	1,568,335	567,740	11,728,880	
2001	4,547,298	3,389,096	1,705,985	1,576,440	570,674	11,789,493	23,578,986
2002	4,590,952	3,421,632	1,722,362	1,591,574	576,152	11,902,672	23,805,344
2003	4,635,025	3,454,479	1,738,897	1,606,853	581,684	12,016,938	24,033,876
2004	4,679,521	3,487,642	1,755,591	1,622,279	587,268	12,132,301	24,264,605
2005	4,724,445	3,521,124	1,772,444	1,637,853	592,905	12,248,771	24,497,542
2006	4,769,799	3,554,926	1,789,460	1,653,576	598,597	12,366,358	24,732,716

Nota: Los datos al año 2000 son preliminares, a éstas se le aumento la tasa de crecimiento menos la tasa de mortalidad.

Fuente: Elaboración propia, con datos preliminares del XII Censo General de Población y Vivienda.2000

En el anexo 1 se detalla los cuadros de la proyección de la población de mujeres, respecto a los 5 estados, así como su demanda potencial de 2 y 3 pares de calzado sintético y textil, de donde se deduce que la cantidad mínima de volúmenes que la población demandará durante estos seis años para este tipo de calzado por 2 pares será de 1 096 054 y la máxima de 9 161 028.

#### III.3 Balance oferta-demanda de calzado sintético y textil

Primeramente se debe tomar en cuenta que para analizar la situación entre oferta y demanda hay que mencionar que tanto la producción nacional y la del calzado sintético y textil, han ido decreciendo, así como el consumo nacional aparente.

El volumen de la oferta de calzado sintético y textil presentado anteriormente mostró que se obtuvieron tasas negativas de crecimiento, por tal razón se considera como parámetro, la tasa media de crecimiento de Calzado Swing que fue del 1.6%, logrando una producción de 240 717 pares en el último año, esto porque a nivel de empresa se advierte un leve crecimiento.

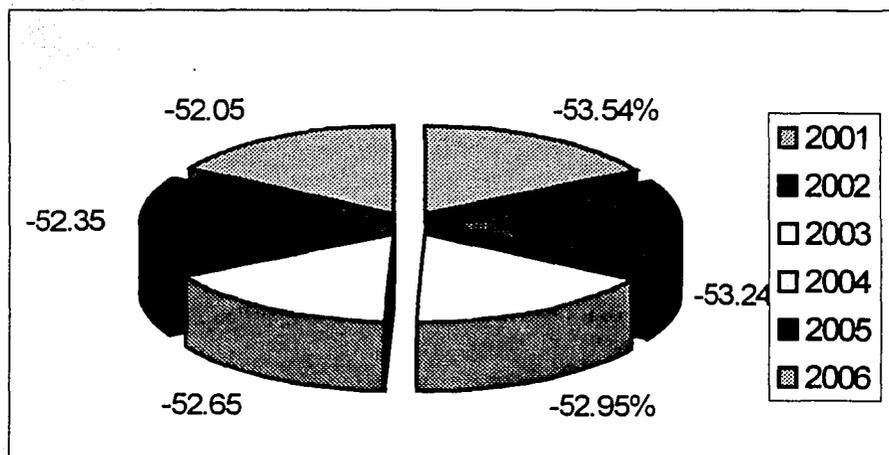
La oferta en el año 2000 fue de 10 783,000, para realizar una estimación se le agregó, como ya se dijo, una tasa de crecimiento del 1.6 y respecto a la demanda potencial, se calcula que cada persona usa al año 2 pares.

CUADRO N° III.8  
BALANCE OFERTA-DEMANDA  
(Volumen en pares)

	OFERTA	DEMANDA	DÉFICIT	%
2001	10,955,528	23,578,986	12,623,458	-53.54%
2002	11,130,816	23,805,344	12,674,528	-53.24%
2003	11,308,910	24,033,876	12,724,966	-52.95%
2004	11,489,982	24,264,602	12,774,620	-52.65%
2005	11,673,390	24,497,542	12,824,152	-52.35%
2006	11,860,469	24,732,716	12,872,247	-52.05%

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuadros III.4 y III.7

GRÁFICA N° III.1  
DÉFICIT DEL BALANCE LA OFERTA-DEMANDA DEL CALZADO  
SINTÉTICO Y TEXTIL



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro N° III.8

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con esta gráfica III.1, se denota la situación deficitaria que presenta la oferta nacional respecto a la demanda, siendo en el año del 2001 el mayor con el 53.54%, o sea las mujeres demandantes necesitarán de 12 623 458 respecto a este año, esto indica habrá una demanda insatisfecha, pero también se observa que en el año del 2006 el déficit de tal demanda disminuirá al 52.05%.

Los oferentes nacionales satisfacen solamente alrededor del 50% de la demanda potencial, por tal motivo se han incrementado las importaciones de calzado sintético y textil, las cuales en volumen son 5 884,238 pares al año, pero también es porque en algunos casos la capacidad utilizada no esta siendo aprovechada al ciento por ciento.

### III.3.1 Balance oferta-consumo nacional aparente (CNA)

El cuadro III.9 se obtuvo de los datos estimados de la oferta proyecta para los años 2001 al 2006 del cuadro III.4, y los datos de la columna del CNA se consiguieron del cuadro III.6, partiendo de la última cifra del 2000 con 15, 520, 760 pares, a ésta se le agregó la tasa media de crecimiento (TMC) de -4.19%, dando como resultado el balance oferta-CNA.

Durante el período examinado se denota que hay un déficit y que el consumo del calzado sintético será inferior en el año 2006

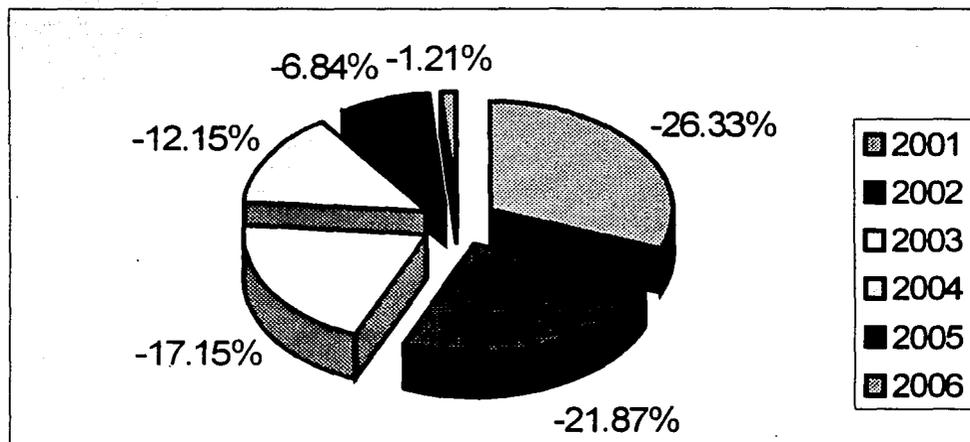
Como se puede advertir, las cifras obtenidas muestran un déficit en el balance, aunque es menor, es decir, existe una demanda insatisfecha, como también se demostró en el cuadro III.8 de la balance oferta-demanda.

**CUADRO N° III.9**  
**BALANCE OFERTA-CNA**  
 (Volumen en pares)

	<b>OFERTA</b>	<b>CNA</b>	<b>DÉFICIT</b>	<b>%</b>
<b>2001</b>	10,955,528	14,870,440	3,914,912	-26.33%
<b>2002</b>	11,130,816	14,247,369	3,116,553	-21.87%
<b>2003</b>	11,308,910	13,650,404	2,341,494	-17.15%
<b>2004</b>	11,489,982	13,078,452	1,588,470	-12.15%
<b>2005</b>	11,673,390	12,530,465	857,075	-6.84%
<b>2006</b>	11,860,469	12,005,438	144,969	-1.21%

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuadros III.4 y III.6

**GRAFICA N° III.2**  
**DÉFICIT DEL BALANCE DE LA OFERTA-CNA DEL CALZADO SINTÉTICO Y TEXTIL**  
 (Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro N° III.9

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

### *III.4 Análisis de precios*

El precio del tipo de calzado sintético y textil varía muy poco. Principalmente en el Distrito Federal y Estado de México, donde se concentran los fabricantes, el precio fluctúa entre el 30 ó 40 pesos

#### *III.4.1 Análisis histórico de precios*

Por lo que respecta al análisis de precios se tomó nuevamente el volumen de producción, pero ahora agregando el valor en miles de pesos para obtener el precio promedio.

En el cuadro III.10, se observa principalmente que el precio ha ido en aumento, contrario al volumen de producción, por ejemplo en diciembre del 2000 se llegó a 587 mil pares, con un valor de 22 965 en millones de pesos, dando un precio promedio de 39.12 pesos. Por el contrario en enero de 1994, año con mejor volumen de pares, se fabricaron 1,856 millones de pares con valor de 24 464 millones de pesos, quedando en 13.18 pesos.

El precio histórico obtenido durante estos siete años analizados, demuestra que a menor producción mayor precio, el cual oscila entre el 10 y 45 pesos.

CUADRO N° III.10

PRECIO HISTÓRICO DEL CALZADO DE TELA CON HULE O SINTÉTICA Y SIMILARES  
CON CORTE DE FIBRAS SINTÉTICAS Y/O ARTIFICIALES Y TELAS PLÁSTICAS Y/O VINÍLICAS  
(1994-2000)

	1994			1995			1996			1997			1998			1999			2000		
	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)	Volumen *	Valor **	Precio Promedio (pesos)
ENERO	1,856	24,464	13.18	1,326	22,266	16.79	1,585	30,954	19.53	1,934	39,838	20.60	1,282	31,607	24.65	976	27,607	28.29	836	29,512	35.30
FEBRERO	1,910	26,274	13.76	1,288	22,600	17.55	1,659	31,452	18.96	1,934	40,007	20.69	1,283	32,858	25.61	962	30,338	31.54	931	33,047	35.50
MARZO	1,830	24,253	13.25	1,244	22,664	18.22	1,778	35,423	19.92	1,758	39,561	22.50	1,517	38,241	25.21	1,185	37,638	31.76	1,061	39,339	37.08
ABRIL	1,918	26,921	14.04	1,196	20,860	17.44	1,635	33,634	20.57	1,997	48,565	24.32	1,462	38,645	26.43	1,213	42,488	35.03	1,046	39,756	38.01
MAYO	1,977	29,043	14.69	1,007	19,247	19.11	1,692	34,394	20.33	1,538	39,207	25.45	1,520	38,841	25.55	1,289	40,238	31.22	1,148	43,048	37.50
JUNIO	1,915	28,492	14.88	1,113	21,830	19.61	1,613	35,007	21.70	1,486	38,563	25.95	1,449	37,991	26.22	1,199	38,986	32.52	984	36,768	37.37
JULIO	1,794	28,152	15.69	1,199	21,469	17.91	1,807	40,317	22.31	1,712	44,503	25.99	1,597	45,840	28.70	1,184	41,700	35.22	986	36,586	37.11
AGOSTO	1,847	29,891	16.18	1,528	31,398	20.55	1,888	41,859	22.17	1,549	41,155	26.57	1,373	44,569	32.46	1,071	40,984	38.27	886	34,475	38.91
SEPTIEMBRE	1,609	25,676	15.96	1,362	27,899	20.48	1,676	38,576	23.02	1,463	38,611	26.39	1,253	39,800	31.76	1,043	39,333	37.71	700	30,602	43.72
OCTUBRE	1,828	30,017	16.42	1,506	29,524	19.60	1,819	43,002	23.64	1,633	44,130	27.02	1,209	37,997	31.43	991	41,392	41.77	848	30,602	36.09
NOVIEMBRE	1,876	30,329	16.17	1,509	29,714	19.69	1,739	42,389	24.38	1,631	41,990	25.74	1,236	39,470	31.93	984	37,699	38.31	770	33,255	43.19
DICIEMBRE	1,278	19,745	15.45	1,246	22,846	18.34	1,429	35,371	24.75	1,345	36,720	27.30	1,016	31,474	30.98	892	33,668	37.74	587	22,965	39.12

\* Volumen (Miles de pares)

\*\*Valor (Miles de pesos)

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### III.5 Canales de comercialización y distribución del producto

La comercialización permite al productor hacer llegar el bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

La comercialización no es la simple transferencia de productos o servicios hasta las manos del cliente... es decir, una buena comercialización es la que coloca el producto en sitio y momento adecuados, para dar la cliente la satisfacción que espera con su compra.<sup>12</sup>

El zapato tiene como consumidores finales al público en general, pero para llegar a éste, se necesitan a su vez distribuidores tanto mayoristas como minoristas

Para llegar a lugares muy distantes o más bien lugares donde no se fabrica este tipo de calzado, el productor lo distribuye de la siguiente manera:

- a) Productor-mayorista-minorista-consumidor
- b) Productor-minorista-consumidor
- c) Productor-consumidor

Calzado Swing distribuye sus productos a través de intermediarios mayoristas para llegar al consumidor final, también tiene un distribuidor que vende directamente al menudeo, los zapatos son vendidos en empaques generales los cuales contienen 20 pares, cada uno corresponde a una talla y modelo, a su vez cada par se encuentra en una empaque individual.

También cuenta con un equipo de transporte, el cual se encarga de entregar la mercancía en el área local del Distrito Federal y Area Metropolitana. Cuando la mercancía es requerida en el ámbito foráneo se embarca por transporte terrestre.

Al término de este estudio de mercado para Calzado Swing, se manifiesta que tiene deficiencias pero también posee facultades para expandir su nicho de mercado,

<sup>12</sup> SECOFI y CONCAMIN. *Gulas empresariales. Calzado de cuero. Planeación, organización, operación y control de empresas. Elementos de análisis*. Editorial Porrúa, México, 2000, p. 30.

pero para lograr dichos objetivos, se requiere elaborar un plan de negocios, el cual se intenta en el siguiente apartado.

## CAPITULO IV PLAN DE NEGOCIOS

### IV.1 Análisis FODA

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear estrategias para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.<sup>13</sup>

CUADRO IV.1  
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)  
DE CALZADO SWING

Internas	Externas
<b>Fortalezas:</b>	<b>Oportunidades:</b>
Alto volumen de producción	Ampliación del nicho de mercado
Bajo precio de venta	Desplazamiento de competidores
Variedad en los modelos ofrecidos	Gran demanda potencial
Calidad en este tipo de calzado	Exposiciones nacionales
Promoción publicitaria (catálogos)	Búsqueda de nuevos mercados
Solvencia económica	
Atención al cliente	
<b>Debilidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
Capacidad utilizada al 70%	Importación de calzado con baja calidad
No hay departamento de ventas	Elevada competencia
No existe mercado de exportación	Productos sustitutos
Personal no calificado	Economía inestable
Procedimientos ineficientes	Bajo poder adquisitivo de los demandantes
Maquinaria obsoleta	No existe apoyo gubernamental

Fuente: Datos proporcionados por la empresa y puntos críticos obtenidos por el estudio de mercado.

<sup>13</sup> SECOFI y CONCAMIN. *Guías empresariales. Calzado de cuero. Planeación, organización, operación y control de empresas. Elementos de análisis.* Editorial Porrúa, México, 2000, p. 205

**CUADRO IV. 2**  
**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD**

CONCEPTO	SI	NO
1. ¿Sus costos son reducidos respecto a la competencia?		✓
2. ¿Tiene identificación su producto? (es distintivo)	✓	
3. ¿Tiene solvencia económica?	✓	
4. ¿Sus costos al cambiar de proveedor son elevados?		✓
5. ¿Su producto es distribuido adecuadamente?	✓	
6. ¿Tiene patente su producto?		✓
7. ¿Se abastece sin problemas de materias primas?	✓	
8. ¿Recibe algún apoyo gubernamental?		✓
9. ¿Tiene procedimientos eficientes?	✓	
10. ¿Tiene problemas con las aprobaciones del gobierno?	✓	
11. ¿Contempla elevada competencia?	✓	
12. ¿El producto tiene sustitutos competitivos?	✓	
13. ¿Tiene calidad y es competitivo su producto?	✓	
14. ¿La calidad y precio de su proveedor es satisfactoria?	✓	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

De acuerdo con la investigación del estudio mercado de calzado sintético y textil, así como al análisis FODA de Calzado Swing, se advierten claras deficiencias y algunas importantes fortalezas respecto a sus competidores, siendo una de éstas el bajo precio a que vende su producto (de 30 a 40 pesos). Otra característica de la empresa es el crecimiento de la producción de pares en el 2000 con el 1.6%, haciendo la comparación en el mismo periodo, se observa el negativo crecimiento de la producción a nivel nacional de calzado con corte de tela de fibras sintéticas y plásticas (-10.55%).

#### *IV.2 Principales líneas de acción*

- En primer lugar Calzado Swing necesita utilizar la capacidad instalada a un 100%. Con esta medida aumentará a un 30% la producción de pares al año.
- Necesita crear un departamento de ventas, porque se ha notado que éstas han aumentado y si se piensa producir nuevos modelos de calzado es preciso tener este tipo de área para facilitar las ventas y atender personalmente a clientes primordiales y posibles nuevos clientes.
- Se nota que el nicho de mercado de Calzado Swing sólo se enfoca a 5 entidades, teniendo posiblemente la oportunidad de extender tal mercado hacia otros estados.
- México en lo últimos años ha suscrito tratados comerciales en los cuales se puede incursionar en el mercado de exportación, siendo este muy importante, ya que como se demostró en el estudio de mercado, las exportaciones son muy débiles respecto a las importaciones y también, como se pudo advertir, existe una empresa con 9 trabajadores, la cual exporta un producto similar y tiene un rango de ventas muy alto. Por esa razón Calzado Swing puede incorporarse a este tipo de mercado, claro sin descuidar su actual nicho de mercado.

#### *IV.3 Estrategias*

“La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aún cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá como proceder si tiene una estrategia bien definida.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos: consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación: esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único...

Enfoque: en la actualidad, esta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que existe una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.<sup>14</sup>

La estrategia básica seguida por Calzado Swing durante su inicio de operación hasta este momento ha sido la de liderazgo en costo, porque utiliza costos reducidos y a su vez precios más bajos respecto a otros competidores. Como se ha dicho el precio que ofrece oscila entre 30 y 40 pesos, menor que el precio promedio visto en el análisis de precios donde al mes diciembre del año 2000 fue de 39.12 pesos.

Junto a la estrategia básica de costos inferiores para Calzado Swing, está la estrategia de ampliación del mercado, este punto es importante para esta empresa ya que se tiene pensado capacitar al personal, así como adquirir nueva maquinaria e implementar nuevos modelos para ampliar el rango de demandantes, y extender su área geográfica de mercado, es decir penetrar en el mercado de exportación sin descuidar el nicho de mercado existente, también tiene la posibilidad de fusionarse con la empresa Manufactura de Calzado Sandy.

---

<sup>14</sup> Página en internet <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios2.html>

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se llegaron a las siguientes:

1. México al carecer de una política industrial, necesita que las empresas que integran una industria mejoren su productividad a través de la innovación, no importando el tamaño de las empresas. También es necesario aplicar los conceptos de competitividad, productividad y eficiencia hacia las empresas para poder sobresalir del rezago en que se encuentran las industrias mexicanas.

Los cambios presentados por la liberación económica en las últimas dos décadas en México, han ocasionado a su vez que la estructura de la industria y las empresas se incorporen al nuevo proceso de apertura comercial, ajuste y competencia internacional.

2. La industria mexicana al reestructurarse en los procesos productivos y distributivos tiene que especializarse en algunos bienes y buscar nuevos mercados para ser competitivo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una participación importante en el sector manufacturero, con algunas variantes según la rama; toda vez que algunas dirigen su producción al mercado interno, llamadas tradicionales; otras al mercado mixto (interno y externo), y las que fundamentalmente se orientan a la exportación.

3. Con la política de apertura comercial, la industria mexicana en general tuvo que ajustarse ante los cambios que se enfrentaba, lo cual tomó por sorpresa a la industria del calzado por no estar preparada para competir y presentar rezagos característicos, como la falta de tecnología, baja capacitación de mano de obra y el diferencial en costos de producción. Por tal motivo, la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas que se dedican al calzado han desaparecido o están a punto de hacerlo

ESTA TESIS NO SALI  
DE LA BIBLIOTECA

4. En lo relativo a precios, el rezago que se presenta en la industria del calzado es ocasionado por las variedades que existen en ésta; el menor precio es para el calzado de plástico, seguido por el calzado de tela y por último el calzado de cuero. En los dos primeros se debe al proceso productivo.

5. La elaboración del calzado de lona, hule y plástico se concentra más en el Distrito Federal y Estado de México. Con el proceso de apertura comercial, este tipo de calzado ha sido afectado por la intensificación de importaciones, a través de la triangulación que existe por medio de Estados Unidos, principalmente, de los países asiáticos como Taiwán, China e Indonesia.

Existen 14 productores de calzado sintético y textil los cuales se encuentran distribuidos en la siguiente forma: 5 en el Distrito Federal, 6 en el Estado de México y 3 en Yucatán. La capacidad utilizada de estos productores oscila entre 70 a 100%.

Los productos ofrecidos son fabricados con materiales sintéticos o textiles, como son: telas de algodón, tela sintética laminada y bondeada, polivinilo de carbonato (plástico de PVC), y los artículos son ballerinas para dama, mocasín casual, tenis escolar y tenis deportivo, sandalias. Este calzado es cotidiano o informal por ser confortable.

6. Las cifras obtenidas demuestran que son grandes las cantidades de pares los que se producen al año. Es decir, el proceso de elaboración del calzado sintético y textil es muy dinámico.

Por lo general las mujeres son las principales demandantes, porque es de fácil acceso en su compra y por tener un precio bajo. El rango de edades que lo consumen se encuentra entre los 15 a 65 y más años, ya que este tipo de calzado es informal y cómodo.

Al realizar las comparaciones entre la cantidad de pares de las importaciones con las de exportaciones, se denota que hay un gran desequilibrio entre esos dos rubros, es decir que las ventas al exterior de este tipo de calzado es muy insuficiente.

La entidad con mayor población demandante es el Estado de México, donde se estima que para el año 2001 tendrá 4 366,842 mujeres y para el año 2006 será de 4

580,514. Yucatán, es el de menor población con 548 021 de demandantes femeninas en el año 2001 y en el 2006 con 574 842 de mujeres.

Como se puede advertir, las cifras obtenidas muestran un déficit en los balances, tanto en el de oferta-demanda, como oferta-consumo nacional aparente, es decir, existe una demanda insatisfecha.

El precio histórico obtenido durante el periodo de 1994-2000, demuestra que a menor producción mayor precio, el cual oscila entre el 10 y 45 pesos.

El zapato tiene como consumidores finales al público en general, pero para llegar a éste, se necesitan a su vez distribuidores tanto mayoristas como minoristas

7. Calzado Swing distribuye sus productos a través de intermediarios mayoristas para llegar al consumidor final, también tiene un distribuidor que vende directamente al menudeo, los zapatos son vendidos en empaques generales los cuales contienen 20 pares, cada uno corresponde a una talla y modelo, a su vez cada par se encuentra en una empaque individual.
8. De acuerdo con la investigación del estudio mercado de calzado sintético y textil, así como al análisis FODA de Calzado Swing, se advierten claras deficiencias y algunas importantes fortalezas respecto a sus competidores, siendo una de éstas el bajo precio a que vende su producto (de 30 a 40 pesos). Otra característica de la empresa es el crecimiento de la producción de pares en el 2000 con el 1.6%, haciendo la comparación en el mismo periodo, se observa el negativo crecimiento de la producción a nivel nacional de calzado con corte de tela de fibras sintéticas y plásticas (-10.55%).
9. En primer lugar Calzado Swing necesita utilizar la capacidad instalada a un 100%. Con esta medida aumentará a un 30% la producción de pares al año.
10. Necesita crear un departamento de ventas, porque se ha notado que éstas han aumentado y si se piensa producir nuevos modelos de calzado es preciso tener este tipo de área para facilitar las ventas y atender personalmente a clientes primordiales y posibles nuevos clientes.

11. Se nota que el nicho de mercado de Calzado Swing sólo se enfoca a 5 entidades, teniendo posiblemente la oportunidad de extender tal mercado hacia otros estados.
12. México en los últimos años ha suscrito tratados comerciales en los cuales se puede incursionar en el mercado de exportación, siendo este muy importante, ya que como se demostró en el estudio de mercado, las exportaciones son muy débiles respecto a las importaciones y también, como se pudo advertir, existe una empresa con 9 trabajadores, la cual exporta un producto similar y tiene un rango de ventas muy alto. Por esa razón Calzado Swing puede incorporarse a este tipo de mercado, claro sin descuidar su actual nicho de mercado.
13. La estrategia básica seguida por Calzado Swing durante su inicio de operación hasta este momento ha sido la de liderazgo en costo, porque utiliza costos reducidos y a su vez precios más bajos respecto a otros competidores. Como se ha dicho el precio que ofrece oscila entre 30 y 40 pesos, menor que el precio promedio visto en el análisis de precios donde al mes diciembre del año 2000 fue de 39.12 pesos.
14. Junto a la estrategia básica de costos inferiores para Calzado Swing, está la estrategia de ampliación del mercado, este punto es importante para esta empresa ya que se tiene pensado capacitar al personal, así como adquirir nueva maquinaria e implementar nuevos modelos para ampliar el rango de demandantes, y extender su área geográfica de mercado, es decir penetrar en el mercado de exportación sin descuidar el nicho de mercado existente, también tiene la posibilidad de fusionarse con la empresa Manufactura de Calzado Sandy.

# ANEXOS

### CONSUMO NACIONAL APARENTE DEL CALZADO

(Millones de pares)

	PRODUCCIÓN NAL.	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CNA
1987	244.4	0.2	5.8	238.8
1988	245.2	5.5	8.2	242.5
1989	200.0	23.5	6.6	216.9
1990	208.5	16.7	7.9	217.3
1991	199.6	24.5	8.2	215.9
1992	193.3	42.7	9.7	226.3
1993	173.3	34.4	6.2	201.5
1994	172.4	26.6	5.1	193.9
1995	170.0	9.3	11.6	167.7
1996	180.0	5.5	19.3	166.2
1997	200.0	7.4	26.0	181.4
1998	210.0	10.5	35.0	185.5
1999	210.0	15.1	25.0	200.1
<b>TMC</b>	<b>-1.25</b>	<b>43.38</b>	<b>12.94</b>	<b>-1.46</b>

Fuente. Elaboración propia con datos de la Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato CICEG, [http// www.ciceg.org](http://www.ciceg.org)

**PROYECCION DE LA POBLACION DEMANDANTE DEL ESTADO DE MEXICO  
MUJERES CON RANGO DE EDAD DE 15 A 65 Y MÁS**

AÑO	PROYECCION CON TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE 0.96, MENOS LA TASA DE MORTALIDAD DE 4.39 POR MIL HABITANTES	VOLUMEN DE PARES AL AÑO	
		CON 2 PARES	CON 3 PARES
2001	4,547,298	9,094,596	13,641,894
2002	4,590,952	9,181,904	13,772,856
2003	4,635,025	9,270,050	13,905,075
2004	4,679,521	9,359,042	14,038,563
2005	4,724,445	9,448,890	14,173,335
2006	4,769,799	9,539,598	14,309,397

Fuente. Elaboración propia con datos preliminares del XII Censo de General de Población y Vivienda 2000.

**PROYECCION DE LA POBLACION DEMANDANTE DEL DISTRITO FEDERAL  
MUJERES CON RANGO DE EDAD DE 15 A 65 Y MÁS**

AÑO	PROYECCION CON TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE 0.96, MENOS LA TASA DE MORTALIDAD DE 4.39 POR MIL HABITANTES	VOLUMEN DE PARES AL AÑO	
		CON 2 PARES	CON 3 PARES
2001	3,389,096	6,778,192	10,167,288
2002	3,421,632	6,843,264	10,264,896
2003	3,454,479	6,908,958	10,363,437
2004	3,487,642	6,975,284	10,462,926
2005	3,521,124	7,042,248	10,563,372
2006	3,554,926	7,109,852	10,664,778

Fuente. Elaboración propia con datos preliminares del XII Censo de General de Población y Vivienda 2000.

**PROYECCION DE LA POBLACION DEMANDANTE DE PUEBLA  
MUJERES CON RANGO DE EDAD DE 15 A 65 Y MÁS**

AÑO	PROYECCION CON TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE 0.96, MENOS LA TASA DE MORTALIDAD DE 4.39 POR MIL HABITANTES	VOLUMEN DE PARES AL AÑO	
		CON 2 PARES	CON 3 PARES
2001	1,705,985	3,411,970	5,117,955
2002	1,722,362	3,444,724	5,167,086
2003	1,738,897	3,477,794	5,216,691
2004	1,755,591	3,511,182	5,266,773
2005	1,772,444	3,544,888	5,317,332
2006	1,789,460	3,578,920	5,368,380

Fuente. Elaboración propia con datos preliminares del XII Censo de General de Población y Vivienda 2000.

**PROYECCION DE LA POBLACIÓN DEMANDANTE DE GUANAJUATO  
MUJERES CON RANGO DE EDAD DE 15 A 65 Y MÁS**

AÑO	PROYECCION CON TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE 0.96, MENOS LA TASA DE MORTALIDAD DE 4.39 POR MIL HABITANTES	VOLUMEN DE PARES AL AÑO	
		CON 2 PARES	CON 3 PARES
2001	1,576,440	3,152,880	4,729,320
2002	1,591,574	3,183,148	4,774,722
2003	1,606,853	3,213,706	4,820,559
2004	1,622,279	3,244,558	4,866,837
2005	1,637,853	3,275,706	4,913,559
2006	1,653,576	3,307,152	4,960,728

Fuente. Elaboración propia con datos preliminares del XII Censo de General de Población y Vivienda 2000.

**PROYECCION DE LA POBLACIÓN DEMANDANTE DE YUCATAN  
MUJERES CON RANGO DE EDAD DE 15 A 65 Y MÁS**

AÑO	PROYECCION CON TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE 0.96, MENOS LA TASA DE MORTALIDAD DE 4.39 POR MIL HABITANTES	VOLUMEN DE PARES AL AÑO	
		CON 2 PARES	CON 3 PARES
2001	570,674	1,141,348	1,712,022
2002	576,152	1,152,304	1,728,456
2003	581,684	1,163,368	1,745,052
2004	587,268	1,174,536	1,761,804
2005	592,905	1,185,810	1,778,715
2006	598,597	1,197,194	1,795,791

Fuente. Elaboración propia con datos preliminares del XII Censo de General de Población y Vivienda 2000.

## BIBLIOGRAFIA

### *Libros:*

- Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano, José Antonio, compiladores. *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*. Coedición del FCE y Nafinsa, México. 1994.
- Baena Paz, Guillermina. *Instrumentos de investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales*. Editores Mexicanos Unidos. México, 1984.
- Bangs, Jr. David H. *El plan de negocios. Guía completa para definir tu producto, servicio, mercado, financiamiento*. Editorial Pax México. 1999.
- Barros de Castro, Antonio y Lessa, Carlos Francisco. *Introducción a la economía: un enfoque estructuralista*. Editorial Siglo XXI Editores. México, 1991.
- Bravo Anguiano, Ricardo. *Metodología de la investigación económica*. Editorial Alhambra Mexicana. México, 1997.
- Fondo Nacional de Estudios y Proyectos. *La industria del calzado en México*. Nafinsa/Fonep. México, sin fecha.
- Grabinsky, Nathan y Klein, Alfred W. *El análisis factorial. Guía de estudios de economía industrial*. Banco de México. México, 1990
- Iglesias, Esther. *Las industrias del cuero y del calzado en México*. Editorial UNAM/IIIE. México, 1998.
- Nacional Financiera, S.N.C. *Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México, 2000
- Nacional Financiera, S.N.C. *La competitividad de la empresa mexicana*. Biblioteca Nafin núm. 9, México 1995.
- Sánchez Barajas Genaro. *Manual para la identificación, formulación y evaluación de microproyectos*. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, N°6. Nafinsa, México 1993.

- SECOFI y CONCAMIN. *Guías empresariales. Calzado de cuero. Planeación, organización, operación y control de empresas. Elementos de análisis*. Editorial Porrúa, México, 2000.
- Solis Vieyra, Luis Mauricio. *Efectos de la apertura comercial sobre la industrial del calzado*. Tesis de licenciatura. Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1995.
- Stutely, Richard. *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Editorial Prentice Hall. México, 2000.

*Revistas y periódicos:*

- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. “La política industrial en la era de la globalización”, “Política industrial y tecnológica para las PYME en América del Norte”, “Política industrial para las PYME en la economía global”, en Comercio Exterior. Vol. 48, Núm. 7 y 8, México, Julio y Agosto de 1998.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. Serie Perfiles Sectoriales. Calzado. México, Septiembre de 1994

*Página en internet:*

[http:// server2.southlink.com.ar/uap/planeacion-mercado.htm](http://server2.southlink.com.ar/uap/planeacion-mercado.htm)

[http://: www.banamex.com](http://www.banamex.com)

[http://: www.ciceg.org](http://www.ciceg.org)

[http://: www.chandra.uam.mx/gestion/num3/doc07.htm](http://www.chandra.uam.mx/gestion/num3/doc07.htm)

[http://: www.dinero.com.ve/plandenegocios2.html](http://www.dinero.com.ve/plandenegocios2.html)

[http://: www.economia-snci.gob.mx](http://www.economia-snci.gob.mx)

[http://: www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

[http://: www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

[http://: www.uam.mx/organo-aum/documentos/V-II/ii23-04.html](http://www.uam.mx/organo-aum/documentos/V-II/ii23-04.html)

[http://:www.economista.com.mx](http://www.economista.com.mx)