



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**MÉXICO-CHINA: “LA INDUSTRIA DEL CALZADO
EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A:

HUGO ERNESTO ROLDÁN RUIZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. MIGUEL GONZÁLEZ IBARRA



MÉXICO, D. F.

DICIEMBRE DE 2008



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 y Dedicatorias

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su apoyo, animo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A mis padres por su invaluable ayuda, por apoyarme para estudiar esta carrera. A mi madre por sus preocupaciones constantes. A mi padre por su apoyo incondicional.

A la Facultad de Economía y la UNAM por abrirme las puertas, dejarme ser parte de ella y nutrirme de conocimientos.

A cada uno de los profesores que de alguna u otra manera contribuyeron en mi enseñanza porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy y finalmente cumplir con los objetivos de este proyecto. Prof. Miguel González Ibarra. ¡¡Gracias!!

Al más especial de todos, a ti Señor porque hiciste realidad este sueño, esta tesis es para ti.

Hugo Ernesto

México y China: la industria del calzado en el contexto de la globalización

Justificación.....	2
Hipótesis de la investigación.....	3
Introducción.....	4
Estructura de la investigación.....	5
Capítulo 1.- Marco conceptual.....	7
1.1.- Introducción.....	7
1.2.- Enfoque de globalización.....	7
1.3.- La globalización de la empresa.....	11
1.3.1.- Concepto de cluster.....	12
1.3.2.- Innovación tecnológica y Competitividad.....	14
1.4.- Teorías convencionales del comercio internacional.....	18
1.4.1.- El Mercantilismo.....	19
1.4.2.-Ventajas Absolutas y ventajas Comparativas.....	19
1.4.3.- Modelo de Heckscher Ohlin "Proporción de Factores".....	20
1.4.4.- Modelo de Porter "Las Ventajas Competitivas".....	23
1.4.4.1.- La cadena de valor.....	34
1.4.4.2.- La Competitividad Sistémica.....	36
1.5.-Conclusiones.....	40
Capítulo 2.- La Industria del calzado en el contexto internacional y China.....	41
2.1.- Introducción.....	41
2.2.- Principales países productores de cuero.....	41
2.2.1.- Producción mundial de cuero.....	41
2.2.2.- Comercio internacional de cuero.....	43
2.3.- Producción de calzado por regiones.....	45
2.3.1.- Principales países productores de calzado de cuero.....	45
2.4.- Características de la industria del calzado de China.....	48
2.4.1.- Situación económica actual.....	48
2.4.2.- Ingreso de China a la OMC y sus implicaciones para la industria del vestido y Calzado.....	49
2.4.3.- Estructura industrial y empleo para la fabricación de calzado.....	52
2.4.4.- Situación actual de la industria de calzado.....	58
2.4.5.- Producción local y destino de las exportaciones chinas de calzado.....	59
2.4.6.- La estrategia seguida por China para incrementar su competitividad en los mercados globales.....	61
Capítulo 3.- La industria del calzado en México.....	63
3.1.- Introducción.....	63
3.2.- Evolución reciente de la industria del calzado en el periodo 1985-2003.....	63
3.3.- Características estructurales de la industria de calzado en México.....	66
3.3.1.- Estructura industrial y distribución regional (ubicación geográfica).....	66
3.3.1.1.- La importancia del cluster y la especialización por región.....	70
3.3.2.- Empleo y remuneraciones.....	71
3.3.3.- Entrada y captación de inversión extranjera directa y tecnología en la industria del calzado.....	73
3.3.4.- Balanza comercial del calzado.....	75
3.3.5.- Programas comerciales y estructura arancelaria para beneficiar e incrementar la competitividad del sector calzado mexicano en el mercado internacional.....	78
3.4.- Situación competitiva de la industria del calzado mexicana en el mercado internacional.....	88
3.4.1.-Ventajas y desventajas competitivas en la industria del calzado mexicana.....	88
3.4.2.- Comparación en la industria de calzado de México y China de acuerdo al índice de competitividad microeconómica y sistémica.....	91
3.4.3.- Posicionamiento de México ante China en el mercado de calzado de E.U.....	95
3.4.4.- La estrategia seguida por México para incrementar su competitividad en los mercados globales.....	98
Conclusiones.....	103
Bibliografía.....	108

Justificación

A mediados de la década de los ochenta, con la entrada de México al GATT, el comportamiento de la industria mexicana cambio drásticamente, diversos sectores de la economía nacional fueron perjudicados por los efectos de la globalización dentro de la nueva dinámica de la economía internacional, por lo cual algunas ramas dentro del sector manufacturero como la industria del calzado sufrió las consecuencias de este hecho.

La incorporación de varios países con abundante capital intensivo en mano de obra al mercado mundial del calzado originó la reducción de forma significativa de los precios internacionales del calzado, esto debido al gran número de competidores que existen en el mercado, por lo cual se incrementó drásticamente el grado de competencia en este mercado.

Actualmente la producción de calzado en el mercado mexicano se ha reducido de forma significativa, las importaciones de calzado se han incrementado de forma considerable y de igual forma han reducido el superávit comercial de esta industria, por lo cual el calzado mexicano ha sido desplazado por el calzado chino. En su mercado interno y en el mercado más importante para México, su principal socio comercial Estados Unidos, quien ha sido desplazado por China comercialmente adentro de su mercado.

Siendo esta industria de suma importancia, por su grado de participación en el valor agregado dentro de la manufactura en general, su generación de divisas, el número de empleos que genera, y principalmente por ser un artículo de primera necesidad. Es importante analizar el papel que juega la industria del calzado en la dinámica actual de la economía internacional.

Por este motivo es de gran importancia analizar y mostrar las fortalezas y debilidades de la industria del calzado, haciendo un análisis comparativo en las dinámicas de producción seguidas por China y México, a partir de la estructura industrial y competitiva de ambas naciones.

Hipótesis de la investigación

Considerando que el dinamismo del sector exportador de la industria de calzado chino se ha llevado a cabo a través de la innovación tecnológica, mano de obra calificada y barata, los cuales son factores que favorecen su creciente productividad y expansión globalizadora en el mercado mundial.

La industria del calzado mexicana en el mercado de Estados Unidos, no compite con la industria de calzado china en cuanto a mano de obra, lo cual se refleja en su creciente competitividad y presencia en el mercado estadounidense, sin embargo existen otros factores alternativos para el caso de la industria mexicana que favorecen el desarrollo de su productividad y posición competitiva, los cuales no han sido aprovechados favorablemente.

La debilidad, heterogeneidad y desarticulación de la estructura productiva en la industria del calzado de México ha propiciado que la productividad de esta industria en el mercado de Estados Unidos se vea rezagada y perdiendo posición competitiva.

Introducción

La presente investigación tiene el objetivo de analizar la situación actual de la industria del calzado, en el contexto internacional, el cual funciona como indicador de la actual dinámica de la economía globalizadora y la forma de interacción comercial entre las economías del mercado internacional, sin embargo se toma el caso particular de China y México, considerando la producción de calzado elaborado de cuero como principal insumo para su producción sin olvidar las demás categorías de calzado.

Debido a que no es posible obtener información cuantitativa para el caso de la industria del calzado de China después del año 2003, la presente investigación abarcará el periodo de 1993 hasta 2003, a fin de diferenciar las características de esta industria en ambas naciones, cabe mencionar que en este periodo se llevo a cabo la firma del TLCAN de México con Estados Unidos, por lo que es necesario con el objetivo de conocer el desempeño del producto mexicano en el mercado estadounidense y su competencia por parte de la industria de calzado de China ya que este país ha tenido un notable dinamismo en cuanto a sus exportaciones hacia Estados Unidos.

Por lo cual resulta necesario analizar los factores que han influido para impulsar las ventajas y desventajas competitivas de ambas naciones para diferenciar las dinámicas llevadas por ambos países a fin de elaborar políticas y recomendaciones alternativas para explotar las fortalezas que tiene la industria de calzado mexicana frente a la competencia china. Lo anterior será fundamentado en los enfoques de la teoría moderna del comercio internacional.

Estructura de la investigación

El primer capítulo abordará el modelo teórico y marco conceptual que sostiene el planteamiento de la presente investigación, por lo que se abordan los conceptos de globalización, concepto de cluster, competitividad e innovación tecnológica, ya que son elementos cruciales en la inserción de las empresas exitosas en la globalización, adicionalmente se exponen las nociones de la teoría convencional de comercio internacional. Con lo cual se pretende determinar las convergencias y divergencias que existen en los enfoques más relevantes de la teoría del comercio internacional basadas en la competitividad entre industrias e innovación tecnológica para lograr el éxito en los mercados internacionales a fin de aplicar estos enfoques para el caso de la industria de calzado mexicana en el mercado estadounidense.

El segundo capítulo se analizará el comportamiento mostrado por parte de los países más representativos en la producción de cuero como principal insumo para la elaboración de calzado, para conocer que países cuentan con este insumo para elaboración de calzado y por el contrario, que países son importadores de este insumo, asimismo se analizará la trayectoria mostrada en el comercio de calzado de cuero por todos los países a nivel mundial para identificar que regiones económicas y más en particular que países son líderes en este mercado. Este análisis convergerá en el notable dinamismo del comportamiento de las exportaciones por parte de China como el líder en este mercado a nivel mundial.

La segunda parte de este capítulo analizará la situación actual de la economía de China y su repercusión en el sector de calzado, con lo cual se pretende obtener las fortalezas y debilidades de esta industria, de esta forma se identificará la estructura productiva de este país así como la trayectoria y

comportamiento de su exportaciones e importaciones de calzado, particularmente hacia Estados Unidos.

El tercer capítulo comprenderá el análisis de la situación actual de la industria de calzado en México, abordando la estructura productiva; de la misma forma que en el capítulo anterior con China.

El objetivo principal de este capítulo es obtener las características estructurales de esta industria en México, la situación del empleo en este sector así como el comportamiento de la balanza comercial del calzado en el mercado externo particularmente el de Estados Unidos, posteriormente se abordarán los programas y regulaciones comerciales respecto a esta industria así como las acciones tomadas por los organismos competentes que han impulsado, a fin de incrementar la competitividad de la industria mexicana en este sector. Este análisis convergerá en obtener las ventajas y desventajas o debilidades que muestra la industria de calzado mexicana respecto al mercado estadounidense frente a la competencia china, con el propósito de comparar ambas industrias de acuerdo con los enfoques de la teoría moderna del comercio internacional.

Posteriormente se mencionan las conclusiones de esta investigación, a fin de obtener un diagnóstico para proponer acciones y recomendaciones para impulsar la competitividad y reducir las debilidades de este sector en México, fortaleciendo los factores que intervienen como motores de la competitividad de esta industria en México.

Capítulo 1.- Marco Conceptual

1.1.- Introducción

La necesidad de comprender el funcionamiento de las interacciones entre vendedores y compradores en el comercio internacional debe ser basada en las nociones sobre el éxito de las industrias en diferentes países.

Por lo anterior en este primer capítulo se abordará el modelo teórico y conceptual que sostiene el planteamiento de la presente investigación, por lo que se abordan los conceptos básicos que determinan el comercio internacional, la globalización, así como los enfoques de la teoría más convencional de comercio internacional.

1.2.- Enfoque de globalización

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el capital empezó a internacionalizarse con tal intensidad como nunca antes se había visto. Perdiendo parcialmente su característica nacional (inglesa, norteamericana, alemana, japonesa, francesa u otra) adquiriendo una connotación internacional. “esa internacionalización” se tornó más intensa y generalizada o propiamente mundial, con el fin de la guerra fría, la disgregación del bloque soviético y los cambios de políticas económicas en las naciones del régimen socialista. A partir de ese momento las economías de las nacionales del ex-mundo socialista se transforman en fronteras de negocios, inversiones, asociaciones de capitales, transferencia de tecnologías y otras operaciones que expresan la intensificación y la generalización de los movimientos y de las formas de reproducción del capital a escala mundial. A partir del comienzo de la Guerra Fría del periodo 1946 a 1989, el capitalismo se extendió por el mundo y con la división internacional del

trabajo, los consorcios internacionales adquirieron primacía sobre las economías nacionales. En la base de la internacionalización del capital esta la formación, el desarrollo y la diversificación de lo que se puede denominar “fábrica global”¹

La teoría de la Globalización surge a partir de la gran interacción que se dio a mediados de la década de los sesenta², en la esfera de las transacciones económicas. Este término fue utilizado por primera vez, por Theodore Levitt en *The Globalization of Markets*³.

Una de las características de esta teoría es que se centra y enfatiza en los vínculos culturales económicos y de comunicación a escala mundial, en esta comunicación cultural, un factor primordial es la creciente flexibilidad de la tecnología para conectar a la gente alrededor del mundo. Dicho de otra forma; es que cada vez existe un mayor grado de integración en las sociedades a escala mundial.

Los fundamentos de la teoría de la globalización, señalan que la estructura mundial y sus interrelaciones son elementos claves para comprender los cambios en la producción y en la economía en general⁴.

Visto desde una perspectiva económica, la globalización implica que cada vez existe un mayor nivel de integración que está teniendo lugar entre las diferentes regiones del mundo, y que ese nivel de integración está afectando las condiciones sociales y económicas de los países.

¹ Ianni, Octavio. *Teorías de la Globalización*, México, Siglo XXI, 1996, p. 31.

² Joaquín Estefanía “La nueva Economía de la Globalización” ed. Debate, 1997, p. 37.

³ Levitt 1984, pp. 3-10

⁴ Borrego, John, pp.157-206

Ahora bien vale la pena mencionar los aspectos originarios de la globalización⁵:El desarrollo tecnológico, particularmente el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), entre las que se destaca Internet;

- ✓ La aparición y desarrollo masivo de la *computadora personal* (PC) en el trabajo y el hogar;
- ✓ Las *transformaciones de la empresa* después de la Segunda Guerra mundial, bajo el impacto del toyotismo, reemplazando a la empresa fordista⁶.
- ✓ La emergencia de la llamada *Sociedad de la Información* como superadora de la Sociedad Industrial.
- ✓ Las *Empresas Multinacionales* (EMN) y su influencia creciente en la economía mundial.
- ✓ La caída del muro de Berlín en 1989 y sobre todo *el colapso de la Unión Soviética* en 1991, que terminó con el mundo bi-polar de la Guerra Fría, que abrió nuevos horizontes para los países de Europa del este que ahora se están integrando en la Unión Europea (UE) y creó un nuevo escenario favorable a la expansión del mercado internacional.
- ✓ La limitaciones y posterior *crisis del Estado de Bienestar* que comienzan a manifestarse a finales de la década del 60, y que tiene su más clara expresión histórica en los gobiernos de Reagan (1981-1989) en EEUU y Thatcher (1979-1990) en Gran Bretaña.
- ✓ La *integración de los mercados de capital*.

En este escenario los factores económicos encuentran un terreno favorable para su expansión y la posibilidad de generar nuevas interrelaciones entre los

⁵ Joaquín Estefanía "La Nueva Economía. La Globalización" ed. Debate, 1997

⁶ El método de producción fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales. El taylorismo, basado en el principio de la administración científica' desarrollado por Frederick Winslow Taylor. Hechos y ficciones de la globalización, Aldo Ferrer, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997.

mercados de todo el mundo (consumidores, trabajo, recursos naturales, inversiones financieras). Las Empresas Multinacionales se encuentran en óptima situación para aprovechar el nuevo escenario.

Las características de una primera relación comercial, tomando el ejemplo de China e India donde el gobierno supo conducir los negocios para aprovechar la tecnología que les llegaba, actualmente estos dos países no sólo ofrecen mano de obra barata, sino que adicionalmente ofrecen personal altamente capacitado en ciencias, ingeniería y tecnología que ofrecen consultorías y servicios del más alto nivel a grandes corporaciones internacionales⁷.

Por otro lado tenemos las crisis internas de los países ricos, sus altos costos de producción que confluyen con la apertura de los países del este, China e India que modifican sus posiciones políticas respecto al mercado de capitales y su inclusión como miembros de la Organización Mundial de Comercio ⁸.

Las anteriores consideraciones dan base para afirmar que la teoría de la globalización y la teoría de los sistemas mundiales toman como unidad fundamental de análisis lo global, más que la categoría de estado-nación, la cual es más utilizada en los estudios de modernización y de dependencia. El sentido contrastante entre la globalización y la teoría de los sistemas mundiales se refiere, no obstante, a que esta última contiene adaptaciones de principios de materialismo dialéctico e histórico, mientras que la globalización acentúa sus fundamentos más bien estructurales y funcionalistas⁹. De allí que los

⁷ Ianni, Octavio. *Teorías de la globalización*. México: Siglo XXI Editores, 1996.

⁸ Organización Mundial del Comercio (OMC), institución internacional creada para promover y aplicar un librecomercio global. La OMC fue fundada en 1993 por el Acta Final que cerraba la Ronda Uruguay de negociaciones multilaterales contempladas en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), al que sustituye. La OMC tiene como fin administrar y controlar los 28 acuerdos de librecomercio recogidos en el Acta Final, supervisar las prácticas comerciales mundiales y juzgar los litigios comerciales que los estados miembros le presentan. La Organización empezó a funcionar el 1 de enero de 1995 con un Consejo General integrado por 76 países miembros, aunque se espera que crezca conforme vayan siendo admitidas nuevas naciones. A diferencia de su predecesora, es una entidad constituida de modo formal cuyas decisiones son vinculantes para sus miembros, aunque es independiente de la Organización de las Naciones Unidas. La OMC proporciona un marco para el ejercicio de la ley dentro del comercio internacional, amplía las disposiciones recogidas en el GATT e incluye además los servicios, los derechos a la propiedad intelectual y la inversión. Tamames, Ramón, "Estructura Económica Internacional " 2001.

⁹ Herrera de la Fuente , Carlos Teorías de la Globalización, 2003 Tesis UNAM

globalistas consideren formas de transformación más tendientes a las secuencias graduales de sucesos, que a saltos revolucionarios de intensa y rápida transformación. Para la globalización el reto de las sociedades es adaptarse secuencialmente a las innovaciones que plantean los nuevos escenarios con sus cambios en las esferas de comunicación y la economía.

En efecto la globalización económica es aquel proceso por el cual las economías nacionales se integran paulatinamente al entorno de la economía internacional, y de esta forma su evolución dependerá más de los mercados internacionales y menos de las políticas económicas gubernamentales de cada nación¹⁰.

La globalización en sí misma es un proceso continuo y dinámico, que desafía las leyes de los países en desarrollo, en el sentido de que desnuda irregularidades respecto a leyes de protección a trabajadores, protección del medio ambiente y formas de establecer negocios con corporaciones que si bien pueden dar trabajo a la mano de obra desocupada, también pueden beneficiarse de irregularidades subsistentes en un determinado país.¹¹

1.3- La globalización de la Empresa

Como se mencionó anteriormente, el mundo actual no es un conjunto de naciones independientes alejadas entre ellas, ya que existen diversas relaciones comerciales de interdependencia. El autor Colin Hines, en su libro "Localización un manifiesto global"¹² menciona que el término globalización, es consecuencia de la creciente integración de las economías domésticas hacia una economía global a través del comercio, apoyado en avances tecnológicos.

¹⁰ Joaquín Estefanía "La Nueva Economía. La Globalización" ed. Debate, 1997, p. 67

¹¹ Brena Becerril, Juan Pablo "La Globalización en la estructura Mundial" Tesis 2003 UNAM

¹² En el libro Hines, Coliun. "Localization, A Global Manifiesto", United Kingdom, EarthsCan Publications LTD, 2000.

En consecuencia, esto origina una reducción de las barreras al comercio y a la inversión, así como una reducción en las restricciones de las acciones de los gobiernos para los asuntos económicos internos, ya que el proceso está dirigido por la ventaja comparativa, por medio de la búsqueda de mayor competitividad internacional y por lo tanto de crecimiento económico.

En el transcurso de todo proceso de globalización de la respectiva economía, el factor de la competencia internacional determina las tendencias de globalización que han provocado que los recursos de la producción, materiales, humanos, financieros y tecnológicos presenten una gran movilidad y que se reduzca sustancialmente el control que se ejerce sobre los mismos.

Las empresas de los países pequeños sólo tienen una alternativa; revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir, sólo algunas pocas pueden aspirar a competir en el mercado internacional, aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países subdesarrollados.

1.3.1- Concepto de Cluster

El término cluster es un sistema de constituido por varias empresas industriales que tienen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo en conjunto del proceso productivo es decir; es un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una determinada zona geográfica formando un sistema interactivo con el objetivo de incrementar su competitividad. La formación de cluster permite obtener una ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado¹³.

¹³ Sengenberger y Pyke, 1992, Schmitz, 1994.

Existen tres elementos básicos para la implementación de un cluster:

➤ Integración

El objetivo de la integración es usar los recursos de otra empresa relacionada o no para un beneficio en común.

➤ Agrupaciones y alianzas

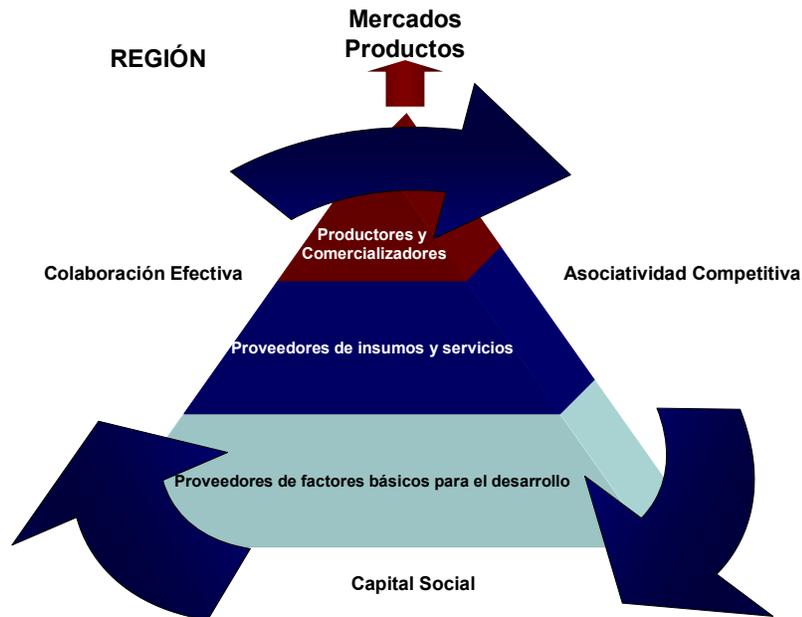
Son agrupaciones de empresas de un mismo producto que se agrupan con el objetivo de mejorar su flujo informático, adquirir "poder adquisitivo", intercambiar ideas e implementar innovaciones que beneficien a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y en el mejor interés de las empresas y el país.

➤ Infraestructura

Esto implica los Parques Industriales, su ubicación, zonificación y regulaciones. Que quede claro que estos son "Empresa Privada" y no tienen ningún nexo con el Cluster. El único compromiso es la contratación de los beneficios que este brinda bajo contratación bilateral y equitativa¹⁴.

¹⁴ Rabelot, Roberta (1997), External Economies and Cooperation in Industrial Districts a Comparison of Italy and México, Edit. Macmillan.

Estructura de un cluster



Fuente: Elaboración propia.

El centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) define a un cluster como una concentración geográfica de empresas del mismo sector productivo así como de los proveedores especializados de las mismas, los oferentes de servicios al productor y de entidades e instituciones privadas y gubernamentales vinculadas, que compiten y cooperan en un área económica específica mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración.

1.3.2.- Innovación tecnológica y Competitividad

En la interacción entre oferentes y demandantes, los productos pueden tener éxito por su precio, por su calidad, por su diseño o simplemente porque se dispone de una red comercial. La pregunta es, ¿cómo estos productos han llegado a ser competitivos?, ¿cómo se han generado? La respuesta es simplemente a través de la innovación.

Generalmente se da por hecho que el desarrollo tecnológico conlleva a un crecimiento económico, sin embargo el proceso en el cual se desarrolla la innovación ha pasado por alto, sin darle la importancia que tiene. La innovación y su consecuente efecto sobre la productividad transcurre dentro de un proceso que diferencia las distintas actividades a lo largo del tiempo en que se introduce exitosamente al mercado una invención. A este proceso se le llama innovador, pues identifica las actividades a través de las cuales se puede llegar al éxito comercial de la invención, es decir a través de productos, procesos, gestión u organización, la innovación y el proceso que de ella se deriva, consiste básicamente en poner una nueva invención en la esfera económico-social, es decir, en el mercado. Este proceso se lleva a cabo en tres niveles, primero investigación, segundo difusión y tercero desarrollo¹⁵. Ahora bien la innovación depende de factores que actúan forzando al proceso productivo a cambiar, buscando el beneficio propio. Esta tendencia procede de tres aspectos fundamentales:

- El progreso técnico, es decir, los productos actuales pueden desaparecer rápidamente debido a la aparición de nuevos productos. La generación de nuevas tecnologías.
- En segundo lugar, puede ser la internacionalización de la economía.
- Como tercer factor se refiere a la formación de nuevos mercados, en otras palabras la tendencia a fabricar nuevos productos cada vez más personalizados, dirigidos a mercados específicos.

Cabe resaltar que Schumpeter, fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Schumpeter definió la innovación en 1934 con un sentido más general, su definición clásica de la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

¹⁵ Rubio Torres, Cambio Tecnológico y Desarrollo Industrial, 2000, "El Caso de la Industria del Vidrio" UNAM.

La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados.

- La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada.
- La apertura de un nuevo mercado en un país, si este mercado ya existía en otro país como si no existía.
- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente a existe, o bien ha de ser creada de nuevo.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado, como ejemplo, la creación de monopolio.

Existe un acuerdo en que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter, por ejemplo dice que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones.

El papel de la innovación en la productividad de una industria y particularmente en la empresa juega un papel fundamental para la sobrevivencia de la empresa; ahora bien para analizar el término de innovación es conveniente distinguir la diferencia entre innovación e invención. Schumpeter, preocupado por el desempeño tecnológico y su influencia en el desarrollo económico, determinó el concepto de “invención como el proceso que ocurre en lo que se podría llamar la esfera científico-técnica que por tanto permanece ahí para siempre”¹⁶ ahora bien la innovación significa la producción a un menor costo unitario o bien el empleo de recursos productivos en usos no probados hasta ahora en la practica, y su retiro de los usos a que

¹⁶ Schumpeter, J. “ La inestabilidad del capitalismo”. En Rosenberg, N, Economía del cambio tecnológico, F. C. E, Lecturas del trimestre económico. # 31, México 1971

han servido hasta ahora como lo definió Schumpeter. Las innovaciones tecnológicas pueden ocurrir en dos niveles:¹⁷ innovaciones de productos y de procesos; la primera se refiere a la información que determina las características físicas del producto; y la segunda se refiere al conocimiento técnico de cómo se transforma el material, desde la materia prima hasta el producto, de tal forma que los productos puedan realizarse con menores costos. Ahora bien, las innovaciones también pueden caracterizarse por ser innovaciones incrementales y radicales. Las innovaciones incrementales se refieren a las mejoras sucesivas a las que son sometidos todos los productos y procesos. Las innovaciones radicales, son aquellas que introducen productos o procesos completamente nuevos.

Las empresas en una economía impulsada por la innovación compiten internacionalmente en más segmentos sectoriales diferenciados. Siguen compitiendo en costo, pero no el costo de los factores sino de la productividad debida a unos elevados niveles de cualificación y a una tecnología avanzada. Los segmentos menos avanzados, sensibles al precio, se van cediendo gradualmente a las empresas de otros países.

Ahora bien ¿qué es la competitividad y como se define? El concepto de competitividad de una nación no es reciente, ya que sus orígenes se remontan a la época mercantilista y a las teorías del comercio que abordaremos posteriormente. La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones actividades y operaciones de la empresa y con esto a la industria, permite incrementar el nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa esté alcanzando, o bien el nivel en que se encuentre.

¹⁷ M. Blaug "Reseña de la teoría de las innovaciones de procesos. Rosenberg, N, Economía del cambio tecnológico. F.C.E. número 31, México 1971

Así como argumento Porter, “Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.¹⁸

El concepto de Competitividad consiste en que un desarrollo industrial exitoso no se logra por medio de factores productivos de las empresas y de condiciones macroeconómicas favorables, sino también se necesitan aplicar medidas específicas por parte del gobierno, encaminadas a fortalecer la competitividad de las empresas¹⁹.

1.4.- Teorías convencionales del comercio internacional

El comercio internacional ha cambiado a lo largo de la historia, desde las formas más primitivas bajo el esquema del trueque hasta otras formas mucho más revolucionadas. Los cambios se desarrollaron dentro de un largo proceso de aceleración a principios del siglo XVIII, la expansión de los mercados al hacer posible la incorporación de técnicas más eficientes de producción, que dieron lugar a lo que se llamo la Revolución Industrial, que impulso el comercio internacional. Este proceso origino las condiciones para que las colonias se independizaran como en el caso de Inglaterra y las trece colonias, obteniendo la diversificación de tráfico de mercancías, así como la mano de obra. En términos generales este hecho marco una nueva etapa en las formas de producción, modificando las técnicas de producción.

Los cambios tecnológicos que han sucedido y modificado las técnicas de producción, crearon fuertes excedentes que buscaban su colocación en nuevos mercados, lo cual al mismo tiempo mejoraban las comunicaciones

¹⁸ Porter E, Michael, “Competitive Advantages of Nations”

¹⁹ Porter, Michael E. (1990) “Las Ventajas Competitivas de las Empresas a Nivel Nacional e Internacional (IMEF) pp. 26-38

entre distintas regiones del mundo. De esta forma se ha desarrollado los mecanismos necesarios para facilitar e intensificar el flujo de mercancías, así como el surgimiento de grandes centros económicos en la esfera mundial como fue Inglaterra en el siglo XIX bajo la corriente del liberalismo económico.

En la actualidad, en lo que va del siglo XX, se ha modificado la estructura mundial que a su vez ha provocado cambios en las relaciones comerciales entre las distintas regiones del mundo²⁰.

1.4.1.- El Mercantilismo

El mercantilismo afirmaba que los países se volverían ricos acumulando oro y plata, y lograrían esto exportando (vendiendo bienes y servicios en el extranjero) todo lo posible e importando (comprando bienes y servicios) tan poco como fuera posible.

La visión mercantilista de la competitividad visualiza maximizar las exportaciones netas o la balanza comercial con el exterior. Al ser las exportaciones mayores que las importaciones los extranjeros tendrían que pagar al país oro y plata para de esta forma acumular metales preciosos.

1.4.2.-Ventajas Absolutas y Ventajas Comparativas

Ventajas Absolutas

El comercio entre naciones es una actividad muy antigua, en 1776 Adam Smith propuso que la riqueza de una nación dependía de los sectores en los cuales se podía especializar, es decir donde tuviera ventajas para exportar y por el contrario importaba productos que le eran más baratos obtener en el mercado

²⁰ Ledesma Carlos, A, Principios de Comercio Internacional Ed. Macchi.

internacional. Por lo cual las naciones deberían de explotar sus ventajas absolutas para maximizar su riqueza²¹

Ventajas Comparativas

En los primeros años del siglo XIX, en 1817 David Ricardo consideraba que no eran las ventajas absolutas de una nación no eran las que originaban el éxito en la riqueza de las naciones, sino las ventajas comparativas²².

David Ricardo argumentaba que la ventaja comparativa es producto de diferencias internacionales en la productividad del trabajo. Por lo cual el trabajo es el único factor de producción que es capaz de generar de una forma más eficiente con respecto a otras naciones productos que pueden ser intercambiados en el mercado internacional es decir, las nacionales exportaran bienes que son producidos de una forma más eficiente e importaran bienes en los cuales su factor trabajo produce de una forma más ineficiente, por lo cual los precios de los productos están determinados por la productividad relativa de sus respectivos factores de trabajo (Ricardo, 1817, cap. VII).

1.4.3.- Modelo de Heckcher-Ohlin “Proporción de Factores”

Como anteriormente se había mencionado, la teoría clásica supone que el único factor de producción es el trabajo capaz de generar valor, y por tanto las ventajas comparativas surgen únicamente de las diferencias internacionales en la productividad del trabajo, no obstante en el mundo real el comercio no es totalmente explicado por las diferencias en su productividad, aún así el comercio también es explicado por las diferencias de los recursos en cada nación.

²¹ Adam Smith, 1776, pp. 394

²² Krugman, pp. 70-77

Es necesario abordar los enfoques dirigidos al comercio internacional de la teoría neoclásica, ya que aunque no explican completamente la conducta del comercio internacional, si aportan explicaciones al comercio actual.

Posterior a la teoría clásica no se hicieron esperar las críticas al modelo de David Ricardo, así bien el aporte más importante enfocado a la teoría del comercio internacional aplicado al modelo de Ricardo de la teoría clásica fue desarrollado por Heckscher y Ohlin, la teoría de “proporciones factoriales²³”. La cual enfatiza en la interacción de las proporciones de los recursos productivos de las diferentes naciones.

Sí el trabajo fuese el único factor de producción, como suponía el modelo ricardiano, la ventaja comparativa podría surgir únicamente de las diferencias internacionales en la productividad del trabajo.

El modelo Heckscher-Ohlin predice que si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor, o sea que los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están abundantemente dotados.

La teoría Heckscher-Ohlin se basa en los siguientes supuestos:

- Hay dos naciones (la nación A y la nación B), dos mercancías (la “X” y la “Y”) y dos factores de producción (trabajo y capital).
- Ambas naciones se sirven de la misma tecnología en la producción.

²³ Krugman, pp. 77-90

- La mercancía “X” es intensiva en trabajo y la mercancía “Y” es intensiva en capital, en ambas naciones.
- Ambas mercancías se producen con rendimientos constantes a escala en ambas naciones.
- Hay especialización incompleta de la producción en ambas naciones.
- Las preferencias son iguales en ambas naciones.
- Hay competencia perfecta en los mercados de mercancías y de factores en las dos naciones.
- Hay movilidad perfecta de factores dentro de cada nación, más no hay movilidad internacional de factores.
- No hay costos de transporte, aranceles ni otras obstrucciones al libre flujo del comercio internacional.
- Todos los recursos se emplean por completo en ambas naciones.
- El comercio internacional entre las dos naciones está equilibrado.

La teoría Heckscher-Ohlin usualmente se presenta en forma de dos teoremas:

- Teorema Heckscher-Ohlin (que trata y predice el patrón de comercio).
- Teorema de igualación en los precios de los factores que aborda el efecto del comercio internacional sobre los precios de los factores.

El teorema Heckscher-Ohlin se refiere a que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato, e importará la mercancía cuya producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro, en otras palabras, la nación relativamente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importa la mercancía relativamente intensiva en capital²⁴.

²⁴ Krugman, pp. 97

El teorema de igualación de los precios de los factores, se le conoce también como teorema Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S), debido a que Paúl Samuelson (Premio Nobel de Economía en 1976) fue quién comprobó rigurosamente este teorema de igualación de los precios de los factores. El teorema de igualación de los precios de los factores, nos dice que el comercio internacional dará lugar a la igualación en las remuneraciones relativas y absolutas a los factores homogéneos a través de las naciones. La igualación absoluta de los precios de los factores significa que el libre comercio internacional también iguala los salarios reales para el mismo tipo de trabajo en las dos naciones, así como la tasa real de interés para el mismo tipo de capital en ambas naciones. En la realidad, la igualación de los precios de los factores no se observa a causa de enormes diferencias de recursos, barreras comerciales y diferencias internacionales en tecnología.

La primera prueba empírica del modelo Heckscher-Ohlin fue llevada a cabo por Leontief (Premio Nobel de Economía 1973) con datos de la matriz insumo-producto de 1947 de los Estados Unidos. Leontief descubrió que los bienes que compiten con las importaciones de Estados Unidos eran cerca de 30 por ciento más intensivas en capital que las exportaciones de ese mismo país. Puesto que los Estados Unidos son la nación con mayor abundancia de capital, este resultado era lo opuesto de lo que pronosticaba el modelo H-O, y se denominó paradoja de Leontief.

1.4.4.- Modelo de Porter “Las Ventajas Competitivas”

Muchos han sido los enfoques que han tratado de explicar el comercio internacional y la competitividad, anteriormente se mencionaron los enfoques más representativos de la teoría clásica convencional. Posterior a el modelo de Heckscher-Ohlin, se desarrollaron nuevos marcos teóricos tratando de explicar

los hechos actuales relacionados con la interacción de en los mercados internacionales y el éxito de algunas naciones y otras no. Fue Michael E. Porter, quien trato de dar explicación a los problemas de la teoría clásica relacionados con el comercio internacional, puesto que esas teorías ya no explicaban totalmente el fenómeno de la competitividad. Muchas son las preguntas que la teoría clásica no llega a responder, por ejemplo ¿qué nación puede conseguir economías de escala y en que industrias? ¿Por qué determinadas nación establecen liderazgos en industrias emergentes? ¿O bien por qué algunas naciones con un desarrollo más lento o con un mercado más pequeño surgen como líderes mundiales? ¿Por qué en muchas industrias la innovación es un aspecto importante ¿cómo se explica que ciertas empresas sean capaces de obtener ventajas en determinadas industrias y en otras no?²⁵

La teoría económica moderna surge por consecuencia de una economía cada vez más globalizada, donde hay un mayor grado de concentración, un mayor número de empresas multinacionales que operan en diversos países. Como argumenta Porter, la presencia de multinacionales que no sólo exportan sino que también compiten en el extranjero a través de sucursales ha hecho insuficientes las explicaciones tradicionales de por qué y dónde exporta una nación.

Ahora bien, la estructura de la competencia, la influencia de la cultura asiática en América y Europa, ha generado un mayor dinamismo en la economía internacional. Porter fue el primero en argumentar que la competitividad esta en función de la productividad²⁶, esto implica no contemplar la economía como un todo, sino analizar aquellos sectores en los que las empresas de un país tenían éxito internacionalmente, es decir, poseían ventaja competitiva con relación a los mejores competidores mundiales debido a que las

²⁵ Porter en IMEF, pp. 21

²⁶ Productividad se define como el valor del *output* producido por una unidad de trabajo o capital.

explicaciones de los clásicos veían a la competitividad como un fenómeno macroeconómico, en función de variables como el tipo de cambio, las tasas de interés o bien los déficit públicos, suficiente mano de obra barata, abundantes recursos naturales, o bien las políticas gubernamentales aplicadas en cada nación, pero en contraposición diferentes naciones han disfrutado de niveles de vida satisfactorios, a pesar de déficit presupuestarios, apreciación de la moneda, altas tasas de interés, o bien, de cubrir altos costos salariales. El análisis de Porter comienza a partir del éxito de determinadas naciones y porque otras no, en este análisis son las empresas y no las naciones los actores principales.

La teoría de la ventaja competitiva nacional de Porter se basa en un análisis de las características de la situación nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de cada empresa para poder establecer y mantener una ventaja competitiva en el mercado internacional²⁷:

1. Condiciones de los factores
2. Condiciones de la demanda
3. Empresas relacionadas horizontal o verticalmente
4. Estructura y rivalidad de las empresas

Se pueden añadir dos factores que junto con los anteriores forman lo que Porter nombro los determinantes de la ventaja nacional, los cuales son:

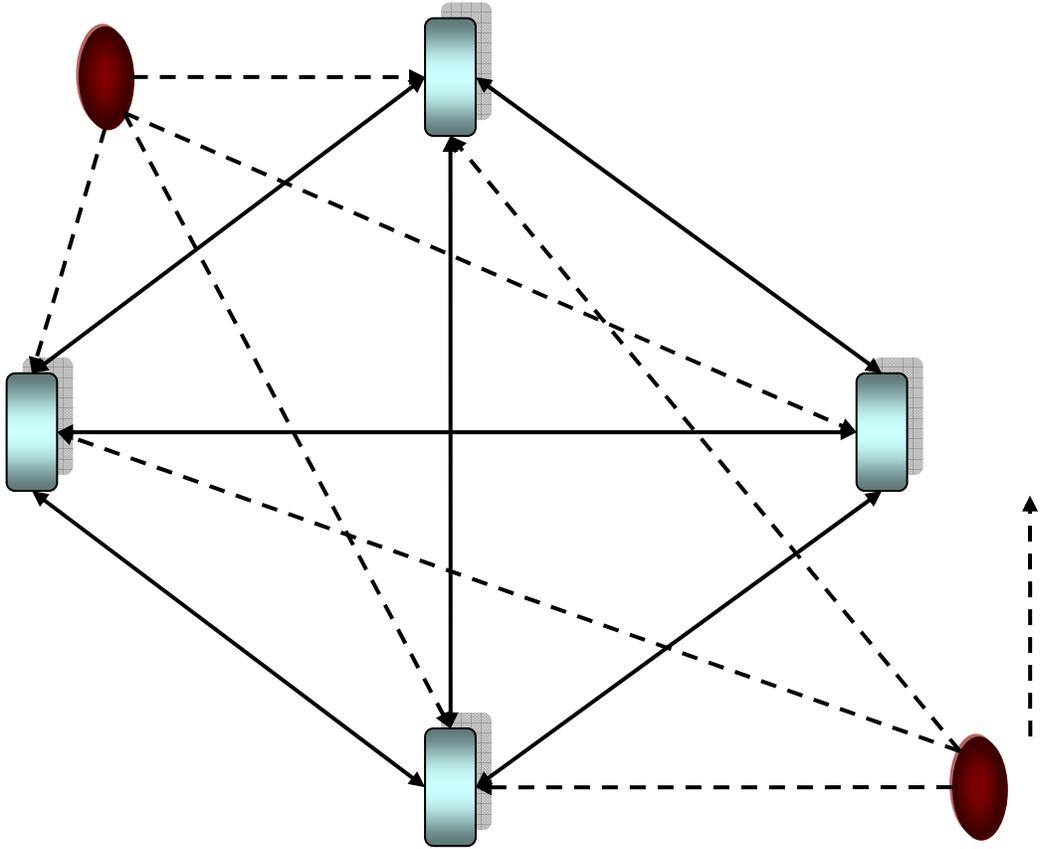
1. El gobierno
2. El azar o hechos causales

Los cuatro determinantes de la ventaja nacional más las variables auxiliares, conforman lo que Porter determinó como **“El Diamante Nacional de Porter”**²⁸

²⁷ Porter en IMEF, pp. 13-38

²⁸ Porter, Michael, E. " The Competitive Advantage of Nations"1990

El diamante como sistema afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas; los objetivos de los directivos y personal de las empresas; y aun más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar.



Fuente: Elaboración propia.

El diamante es un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un factor es dependiente del estado de otros. De esta forma cada nación tiene su propia forma de combinar sus factores que determinan su competitividad en cada industria. De esta forma, la ventaja competitiva no podría darse en un solo factor, ya que podría imitarse por otros competidores. A continuación se mencionan las características de los factores del diamante de Porter:

Primer determinante "Condición de Factores"

Si tomamos a consideración los argumentos de la teoría clásica acerca de los factores productivos, estos determinan el comercio entre naciones, de tal forma que cada nación exportara un producto en donde se haga el máximo uso de los factores productivos, sin embargo la Teoría de las ventajas competitivas argumenta que las naciones no heredan sino que crea sus factores productivos, de esta forma el Modelo de Porter identifica dos tipos de factores: factores básicos y factores avanzados. Los factores básicos se refieren a los recursos naturales, el clima, la localización, la demografía. Así los factores avanzados se refieren las infraestructuras de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas. Para Porter los factores avanzados son de mayor importancia debido a que, al ser más especializados son menos comunes o con más dificultad para imitar por parte de otras empresas, de esta forma los factores más importantes surgen a partir de diferentes inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas o gobiernos.

Categoría genérica	Descripción
Recursos Humanos y Físicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad, habilidades, costo del personal, tierra, agua, energía eléctrica, clima, localización geográfica.
Recursos de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimientos científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
Recursos de Capital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportaciones de capital, fuentes de financiamiento.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte, sistemas de comunicación, servicios públicos, servicios médicos, etc.

Adicionalmente los factores se diferencian en básicos y avanzados:

- Los **factores básicos** son comunes a todas las industrias, no generan ventajas competitivas, pueden ser utilizados en múltiples sectores.
- Por su parte los **factores avanzados** comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimiento en unos campos en particular, además éstos requieren de inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, tanto privadas como sociales.

Segundo determinante “Condición de demanda”

Resulta importante entender las características del entorno nacional para basar la competitividad en factores avanzados, como tecnología o

investigación especializada, ya que la demanda interna presiona a las empresas a que innoven, de tal forma que la demanda es un indicador de las nuevas necesidades de consumo para las empresas, de esta forma; el que las empresas de un país consigan o no ventajas competitivas va a depender, no de que exista una gran demanda interior, sino de que esa demanda sea la más refinada y exigente del mundo.

La condición de demanda se describe a través de tres atributos:

- Composición de la demanda. Mayoritariamente en las industrias, la demanda esta segmentada, por lo cual aquellos segmentos más visibles y significativos influirán en las ventajas competitivas.
- El tamaño de la demanda. El tamaño del mercado interno puede ocasionar ventajas competitivas donde existan economías de escala, generando un incentivo a las empresas locales para incrementar la inversión.
- La internacionalización de la demanda. Este punto se refiere a que en la medida que la demanda esté más internacionalizada, más ventajas otorgarán a las empresas locales.

El comportamiento en conjunto de la condición de demanda resulta necesario como fuente de ventaja competitiva de una nación.

Tercer determinante "Sectores afines o auxiliares"

El tercer determinante se refiere a los bienes complementarios que son ofrecidos por sectores auxiliares o afines, es decir; los sectores proveedores que puedan lograr ser internacionalmente competitivos, porque producen insumos que se emplean en grandes cantidades y a su vez tienen gran importancia

para la innovación e internacionalización. Las empresas de una nación, maximizan beneficios cuando sus proveedores son, a su vez competidores a escala mundial; solamente entonces poseerán los medios para perfeccionar de la mejor manera sus propias ventajas y facilitar el flujo de tecnología a sus clientes en el mercado interior.

De acuerdo a Porter los 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 complementarios²⁹ (tales como vestuario de piel, calzado de piel, botas para esquiar, etc.)

Por lo cual el éxito nacional en un sector es probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más importantes son aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

Cuarto determinante “Estructura y rivalidad industrial” estrategia de competencia

El cuarto determinante se refiere a la estrategia de competencia, es decir al conjunto de acciones tomadas para obtener ventajas competitivas, a partir de la presencia de rivales nacionales. La formulación de estrategias ayuda a evaluar el ambiente de la empresa, así como sus fuerzas internas competitivas.

Quinto determinante “Gobierno”

El papel del gobierno usualmente debería ser como estimulador de la competitividad para las empresas, de esta forma la política correcta aplicada

²⁹ Porter, 13-38.

por el gobierno es aquella que crea las condiciones para que las empresas sean competitivas y no las que hacen intervenir al gobierno directamente en el proceso. El gobierno debería intervenir a través de reducir tipos de cambio o propiciando la reducción de costos de algunos factores que las empresas tienen que cubrir.

Sexto determinante “Fenómenos fortuitos” o el azar

Este punto se refiere a los eventos que representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del gobierno, el azar puede ofrecer oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva. Las guerras, por ejemplo, provocan efectos diferentes en los ganadores y en los perdedores. Así, aquellas naciones que tienen diamantes favorables estarán más predispuestas a convertir estos eventos de azar en ventajas competitivas. Como ejemplo podemos mencionar algunos que son importantes por su influencia en la ventaja competitiva:

- Actos de pura invención.
- Importantes discontinuidades tecnológicas (por ejemplo, la biotecnología, la microelectrónica).
- Discontinuidades en los costos de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones de políticas de Gobiernos extranjeros.
- Guerras.

Los acontecimientos del azar o casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Al haber abordado el Diamante de Porter³⁰, es necesario analizar las cinco fuerzas competitivas, las cuales, evalúan la posición de la empresa de acuerdo a su posición competitiva.

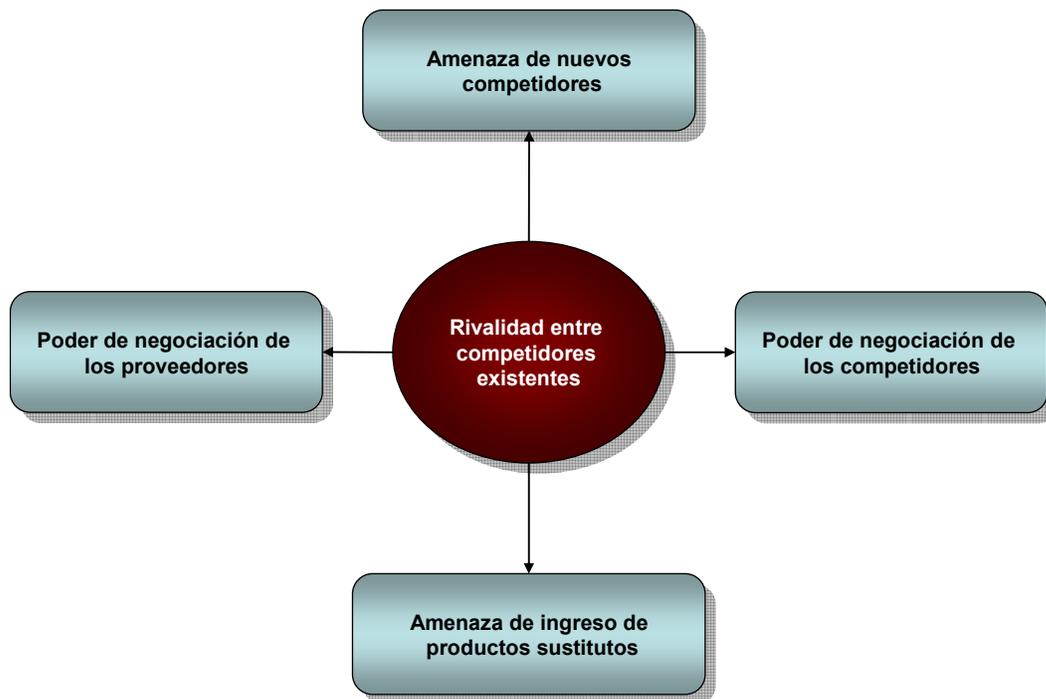
El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de sí las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.
3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del mercado.
4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor

³⁰ IMEF "La competitividad de la Empresa Mexicana" pp.26

organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Fuente: Porter (1990) en IMEF.

Las estrategias que originan una posición competitiva están en función de las fuerzas competitivas que Porter identificó.

1.4.4.1.- La cadena de valor

Un punto importante para evaluar el entorno de competitividad para una empresa es el análisis de la cadena de valor es decir, una empresa puede considerarse como el conjunto de operaciones distintas, de tal forma que la empresa ocupa un lugar a lo largo de la cadena de valor desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

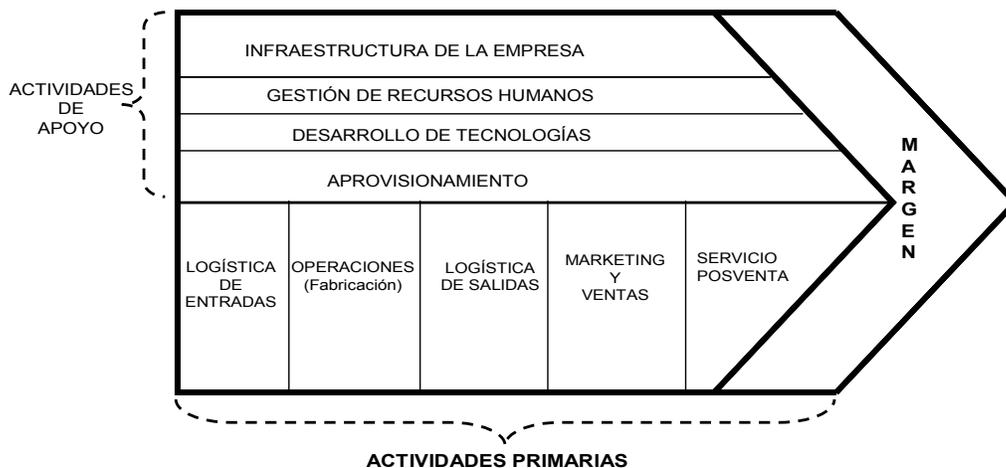
Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportando. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica³¹.

Con lo anterior hemos abordado el modelo que ha contribuido a un cambio significativo en la evolución del pensamiento económico sobre competitividad. Por esta razón el modelo de Porter, es la herramienta principal para analizar y explicar la situación de la industria del calzado en México, así como en el mercado internacional, y su consecuente especialización derivada del arribo y

³¹ Porter, Michael, E "Competitive Advantage of Nations" 1990.

operación de diversas empresas transnacionales, donde lo que les guía en la toma de sus decisiones de inversión es precisamente el afán de lucro, así como también las ventajas competitivas, basadas en la innovación tecnológica y en su capacidad de producción competitiva de brindar en el mercado ciertos bienes a bajos precios y sobre todo de obtener ganancias extraordinarias.

Cadena de valor (Competitividad de las empresas)



Fuente: Porter 1990.

Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, ya que forman una red o sistema interdependiente, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando una actividad afecta al costo o la eficacia de otras. La buena coordinación de las actividades enlazadas reduce los costos de transacción y genera mayor información para una mejor gestión. La cuidadosa gestión de los enlaces en la cadena de valor de una empresa puede ser una fuente decisiva de ventaja competitiva.

Por lo tanto las empresas organizan y llevan a cabo actividades para crear valor. Porter distingue entre actividades primarias (producción, comercialización, distribución, servicio posventa) y actividades de apoyo

(funciones generales en áreas de logística, recursos humanos, tecnología etc.) en la *cadena de valor*.

1.4.4.2.- La Competitividad Sistémica

Como una respuesta a las ventajas competitivas nacionales propuestas por Porter surgen corrientes como las de Messner/Meyer-Stamer³² en 1999, sobre competitividad sistémica y competitividad estructural, destacando que la competitividad no se da solo en el nivel de empresas y sectores, sino también en redes intra e inter empresariales dependiendo del encadenamiento mercantil global específico, por lo que se deben incluir los aspectos analíticos meta, macro, meso y micro que afectan a las empresas y a los territorios en el plano local, regional, nacional y supranacional.

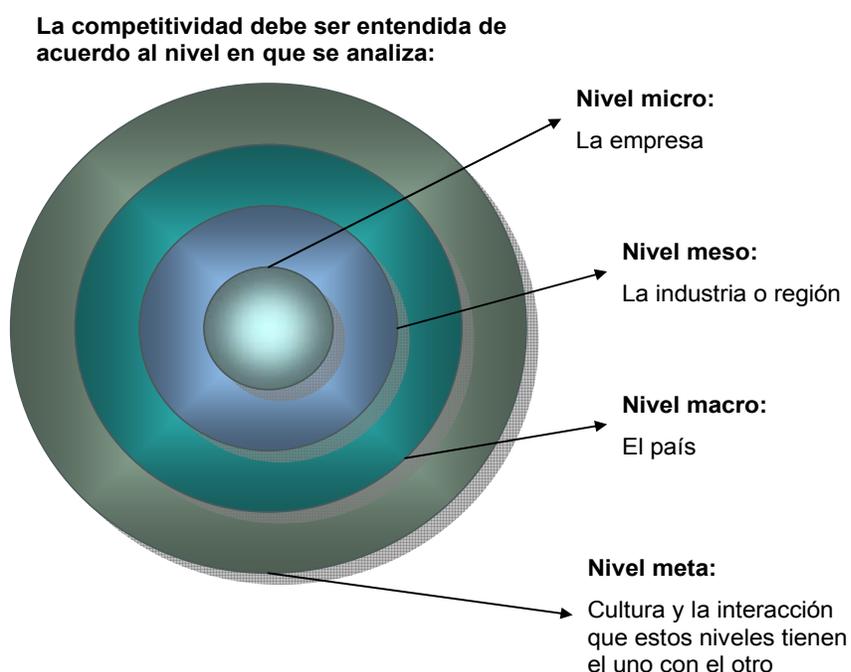
La competitividad sistémica se caracteriza por un desarrollo industrial exitoso que deberá estar determinado no únicamente por el impulso de factores a nivel micro y macro económicos, sino, además, por la existencia de medidas específicas por parte del gobierno y de instituciones no gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de la competitividad de las empresas a nivel meso y meta. La competitividad sistémica se deberá atender a 4 niveles: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

A nivel meta los patrones de la organización política y económica estarán orientados a la competitividad de la economía a nivel estructural que contemple el desarrollo social de empresarios, la disposición al cambio y al aprendizaje, formulación de estrategias, lograr identidad nacional con una memoria colectiva y buscar la cohesión social.

³² Messner/Meyer-Stamer (1999, p. 69-85)

A nivel Meso se utilizarán las políticas de forma específica para lograr ventajas competitivas en las exportaciones , desarrollo regional, creación de infraestructura estratégica, promoción del crecimiento y desarrollo económico impulsando el desarrollo agropecuario, industrial, comercial, y servicios públicos y privados, incluyentes del mejoramiento ambiental, elevar el nivel educativo y promover la investigación y el desarrollo tecnológico.

A nivel micro Se deberán desarrollar en forma permanente actividades dentro de las empresas que permitan crear ventajas competitivas. Mantener alianzas de cooperación formal e informal capaces de crear cadenas de valor que propicien en conjunto procesos de aprendizaje promotores de crecimiento y detonadores de desarrollo regional.



El Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), define a la competitividad sistémica como el análisis de los seis niveles que constituyen la competitividad integral de una economía y que, en su conjunto agrupan diez capitales que sustentan el crecimiento competitivo, sostenido y sustentable. Ya que implica todos los niveles: empresarial, sectorial, macroeconómico, gubernamental e institucional. Es así, que para elevar la capacidad

competitiva de un estado, región o país, se requiere desarrollar acciones y políticas integrales con una perspectiva sistémica en cada uno de estos niveles a lo largo del eje empresa-rama productiva-sector industrial-economía-nación.

El enfoque parte de un diagnóstico sistémico integral que permite evaluar la problemática tanto de las empresas, como de los polos regionales de mayor dinamismo. En paralelo, se realiza un análisis de las distintas estrategias internacionales de integración de la cadena global de valor en las industrias, así como de los planes de promoción de inversiones internacionales para el establecimiento de empresas "locomotoras" líderes mundiales de gran poder de arrastre sobre las empresas locales, principalmente las micro, pequeñas y medianas. Con base en lo anterior, el CECIC ha diseñado una estrategia de competitividad industrial integral para el desarrollo de clusters estratégicos mediante la articulación de la cadena global de valor³³.

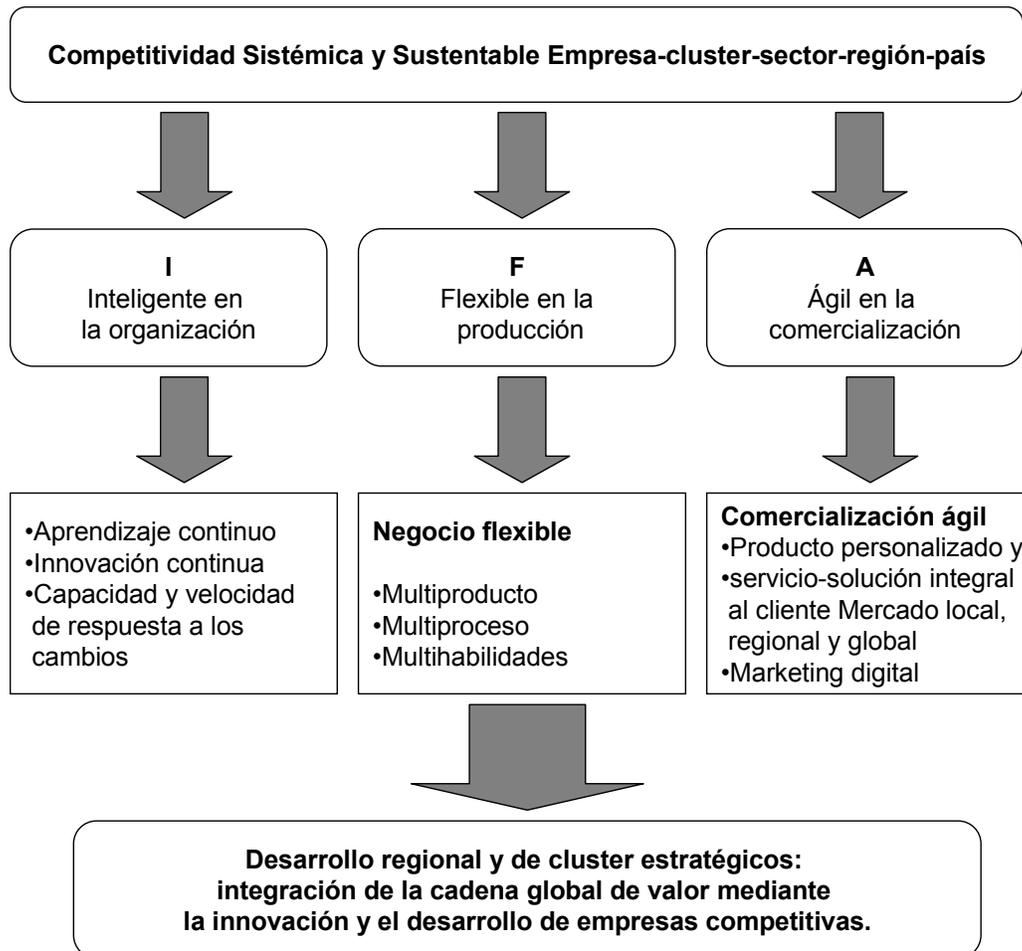
Modelo de empresa IFA

El modelo para la elaboración de estrategias de negocio y competitividad para empresas "Modelo de Empresa Competitiva Sustentable IFA" elaborado por el CECIC define las características esenciales de las empresas que logran enfrentar con éxito la hiper competencia global mediante el desarrollo de ventajas competitivas sustentables:

- Inteligente en la organización para asimilar, formar y acumular capital intelectual e innovar y generar conocimiento productivo para enfrentar exitosamente a sus competidores.
- Flexible en la producción para encarar la nueva era de las tecnologías de la información y del conocimiento, donde el cambio es rápido, continuo e incierto.

³³ Villareal "La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad" pp772-788

- Ágil en la comercialización para tener la capacidad de respuesta para hacer frente eficazmente a los cambios en los mercados, clientes o nuevos productos como consecuencia de la hiper competencia global.



Fuente: Elaboración propia con datos de CECIC.

1.5.- Conclusiones

En el primer capítulo se abordó el marco teórico que sustenta las relaciones comerciales entre países, para el caso particular de esta investigación, en la cual el objetivo es obtener las características de la situación de la industria de la construcción en México y China, por esta razón es necesario analizar desde la perspectiva de Porter la situación de cada nación, con el objetivo de identificar los factores que influyen para el buen o mal desempeño dentro de la cadena de valor de la industria de calzado mexicana, ya que adicionalmente a la competitividad en cuanto a mano de obra por parte de China puede haber otras ventajas alternativas para compensar los costos en particular si se consideran las ventajas comparativas por productividad y por la competitividad sistémica de una mejor integración .

La teoría convencional aborda y analiza factores económicos que en la actualidad ya no son del todo válidos debido al proceso de globalización y las nuevas formas de interacción en los mercados. Para el caso del modelo Heckscher Ohlin aunque es importante para el análisis del comercio internacional, resulta ser obsoleto debido a los supuestos que menciona ya que actualmente no existe competencia perfecta, no hay movilidad perfecta de factores en cada nación y existen barreras de entrada en los diferentes mercados, por lo cual es necesario un análisis de otro tipo, el cual se sustenta con el modelo de Porter, por este motivo el análisis únicamente se llevará a cabo bajo este modelo, existen otros factores como las ventajas comparativas las cuales son necesarias para el análisis de competitividad.

Capítulo 2.- La Industria del calzado en el contexto internacional y China

2.1.- Introducción

Este capítulo tiene la finalidad de analizar el comportamiento de los países más representativos en la producción de cuero como principal insumo para la elaboración de calzado, asimismo se analizará la trayectoria mostrada en el comercio de calzado de cuero por todos los países a nivel mundial, para identificar que regiones económicas y más en particular que países son líderes en este mercado. Este análisis convergerá en el notable dinamismo del comportamiento de las exportaciones por parte de China como el líder en este mercado a nivel mundial y de Estados Unidos. Posteriormente se abordará, la situación actual de la economía de China y su repercusión en el sector de calzado, con lo cual se pretende obtener las fortalezas y debilidades de esta industria, de esta forma se identificará la estructura productiva de este país, así como la trayectoria y comportamiento de sus exportaciones e importaciones de calzado, particularmente hacia Estados Unidos.

2.2.- Principales países productores de cuero

2.2.1.- Producción mundial de cuero

La producción mundial de cuero y pieles en 2003 fue de 6 millones 608 mil toneladas métricas, esta cifra de acuerdo a estadísticas del Compendio estadístico de cueros y calzado de cuero 1986-2004, publicadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

De aproximadamente, mil 500 millones de cabezas de bovinos a nivel mundial, se obtuvieron los 6 millones 608 mil toneladas métricas de cueros sin curtir salados y húmedos. Por su parte la producción de cuero grueso se incremento a 522 mil 600 toneladas. Adicionalmente se obtuvieron 647 mil toneladas de

pieles sin curtir, de mil 788 millones de cabezas de ovinos y caprinos. Cabe mencionar que este incremento de la producción de cuero a nivel mundial se ve influido por el tamaño de la población ganadera y el peso de los cueros y pieles.

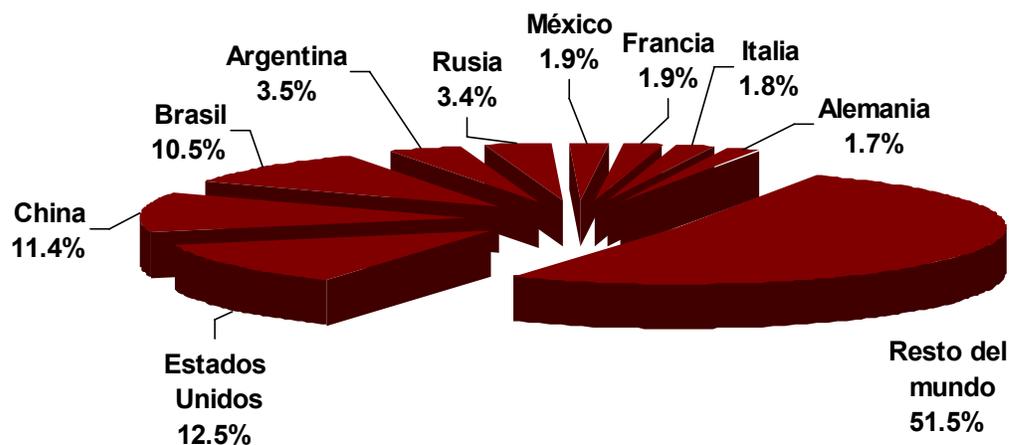
Producción mundial de cuero

Periodo	1992		2003	
	Miles de toneladas métricas	Part. %	Miles de toneladas métricas	Part. %
Estados Unidos	862	16.0	870	13.2
China	197	3.7	793	12.0
Brasil	488	9.1	730	11.0
Argentina	257	4.8	245	3.7
Rusia	383	7.1	238	3.6
México	119	2.2	136	2.1
Francia	152	2.8	133	2.0
Italia	156	2.9	125	1.9
Alemania	174	3.2	116	1.8
Resto del mundo	2,592	48.2	3,222	48.8
Total	5,379	100.0	6,608	100.0

Fuente: Compendio estadístico de cueros y pieles sin curtir 1986-2004, Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación 2005.

Producción mundial de cuero

(Participación %)



Entre el periodo 1992 y 2003, la producción mundial de cueros y pieles de bovinos se incrementó en un 12%, la producción mundial de pieles de ovinos se incremento en 4%, mientras que la producción mundial de pieles de caprinos se incrementó en un 70%.

Vale la pena mencionar, que la producción global de cuero grueso se incremento entre la mitad de la década de los ochentas y 2003 considerablemente, y la principal región productora fue el Lejano Oriente, particularmente en China, país que se ha convertido en el mayor productor de zapatos de cuero.

2.2.2.- Comercio internacional de cuero

El 38% de la producción mundial de cuero de bovinos fue objeto de comercio internacional en 2000 y 2003, lo cual representa un incremento respecto al 36% de la mitad de la década de los ochenta. Las exportaciones mundiales aumentaron en un 19% y los países en desarrollo han aumentado sus exportaciones a un ritmo más rápido que los países desarrollados. La proporción de las exportaciones mundiales de los países en desarrollo se incrementó un poco durante el periodo que se examina.

La proporción de la producción de pieles de ovinos objeto de comercio internacional disminuyo del 47% registrado a mitad de la década de los ochenta al 42% del periodo 2001-2003. Por lo cual Europa es la región exportadora, después de la reducción de las exportaciones de Oceanía.

Estructura del comercio mundial del cuero

1986-2003

Zona económica	Comercio neto de cueros y pieles de bovinos		Comercio neto de pieles de ovinos y corderos		Comercio neto de pieles de caprinos y cabritillos	
	Promedio 1986-1988	Promedio 2001-2003	Promedio 1986-1988	Promedio 2001-2003	Promedio 1986-1988	Promedio 2001-2003
	Miles de toneladas métricas		Miles de toneladas métricas		Miles de toneladas métricas	
Países en desarrollo	483.6	935.4	-3.5	64.8	-18.7	1.4
América Latina	49.9	42.4	-1.4	-0.3	0.9	0.7
África	-27.1	-55	-3.6	-2.7	-5.9	-4
Cercano Oriente	9.5	13.4	-4.3	21.8	-0.6	0.8
Lejano Oriente	451.5	934.6	6	46	-13.1	3.8
Países desarrollados	-429.5	-825.8	10.7	-56	16.6	-0.4
América del Norte	-724.2	-674.8	0.5	-2	0	-0.2
Europa	320.8	68.9	94.9	4.8	15.8	1.4
Ex URSS	-77.4	-92	-12.1	-1.7	2	-0.2
Oceanía	-143.4	-180.9	-72	-51.4	-0.5	-1.3
Otros países desarrollados	194.6	53.2	-0.8	-5.5	-0.8	-0.3

Fuente: Compendio estadístico de cuero y calzado, Organización de las Naciones Unidas.

Nota: Teóricamente, el comercio neto a nivel global debería ser igual a cero. Las restantes discrepancias se deben a imperfecciones estadísticas.

La proporción de la producción de pieles de caprino que es objeto de comercio internacional disminuyó del 19% de la mitad de la década de los ochenta al 5% del periodo 2001-2003, lo cual representa un rápido crecimiento de la utilización en los países productores. Las exportaciones mundiales de pieles de caprino disminuyeron un 5.4% anualmente. Al mismo tiempo que al mismo tiempo que se registró un aumento en la producción. Los países en desarrollo, donde la capacidad de curtido aumentó más rápidamente, redujeron sus exportaciones de pieles sin curtir en aproximadamente un 66%. Las exportaciones de los países desarrollados se redujeron ligeramente, pero las cantidades son pequeñas en un contexto mundial.

A principios de la década de los setenta, los países en desarrollo se convirtieron en importadores netos de pieles y cueros de bovinos sin curtir, sin embargo al final de la década, se convirtieron en exportadores netos, con una cantidad de 165 mil toneladas.

Las importaciones netas de los países en desarrollo aumentaron de las 484 mil toneladas a mitad de los años ochenta a 935 mil durante el período 2001-2003, lo cual refleja la expansión de la capacidad de curtido de la mayor parte de los países en desarrollo, pero sobre todo la de la región del Lejano Oriente, donde el rápido crecimiento de las importaciones netas fue consecuencia sobre todo del aumento de las necesidades de importación de los países recientemente industrializados, que cuentan con recursos propio de material primas muy limitadas. Algunos países productores de cuero curtido con abundantes recursos de materia prima, como la India, Pakistán y Tailandia, han comenzado a importar también cueros sin curtir en cantidades considerables. América del Norte y Oceanía son las primeras regiones exportadoras.

En lo que respecta a las pieles de ovinos, los países en desarrollo se han convertido en importadores netos al final de los años noventa; la evolución más rápida fue la registrada en el Cercano Oriente y el Lejano Oriente. Las disponibilidades exportables netas de pieles de caprino de los países en desarrollo se han reducido gradualmente desde mitad de los años ochenta, lo que refleja una tasa más elevada de elaboración interna y, por lo tanto, los países en desarrollo son ahora importadores netos. Por el contrario, los países desarrollados han pasado de ser importadores netos de pieles de ovinos y de caprinos sin curtir a mitad de los años ochenta a exportadores netos en el período que se examina.

2.3.- Producción de calzado por regiones

2.3.1.- Principales países productores de calzado de cuero

En la actualidad el comercio mundial esta regido por empresas multinacionales, la fabricación física del producto se ha dejado a las naciones que tienen una mayor capacidad productiva e infraestructura y sobre todo bajos costos laborales.

La crisis económica que afectó a la década de los setenta tuvo efectos considerables en la industria del calzado, los cambios más notables fueron en términos de innovación tecnológica, distribución geográfica y calidad, por esta razón los países que históricamente han sido productores y líderes en la producción de calzado han perdido posición competitiva en el mercado mundial de calzado, información obtenida de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación señalan que a finales de 2003, la producción mundial de calzado fue de 4 mil 470 millones 100 mil pares de zapatos de cuero, mientras que a finales de 1992 la producción fue de 3 mil 606 millones 600 mil pares de zapatos de cuero. La participación por regiones indica que: en 2003 Asia produjo el 60.7%, Europa el 17%, América Latina el 13.9% y el resto produjo 8.4%.

Producción mundial de calzado de cuero por regiones

Región	1992		2003	
	Millones de pares	Part. %	Millones de pares	Part. %
Total	3,607	100.0	4,470	100.0
Asia	1,453	40.3	2,714	60.7
Europa	855	23.7	759	17.0
América Latina	436	12.1	620	13.9
Países miembros del bloque socialista	520	14.4	136	3.0
Norteamérica	179	5.0	85	1.9
África	66	1.8	83	1.9
Otros	98	2.7	73	1.6

Fuente: FAOSTAT, ONU.

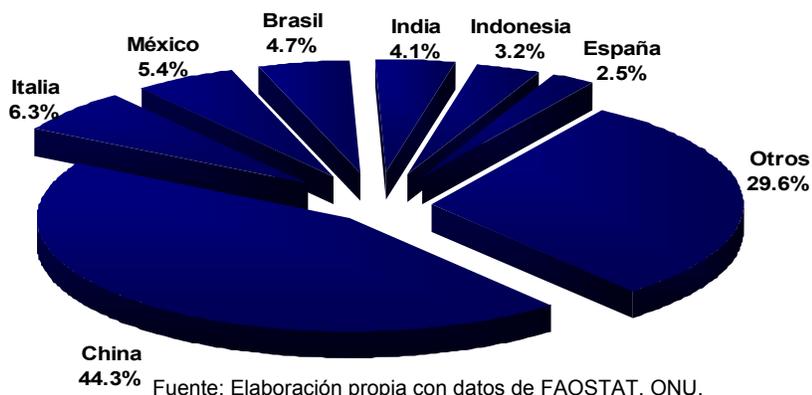
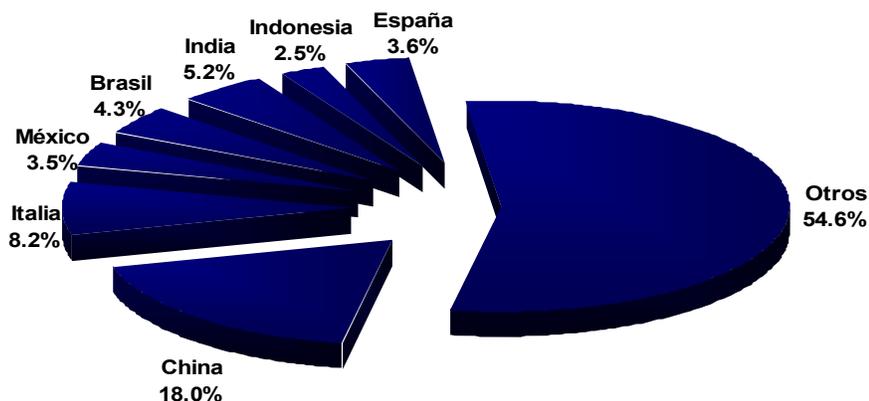
En 1992 la estructura de la producción mundial de calzado fue similar a la mostrada en 2003, ya que Asia participó en la producción mundial con el 40.3%, los países miembros del bloque socialista con el 14.4%, América Latina con el 12.1% y el resto con el 9.5%. En 2003 la producción mundial por países indica que China fue el principal productor, con mil 978 millones 900 pares de calzado de cuero (44.3%) producidos. El segundo país productor fue Italia con 283 millones de pares (6.3%), el tercer país productor fue México con 240

millones de pares (5.4%), le sigue Brasil, India, Indonesia y España con, 210 millones de pares; (4.7%), 183 millones 400 mil pares; (4.1%), 141 millones de pares; (3.2%) y 110 millones de pares; (2.5%) respectivamente.

Países productores de calzado de cuero (Miles de pares)

País	1992	Part. %	2003	Part. %
Total	3,606,600	100.0	4,470,100	100.0
China	650,700	18.0	1,978,900	44.3
Italia	295,000	8.2	283,000	6.3
México	127,200	3.5	240,000	5.4
Brasil	156,500	4.3	210,000	4.7
India	187,500	5.2	183,400	4.1
Indonesia	90,000	2.5	141,000	3.2
España	130,000	3.6	110,000	2.5
Otros	1,969,700	54.6	1,323,800	29.6

Fuente: FAOSTAT, ONU.



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, ONU.

La tendencia de producción seguida por las diferentes regiones del mundo indica que el sector de calzado ha tenido una reestructuración en cuanto su ubicación geográfica, así como un fuerte dinamismo por parte de la región de Asia particularmente por parte de China.

2.4.- Características de la industria del calzado de China

2.4.1.- Situación económica actual

La República Popular de China cuenta con una superficie de 9 millones 561 mil kilómetros cuadrados de territorio, por lo que es el tercer país más extenso en el mundo, sólo después de Rusia y Canadá. Cabe mencionar que este país cuenta con 1 millón 300 mil personas³⁴ esto significa que representa la cuarta parte de la población de la tierra por lo cual es el país más poblado del mundo.

División administrativa: cuenta con 23 provincias, 5 regiones autónomas, 4 municipios bajo jurisdicción central y 2 regiones administrativas especiales.

La actual estructura administrativa de China se basa en tres niveles: provincial, distrital y cantonal.

- 1) En el primer nivel se sitúan las provincias, las regiones autónomas y los municipios bajo jurisdicción central;
- 2) El segundo nivel se refiere a las prefecturas autónomas, distritos, distritos autónomos y municipios;
- 3) El tercer nivel comprende todos los cantones, cantones de minorías étnicas y poblados.

³⁴ Se excluye la población de Hong Kong, Macao y China.

Los municipios bajo jurisdicción central y los municipios relativamente grandes se subdividen, a su vez, en distritos urbanos y suburbanos. Las prefecturas autónomas se subdividen en distritos, distritos autónomos y municipios. Las regiones autónomas, las prefecturas autónomas y los distritos autónomos son lugares habitados por minorías étnicas que disfrutaban de autonomía. La Constitución recoge la posibilidad de que el Estado, en caso de necesidad, funde regiones administrativas especiales, subordinadas directamente al Gobierno Central.

La buena estructura económica de China, radica en la combinación de factores de país emergente (fuerte crecimiento de las exportaciones y del ingreso per cápita), con otros aspectos sólo presentes en economías muy desarrolladas (control de la inflación y primeros puestos en el ranking mundial en variables de actividad, consumo e inversión). Además la combinación de un sistema político comunista con una economía de libre mercado, es una combinación nada común que incrementa el reto de estudiar la evolución reciente de este país. Para conseguir superar su atraso y su pobreza, China tenía que conciliar el gobierno del Partido Comunista, la dictadura y el centralismo político, con una fantástica operación económica que, en definitiva, no ha sido otra cosa que el restablecimiento del capitalismo en los servicios, así como en determinadas áreas industriales. Los comunistas chinos denominan a esto “socialismo de mercado”.

2.4.2.- Ingreso de China a la OMC y sus implicaciones para la industria del calzado

La transformación de China de una economía planificada, de orientación interna, a una economía dinámica generadora de comercio, más orientada por el mercado originó a que realizara transformaciones en su estructura productiva y organizacional, ampliara su comercio, atrajera mayor inversión

extranjera e impulsara una reforma económica basada en una estrategia agresiva de impulso a las exportaciones; logrando con ello su expansión productiva a lo largo de dos décadas, China ha logrado niveles récord de crecimiento económico y de comercio total de mercancías, 10% y 14% en promedio respectivamente, la tasa de crecimiento de su comercio es tres veces superior a la del crecimiento del comercio mundial en el mismo periodo, por lo que ese país se ha consolidado como la cuarta nación comercial más grande del mundo después de EE.UU., la Unión Europea y Japón. En 2003, la economía de China creció 9.1%; las exportaciones alcanzaron los 438 mil de millones de dólares equivalentes al 6% de las exportaciones globales y superando a México como segundo socio comercial de Estados Unidos, mientras que las importaciones sumaron 413 mil de millones de dólares, situación que ha generado expectativas de una reducción en el largo plazo de su excedente en la balanza comercial. La Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó un nivel récord de 53.5 miles de millones de dólares, colocándose nuevamente como el país en desarrollo líder en la atracción de IED³⁵.

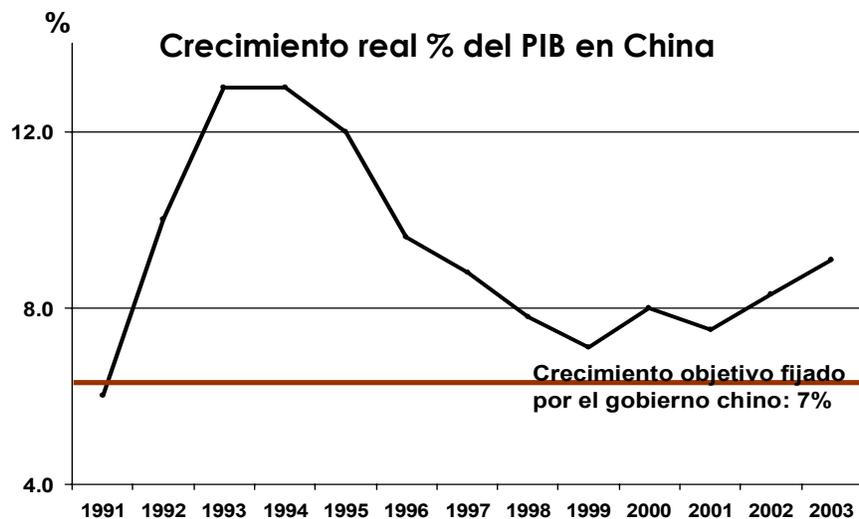
Compromisos de China en la OMC

Con la entrada de China a la OMC en 2001, ese país obtuvo una certidumbre de acceso de sus productos a los mercados internacionales y consecuentemente una importante capitalización de las ganancias derivadas del proceso de globalización. A cambio de ese acceso, China adquirió diversos compromisos, entre los cuales se encuentran:

Una reducción del arancel de importación promedio de ese país a 12 por ciento, para alcanzar un promedio de 10% en 2005; el desmantelamiento de barreras no arancelarias; la eliminación de la fijación de precios duales entre

³⁵ Secretaría de Economía, "Acciones concretas para incrementar la Competitividad, Subsecretaría de Industria y Comercio, 2004, pp. 15-19

productos vendidos localmente y los de exportación, entre otras. China se convierte en parte del Acuerdo sobre Textiles, Vestido y Calzado, obligándose a poner fin a los contingentes aplicados a los textiles el 31 de diciembre de 2004, con la existencia de una salvaguarda hasta 2008 que permitirá a los países miembros adoptar medidas de restricción en caso de que las exportaciones chinas amenacen sus mercados. En los últimos 25 años, China ha mostrado un gran crecimiento del PIB, convirtiéndose en una de las principales economías del mundo y, lo que es más importante, en uno de los motores de la economía mundial.



China ha conseguido encadenar más de 10 años consecutivos de crecimiento del PIB por encima del 8%, lo que representa una notable estabilidad en ese país.

Esta tasa no sólo ha superado las expectativas de crecimiento fijada por el gobierno sino también presenta una destacada estabilidad y ha sido una de las grandes claves del crecimiento económico mundial y del asiático en particular.

Indicadores económicos de China (Crecimiento real %)

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PIB	9.6	8.8	7.8	7.1	8.0	7.5	8.3	9.1
Agricultura	5.1	3.5	3.5	2.8	2.4	2.8	2.9	2.5
Industria	12.1	10.5	8.9	8.1	9.4	8.4	9.8	12.6
Manufactura	12.5	11.3	8.9	8.5	9.8	8.7	10.0	12.6
Construcción	8.5	2.6	9.0	4.3	5.7	6.8	8.8	11.9
Servicios	7.9	9.2	8.3	7.7	8.1	8.4	8.7	6.6
FBCF	10.4	5.9	11.8	9.7	10.2	10.2	12.6	19.3
Demanda interna	8.4	5.2	7.8	9.6	8.4	8.0	7.6	10.8
Exportaciones	16.4	20.4	2.1	8.3	27.7	5.3	19.9	31.4
Importaciones	11.6	4.5	-0.2	22.3	35.0	6.9	19.1	41.7

Fuente: National Bureau of Statistics, CEMAC, PBOC y CEIC.

Respecto al cuadro de indicadores macroeconómicos de China, se observa que el fuerte dinamismo del PIB es el resultado de la fuerte expansión de las actividades económicas ya que existe un crecimiento considerable en cada una de ellas respecto a 1996, sin duda la actividad industrial y el sector manufacturero son lo que a final de 2003 muestran crecimientos del 12.6%, el sector servicios mostró un crecimiento del 6.6%, mientras que la agricultura tuvo un crecimiento del 2.5%.

La demanda interna en el último periodo tuvo un crecimiento del 10.8% mientras que la inversión (FBCF) mostró un crecimiento del 19.3%, cabe mencionar que China ocupa el primer lugar en atraer inversión extranjera. En 1996, China era más propenso a exportar (16.4), sin embargo a finales de 2003, paso a ser un país importador (41.7%).

2.4.3.- Estructura industrial y empleo para la fabricación de calzado

La industria del calzado se puede dividir en tres grandes subsectores: calzado de tela, calzado de cuero y calzado de plástico. Vale la pena mencionar las características de cada uno:

Industria dedicada a la fabricación de calzado de tela y de plástico

La industria del calzado de tela mostró el 0.13% y la industria de calzado de plástico participó con el 0.082% de la producción total del sector industrial, más del 88% de las empresas participantes en la fabricación de calzado de tela presentaron beneficios, mientras que el restante (12%) mostró pérdidas, para el caso de las empresas participantes en la fabricación de calzado de tela, un 85% presentaron beneficios mientras que el 15% restante acusó pérdidas.

Número total de empresas de la industria de calzado en China

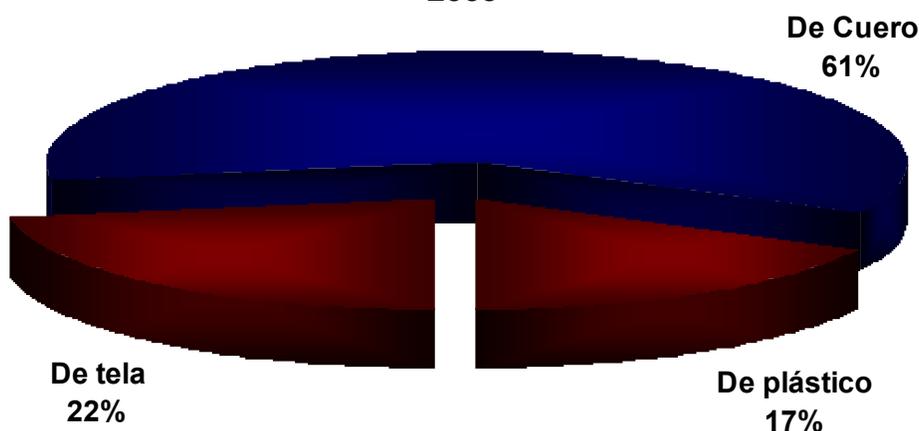
2003

Subsector	De tela	De cuero	De plástico	Total
Empresas totales	5,950	15,990	4,630	26,570
Estatales	80	370	30	480
Colectivas	460	930	360	1,750
Extranjeras	1,940	7,180	1,620	10,740
Otras	3,470	7,510	2,620	13,600
Número total de empleados	241,068	937,322	108,294	1,286,684

Fuente: El mercado de calzado en China, ICEX y China Markets Yearbook 2005.

Participación de mercado en la industria del calzado en China

2003



Fuente: Elaboración propia.

Industria dedicada a la fabricación de calzado de cuero

La industria de calzado de cuero participó con el 0.598% de la producción total del sector industrial en 2003. Un 87% de las empresas participantes en este sector, presentaron beneficios, mientras que el 13% restante tuvo pérdidas. El rubro de calzado de cuero refleja el gran peso que tienen las empresas de capital extranjero sobre el total de las industrias del sector. La creación de empleo de dicho sector es 4 veces mayor que en la industria de calzado de tela y casi 5 veces más que en el del plástico. Este subsector resultar ser el mas importante dentro de esta industria, con datos económicos que doblan a los otros dos subsectores.

Participación de mercado en la industria de calzado de cuero en China

Ciudad	Participación %	No. Empresas ¹
Total	100.0	9,430
Quanzhou (Fujian)	32.7	3,080
Wenshou (Zhejiang)	28.4	2,680
Foshan (Guangdong)	8.9	840
Guangzhou (Guangdong)	8.3	780
Dongguan (Guangdong)	6.6	620
Putian (Fujian)	6.0	570
Zhongshan (Guangdong)	3.6	340
Qingdao (Shandong)	3.5	330
Fuzhou (Fujian)	1.7	160
Yancheng (Jiangsu)	0.3	30

Fuente: China Markets Yearbook 2005.

1. Empresas con ventas anuales superiores a 5 millones de yuanes.



En términos generales la industria de calzado se encuentra localizada a lo largo del sudeste del país. Las provincias (de sur a norte, siguiendo la costa del país) son: Guangdong, Fujian, Zhejiang, Shanghai, Jiangsu y Shandong. La industria del calzado se encuentra muy concentrada en las provincias costeras. Existe un claro predominio por parte de la provincia de Guangdong, la cual es la principal región productora de calzado en China. Con más de 5,000 fabricantes de calzado, la provincia de Guangdong es quizás la mayor base del mundo para la fabricación de calzado, representando el 30% a nivel mundial y el 50% del total de China. Shenzhen, Dongwan y Guangzhou son las principales ciudades de producción de calzado de la provincia.

La provincia de Shenzhen tiene gran repercusión a este sector como centro de información para el mercado de carácter internacional, fabricación de bienes de cuero y almacenaje, haciendo entero uso de su excelente localización geográfica y su estatus de zona económica. La mayoría de los empresarios extranjeros van a esta ciudad para captar pedidos. Muchos productores

locales también optan por esta ciudad para la compra de materiales que son difíciles de conseguir en el interior. Con el constante desarrollo de la industria de cuero china. Shenzhen fortalece de forma continuada su papel como centro para el mercado internacional del cuero.

La ciudad de Dogguan, tiene una excelente localización geográfica por lo que le hace un lugar idóneo para la celebración de ferias internacionales de calzado y tecnología aplicable. Como sitio base para esta industria posee gran demanda de componentes para calzado y maquinaria para su fabricación. Dogguan es una de las principales sedes para la fabricación del calzado y componentes, cabe mencionar que actualmente el 10% del calzado mundial es exportado desde Dogguan.

Wenzhou es uno de los mayores centros exportadores de calzado de China, su volumen de exportación representa el 50% del total de la provincia de Zhejiang. Wenzhou se ha ganado el nombre de capital del calzado, debido a su investigación en diseño, un control severo de la calidad y una afinada estrategia de venta.

Esta ciudad constituye una de las tres principales áreas emblemáticas de la industria del calzado y del cuero en China, posee unas 6 mil 300 empresas de calzado, de las cuales, su composición es dinámicas, pequeñas y medianas empresas de naturaleza privada que se han desarrollado en los últimos 10 años.

Esta ciudad es fuerte en la producción de componentes químicos, maquinaria para el tratamiento de cuero, así como herramientas y componentes de calzado. Posee sobre unas mil líneas de ensamblaje para la producción de calzado de cuero y más de 20 zonas industriales para la fabricación del mismo, con algo más de 400 mil personas empleadas en la industria.

Respecto a la provincia de Fujian, se encuentra Jinjiang, la cual centra su producción en diferentes tipos de calzado, localizada al sudeste de la provincia de Fujian, se ha convertido en un centro enorme de producción para la industria del calzado chino y centro de producción reconocido internacionalmente por su esfuerzo e inversión en la mejora de las técnicas de producción de calzado deportivo.

En esta ciudad se encuentran más de 3 mil empresas productoras que emplean a 350 mil personas y producen más de 700 millones de pares de zapatos al año.

Finalmente Chengdu que es provincia de Sichuan, cuenta con más de 3 mil fabricantes de calzado. La mayoría son pequeñas y medianas empresas, representando las medianas y grandes tan sólo el 10% del conjunto empresarial. La producción es principalmente de media y baja calidad y varía desde el calzado femenino, calzado para niños, hasta calzado masculino en menor medida. Se trata de un calzado que se vende en regiones del oeste de China como Sichuan, Yunnan, Guizhou, Xizang, etc. Y también ampliamente en Shangai, Jiangsu, Zhejiang, en el norte y área central. Chengdu es un lugar clave para la venta minorista y mayorista en el sudoeste chino. Como destino clave en el sudoeste chino, tiene una población cercana a los 10 millones, con 10 millones de turistas venidos de China y del extranjero cada año.

Actualmente son 3,712 empresas dedicadas a la fabricación de calzado que se encuentran en diversos mercados mundiales.

Empresas de calzado que participan en los mercados globales

2003

Ciudad	No. Empresas ¹	Participación %
Total	3,712	100.0
Foshan	840	22.6
Guangzhou	780	21.0
Dogguan	620	16.7
Zhongshan	340	9.2
Wenshou	670	18.0
Quanzhou	462	12.4

Fuente: China Markets Yearbook 2005.

1. Empresas con ventas anuales superiores a 5 millones de yuanes.

2.4.4.- Situación actual de la industria de calzado

La feroz competencia que existe actualmente en la industria del calzado, esta generando que las empresas nacionales del sector a cambien la ubicación de la concentración de regiones especializadas en este sector, hasta ahora localizadas en las áreas costeras del este y meridionales, a la China occidental en un intento de buscar recursos y de recortar costos.

La industria ha presentado un enorme progreso en los últimos 20 años. Varias clases de zapatos producidos en las provincias de Zhejiang y de Guangdong tienen una gran importancia en el mercado chino y han ganado participación de mercado a pasos agigantados en algunos mercados exteriores. Pero con el desarrollo del sector, la competencia se intensifica. Con el objetivo de endurecer la competitividad a través de reducción de costos y de material, así como de los costos de empleo, las compañías están considerando la migración al oeste del país como posibilidad.

El desarrollo del “Western China Shoe Industrial Park” es un paso importante tanto del gobierno local, como de los productores de calzado, para convertir la ciudad de Chongqing en un centro industrial del zapato en la China

occidental, el parque completo su primera fase en enero de 2005 y se encuentra actualmente ejecutando la segunda. Se estima que las tres fases del proyecto estén terminadas en el año 2010.

La primera fase del proyecto, que incluye 62 hectáreas, incluye un centro industrial para producir calzado destinado a la exportación y una oficina de marketing de materias primas y productos terminados. Los fabricantes de calzado locales han mostrado un gran interés en el nuevo parque.

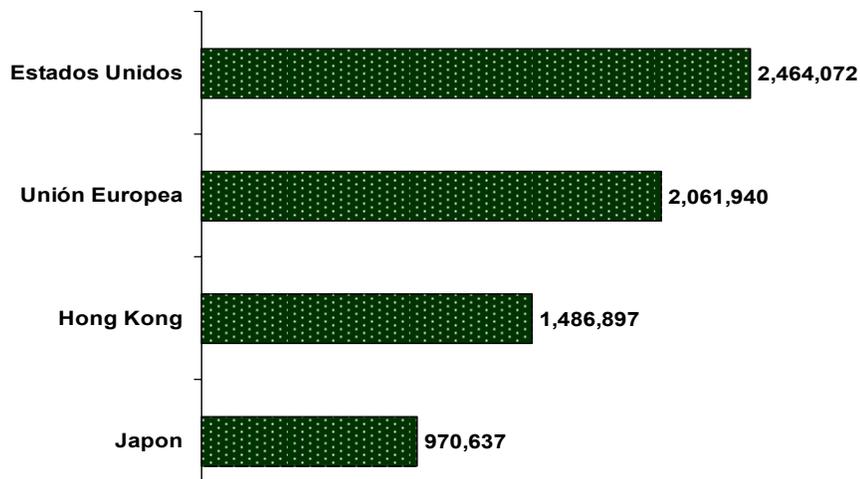
Más de 20 grandes empresas productoras de calzado y de material para el mismo, incluyendo las empresas Wenzhou Great Wall Shoe Co, Hangzhou Xinghua Leather Co Ltd and Chongqing Yuhua Shoe and Materials Co, están comenzando a construir nuevas fábricas en el parque. La administración del mismo espera que éste albergue muchas de las empresas importantes del sector del calzado, y que cuente con una capacidad de producción anual de 100 millones de pares de zapatos.

2.4.5.- Producción local y destino de las exportaciones chinas de calzado

China es el mayor fabricante en todo el mundo con una producción anual de más de 6 mil millones de pares, que representan el 55% del volumen de producción mundial, ocupando así el puesto número 1 en el ranking mundial en este género. China representa el segundo mercado mundial en consumo de zapatos, cuyo consumo en el caso de zapatos de cuero representa el 22% del volumen de producción mundial, únicamente por detrás de Estados Unidos. Las empresas comercializadoras de calzado, de componentes para el calzado y maquinaria aplicable a esta industria, originarias de regiones diversas tales como Hong Kong, Taiwán, Europa y América, han establecido sus fábricas y oficinas de representación en China.

El crecimiento dinámico del consumo, junto a una fuerte demanda de calzado en mercados como el estadounidense y el europeo ha incentivado sustancialmente el crecimiento del comercio internacional. Estados Unidos constituye el principal mercado para las exportaciones provenientes del resto del mundo, puesto que es el segundo consumidor más importante a nivel mundial, pero se encuentra lejos de figurar como líder en la producción.

**Destino de las exportaciones chinas del sector calzado en 2003
(Millones de dólares)**



En efecto Estados Unidos aparece como país más importante como destino de las exportaciones de calzado de China, enseguida se encuentra Hong Kong como segundo principal destino de calzado. Esto parece paradójico, considerando la demografía de este país. Sin embargo, parece consistente con el hecho de que mucho de la producción China pasa primero por Hong Kong, para luego reexportarse, dado que este país es el principal puerto de comercialización global del calzado asiático. Le siguen países industrializados, entre los que destacan Japón y los países de la Unión Europea.

2.4.6. Estrategia seguida por China para incrementar su competitividad en los mercados globales

La estrategia llevada a cabo por la industria de calzado chino se basa en la potencialización del capital productivo, en la manufactura a escala masiva de productos estandarizados a mínimo costo con una organización gerencial de primer nivel. Lo anterior, combinado con una alianza estratégica con el capital comercial y financiero proveído por sus socios de Taiwan y Hong Kong quienes inyectan grandes inversiones de capital y tecnología moderna. En esta alianza, China contribuye con eficiencia en el abastecimiento de materias primas, componentes y manufactura además de que ha desarrollado una eficiencia óptima en la integración con sus socios que lideran los eslabones de logística y comercialización.

China ha concentrado rápidamente su fuerza productiva en la manufactura de mano de obra barata. Gracias a ello, ha arrasado con todos los segmentos del sector calzado que se sostienen de la ventaja en costo, mediante un volumen de producción cercano a los mil 978 millones 900 pares, lo cual representa cerca de uno de cada tres pares que se producen en el mundo.

Una característica particular de la industria china es la baja importancia que tiene la rápida innovación en diseño en un esquema de producción estandarizada. El eslabón de producción toma ventaja de sus canales de distribución, gracias a la buena articulación y homogeneidad que existe entre las empresas que mantienen vínculos muy sólidos con los principales mercados globales, tanto en Europa como de Estados Unidos.

China ha logrado aprovechar las relaciones con el resto del mundo para proveer de insumos a la industria de calzado, logrando obtener más opciones para reducir sus costos de producción.

A diferencia de México quien, no ha seguido la misma estrategia, a pesar de los múltiples tratados comerciales y ubicación geográfica, produciendo para su mercado interno únicamente.

En el caso del calzado de tipo más estandarizado, cuya manufactura requiere una vasta fuerza laboral, los salarios son muy importantes para determinar la competitividad en una cadena de valor de abastecimiento global a mínimo costo y dominada por agentes de compra o 'brokers' globales.

La importancia del costo de la mano de obra como factor de costo difiere considerablemente entre las distintas categorías de producto y líneas de producción, pero es lo suficientemente alto como para no poder sustituirse con nueva maquinaria o robots, lo cual en la mayoría de los casos resultaría más costoso en vista de que el manejo flexible de materias primas como las telas o la piel plantea problemas excesivos a los ingenieros en planta, además de ser aún demasiado caro, y este proceso es particular de la industria china.

Capítulo 3.- La industria del calzado en México

3.1.- Introducción

Este capítulo analizará la situación actual de la industria de calzado en México, abordando la estructura productiva, de la misma forma que para el caso de China, se pretende obtener las características estructurales de esta industria en México, la situación del empleo en este sector, así como el comportamiento de la balanza comercial del calzado en el mercado externo particularmente el de Estados Unidos, asimismo se abordarán los programas y regulaciones comerciales, así como las acciones tomadas por los organismos competentes que han impulsado, a fin de incrementar la competitividad de la industria mexicana en este sector. Este análisis convergerá en obtener las ventajas y desventajas o debilidades que muestra la industria de calzado mexicana respecto al mercado estadounidense frente a la competencia china, con el propósito de comparar ambas industrias de acuerdo con los enfoques de la teoría moderna del comercio internacional.

3.2.- Evolución reciente de la industria del calzado en el periodo 1985-2003

La industria de calzado en México es un sector importante en la economía nacional debido a su participación en el sector manufacturero y por lo tanto en el PIB total, así como también por su generación de divisas por exportaciones, adicionalmente es importante mencionar que esta industria es tradicional para la economía de México.

Desde mediados de la década de los ochenta, el PIB de la industria del calzado ha registrado periodos muy irregulares de crecimiento, mientras que

en la década de los sesenta y setenta presentó crecimientos promedio de 5.8% y 5.3%.

Al inicio de la década de los noventa, el sector se caracterizó por un bajo desempeño de la producción, de las exportaciones y por una alta vulnerabilidad al consumo de calzado chino, en resumen el panorama económico de la industria del cuero y calzado en la primera mitad de la década de los noventa no fue alentador pues la producción tan sólo creció 0.6% en promedio.

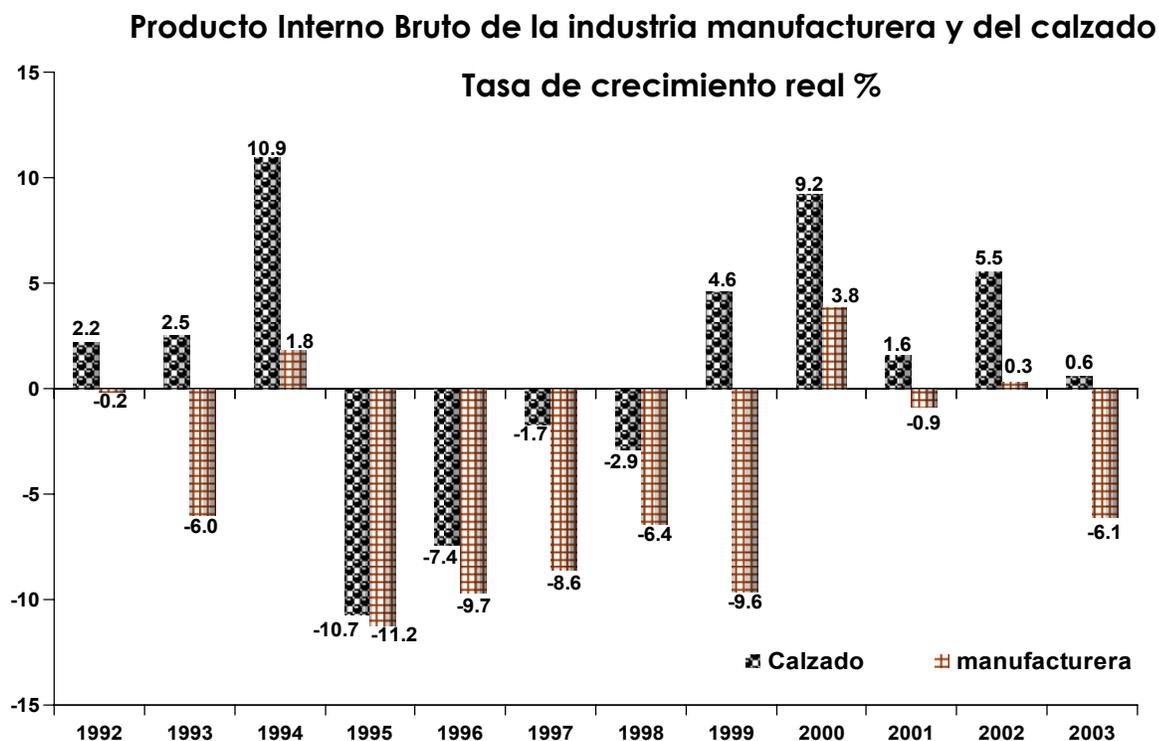
**PIB de la industria del calzado como participación del sector manufacturero
(Miles de pesos corrientes)**

Periodo	Industria manufacturera	Industria del calzado	Participación %
1994	245,012,475	2,518,888	1.03
1995	350,155,556	2,697,964	0.77
1996	494,520,383	3,674,483	0.74
1997	615,478,413	4,333,610	0.70
1998	749,292,699	4,767,306	0.64
1999	884,331,331	5,413,304	0.61
2000	1,013,597,561	6,034,327	0.60
2001	1,031,217,592	5,690,377	0.55
2002	1,068,602,799	5,937,526	0.56
2003	1,123,213,026	5,940,085	0.53

Fuente: SCNM, INEGI.

Según datos del Banco de Información Económica del INEGI, la industria del calzado participó con el 0.53% del PIB manufacturero en 2003, mientras que en 1994 participó con el 1.03%, por lo cual su participación se ha reducido notablemente en este periodo, un punto importante ha sido la importancia de la industria desde mediados de la década de los noventa, pues a partir de entonces, el desempeño de la industria se volvió más sensible a los cambios en la competitividad internacional.

Sin duda el crecimiento que ha mostrado la industria del calzado ha sido muy variado a lo largo del periodo de estudio, en los tres primeros años, de 1992 a 1994 el sector presentó tasas de crecimiento positivas (2.2%, (2.5%) y (10.9%), a diferencia de todo el sector manufacturero, el cual tuvo crecimientos negativos en los dos primeros años (-0.2%) y (-6.0%).



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

En el periodo de 1995 hasta 1998, la industria de calzado y el sector manufacturero en general tuvo crecimientos negativos, posteriormente de 1999 al 2003 la industria del calzado se recupera mostrando crecimientos positivos.

Cabe mencionar que desde 1995, la industria del calzado presento una reducción en su crecimiento del -11.2%, siendo el más bajo en todo este periodo para 1996, 1997, 1998 y 1999, mostró un crecimiento negativo (-7.4%), (-1.7%) y (-2.9%).

3.3.- Características estructurales de la industria de calzado en México

3.3.1.- Estructura industrial y distribución regional (ubicación geográfica)

Datos del censo económico llevado a cabo por el INEGI revela que el mercado interno está dominado por empresas nacionales, a finales de 2004, el número total de establecimientos comerciales fue de 3 millones 5 mil 157 de las cuales 328 mil 718 corresponden a la industria manufacturera (10.9%), 4 mil 819 corresponden a la rama del calzado que participan con el 1.5% de la industria manufacturera. Por otra parte, el número total de personas ocupadas en la industria manufacturera fue de 4 millones 198 mil 579, esta industria participó con el 25.9% del total nacional, mientras que el personal ocupado en la fabricación de calzado fue 93 mil 733, es decir 2.2% de la industria manufacturera.

Establecimientos comerciales de calzado en México

Concepto	2003		Personal	
	Unidades económicas	Part. %	ocupado	Part. %
Total nacional	3,005,157	100.0	16,239,536	100.0
Industria manufacturera	328,718	10.9	4,198,579	25.9
Fabricación de calzado	4,819	1.5	93,733	2.2
De corte de piel y de cuero	3,355	69.6	N.D.	N.D.
De plástico	268	5.6	N.D.	N.D.
De corte de tela	176	3.7	N.D.	N.D.
De hule	171	3.5	N.D.	N.D.
Huaraches y otro tipo de calzado	849	17.6	N.D.	N.D.
Demás sectores	2,676,439	89.1	12,040,957	74.1

Fuente: Censo económico 2004, INEGI.

Una de las principales características de los establecimientos de la industria manufacturera es que poco más del 90% de su composición corresponde a microempresas, su administración se distingue por ser de tipo familiar y con uso intensivo de mano de obra. Para el caso de la rama del calzado 3 mil 558 son microempresas; (72.4%), mil 179 empresas son chicas; (24%), 151 empresas son medianas; (3.1%) y 23 empresas corresponden a grandes y gigantes; (0.5%).

**Empresas por tamaño
2003
(Número de empresas)**

Concepto	Nacional	Part. %	Manufactura	Part. %	Calzado	Part. %
Total	3,005,157	100.0	328,718	100.0	4,911	100.0
1 a 10 personas (Micro)	2,853,291	94.9	298,678	90.9	3,558	72.4
11 a 100 personas (Chica)	134,227	4.5	23,610	7.2	1,179	24.0
101 a 500 personas (Mediana)	14,974	0.5	5,006	1.5	151	3.1
501 a 1000 personas (Grande)	1,689	0.1	893	0.3	20	0.4
1001 y más personas (Gigante)	976	0.0	531	0.2	3	0.1

Rama del calzado por tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia.

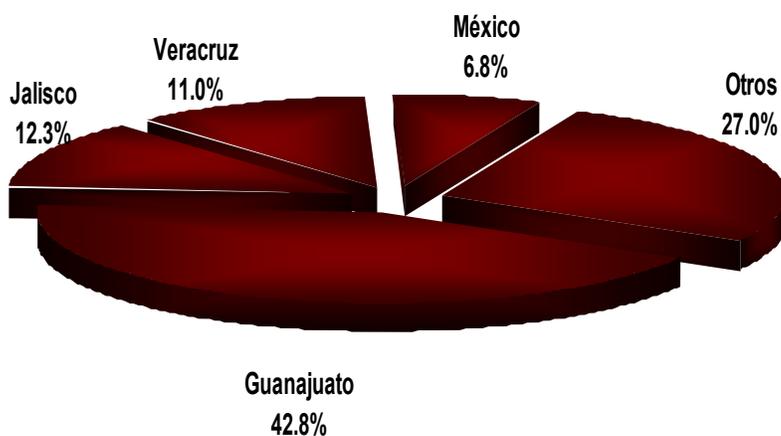
La industria del calzado se localiza específicamente en tres regiones del país, datos del último censo económico de INEGI revela que el mayor número de establecimientos dedicados a la elaboración de calzado se ubican en Guanajuato (42.8%), Jalisco (12.3%) y Veracruz (11%). Que en conjunto representan el 66.1% de los establecimientos dedicados a la producción de calzado.

Número de empresas dedicadas a la elaboración de calzado

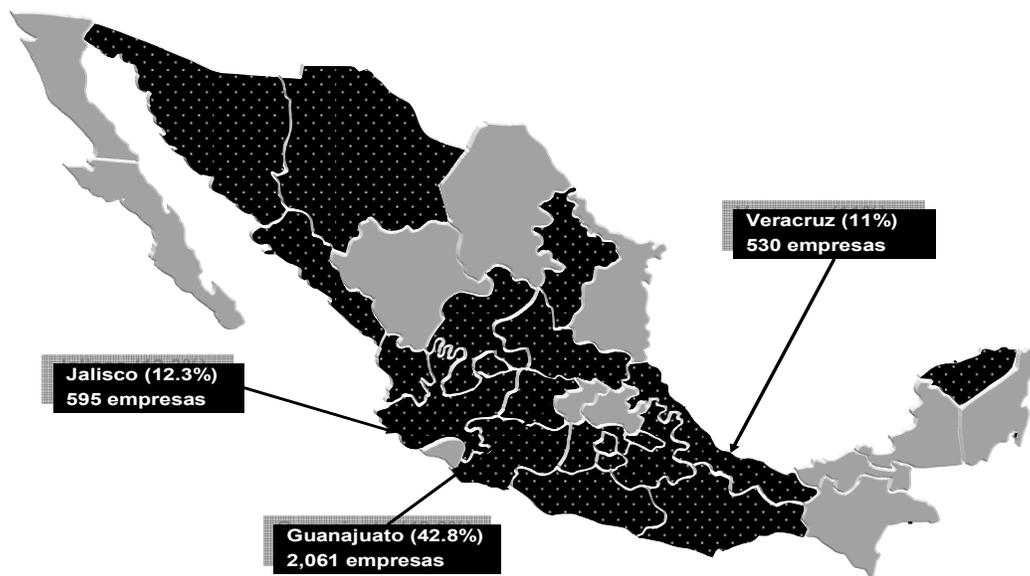
Estados	Total	Part. %
Nacional	4,819	100.0
Guanajuato	2,061	42.8
Jalisco	595	12.3
Veracruz	530	11.0
México	330	6.8
Yucatán	261	5.4
Michoacán	231	4.8
Puebla	157	3.3
Distrito Federal	146	3.0
Oaxaca	115	2.4
Guerrero	74	1.5
Chihuahua	56	1.2
Morelos	46	1.0
Hidalgo	45	0.9
Nuevo León	44	0.9
Nayarit	37	0.8
Sonora	29	0.6
Sinaloa	21	0.4
San Luis Potosí	16	0.3
Zacatecas	15	0.3
Aguascalientes	10	0.2

Por estado

2003

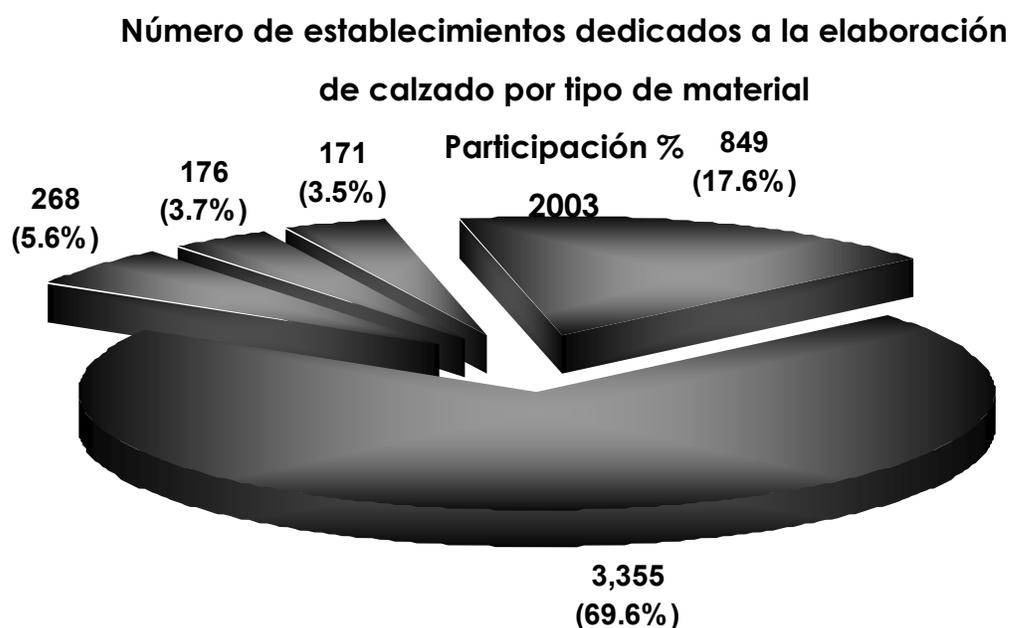


Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia con datos del Censo Económico 2004, INEGI y SIEM.

Cabe mencionar que la industria de calzado en México se especializa en la elaboración de calzado con diferente tipo de material: calzado de piel y cuero, calzado de plástico, calzado de hule, calzado de tela y Huaraches junto con calzado de otro tipo de material no especificado, según estadísticas del censo económico de INEGI, de las diferentes variantes de elaboración de calzado, el correspondiente al de corte de cuero y piel representa el 69.6% de la producción total, lo que representa la rama más representativa de esta industria.



Del total de empresas dedicadas a la producción de calzado (4,819 empresas), son sólo 1,261 empresas que participan en mercados mundiales, lo cual pone en evidencia que el 74% de las empresas destinan su producción al mercado interno.

Empresas globalizadas
(Número de empresas)

2003

Ciudad	mercado interno	mercados internacionales
Total	4,819	1,261
Guanajuato	2,061	824
Jalisco	595	238
México	330	132
Distrito Federal	146	58
Otras	1687	8

Fuente: elaboración propia con datos del Censo Económico 2004, INEGI.

3.3.1.1.- La importancia del cluster y la especialización por regiones

Tradicionalmente las regiones que se han dedicado a la producción de calzado se localizan en Guanajuato, Jalisco, Veracruz y la zona industrial entre el DF y Edo. De México. El primero estado supera con mucho a los otros, pues a la par de aprovechar su cercanía con la demanda final que son los mercados de las grandes poblaciones del centro del país, también se han dado con relativo éxito los encadenamientos con la curtiduría local o regional de manera natural. Es otro caso de integración desde industrias tradicionales aprovechando las capacidades locales previamente existentes.

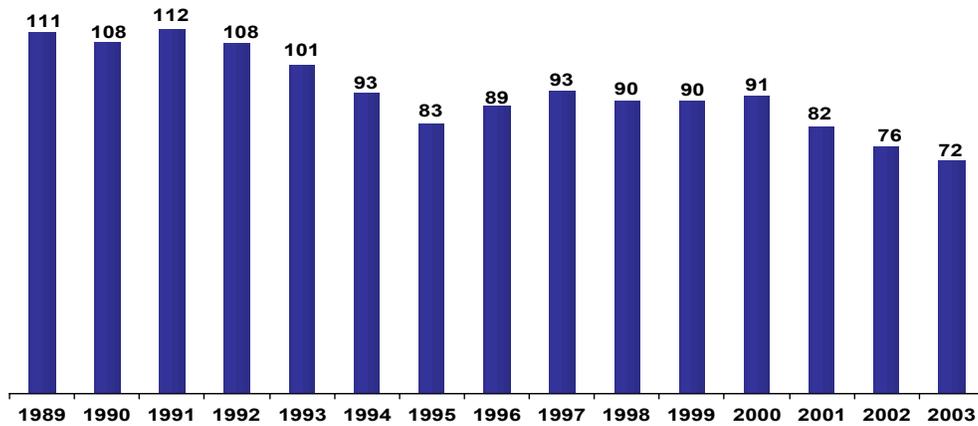
La descripción del cluster cuero-calzado es a partir de la integración de la cadena de las industrias que tienen que ver entre sí con la provisión de materias primas y otros materiales y componentes necesarios para la producción de calzado. La relación predominante es hacia la curtiduría, aunque las líneas de calzado juveniles y deportivas han estado desplazando la demanda hacia plásticos y sintéticos. Otras industrias como la textil y la de resinas también tienen relación de proveeduría puntual con la del calzado, pero es difícil asignarle un peso específico a estas interacciones. El resto de las

instituciones integrantes del cluster, que puede incluir a Universidades, tecnológicos y agentes de conocimientos, vinculación y apoyos financieros y comerciales, son por lo general instituciones de cobertura nacional o bien otras más específicas a cada lugar.

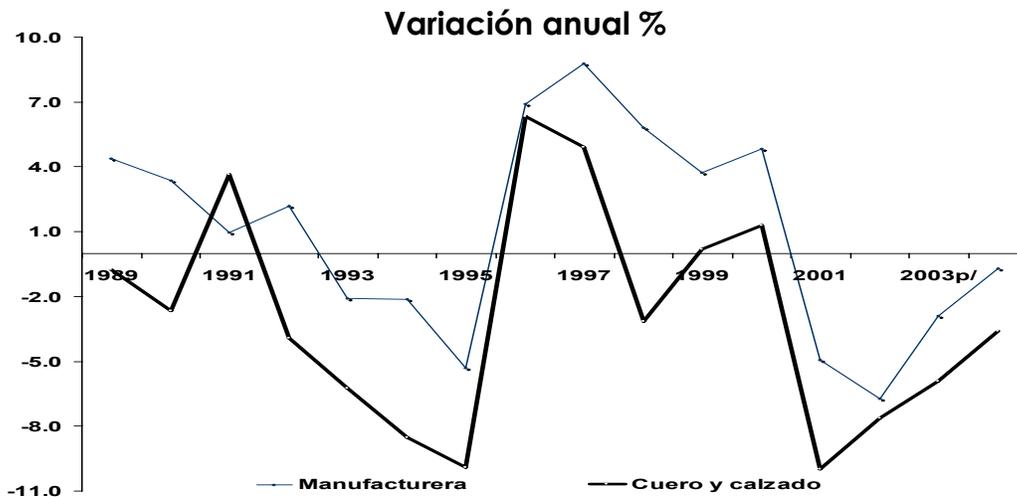
3.3.2.- Empleo y remuneraciones

La industria del calzado es una gran generadora de empleos para el sector manufacturero de la economía nacional, ya que información obtenida del Sistema de Cuentas Nacionales de INEGI, a finales de 2003 el personal ocupado en la industria del calzado fue de 71 mil 580 empleados, mientras que en toda la industria manufacturera fue de 3 millones 531 milempleados, cabe mencionar que el nivel de producción en esta industria esta íntimamente ligado al desempeño del empleo por lo cual, el número de empleados ocupados en el calzado a tenido un descenso gradual a lo largo de este periodo, ya que en 1992, el empleo total en esta industria era de 107 mil 886 personas ocupadas, sin embargo después de la entrada en vigor del TLCAN en 1994, y del aumento de la competitividad de la industria el empleo mostró una ligera mejoría, por lo cual el comportamiento del empleo en el sector manufacturero tiene un efecto proporcionalmente mayor en la industria del calzado, como se aprecia en la gráfica.

**Empleo en la industria del calzado
1989-2003
(Miles de empleos)**



**Empleo en la industria manufacturera y del calzado
1990-2003
Variación anual %**



Fuente: elaboración propia con datos del Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI

Si comparamos el periodo 1988-93 con el periodo 1994-2000, los datos de empleo en la industria del cuero-calzado indican una caída cercana a los 20 mil puestos. Lo anterior se derivó de la pérdida de competitividad de la industria a partir de 1998 y del reposicionamiento de países rivales en el comercio internacional. En contraste, en 1998 el personal ocupado de la industria del calzado ascendió a 111,672 empleos directos. Respecto a las remuneraciones al personal ocupado, datos del sistema de cuentas nacionales

del INEGI indican que el sector cuero y calzado paga a sus trabajadores sueldos 50% inferiores al promedio de las manufacturas y 25% inferiores al promedio nacional.

Por su parte, el censo económico indica que las empresas de las ramas que integran la industria del cuero pagan salarios muy similares, mientras que en las correspondientes a la industria del calzado se presenta una marcada heterogeneidad pues las productoras de calzado de plástico pagaron en promedio salarios un 12.4% más altos que las productoras de calzado de cuero y tela y 110% más altos que las de huaraches y otros tipos de calzado.

3.3.3.- Entrada y captación de inversión extranjera directa y tecnología en la industria del calzado

Respecto al origen de la Inversión Extranjera Directa en este sector, Estados Unidos participó con 57 empresas, con IED cuya inversión fue de 60 millones 366 mil dólares, en segundo lugar Corea, Italia, España, Reino Unido, Taiwan, Uruguay y Francia, con 97 empresas en conjunto y con un monto de inversión de 26 millones 928 mil dólares.

Origen de la Inversión Extranjera Directa En la industria del calzado 2003

País	No. Empresas	Miles de dólares
Total	154	87,294
Estados Unidos	57	60,366
Corea	12	851
Italia	8	524
España	8	7,914
Reino Unido	4	86
Taiwan	41	970
Uruguay	3	2,049
Francia	3	610
Otros	18	13,924

Fuente: Secretaría de Economía.

Del total de empresas dedicadas a la fabricación de calzado con captación de IED, el 95.8% se concentra en el estado de Guanajuato, Jalisco y el Distrito Federal. La mayoría de las empresas con inversión extranjera, se localizan en Guanajuato, Distrito Federal, Estado de México y Jalisco.

Tecnología

Las condiciones que intervienen en el nivel tecnológico del cluster son muy diferentes. La actividad de Investigación y Desarrollo es inexistente en las regiones productoras de calzado, aunque la falta de inversión en investigación y desarrollo es percibida por las empresas como un problema que ellos con sus propios recursos deben resolver y no que deba ser solucionado por el gobierno u otras instancias. De aquí deriva, entre otros, la falta de capacidad para desarrollar nuevos productos pues la mayoría de los diseños se copian. La percepción de relaciones entre las empresas y otras instituciones es muy pobre. La vinculación entre las empresas y las instituciones de educación superior es escasa, aunque se hace uso de técnicos egresados del Instituto Tecnológico de León y del Tecnológico de León-Guanajuato. El consumo pasivo de estos recursos es sin pretender influir en el tipo de instrucción que se les da. No hay tampoco una red de trabajo colectivo que permitiera y fomentara el aprovechamiento del aprendizaje entre empresas del cluster, a no ser la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) que es de utilidad para las pequeñas y medianas empresas en particular. La desvinculación entre los sectores público y privado es mayor que en otros casos. Prácticamente toda la maquinaria utilizada para la elaboración de calzado es extranjera, excepto por las parrillas, flameadores y otros equipos de importancia secundaria. Como es común a casi todos los sectores, la inexistencia de equipos nacionales no parece importar mucho a los empresarios del calzado³⁶.

³⁶ Unger, Kurt, Los Clusters Industriales en México: especializaciones regionales y la política industrial, 2003, CEPAL, pp.35

3.3.4.- Balanza comercial del calzado

El comportamiento del comercio exterior en la industria del calzado, ha sido muy variado, ya que esta marcado por periodos irregulares, ya que antes de la entrada del TLCAN, esta industria mostró un aumento de la competitividad de la producción nacional y un gradual aumento de las exportaciones y al mismo tiempo, una reducción de las importaciones, lo que resulto en una mejoría del saldo de la balanza comercial.

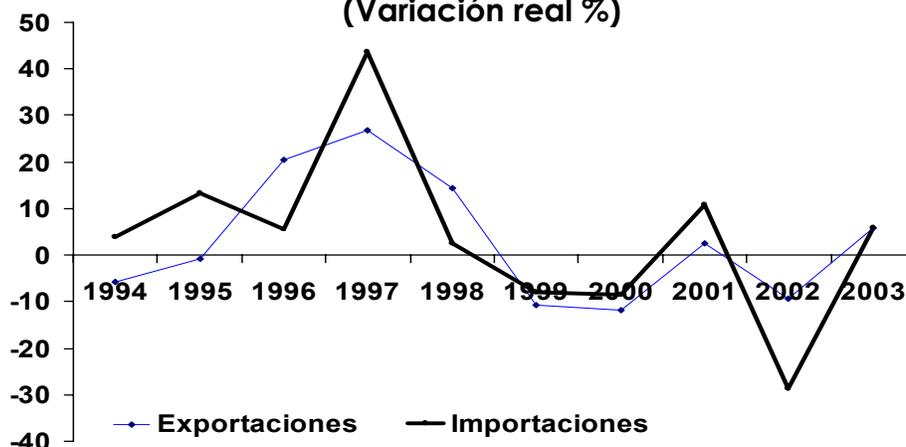
Balanza comercial del calzado (Millones de dólares)

Antes del TLCAN		Despues del TLCAN	
1990	-12.4	1995	115.5
1991	-10.9	1996	252.3
1992	-20.6	1997	328.0
1993	-6.6	1998	282.8
1994	-55.9	1999	264.5
		2000	214.2
		2001	85.4

Fuente: Banco de México.

Por lo anterior entre 1995 y 1997, el dinamismo de las exportaciones fue en promedio superior al de las importaciones -5.9% y 3.9%. En el periodo 1998 y 2000, el dinamismo de estos indicadores mostró un comportamiento contrario al que venia mostrando. Sin embargo el saldo positivo de la balanza comercial se mantuvo. En el 2001, tanto las exportaciones como las importaciones sufrieron una reducción significativa (9.4% y 28.8% respectivamente) y la balanza comercial de esta industria se volvió deficitaria. Los indicadores de comercio exterior a finales del 2003 mostraron que las exportaciones tuvieron un ligero repunte, mientras que las importaciones presentaron el mismo comportamiento.

**Comportamiento de las exportaciones e importaciones
de la industria del calzado 1994-2003
(Variación real %)**



Datos de la Secretaría de Economía muestran que en 2003, México realizó exportaciones de calzado por 361 millones de dólares, lo que representa un 12 por ciento inferior a la registrada en el 2000. Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones (92.2 por ciento de las totales), el segundo destino principal fue Puerto Rico (1.5 por ciento) y Canadá (1.1 por ciento). Estos tres países representaron 94.8% del total exportado, a continuación se muestra el destino de las exportaciones de calzado mexicanas:

**Exportaciones de calzado por países 2001-2003
(Millones de dólares)**

Países	2001		2002		2003	
	Absoluto	Part. %	Absoluto	Part. %	Absoluto	Part. %
Total	427	100.0	405	100.0	361	100.0
Estados Unidos	371	86.9	368	90.9	333	92.2
Puerto Rico	6	1.4	5	1.2	5	1.5
Canada	15	3.4	5	1.3	4	1.1
Italia	0	0.1	1	0.1	1	0.2
Guatemala	2	0.5	2	0.5	2	0.5
Costa Rica	4	1.0	2	0.4	1	0.3
Cuba	4	0.9	4	0.9	3	0.7
Alemania	2	0.6	1	0.3	1	0.2
El Salvador	1	0.3	1	0.3	1	0.1
Japon	1	0.1	0	0.1	0	0.1
Resto del mundo	21	4.9	16	3.9	12	3.2

Fuente: Secretaría de Economía.

Para el mismo periodo, las importaciones mostraron un monto de 271.3 millones de dólares, lo que significó un crecimiento del 42.1% respecto al 2000. Los países con mayor importancia en nuestras importaciones fueron: Estados Unidos (28.2%), Brasil y España con (10.4%) y (10.4%), Italia (8.5%), Vietnam (8%), Indonesia (7.8%) y Taiwan (7%). Estos siete países representaron el 80% del total importado.

**Importaciones de calzado por países 2001-2003
(Millones de dólares)**

Países	2001		2002		2003	
	Absoluto	Part. %	Absoluto	Part. %	Absoluto	Part. %
Total	162	100.0	191	100.0	271	100.0
Estados Unidos	78	47.8	71	37.4	76	28.2
Brasil	4	2.2	10	5.3	28	10.4
España	12	7.5	16	8.5	28	10.4
Vietnam	8	4.9	14	7.5	22	8.0
Italia	8	5.0	11	5.6	23	8.5
Indonesia	18	11.0	19	9.8	21	7.8
Taiwan	11	6.5	14	7.5	19	7.0
Corea del Sur	4	2.3	5	2.8	12	4.4
China	6	3.8	9	4.5	11	4.2
Tailandia	4	2.5	6	3.2	11	4.2
Resto del mundo	11	6.7	15	7.8	19	6.9

Fuente: Secretaría de Economía.

El saldo de la balanza comercial de la industria del calzado ha sido positivo desde 1995 hasta 2001, sin embargo se ha deteriorado progresivamente ya que mientras que en 2001 fue de 265 millones de dólares para el 2001 descendió a 214 dólares en 2002 y para 2003 el saldo fue aún menor en 90 millones de dólares.

3.3.5.- Programas comerciales y estructura arancelaria para beneficiar e incrementar la competitividad del sector calzado mexicano en el mercado internacional.

En años recientes, las importaciones mexicanas de calzado se han incrementado significativamente, destacan las originarias de países asiáticos cuya participación en el mercado mexicano se ha incrementado a gran velocidad. Además, destaca sobremanera el daño que el contrabando y la competencia desleal esta causando a la industria nacional, provocando reducciones en la producción empleo y exportaciones.

Debido a lo anterior y a pesar de que la industria del calzado en México es de gran importancia por sus niveles de producción, empleo y divisas generadas por exportaciones en los últimos años, dicha importancia se ha reducido en términos relativos.

La estrategia de fortalecimiento a la competitividad de la industria del cuero y calzado requiere la identificación de las ventajas competitivas y factores negativos encontrados en la industria nacional, para poder emprender acciones específicas que potencien al máximo la competitividad de las empresas de la cadena productiva.

Actualmente México tiene 10 tratados comerciales, siendo los más importantes el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM). En todos los tratados se ha abordado el tema de los productos de calzado.

Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)

El 12 de junio de 1991 comenzaron las negociaciones para llevar a cabo este acuerdo, en Toronto, Canadá. Se concluyeron a los 14 meses posteriores, es decir el 12 de agosto de 1992.

Este tratado fue firmado por los mandatarios de los tres países (Estados Unidos, Canadá y México) el 17 de diciembre de 1992, para finalmente entrar en vigor el 1 de enero de 1994.

Objetivos del TLCAN

- Promoción de condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- Aumento sustancial de las oportunidades de inversión.
- Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual.
- Creación de procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.
- Establecimiento de lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios del tratado.
- Eliminación de obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios.

Competitividad y desarrollo sectorial por la puesta del TLCAN

Desde la entrada en vigor del TLCAN el comercio bilateral entre México y EUA se ha casi triplicado, creciendo a una tasa promedio anual de 11.1%. En 2003

el comercio bilateral excedió los 243 mil millones de dólares, un incremento de 186% respecto a 1993 y de 1% por ciento respecto al año anterior.

La mayoría de las exportaciones de México se dirigen a EUA, nuestro principal socio comercial. En 2003 las ventas de productos mexicanos a EUA sumaron 138.1 mil millones de dólares.

El ritmo de crecimiento de las exportaciones mexicanas a EUA ha sido superior al promedio de las procedentes del resto del mundo. Hoy México es el 3er mercado más grande para los productos de EUA y uno de sus socios comerciales más dinámicos.

En 2003, las importaciones mexicanas procedentes de EUA superaron los 105.6 mil millones de dólares, 2.3 veces la cantidad registrada en 1993.

Asimismo, previo a la entrada del TLCAN, México tenía con EUA una balanza comercial deficitaria, situación que se ha revertido para alcanzar un superávit de más de 41 mil millones de dólares al cierre de 2003.

Superávit comercial con EUA es resultado del incremento en la participación de las exportaciones de México dentro de las importaciones totales de dicho país. Esta participación, conviene señalar, pasó de un nivel de 6.9% en 1993, hasta alcanzar 11.0% en 2003.

El TLCAN ha favorecido la competitividad del país a través de la producción compartida, impulsando más una especialización hacia dentro de cada sector en ciertos procesos, actividades y líneas de productos en los que México tiene una ventaja competitiva, que a una mayor especialización en sectores específicos.

Para el caso particular del sector textil y calzado, los resultados han sido bastante positivos. México exportó durante 2003 casi 10 mil millones de dólares anuales, que representan el 17% de nuestras exportaciones totales. En términos de empleo, la industria del textil y el calzado ha visto un crecimiento de 260 mil plazas desde que entró en vigor el TLCAN. Actualmente, los productos mexicanos dominan más del 10.6% de las importaciones estadounidenses en este sector, en contraste con el 4.4% que poseía antes de firmar el TLCAN. Es decir, uno de cada diez dólares que EUA gasta en el exterior en productos del sector textil y calzado, lo hace comprando productos mexicanos.

Estructura arancelaria

Información proporcionada por la Secretaría de Economía, el producto de estudio corresponde al grupo 64 del arancel mexicano, por lo cual al analizar la clasificación arancelaria, se observa que el calzado forma parte de las siguientes partidas arancelarias (de la 64.01 a la 64.05).

Nuestros capítulos objeto de estudio son los siguientes:

64.01.- 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 unidas de la misma manera.

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

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

64.04.- Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.

64.05.- Los demás calzados.

La estructura arancelaria vigente para el grupo 64 en general correspondiente al sector calzado es el siguiente:

Estructura arancelaria preferencial para el calzado (grupo 64) por país de origen

**2001-2003
(Tasas %)**

País	2001	2002	2003
Unión Europea	3.5	1.7	0
Estados Unidos	5.1	4.1	2.8
Canadá	2.9	1.4	0
Guatemala	20	17.8	15.6
Honduras	14.4	12.8	11.2
Nicaragua	5.2	3.7	2.9
Venezuela	5	3.4	1.7
Colombia	3.8	2.6	1.3
Bolivia	2.2	1.1	0
El Salvador	14.7	12.6	10.5
Costa Rica	8.1	5.4	2.7

Fuente: Secretaría de Economía.

Para el caso de los países que con los que México no tiene algún acuerdo, el arancel establecido es del 35% para todos los productos.

Adicionalmente de los aranceles a la importación mencionados anteriormente, existe otro instrumento de política comercial que México aplica son las cuotas compensatorias, en este caso, México sólo aplica este instrumento a China y dependiendo del material del corte del calzado y fracción arancelaria, los aranceles van desde el 165% a 1,105%.

Las medidas de política comercial que no son arancelarias que aplica México son las siguientes:

Medida	Objetivo	Cobertura	Observaciones
Aduanas específicas	mejorar el control de tráfico de mercancías.	mercancías clasificadas en el capítulo del calzado.	El trámite aduanero de estas mercancías sólo se puede realizar en 14 Aduanas.
Aviso automático	disponer de estadísticas anticipadas sobre el precio de las mercancías de importación, susceptibles de subvaluación.	se incluyen 5 fracciones arancelarias del capítulo del calzado.	Sólo aplica a la importación de mercancías cuando sean originarias de 14 países asiáticos (DOF 26-03-2002).
Certificado de origen	asegurar que el país de origen del producto importado sea distinto al que está sujeto a cuota compensatoria.	fracciones sujetas al pago de impuestos compensatorios correspondientes al capítulo del calzado del sistema arancelario.	Se debe presentar el certificado de origen duro (Anexo III) para el desaduanamiento de las mercancías.
NOM de Etiquetado	proporcionar información al consumidor.	prácticamente la totalidad del Capítulo del calzado.	NOM-020-SCFI-1997, Información comercial-etiquetado de cuero y pieles curtidas naturales y materiales sintéticos o artificiales con esa apariencia, calzado, marroquinería, así como productos elaborados con dichos materiales.
Padrón Sectorial	evitar el contrabando y la subvaluación de mercancías de importación, en particular de los sectores denominados de alto riesgo.	importadores de calzado a través de todas las fracciones arancelarias del capítulo de calzado del sistema arancelario.	Disposición comprendida en las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.
Prácticas desleales	proteger a la industria nacional de las prácticas desleales de comercio.	56 fracciones arancelarias que clasifican el calzado.	Se aplican cuotas compensatorias a las importaciones de calzado originarias de la República Popular de China, dependiendo del tipo de calzado la cuota va desde 165% hasta 1,105%.
Precios estimados	desalentar las prácticas de subvaluación de mercancías.	53 fracciones arancelarias.	En caso de que el valor no coincida con el precio estimado, el importador presentará una garantía que asegure el pago de la diferencia de los aranceles por las mercancías importadas.

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

La estructura de los canales de comercialización en el mercado mexicano parece un impedimento a la entrada de zapato extranjero pues dicho mercado no es dominado por las grandes cadenas de centros comerciales, sin embargo, el aumento de las importaciones mexicanas de calzado de otros países en los últimos años es evidencia en contra de dicho argumento.

La desventaja para el zapato extranjero (sobretudo el asiático) es que le es más difícil montar una estructura de crédito para importaciones de grandes volúmenes y resurtir pedidos posteriores a su venta en el mercado nacional, además de que el arancel a la importación que se aplica para dichos países sigue siendo mayor que para otros con los que tenemos tratados comerciales.

Uno de los principales problemas de las empresas en el sector del calzado en México es el contrabando de calzado (principalmente de origen chino), lo que ha generado reducciones en la producción y pérdida de empleos en una buena parte de las empresas pequeñas y medianas. Este tipo de industrias han argumentado que al no poder producir en esas condiciones, de nada les sirve los apoyos otorgados por instancias federales y estatales, por lo que el problema requiere reforzar las acciones ya tomadas. A mediados 2004, los industriales del calzado a través de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) realizaron una serie de propuestas de política comercial contra el contrabando, las prácticas desleales de comercio y el daño a la industria.

A continuación se presentan las acciones propuestas por parte de las autoridades y que actualmente se encuentran en proceso de solución. Los programas que se han puesto en marcha o están en proceso para mejorar la competitividad internacional del comercio exterior en materia de calzado son los siguientes:

Programa para la Competitividad de la Industria de Cuero y Calzado

Este programa fue elaborado por el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) para la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) y esta siendo impulsado por la Secretaría de Economía.

Este programa tiene como objetivos:

- Fortalecer e integrar las cadenas productivas de este sector.
- Aumentar valor agregado en todos los eslabones de la cadena.
- Impulsar la creación de empleos con mayor valor agregado y productividad.
- Fortalecer la participación de nuestros productos en el mercado internacional.

Con lo cual se pretende desarrollar 10 pilares de competitividad que otorguen:

- Mayor flexibilidad productiva y agilidad comercial.
- Desarrollar un sistema de innovación marketing y manufactura a lo largo de la cadena productiva.

Estas acciones se podrán llevar a cabo con el apoyo del gobierno.

Los objetivos a nivel internacional son:

- Prevenir el contrabando y la competencia desleal.
- Promover las exportaciones de calzado.
- Promover la Inversión Extranjera Directa y Transferencia de Tecnología.

Programa de Prevención al Contrabando y la Competencia Desleal

Los objetivos de este programa son: dar orientación y asesoría sobre las Normas Oficiales Mexicanas vigentes en el sector comercial; dar respuesta a las solicitudes de procesos de investigación contra prácticas desleales de comercio; implementar acciones contra el contrabando de calzado; y, auxiliar a la industria en el análisis de información estadística que permita identificar posibles irregularidades en las operaciones de comercio exterior.

Programa de Promoción a las exportaciones:

El cual tiene como objetivo: dar acceso a apoyos financieros, facilidades administrativas y de promoción; se concreten acciones entre los sectores público y privado para simplificar obstáculos administrativos y técnicos del comercio exterior; se dé asesoría básica y consultoría especializada para el desarrollo de proyectos de exportación; se concreten acciones para dar preferencia en México y EU en los productos en los que ya se cuenta con una ventaja competitiva; y, se diversifiquen las exportaciones hacia Canadá, Centro América y Europa.

Programa a la inversión extranjera y de transferencia de tecnología

La Secretaría de Economía puso en marcha este programa con el objetivo de impulsar la competitividad del sector a fin de permitir la formación y desarrollo de empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial.

Las empresas del sector calzado han sido beneficiadas en las preferencias arancelarias otorgadas en los tratados comerciales, en la mayoría de los casos representan una gran ventaja respecto a sus competidores, sin embargo México no ha logrado aprovechar esas ventajas, pues no ha logrado una participación significativa en el mercado de Estados Unidos y no ha canalizado sus exportaciones hacia otros mercados en los que también tiene ventajas.

Otros programas desarrollados para el sector calzado

La unidad de negocios de cuero y calzado, para 2004 y 2005 tiene previsto el desarrollo de 3 programas específicos que serán llevados a cabo por 15

consejerías comerciales y 3 centros de Bancomext, en donde se localizan clusters industriales con 17 proyectos de exportación.

Los programas de para este sector son los siguientes:

- Exportación de calzado
- Exportación de componentes para calzado
- Exportación de insumos de calzado

Estos tres programas en conjunto tienen como objetivo apoyar a 57 empresas para fomentar la competitividad en el mercado internacional.

Este programa considera a 46 empresas de los estados de Guanajuato, Jalisco y Distrito Federal, teniendo como mercados de destino de exportaciones a Europa, Asia, Latinoamérica, y Norteamérica. Mediante este programa se tiene una expectativa de exportaciones por 2,279 millones de dólares.

El estado con mayor participación será Guanajuato, con 38 compañías, mientras que el mercado con mayor número de proyectos será Estados Unidos, con 16 proyectos.

A Nivel de exportaciones que se espera sean generadas, el mercado que tiene más prioridad con acciones para consolidar la presencia, mediante el programa de exportación de calzado es Norteamérica, con una expectativa de exportaciones por 1,959 millones de dólares, equivalente al 81.3% del total estimado.

En segundo lugar el mercado con mayor importancia es Europa, con la expectativa de generación de exportaciones por 210 millones de dólares,

correspondientes al 8.7% del total estimado. Asia y Latinoamérica figuran en tercer lugar, con una expectativa de exportaciones por 120 millones de dólares, para cada una de estas regiones. Lo anterior por medio de los programas de exportación de calzado.

3.4.- Situación competitiva de la industria del calzado mexicana en el mercado internacional

3.4.1.- Ventajas y desventajas competitivas de la industria de calzado mexicana

La estrategia de posicionamiento de este sector en el ámbito internacional requiere la identificación de las ventajas competitivas y factores negativos que repercuten para en buen funcionamiento, por lo cual es necesario identificarlas para poder emprender acciones que impulsen la competitividad de esta industria.

Ventajas competitivas

1. Ubicación geográfica
 - Cercanía y capacidad de competencia en el mercado de Estados Unidos.

2. Tratados comerciales
 - México tiene 10 tratados comerciales firmados, con preferencias arancelarias para el sector calzado que abarca a más de 30 países con lo cual se tiene la capacidad de diversificar las exportaciones.

3. Innovación y desarrollo tecnológico

- Esta industria en general cuenta con buena infraestructura física, de transporte, electricidad, tecnológica y de comunicaciones.

4. Mano de obra calificada

- Esta industria cuenta con mano de obra barata, constantemente con una productividad y calidad en aumento, en una industria intensiva en mano de obra.

5. Corresponsabilidad del gobierno y actores económicos

- El gobierno apoya y elabora programas gubernamentales para apoyar la modernización tecnológica, a la capacitación gerencial, a la capacitación laboral, promoción de exportaciones y financiamiento.
- Existencia de centros públicos y privados (Universidades, Centros de Investigación y Capacitación, Centros de Desarrollo de Tecnología, etc.) que apoyan la modernización del sector.
- Eficiencia del papel de las Cámaras empresariales con sus representados.
- Eficiencia del papel de las Cámaras empresariales con sus representados.
- La industria del calzado presente un déficit de productividad, capacitación y competitividad internacional, lo cual genera un elevado proteccionismo que se manifiesta en un impuesto de 20% para las importaciones de calzado.

Desventajas competitivas

Contrario a las ventajas competitivas en este sector para la industria mexicana, existen algunos factores negativos que se consideran desventajas competitivas para este sector.

A continuación se mencionan los factores negativos que inciden en la competitividad en el mercado internacional:

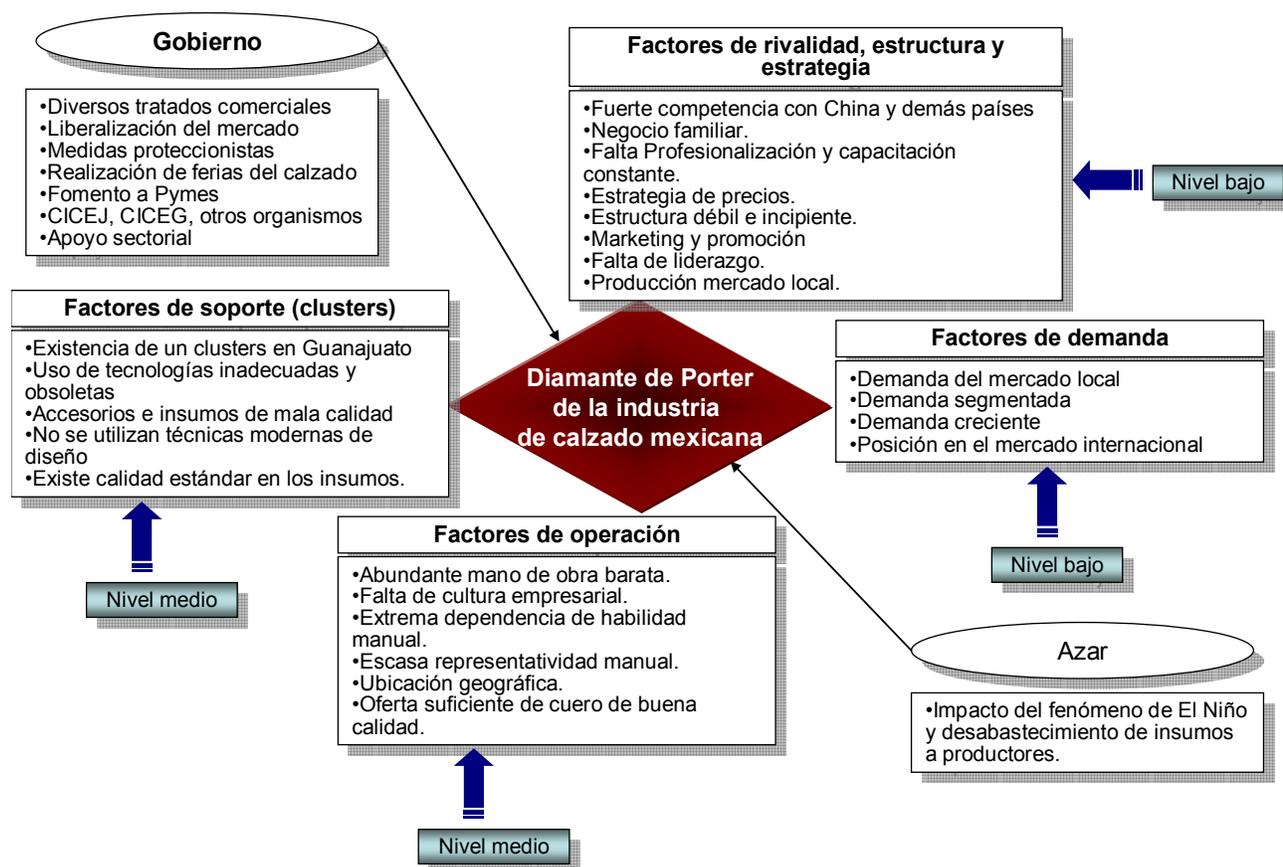
- A pesar de la ubicación geográfica con Estados Unidos, siendo el mercado más grande del mundo y de las preferencias arancelarias otorgadas por el TLCAN, la industria del calzado no ha logrado conseguir una presencia dominante en dicho mercado, al contrario de China quien ha ido abarcando más mercado en este país.
- A pesar de los 10 tratados comerciales firmados que tiene México, no ha logrado una diversificación de sus exportaciones, concentrando más del 90% de estas destinadas al mercado de Estados Unidos.
- Existe una falta de inversión para el desarrollo de nuevos productos, falta o insuficiencia de un área de diseño en la mayoría de las empresas productoras de calzado.
- No existe una buena comunicación entre los departamentos de producción y marketing.
- Las empresas no realizan alianzas estratégicas.
- La mayoría de las empresas no cuentan con certificados de calidad.
- Existe una desarticulación de la cadena productiva que ha generado que las exportaciones de cuero y calzado tengan un contenido de importaciones temporales cada vez mayor.

- El nivel entre todas las empresas es heterogéneo, es decir se cuenta con un grupo de primer nivel que coexiste con otro muy rezagado en cuanto a niveles de competitividad internacionales.
- A pesar de los programas impulsados por el gobierno y las instituciones privadas y el que fomentan la competitividad y el comercio exterior, su utilización por parte de las empresas del sector es baja e incluso algunas no las conocen.
- Existe contrabando de calzado y triangulación que han provocado reducciones en la producción y el empleo del sector.
- Existe el exceso de trámites y la corrupción, los cuales elevan los costos de transacción de las empresas.

3.4.2.-Comparación en la industria de calzado de México y China de acuerdo al índice de competitividad microeconómica y sistémica

La fortaleza competitiva de la industria de calzado mexicana elaborada a partir del Diamante de Porter adaptado para el caso de México, demuestra que son fuerte los factores de Demanda ya que tiene acceso a diferentes mercados internacionales, los factores de Rivalidad, Estructura y Estrategia se encuentran en un nivel medio, los factores de Soporte se encuentran en un nivel medio y los factores de Operación se encuentran en un nivel medio-bajo.

Diamante de Porter de la industria de calzado mexicana



La competitividad de la industria de calzado mexicana se basa en factores básicos y condiciones relativas de su estructura, por lo cual su nivel es medio-bajo.

Fuente: Elaboración propia.

La contribución por parte de Michael Porter con el índice de competitividad microeconómica, es que la ventaja competitiva de las empresas depende más de la innovación de nuevos productos y procesos que de la abundancia de mano de obra barata los recursos naturales, lo que muestra el tránsito hacia la nueva era del conocimiento en donde el Capital Intelectual, apoyado en trabajadores del conocimiento, es el factor estratégico de la ventaja competitiva de una nación. A diferencia del viejo modelo de apertura y estabilización basado en la ventaja comparativa neoclásica, la cual establece que un país, como México, abundante en mano de obra, exportará productos

intensivos en ese factor. Esto es la ventaja comparativa basada en la mano de obra barata. Adicionalmente resulta necesario para obtener la situación real competitiva de la industria de calzado mexicana, analizar el grado de competencia a partir del índice de competitividad sistémica elaborado con base en los 10 pilares que impulsan la competitividad del calzado mexicano frente a la competencia china, estos pilares son representados por 6 parámetros (nivel microeconómico, mesoeconómico, macroeconómico, internacional, institucional y social) para el caso de la competitividad sistémica, mientras que apreciar la posición competitiva a nivel microeconómico sustentada por Porter es utilizado el índice de competitividad microeconómico.

Indices de competitividad Microeconómica y Sistémica de 2003 (posición mundial)

País	Microeconómico ¹ (Porter)	Sistémico ²	Nivel					
			Micro ¹	Meso	Macro ³	Internacional (Externo)	Institucional	Social (Político)
China	45	49	37	43	19	75	57	63
México	47	57	52	51	89	59	59	61

Fuente: Elaboración propia con datos del The Word Competitiveness Report 2003-2004, Word Economic Forum y Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC).

1. Se refiere a la organización inteligente, flexibilidad, productiva, agilidad comercial de las empresas y la capacidad productiva de la fuerza laboral y capacitación.
2. Incluye un conjunto de parámetros que miden la competitividad sistémica: microeconómico, mesoeconómico, macroeconómico, externo, institucional y social.
3. Se refiere al grado en que las variables macroeconómicas agregadas influyen en el desempeño de las empresas.

Cabe destacar que la posición competitiva de ambas economías es muy similar si es comparada desde con el índice de competitividad microeconómica de Porter, ya que China esta posicionada en el lugar 45 mientras que México en el lugar 47, es decir China tiene más ventajas para llevar a emprender un nuevo negocio y ser más competitivo en el mercado externo, ya que este índice mide la fortaleza que tiene una empresa en China, sin embargo este dato no da mayor detalle, por lo cual al hacer la comparación desde la perspectiva del Enfoque de Competitividad Sistémica

por el CECIC, se aprecia que China esta rankeado en el lugar 49, mientras que México en el lugar 57, lo que resultar ser una diferencia significativa en cuanto a las fortalezas que tiene, en este caso el calzado exportado por México y China al mercado estadounidense.

A nivel microeconómico: China esta posicionado en el lugar 37 y México en el 52, es decir existe una diferencia de 15 lugares.

A nivel mesoeconómico: China se encuentra en el lugar 43 y México en el 51, es decir existe una diferencia de 8 lugares.

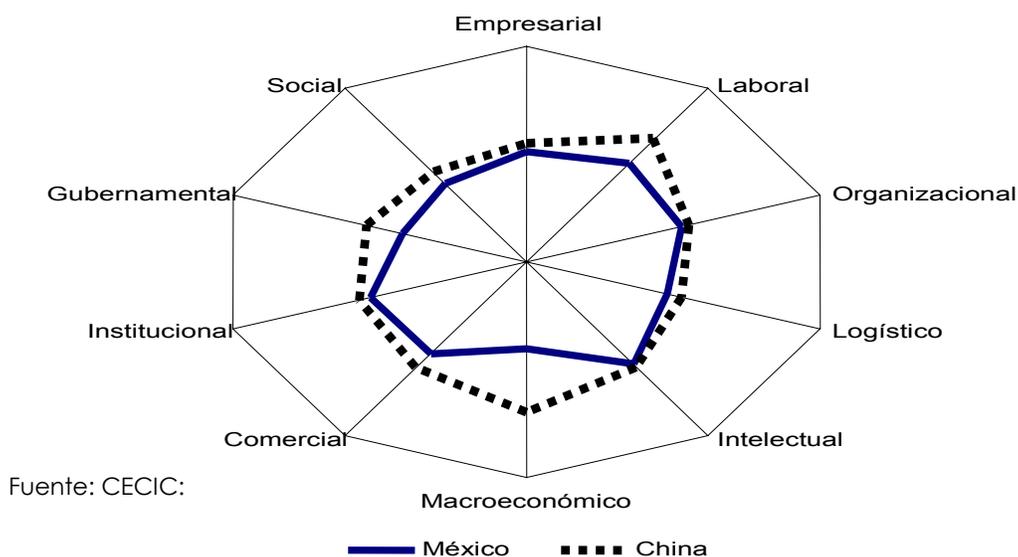
A nivel macroeconómico: China esta posicionado en el lugar 19 mientras que México en el 89, es decir existe una diferencia notable de 70 lugares.

A nivel internacional: China se encuentra rankeada en el lugar 75 y México en el 59, es decir una diferencia de 16 lugares.

A nivel institucional: China esta posicionada en el lugar 57 y México en el lugar 59, con una diferencia de 2 lugares.

A nivel social: China se encuentra en el lugar 63 y México en el 61, es decir una diferencia de 2 lugares.

Gráfica de competitividad Sistémica de México (57) y China (49)



La diferencia en las dos economías es significativamente desigual en mayor o menor proporción sin embargo a nivel macroeconómico, China se encuentra bien posicionado (lugar 19), ya que la diferencia es de 70 lugares, lo que muestra que la situación macroeconómica de ese país (el crecimiento del PIB, el nivel de inversión, el empleo; en este caso en el sector manufacturero) que influye positivamente en el desempeño de sus empresas lo cual se refleja en este caso en su posición dentro del mercado estadounidense. Por el contrario México (lugar 61) únicamente esta por arriba de China (lugar 63) a nivel Social (político), sin embargo esta diferencia no es significativa, para el caso de los demás niveles China obtiene la ventaja competitiva de su industria.

3.4.3.-Posicionamiento de México ante China en el mercado de calzado en Estados Unidos

Información obtenida por el U.S. Department of Commerce, para 2003 la producción total de calzado en Estados Unidos fue de 40 millones de pares es decir, 1,475 millones de dólares, para ese mismo año el consumo aparente fue de 1,971 millones de pares de calzado, es decir 16 mil 232 millones de dólares, lo que lo hace el principal mercado a escala mundial.

Industria del calzado en Estados Unidos

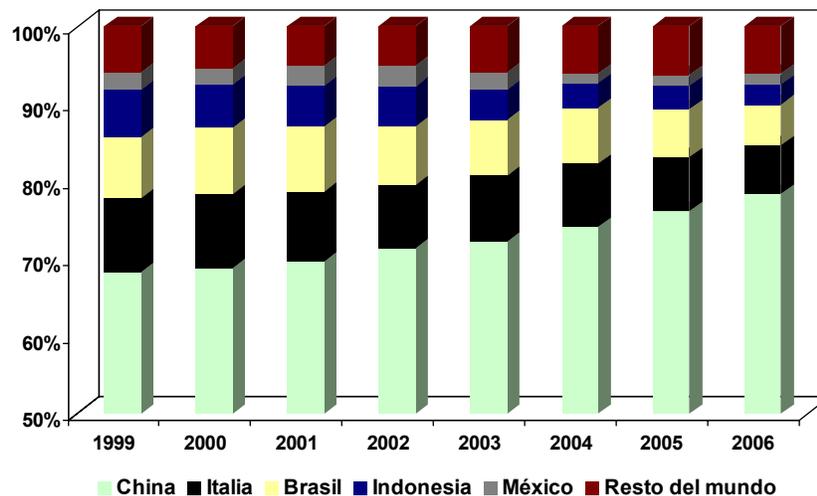
- Altos costos laborales
- Desplazamiento de la producción interna
- Mayor mercado de importación del mundo y continua creciendo
- Alta dependencia de las importaciones (97% del consumo)

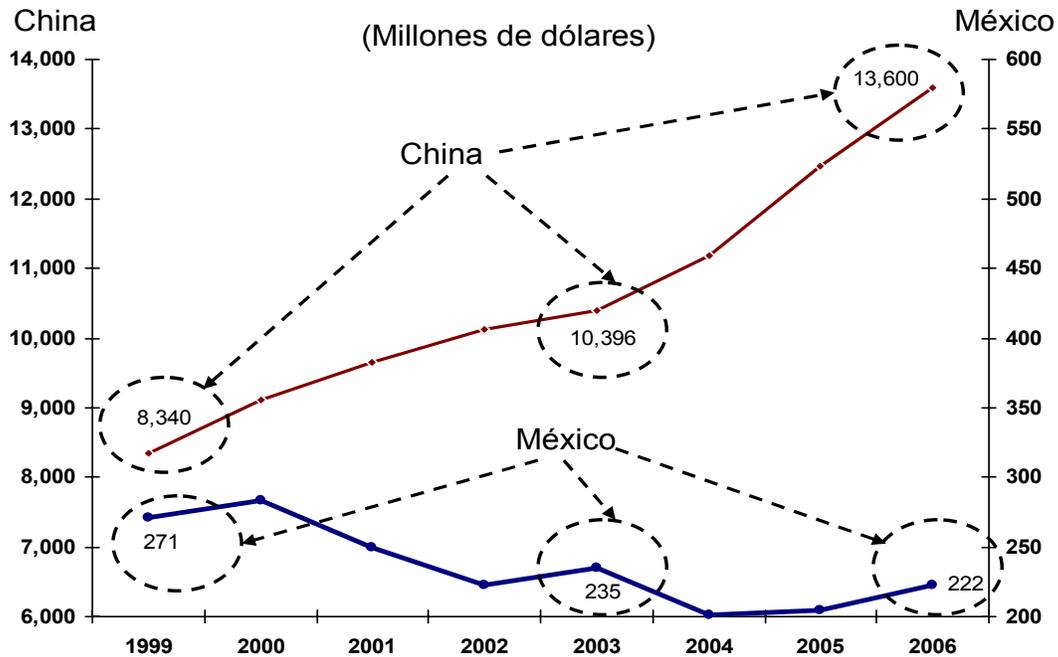
Cabe mencionar que la demanda de calzado en este mercado ha tenido una tendencia creciente y sostenida, pasando de 44 mil 800 millones de dólares en 1998 a 50 mil 700 millones de dólares en 2003 es decir tuvo un crecimiento del 13.2%, el consumo per cápita en 2003 fue de 6.4 pares de calzado. Por su parte

el saldo de la balanza comercial de calzado mostró un déficit de 14 mil 757 millones de dólares, esto debido a que las importaciones fueron de 1,956 millones de pares equivalente a 15 mil 252 millones de dólares, mientras que las exportaciones fueron de 25 millones de pares equivalente a 495 millones de dólares, este hecho muestra la evidencia de que el mercado de calzado en Estados Unidos es abastecido por calzado de importación.

En 2003, las importaciones de calzado chinas sumaron un monto de 10 mil 396 millones de dólares equivalente a 1,602 millones de pares, lo que representó el 68.2% de las importaciones totales, mientras que en 2006 fue de 13 mil 600 millones de dólares equivalente a 2 mil 44 millones de pares, lo que represento 72.8%, este hecho lo colocó como líder en este mercado. Le siguen por orden de importancia: Italia, Brasil e Indonesia (8%, 6.8% y 3.7%), México ocupó el séptimo lugar en la participación dentro de este mercado con 235 millones de dólares, lo que representó 1.5% en 2003. Mientras que para 2006 por orden de importancia fueron: Italia, Vietnam y Brasil (5.9%, 5.1% y 4.8%), México siguió en el séptimo lugar con 222 millones de dólares, representando el 1.2% de este mercado.

**Participación en el mercado de Estados Unidos por país de origen
(Participación %)**





Al comparar la posición competitiva de México contra China en el mercado de Estados Unidos, se aprecia que las exportaciones de México son 31 inferiores a las respecto a China, lo que pone en evidencia el gran reto de la industria mexicana del calzado para mejorar la posición competitiva en dicho mercado. Cabe mencionar que el cambio más notable en la ventaja competitiva mostrada por China es el enorme incremento tanto en su participación de mercado como en el valor de sus exportaciones hacia este mercado y en la velocidad con que ello se ha dado. Resultado de ello es la gran brecha que existe con sus principales competidores en este mercado.

La dinámica de la competitividad para México en el mismo periodo, indica una pérdida de lugar entre 1999 y 2003 (decremento del 13.4%), y 2 lugares perdidos entre 1999 y 2006 (decremento del 18.1%), es decir México ha perdido participación en el mercado norteamericano de calzado, esto puede deberse al tratado de libre comercio y a la evolución del tipo de cambio real.

Si analizamos las importaciones de calzado mexicano en el mercado de Estados Unidos veremos que a pesar de que México ha perdido participación de mercado por la competencia por parte de China el resultado no ha sido alentador aún y con las ventajas que tiene, como la cercanía geográfica y el TLCAN, lo cual pone en evidencia la falta de aprovechamiento por parte de México de las ventajas que dichos factores le ofrecen y por lo tanto de su potencial exportador.

Los nichos de mercado en Estados Unidos por rangos de precio de calzado están diferenciados por países. China domina el nicho de precio bajo y medio alto, mientras que México participa en casi todos los nichos de mercado desde el muy bajo hasta el alto, por su parte Italia domina el nicho de precio alto, Brasil domina el nicho de precio medio e Indonesia lo hace en el nicho de precio muy bajo y medio alto.

Lo anterior pone en evidencia que aún no existe una estrategia del todo adecuada para el caso de México ya que podrían obtenerse mayores ventajas si el país se especializara en un nicho donde su ventaja competitiva fuera mayor.

3.4.4.- La estrategia seguida por México para incrementar su competitividad en los mercados globales

Necesitamos mirar más allá de los viejos modelos basados en la mano de obra barata, apertura y estabilización, esto es, entender las nuevas reglas del juego en un mundo globalizado, el cual permite apreciar que la velocidad de adaptación al cambio dentro del juego de la híper competencia determinará la muerte o sobrevivencia de todas las economías en el contexto mundial.

Bajo la estrategia de apertura que México ha seguido desde los años noventas, así como los acuerdos de libre comercio para integrarse exitosamente a la globalización no han mostrado resultados favorables para la economía en general debido a la falta de un enfoque de Competitividad Sistémica Integral a los diferentes niveles de la economía.

El modelo industrial exportador es dinámico, pero con bajo poder de arrastre porque esta desarticulado, concentrado en un solo mercado con pocas empresas y de baja tributación. La razón fundamental es que se ha basado en una Ventaja Competitiva de mano de obra barata, importaciones baratas (por apreciación cambiaria) y aranceles bajos por los tratados comerciales, el TLCAN por ejemplo, que da competitividad temporal, pero presenta límites en un futuro cercano y que podemos sintetizar en la fórmula de fuente de competitividad según como lo menciona Rene Villarreal³⁷:

Mano de obra barata + importaciones baratas + aranceles bajos = competitividad temporal.

México, el Distrito Federal y Guanajuato mantienen un posicionamiento competitivo, a nivel nacional e internacional que debe de ser la base para el desarrollo de la competitividad sostenida, a este posicionamiento competitivo se añaden las siguientes fortalezas:

- La industria nacional tiene el 95% del mercado interno.
- Un nivel alto de capitalización, un grupo de empresas de excelencia en cuanto a su inteligencia organizacional, flexibilidad productiva y agilidad comercial.
- La existencia de un cluster físico en León Guanajuato.
- La existencia de infraestructura institucional a nivel internacional.

³⁷ Director del CECIC.

- Capital social: existen relaciones cooperativas entre las empresas del distrito industrial y entre éstas y las autoridades gubernamentales de Guanajuato, tanto estatales como locales.
- Existen importantes oportunidades adicionales para el cluster, aún por aprovechar:
 - Cercanía y capacidad de competir en Estados Unidos el mercado más grande del mundo.
 - Se cuenta con un Programa de Integración con Visión Estratégica y Programa de Acción.
 - Se cuenta con un grupo de empresas con capacidad de Locomotora con poder de arrastre; tanto en calzado como proveeduría.

No obstante, es importante considerar la presencia de debilidades significativas en los distritos industriales de cuero-proveduría-calzado:

- Desarticulación de la Cadena Productiva: Cluster con infraestructura física e institucional que no opera con eficiencia de integración.
- Está faltando una visión estratégica de competencia en donde cada empresa se ubique en una perspectiva de mediano y largo plazo frente a los cambios previsible en el entorno. El fin no es sólo producir calzado, sino tener una visión de los mercados por atacar.
- Baja calificación inicial de los técnicos y cuadros medios en tecnología específica del calzado. Existen en León distintos centros educativos en distintos niveles que ofrecen estos conocimientos, pero los empresarios no están demandando una fuerza laboral más calificada.
- Falta de programas continuos de capacitación. Es necesario crear centros de capacitación que se habilite al trabajador con el método de el aprender a aprender, el aprender haciendo y el aprender a emprender.
- Procesos productivos que excluyen la participación laboral en los procesos de mejora continua e innovación.

- En ambas industrias de exportación de Calzado y Cuero ha venido comportándose con un contenido de importaciones temporales cada vez mayor, producto de la ausencia de una integración efectiva de la Cadena Productiva y de la apreciación cambiaria en los años recientes.

Actualmente México es uno de los países más abiertos al comercio internacional, sin embargo es contrariamente uno de los menos globalizados, de acuerdo con el índice de Globalización, elaborado por la revista estadounidense Foreign Policy. Entre 50 países, México está rankeado en el lugar 41 en términos de integración al mercado global.

Este estudio elaborado por Foreign Policy clasifica a los países respecto a su nivel de integración económica, social y tecnológica con el resto del mundo y relaciona las variables de corrupción, equidad y libertad. Este índice se construye en base a cuatro factores: el contacto de la población de un país con otras personas en el exterior, el flujo de bienes y servicios entre los países y el resto del mundo, los flujos financieros y la expansión del uso efectivo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, principalmente Internet.

**Nivel de Globalización entre países
2006**

País	Lugar	País	Lugar
Singapur	1	México	42
Hong Kong (China)	5	Colombia	54
Holanda	7	Argentina	43
Suiza	2	Perú	50
Irlanda	4	Brasil	52
Estados Unidos	3	Venezuela	59
España	25	Argelia	70
Panamá	21	India	61
Costa Rica	39	Irán	62
Chile	34		

Fuente: Foreign Policy y A.T. Kearney.

Considerando el número de tratados de libre comercio que tiene México, es evidente que es de las economías más abiertas pero paradójicamente de las

economías menos globalizadas, ya que tiene el lugar 42 según el estudio elaborado por Foreign Policy y A.T. Kearney.

La estrategia basada en mano de obra barata, arancel “cero” e importaciones baratas (con un tipo de cambio apreciado) está totalmente rebasada por la fuerte competencia que tiene México por parte de China, se ha planteado que México no tiene posibilidades de competir en una serie de industrias como el cuero y calzado, textiles, etc. Por ser estas intensivas en mano de obra barata, es decir las ventajas comparativas que tiene México no tienen la capacidad para competir contra China, sin embargo existen factores adicionales que repercuten y tienen mayor influencia en el nivel de productividad competitiva en el mercado estadounidense.

Con el ingreso de China a la OMC, los beneficios se han multiplicado para la economía china, ya que como se mencionó anteriormente, ellos cuentan con mano de obra mucho más barata, sus aranceles han disminuido y a diferencia de México, ellos mantienen un tipo de cambio competitivo.

La razón principal de esta falta de competitividad es la estrategia seguida por México, la cual únicamente se ha centrado en abastecer el mercado interno, lo cual ha limitado su competitividad en los mercados internacionales.

Lo anteriormente mencionado se refleja en el número de empresas globales que producen únicamente para el mercado interno, y las que participan en los mercados mundiales.

Número de empresas globalizadas 2003

China	México
4,819	1,261

Fuente: elaboración propia con datos del censo económico 2004, INEGI y Chins Markets yearbook 2005.

Conclusiones

Las características físicas e institucionales de un Distrito Industrial o Cluster de Cuero-Calzado en Guanajuato, no operan con la eficiencia de integración y utilización del capital institucional que existe en otros Clusters (como en Italia) y se desaprovechan las economías de aglomeración, que ahora son fundamentales para enfrentar, bajo alianzas estratégicas, la hipercompetencia global, se requiere entender que: Ya no se compite Empresa vs Empresa, sino Distrito Industrial o Cluster versus Distrito Industrial o Cluster. La eficiencia operativa de las empresas es desigual y polarizada. Los resultados del Diamante de Porter y de los índices de competitividad indican que las empresas en promedio reflejan un nivel bajo de competitividad internacional, si bien existe un grupo de empresas que podemos llamar locomotoras con poder de arrastre y otras en transición que tienen suficiente capital empresarial para liderar el proceso de desarrollo e integración del cluster del cuero-calzado en Guanajuato.

México ha gozado hasta el presente, a pesar de la sobrevaluación cambiaria, de un posicionamiento competitivo superior al 95% del mercado interno debido a i) la ausencia de la competencia China, ii) la ausencia de la competencia de Estados Unidos y iii) la preferencia arancelaria dentro del TLC. Actualmente, México es el séptimo productor de calzado más importante a nivel mundial, abastece aproximadamente el 95% de su mercado interno, mientras que en Estados Unidos produce menos del 5% del mercado total, los dos países cuentan con un Tratado de Libre Comercio firmado en 1994, adicionalmente México ha aplicado cuotas compensatorias a las importaciones chinas, es decir, México ha tenido las ventajas de tener acceso preferencial al mercado más grande del mundo y de mantener su mercado interno protegido del líder (China) del mercado del calzado. Por lo anteriormente mencionado, se

requiere tomar acciones inmediatas, bajo una estrategia de ataque al mercado global; es decir ambos mercados (nacional e internacional) conjuntamente, y de una sola industria.

Las regiones productoras más importantes del país presentan una estructura productiva de grandes, medianas y pequeñas empresas, con capacidad para impulsar y desarrollar las ventajas competitivas del país en este sector, sin embargo, la eficiencia de estas empresas es desigual y polarizada en la cadena productiva ya que estudios realizados por la Cámara Nacional del Calzado indican que las empresas en promedio reflejan un nivel bajo de competitividad internacional, aunque existen dos grupos de empresas, el primero tiene poder de arrastre y el otro grupo se encuentra en transición que tienen suficiente capital empresarial para ser líderes en el proceso de desarrollo e integración de los clusters de calzado.

Por lo cual, la estrategia de competitividad que debe seguir la industria mexicana no es la imitar a los chinos en una estrategia basada en bajos costos de mano de obra (la competencia en el mercado de Estados Unidos es por precio, China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia mantienen posiciones muy sólidas dados los bajos costos de la mano de obra que existen en estos países y su cada vez mayor utilización de tecnología moderna) sino una estrategia de competitividad sistémica que permita desarrollar e impulsar las economías de aglomeración basada en la calidad y servicio integral al cliente que permita en un modelo de respuesta rápida cumplir con un sistema de producción, cantidad, tiempo, lugar y precio correcto, es decir una estrategia de competitividad internacional que supere a la clásica ventaja comparativa basada en mano de obra barata; en definitiva, México debe concentrarse en los nichos de mercado que le permitan tomar una ventaja de la competitividad logística de cada cluster.

Es importante mencionar la ventaja competitiva que le da la cercanía con el mercado más grande del mundo que es Estados Unidos, desarrollando su capital logístico provocando que los chinos no puedan imitar, bajo el esquema: diseñar, producir y entregar al detallista los productos preferidos por el consumidor en el menor tiempo posible, generando así valor agregado adicional. Lo anterior debe llevarse a cabo a partir del denominado diamante de competitividad de Porter, que integra dos ejes: el eje empresa-cadena de valor IFA y el eje de especialización en nichos de mercado (Estados Unidos y México). Esta estrategia debe ir acompañada por la formación de los 10 capitales de la competitividad y las políticas públicas de soporte al desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas productoras de calzado en México.

En donde la ventaja competitiva sea articulada por la eficiencia operativa y la integración de la cadena global de valor del Calzado. Esta cadena comienza a partir del eslabón de diseño de producto, abastecimiento, manufactura y distribución al marketing.

Los diez capitales de la competitividad necesarios para la industria del calzado deben llevarse a cabo en 6 niveles:

Capital empresarial y Laboral:

- Crear empresas organizadas de forma inteligente con sistemas modernos de administración y la correcta coordinación entre sus departamentos de producción y marketing.
- Crear empresas con flexibilidad productiva que puedan responder rápidamente a los cambios en la demanda a través de la introducción de tecnología de control computarizado. Crear empresas ágiles en la comercialización que les permita aumentar el valor agregado de sus productos a través de desarrollar esquemas de Gross Margin Return on Inventory (tiempos cortos de producción y entrega, con calidad de manufactura y servicio).

- Desarrollar nuevos trabajadores del conocimiento, con capacidad de aprender continuamente e innovar. En suma se busca transitar hacia un cambio de paradigma: de mano de obra.

Capital organizacional, Logístico e Intelectual

- Articulación de la cadena productiva.
- Aprovechar red de proveedores.
- Fortalecer acceso a EUA.
- Mejorar relación de productores y cadenas de comercialización nacionales.
- Generar material didáctico y técnico en procesos de manufactura.
- Desarrollo de Producto.
- Desarrollo de materiales, automatización electrónica y electromecánica.
- Impulsar creatividad de empresarios.
- Potencializar posición geográfica de México.
- Aumentar y mejorar la infraestructura física y comercial.
- Fortalecer integración de la cadena y canales comerciales para resurtido rápido.

Capital macroeconómico

- Promover un fondo o fideicomiso financiero.
- Promover el factoraje financiero.
- Fomentar ventas al sector Público.

Capital Comercial

- Prevención de contrabando y competencia desleal.
- Promoción de exportaciones y promoción de IED y Transferencia de Tecnología.

Capital institucional y gubernamental

- Desarrollar un marco institucional que minimice costos de transacción y operación.
- Mejorar la simplificación administrativa.

Capital Político-Social

- Liderazgo Colectivo Empresarial: Trabajo coordinado de empresarios a través de distritos industriales.
- Fomento al Consumo de Calzado Nacional.

El fortalecimiento de la competitividad en todos los eslabones de la cadena de valor de la industria del calzado, permitirá la integración de los mismos, la reducción de costos de producción, la incorporación de mayor valor agregado y la recuperación en el dinamismo de la producción nacional.

El incremento en la producción permitirá la recuperación de empleo. La incorporación de maquinaria con tecnología de punta y el desarrollo del capital laboral, permitirán aumentar la productividad del trabajo y por tanto, las remuneraciones a los trabajadores.

Para terminar, el fortalecimiento de la competitividad abrirá la posibilidad de competir exitosamente en los mercados internacionales, además, al aprovechar las ventajas competitivas, México no tiene que competir vía costos de mano de obra sino más bien tendrá las capacidades de producción y comercialización suficientes para fortalecer su participación en los principales mercados mundiales. Lo anterior le permitirá mantener y aumentar la posición de su industria de calzado como generadora neta de divisas.

BIBLIOGRAFIA

A

- Alquicira, Rendón Trejo, “La competitividad industrial, su medición” en publicación Política y Cultura, número 13, UAM.
- American Apparel and Footwear Association Annual Trends: An Annual Compilation of Statistical Information on the U.S. Apparel and Footwear Industries publication.
- Anuario estadístico de China en Banco Central de China.
- An Annual Compilation of Statistical Information on the U.S. Apparel and Footwear industries, 2005.

B

- Brena Becerril, Juan Pablo “La Globalización en la estructura Mundial” Tesis 2003 UNAM, capítulos I y II.
- Borrego, John, (1990) “La Economía Global: contexto del Futuro” en Investigación Económica, número. 191, enero-marzo pp. 157-206.

C

- Cano Martínez David, “Análisis económico de China y de su modelo de crecimiento: ¿Es sostenible?” Análisis Económico y de Mercados de Analistas Financieros Internacionales, Grupo Analistas, Revista Valenciana de Estudios Económicos, número 45 y 46.
- Centro de Estudios de Competitividad. “El concepto de Competitividad Sistémica” ITAM, publicación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Cano Martínez David, Análisis Económico de China y de su modelo de crecimiento: ¿Es sostenible? Revista valenciana de estudios económicos, número 45-46, 2004.
- China Markets Yearbook Publications, 2005.

E

- El mercado de calzado en China, ICEX, Embajada de España, publicación, 2005.
- El Mercado de los componentes de calzado en México, Embajada de España Instituto Español de Comercio Exterior, publicación, 2007.
- El comercio México-China, Centro de estudios sociales y de opinión Pública, 2004, pp. 4-10.

F

- Ortíz; Martínez, Alberto; André, "Factores de Competitividad, Situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León Guanajuato" en Economía, Sociedad y Territorio, vol. II, número. 7, CIDE, publicación, 2000.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO, World Statistical Compendium for raw hides and skins leather and leather footwear 1986-2004, FAOSTAT, ONU.
- Francisco de, Víctor, revista "Foreign Policy, el índice de globalización", 2006.

G

- García Norma Beatriz, Consejera comercial adjunta, "México-China" 2003, publicación, BANCOMEXT.
- González García, "China como Mercado y como socio para México" Universidad de Colima, publicación.

H

- Herrera de la Fuente, Carlos Teorías de la Globalización, 2003 Tesis UNAM, capítulo I.

I

- Ianni, Octavio. *Teorías de la globalización*. México: Siglo XXI Editores, 1996. Hechos y ficciones de la globalización, Aldo Ferrer, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997, p.31.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (1995), La competitividad de la Empresa Mexicana. Nacional Financiera, S.N.C., México pp.13-38.

- Instituto Valenciano de la Exportación IVEX, "Sector Calzado en México" junio 2005.
- Instituto Español de Comercio Exterior. "El mercado de calzado en China" Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shangai, 2006.
- **J**
- Joaquín Estefanía "La nueva Economía de la Globalización" ed. Debate, 1997, p. 67.

K

- Krugman, Paul, R y M. Obsteld "Economía internacional. Teoría y Política" capítulos II, III y IV.

L

- Levitt, Theodore (1984), "The Globalization of Markets" The Mckinsey Quartely pp.3-20.
- Ledesma Carlos, A, Principios de Comercio Internacional Ed. Macchi, pp. 53.

M

- Meyer-Stamer (2000, Septiembre), Estrategias de Desarrollo Local y Regional: Clusters, Política de Localización y Competitividad Sistémica. Nacional Financiera. Revista: El Mercado de Valores No. 9. México.
- Messner, D. (1997) The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance, GDI Book Series No. 10, London, Frank Cass pp. 69-85.
- M, Blaug "Reseña de la teoría de las innovaciones de procesos. Rosenberg, N, "Economía del cambio tecnológico". F.C.E. número 31, México 1970.

O

- Oportunidades para exportar calzado a Estados Unidos, Consejería Comercial en los Ángeles, BANCOMET, 2007.

P

- Porter E, Michael, "Competitive Advantages of Nations", pp. 48-53.
- Porter, Michael E. (1990), "Las Ventajas Competitivas de las Empresas a Nivel Nacional e Internacional" en Ejecutivos de Finanzas (IMEF) año XXII, número 5, pp. 26-38.
- Programa para la competitividad de la Industria del Cuero y Calzado, Secretaría de Economía, 2004.

R

- Rabellot, Roberta (1997), External Economies and Cooperation in Industrial Districts a comparison of Italy and México, Edit. Macmillan.
- Rivas Vicente Francisco, "Análisis de la Competitividad de los sectores: Calzado, Confección, Alimentos e Imprenta en el marco del TLC con México" junio del 2002.
- Rubio Torres, Cambio Tecnológico y Desarrollo Industrial, 2000, "El Caso de la Industria del Vidrio" Tesis, UNAM, capítulo I.

S

- Schumpeter, J. "La inestabilidad del capitalismo". En Rosenberg, N, Economía del cambio tecnológico, F. C. E, Lecturas del trimestre económico. número 31, México 1971.
- Smith Adam, "La Riqueza de las Naciones" 1776, pp. 394.
- Sonsoles Castillo, "Oportunidades de inversión en China: ¿Qué podemos esperar? Servicio de Estudios Económicos BBVA, Madrid, marzo de 2008.
- Sengerberger, W, y Pyke (1992), Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues, Genfillo, pp. 4-6.
- Schmits, Hubert: Distrito Industriales en Europa ¿Lecciones de política para los países en desarrollo? en Investigación Económica, número 209, julio-septiembre pp.285-312.
- Secretaría de Economía, "Acciones concretas para incrementar la Competitividad, Subsecretaría de Industria y Comercio, 2004, pp. 15-19.

I

- The Global Competitiveness Report 2003-2004, World Economic Forum.

U

- Unger, Kurt. "Los clusters industriales en México: especializaciones regionales y la política industrial" en CEPAL, 2003, pp.35.

V

- Villareal Rene, Rocío, "La Apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica" número 9, septiembre, Revista de Comercio Exterior, BANCOMEXT pp. 772-788.
- Villarreal Rene, "México hacia una economía avanzada en el siglo XXI: Las condiciones para el desarrollo de sus empresas" Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC, 2004.

Referencias Electrónicas

- INEGI. Censos económicos, resultados oportunos, 2004.
- INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, México, varios años.
- INEGI. Banco de Información Económica, México, varios años.
- Banco de México. Indicadores Estadísticos, varios años.
- Reporteador de Inversión Extranjera Directa en Secretaría de Economía, varios años.
- U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).
- Banco Central de China, Indicadores estadísticos de China, varios años.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Banco Nacional de Comercio exterior, Indicadores estadísticos y revista comercio exterior.
- Sistema de Información Arancelaria Vía Internet en Secretaría de Economía.