

# Producción de calzado y apertura comercial

---

Andrés Morales Alquicira\*

Araceli Rendón Trejo\*

Silvia Pomar Fernández\*\*



## RESUMEN

Este artículo analiza las limitaciones y posibilidades de desarrollo de la industria del calzado en México ante la apertura comercial. El análisis se basa en el comportamiento de la actividad a tres niveles: nacional, regional y de firma. El estudio cobra especial importancia al identificar las características, el funcionamiento, la promoción y la generación de vínculos productivos de la mayor aglomeración productora de calzado en México, la establecida en León Guanajuato. El estudio cubre el período 1985-1996, en algunos casos se complementa con información de 2001.

El artículo se desarrolla en cuatro partes. En la primera se describe al comportamiento de la actividad a nivel nacional. A partir de ese análisis se identifica y mide su competitividad. En la segunda parte se analiza el desempeño de la industria en la región de León Guanajuato. En la tercera se analiza el fomento de la actividad por el gobierno y los industriales de la rama. En la última parte se describen las principales estrategias utilizadas por las empresas para enfrentar diversos problemas relacionados con el entorno económico, su estructura productiva, su organización y la comercialización de sus productos ante la apertura comercial. El estudio se elabora con información pública y privada, así como de entrevistas realizadas a empresarios o dirigentes de esta actividad en Guanajuato. Por último, se plantean algunas reflexiones sobre los dilemas y oportunidades que presenta la rama en el futuro inmediato.

---

\* Profesores-Investigadores del Departamento de Política y Cultura de la UAM- Xochimilco.

\*\* Profesora-Investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM- Xochimilco.

## **ABSTRACT**

This paper analyze limits and ways to develop the shoemaker industry as NAFTA is about to open borders. Analysis is made on three levels: national, regional and on a firm level. This essay steps on a certain level as it identifies characteristics, functioning, promotion and creation activities of production links on a most conglomerated zone of shoemaking on Mexico, as it is León, Guanajuato. This essay covers a ten year period: 1985-1996, and in some items is actualized as year 2001.

This work contains four parts. On the first one, behavior of economic activity at national level is described. As it is identified and competitive level is measured. On second part industry performance is analyzed in Leon Guanajuato area. On the third one, promotion by government and industrial chambers is analyzed. On the last part, main strategies are described as used by firms to cope with several problems as related to economic environment, productive structure, its organization and open market advantages on commercial open trade market environment.

Also some comments on dilemmas and oportunities are presented.

---

Palabras clave: Producción de calzado, TLC, oportunidades.

Keywords: Shoemaker industry, NAFTA, oportunities.

## INTRODUCCIÓN

Identificar las limitaciones y posibilidades de desarrollo de la industria del calzado en México ante la apertura comercial es una tarea que requiere analizar el desempeño de sus principales variables económicas y comerciales. Por esta razón iniciamos este artículo describiendo el comportamiento productivo y comercial de la actividad

## 1 LA INDUSTRIA DEL CALZADO

### 1.1 SITUACIÓN PRODUCTIVA

Para comprender los efectos de la apertura comercial en la competitividad de la industria del calzado, se estudia el período 1985-1996, el cual se caracteriza por un proceso de liberación comercial.

Antes de 1985 la situación económica de México muestra los efectos del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones. La economía entra en una etapa recesiva que se expresa en una crisis de divisas, devaluaciones, endeudamiento externo e inflación. La tendencia a la baja en la producción manufacturera y su balanza comercial deficitaria, manifiestan la incapacidad de la economía para seguir operando bajo el modelo proteccionista. Esto da lugar a la implementación de un nuevo modelo de desarrollo basado en el libre comercio.

El nuevo modelo económico crea reformas estructurales que van desde la desregulación económica hasta la apertura al libre flujo de mercancías y capitales, en donde los mercados juegan un papel fundamental para la toma de decisiones.

Las reformas estimulan el desempeño de la

manufactura, su PIB (a precios constantes de 1980) crece en el período de apertura 1985-1996 a una TCMA de 3.03%, valor superior al que registra en el período proteccionista (0.05%). Los resultados de la manufactura no se reflejan en la producción de la industria del calzado, en el período registra una TCMA negativa de 8%, ver cuadro 1. Esta situación se da entre otras razones por los lentos procesos de reconversión en las plantas productivas, el ingreso casi sin control de calzado importado y la pérdida de mercados externos.

De las clases que integran la industria del calzado, las más importantes son: "calzado de piel-cuero" que tiene una participación de 80% y "calzado de tela y suela sintética" que contribuye con 14%. De ellas la primera es la que más reduce su caída en producción.

Respecto al comportamiento de la inversión en la industria del calzado, se observa que en el período de apertura, la variable no supera los niveles registrados al final del período proteccionista.

Entre 1985 y 1988, la reducción de la inversión es mayor en la rama del calzado que en el sector manufacturero. En el período 1988-1993 la industria del calzado revierte su tendencia.

La tendencia a la baja de la inversión en la industria del calzado es un ejemplo de la crisis que vive la economía mexicana en ese período, la cual crea expectativas desfavorables para la inversión, pues el mercado interno está contraído.

En la industria del calzado, la inversión se destina principalmente y en forma creciente a la adquisición de maquinaria y equipo de producción, en correspondencia la inversión en edificios, locales, construcciones e instalaciones presenta reducciones.

Por rubros, la inversión en maquinaria y equipo de producción, así como la de edificios, locales, construcciones e instalaciones se dirige principalmente a la clase "calzado de piel-cuero" (alrededor de un 80% en promedio).

Respecto al empleo el análisis concluye que con la apertura comercial, la manufactura disminuye su participación en el trabajo remunerado nacional mientras que la industria del calzado incrementa su contribución en el empleo de la manufactura. Las clases "calzado de piel-cuero" y "calzado tela y suela sintética" son las que concentran la mayor parte del personal ocupado en la rama ( en 1993, 82% y 16% respectivamente).

De 1988 a 1993 la apertura obliga a realizar ajustes en el empleo del sector manufacturero. En la industria del calzado ocurren dos efectos distintos ligados con las características tecnológicas y de mano de obra necesarias para la fabricación de calzado natural o sintético. En la clase «calzado de tela y suela sintética», en donde para ser competitivo se requieren constantes innovaciones tecnológicas el empleo disminuye 18%, mientras que en la clase «calzado de piel-cuero», que se caracteriza por elaborar sus productos mediante técnicas menos sofisticadas y hacer un uso amplio del factor trabajo, la ocupación de la mano de obra se incrementa 21%.

Como resultado de la naturaleza de sus procesos productivos y el comportamiento del empleo, la productividad de la mano de obra de la clase "calzado de tela y suela sintética" se incrementa, mientras que la de la clase "calzado de piel-cuero" apenas conserva su nivel. Los ajustes en la ocupación de la mano de obra, su productividad y los cambios en la inversión, cobran especial relevancia para que la industria del calzado

permanezca en condiciones de competir ante la apertura.

## 1.2 COMERCIO EXTERIOR

La tendencia a la baja en la producción del sector manufacturero y su balanza comercial deficitaria, manifiestan la incapacidad de la economía para seguir operando bajo el modelo proteccionista. Esto da lugar a la implementación de un modelo de desarrollo basado en el libre comercio. El nuevo modelo crea reformas estructurales que van desde la desregulación económica hasta la apertura al libre flujo de mercancías y capitales.<sup>1</sup> A pesar de esas medidas, la economía en su conjunto y las manufacturas presentaron en el período 1985-1996 un saldo promedio negativo, el cual contrasta con el saldo positivo de la industria del calzado observado incluso durante el período proteccionista. Este elemento es un indicio de la capacidad competitiva de la industria y en particular de la rama calzado de piel-cuero, ver cuadros 2 y 3.

En materia de promoción de exportaciones se implementan a partir de 1990 –bajo el marco del Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 (Pronamice)– tres decretos y un programa que buscan actualizar la normatividad para la creación y desarrollo de empresas de comercio exterior (Ecex), ampliar los apoyos a las empresas altamente exportadoras (Altex), otorgar mayor cobertura a los programas de importación temporal para la producción de exportación (Pitex), e impulsar a los pequeños exportadores directos e indirectos mediante la devolución de impuestos de importación de los insumos utilizados en la elaboración de bienes de exportación («Draw-back»).

Se observa una clara asociación entre la política

cambiaría y los saldos comerciales de la industria del calzado. Cuando el régimen cambiario se basó en deslizamientos pactados, los saldos redujeron su superávit o fueron deficitarios, y cuando el tipo de cambio se determinó mediante las fuerzas del mercado, los saldos aumentaron su superávit o redujeron su déficit.

A partir de la apertura comercial las exportaciones de “calzado de piel-cuero” hacia Estados Unidos disminuyen. Con la entrada en vigor del TLC mejoran, sin embargo no alcanzan los niveles que registran en el período 1980-1984.

A pesar de la reducción arancelaria que gozan los diferentes tipos de calzado provenientes de Estados Unidos y Canadá a raíz de la entrada en vigor del TLC, las importaciones mexicanas originarias de esos países han disminuido. Esto se debe principalmente a que los precios de sus productos son mayores a los de bienes similares elaborados en otras partes del mundo. Ello indica que han surgido en el mercado mundial productores más eficientes y competitivos, tal es el caso de países como: Indonesia, Taiwán y Corea del Sur en el calzado de plástico-caucho y España, Corea del Sur, Brasil, Italia y Tailandia en el de piel-cuero.

### 1.3 COMPETITIVIDAD

Para analizar el impacto de la apertura comercial en la competitividad de la industria mexicana del calzado se construyó un modelo econométrico que supone que esta

depende de las variables: cambio tecnológico, tipo de cambio y producto interno bruto. La competitividad (variable dependiente) se calculó mediante el índice de ventajas comparativas reveladas<sup>2</sup> ( $V$ ). El modelo propuesto es:

*Competitividad de la industria del calzado =  $f(\text{Cambio tecnológico, Tipo de cambio, Producto interno bruto})$*

$$V = C(1) + C(2)*I + C(3)*TCR(-1) + C(4)*PIBR + u$$

Donde:

$C(1)$  = Es la constante del modelo.

$C(2^{\circ} 4)$  = Son los coeficientes de las variables

$I$  = Inversión bruta en maquinaria y equipo de producción de la industria del calzado (1980 = 100).

$PIBR$  = PIB de la industria del calzado en millones de pesos (1980 = 100)

$TCR(-1)$  = Tipo de cambio real para la industria del calzado (con un rezago anual).

$u$  = Componente no sistemático.

$V$  = Índice de ventajas comparativas reveladas de la industria del calzado ( $V_{ij}$ ).

El modelo incorpora operativamente las variables: inversión en maquinaria y equipo de producción ( $I$ ), el tipo de cambio real rezagado un período ( $TCR(-1)$ ), y el PIB del segmento industrial ( $PIBR$ ). Los datos se presentan en el cuadro 4. La estimación se realiza con el método de Mínimos

<sup>1</sup> A partir de 1990 y hasta 1996 la economía mexicana se encuentra en un nivel de apertura similar - si no es que mayor- al de los principales países industrializados (el 98% de las fracciones arancelarias de importación están liberadas).

Cuadrados Ordinarios. Los coeficientes estimados son:

$$V = -0.286 + 0.548*I + 14.686*TCR(-1) - 2.712e-05*PIBR$$

$$R^2 = 0.87004$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 0.82131$$

$$\text{Durbin Watson} = 1.95438$$

$$F = 17.85$$

$$\text{Probabilidad de F} = 0.00066$$

El modelo es confiable desde el punto de vista estadístico (ver cuadro 5) y económico, las variables independientes determinan el 82% del comportamiento competitivo de la actividad. Las relaciones entre la competitividad y las variables inversión y el tipo de cambio real son las esperadas. Los incrementos en la inversión y en la cotización del tipo de cambio favorecen el desempeño comercial, los de la primera por el aumento en la capacidad productiva y los de la segunda por el abaratamiento de los precios de los productos de exportación.

El TCR fue la variable que más impacto positivo tuvo sobre la competitividad de la industria, su elasticidad ( $etcr(-1) = 6.18$ ) fue mayor que la de la inversión ( $ei = 3.90$ ), la elasticidad del TCR muestra que las devaluaciones crearon expectativas favorables para competir. En la práctica ambas variables se complementan, la primera abarata los productos nacionales en el mercado mundial, la segunda estimula la capacidad de respuesta para satisfacer la demanda externa.

El PIB de la industria y su competitividad tienen una relación inversa, ésta se explica por el drástico aumento de la importación de calzado, la cual en el período abastece una parte significativa del mercado interno y reduce la producción nacional. Para contrarrestar el adelgazamiento del mercado doméstico y aprovechar las oportunidades del externo, la industria realiza un gran esfuerzo de reconversión que le permite mejorar su calidad, incrementar sus exportaciones y operar con una producción menor.

Ya que las elasticidades son mayores a 1 ó -1 (ver cuadro 6), indican que la competitividad de la industria

<sup>2</sup> El índice V adopta valores positivos o negativos de acuerdo con el saldo de la balanza comercial de la industria, con un superávit, el índice es positivo y revela una situación de ventaja comparativa. Con un déficit su valor es negativo e indica un nivel de desventaja comparativa.

La estructura del índice es:

$$V = \frac{(x - m)_j}{((X + M)/2)_j \left( \frac{((x + m)_i / 2)_w}{((X + M)/2)_w} \right)}$$

- |                 |  |          |  |
|-----------------|--|----------|--|
| Donde: <i>i</i> | representa la industria del calzado      | <i>j</i> | indica el país (México)                  |
| <i>w</i>        | se refiere al total mundial              | <i>m</i> | importación total de calzado             |
| <i>x</i>        | exportación total de calzado             | <i>M</i> | importación total (sector manufacturero) |
| <i>X</i>        | exportación total (sector manufacturero) |          |  |

Las ventajas o desventajas comparativas se calculan considerando además del saldo comercial de la industria, el flujo promedio del comercio manufacturero nacional y el peso relativo del flujo promedio del comercio mundial de la industria del calzado en el flujo promedio del comercio manufacturero mundial. De esta forma el índice revela la magnitud de las ventajas o desventajas comparativa de la industria en el mercado mundial.

es altamente sensible a las variaciones de las tres variables. Desde esta óptica el proceso de apertura comercial ha estimulado la competitividad de la industria mexicana del calzado, sin embargo la ha colocado en una situación frágil ante las condiciones del mercado global.

## 2. CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL

114 De acuerdo con datos de los Censos Económicos de 1988, 1993 y 1998 del Instituto Nacional de Estadística

Geografía e Informática (INEGI), la apertura comercial tuvo dos efectos sobre el número de establecimientos productores de calzado; primero, durante su implementación su número creció marginalmente, en 1980 había 2,021 establecimientos, en 1988 aumentan a 2,283 (en promedio 33 por año), segundo, a medida que el proceso de apertura comercial se fortalece, el número de establecimientos crece, en 1993 había 4,986 (en promedio 541 por año). Ante las expectativas de una mayor apertura comercial por la firma del TLC su número

### Fuentes:

I: INEGI, Censos industriales XII, XIII y XIV, Industria Manufacturera, México.

PIBR: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Tomo III, México 1997.

TCR(-1): Cálculos propios en base a datos de Banco de México, Indicadores Económicos, febrero 1999, México 1999.

V: Cálculos propios en base a datos de INEGI, Anuarios Estadísticos de Comercio Exterior de los EUM (exportaciones e importaciones en dólares) y de United Nations, International Trade Statistics Yearbook , Trade by Country, New York, varios años.

aumenta, en 1998 había 7,696 establecimientos, 3.8 veces más que en 1980.

La elaboración de calzado en México se concentra en tres entidades: Guanajuato, Jalisco y Veracruz. De acuerdo con datos de 1998 los tres estados poseen en conjunto el 67.4% de los establecimientos productores. El estado con la mayor concentración es Guanajuato con 3,548 unidades que representaban el 46.1%. La concentración de la industria del calzado en ese estado

es mayor si se considera que el 82% de esas unidades se ubican en 1 de sus 46 municipios, ver cuadro 7 y gráfica 1. A nivel nacional el número de establecimientos productivos de la industria del calzado en León representan el 37.8% de los establecimientos de esta actividad en México.

En 1998, la producción bruta del estado (excluyendo a la agricultura y a la ganadería) fue de 140 mil 192 millones de pesos, de ellos el 72.6% fue generado

por el sector manufacturero. La industria del calzado fue la tercera rama más importantes del sector en ese año. Excluyendo a la agricultura y a la ganadería, la industria del calzado (rama 3240) generó el 6.7% de la producción bruta de la entidad, porcentaje mayor al que generan sectores completos como: minería y extracción de petróleo, construcción, transportes y comunicaciones, y servicios privados no financieros, ver cuadro 8.

116 En 1998 la rama se posicionó en el primer lugar como generadora de empleo en el sector manufacturero del estado (con 66,688 trabajadores, el 28.8% del sector). Las industrias automotriz y de refinación de petróleo emplearon en conjunto 12,920 trabajadores, el 5.58%.

La importancia que la industria del calzado tiene para el estado de Guanajuato radica principalmente en dos elementos: el valor de su producción y en la generación de empleos.

## 2.2 DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD EN LA REGIÓN

La concentración de la industria del calzado en Guanajuato se gesta mucho antes de que la apertura se implemente, sin embargo a partir de su aplicación se acelera. Un efecto directo de la apertura en la actividad se observa en el cambio significativo en la participación de los diferentes tamaños de empresas. Tanto en 1993 como en 1998 se reduce la presencia de las grandes y medianas empresas en la rama, esto es más notorio en variables como establecimientos productivos y personal ocupado. El dato es importante ya que son las grandes y

medianas empresas las que tienen la posibilidad de competir y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

La reconversión tuvo efectos favorables para la actividad, entre otros las diferencias de productividad entre las grandes y pequeñas empresas disminuyó; el número de micro, pequeñas y medianas empresas aumentó al igual que su personal ocupado. Sin embargo, a pesar de esos resultados, es conveniente destacar que esos aumentos de productividad no colocan aún a las micro y pequeñas empresas en posibilidad de enfrentar satisfactoriamente la competencia externa.

El limitado incremento de la productividad y el aumento significativo de micro y pequeñas empresas, se explica en las fortalezas y debilidades que encuentra esta actividad en el estado, entre otras las más importantes son:

### Fortalezas

- La actividad presenta una elevada concentración regional que proporciona ventajas de aglomeración y facilita la integración de cadenas productivas, estimulando con ello su competitividad. Los procesos de reconversión en sus empresas son cada vez más profundos, e implican modificaciones en sus métodos de organización, producción, distribución y comercialización.
- Se observan el establecimiento de algunas alianzas estratégicas.
- Hay abundante mano de obra calificada para producir calzado de piel-cuero.

Fuente:

Para datos de:

1980, INEGI, X Censo Industrial, Resumen General, Tomo 1, México, 1981.

1988, INEGI, XIII Censo Industrial, Resultados Definitivos, Censos Económicos 1989 Guanajuato, México, 1992.

1993, INEGI, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios, Censos Económicos 1994 Guanajuato, México, 1995.

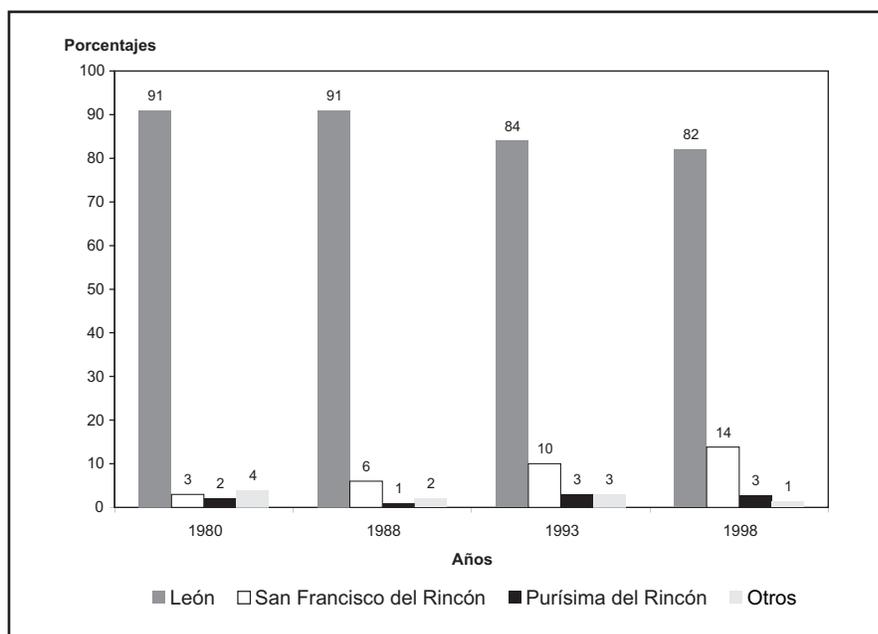
1998, INEGI, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial y XII Censo de Servicios, Censos Económicos 1999 Guanajuato, México, 2001.

- Hay cercanía con el mercado más grande del mundo (el de Estados Unidos).
- Hay apertura de nuevos mercados.
- Tiene acceso a tecnología de punta.

basan en relaciones familiares.

- Resistencia a establecer alianzas estratégicas debido a factores de cultura empresarial y una excesiva desconfianza.

**Gráfica 1.** Guanajuato: Distribución de establecimientos de la industria del calzado por municipio en 1980, 1988, 1993 y 1998



Fuente: Cuadro 5

- Limitaciones de calificación en la mano de obra en algunos procesos específicos de la producción de calzado de piel-cuero y caucho-plástico.

- Hace falta una mayor toma de conciencia en el empresario y el trabajador de que su estabilidad depende en buena medida de la calidad de su trabajo o producto, y de la colaboración que se establece entre ellos.

- Escaso o nulo conocimiento de la promoción de la industria desarrollada por los diferentes niveles de gobierno.

- No hay claridad en las estrategias y acciones desarrolladas por la representación del sector para enfrentar la apertura comercial.

Debilidades:

- Rezago tecnológico.
- Producción excesivamente diversificada.
- Conceptos de subsistencia económica en la operación de las microempresas.
- En las micro y pequeñas empresas los elementos de organización, producción y comercialización se

Aunque la productividad de las micro y pequeñas empresas ha mejorado significativamente, aún es limitada para enfrentar satisfactoriamente la competencia externa. Esto es especialmente delicado porque más del 90% de las empresas del sector son micro y pequeñas empresas; la situación muestra, entre otros aspectos, la fragilidad de la actividad ante la competencia mundial. La quiebra de estas empresas tendría efectos drásticos sobre el futuro

Fuente: INEGI Censos económicos del estado de Guanajuato 1999, (versión preliminar), cuadro REES 01, pp. 21-26, México, 2001.

de la cadena productiva, afectando al empleo y a la economía de la entidad. Ante esta situación ¿Qué medidas de promoción y fomento industrial ha implementado el Gobierno Mexicano?, ¿Qué han hecho las organizaciones empresariales?, ¿Qué estrategias competitivas han aplicado los empresarios en sus empresas?

### **3 PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

#### **3.1 LA INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL**

El Gobierno Mexicano ha buscado promover la industria del calzado mediante políticas económicas que pueden ser agregadas en cuatro niveles: globales, programas generales de fomento, programas específicos y mediante el Tratado de Libre Comercio. Enseguida se detallan.

*Políticas globales.* Se han instrumentado políticas cambiarias y de desgravación arancelaria, las cuales no siempre han sido favorables para la actividad. En el caso de la política cambiaria se observa una asociación con el comportamiento de los saldos de su balanza comercial: cuando el régimen cambiario se basó en deslizamientos pactados, los saldos redujeron su superávit o fueron deficitarios, y cuando el tipo de cambio se determinó mediante las fuerzas del mercado, los saldos aumentaron su superávit o redujeron su déficit, ver gráfica 2.

*Programas generales de fomento industrial.* El gobierno ha implementado programas de carácter general que buscan estimular a la industria. Ejemplos de ellos son el “Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994”, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, y decretos como el de empresas de comercio exterior (Ecex), el de apoyo a las empresas

altamente exportadoras (Altex), el de importación temporal (Pitex) y el de devolución de impuestos “Draw-back”. Mediante el programa Ecex se estimula la formación de empresas comercializadoras; a través del programa Altex se busca facilitar administrativamente a las empresas altamente exportadoras para agilizar sus trámites de comercio exterior –se consideran empresas altamente exportadoras, aquellas que exportan más de dos millones de dólares o el equivalente al 40% de sus ventas–. Con el Pitex se permite la importación temporal de insumos sin pago de aranceles en la elaboración de productos de exportación. Con el programa Draw-back se impulsa a los pequeños exportadores y a los indirectos, mediante la devolución del impuesto de importación de los insumos utilizados en la elaboración de bienes de exportación. Los cuatro programas operan en la actualidad (junio de 2002).

*Programas específicos de fomento.* En el PND se expone que en la apertura comercial la estrategia de desarrollo económico se basará en el fomento de las exportaciones de bienes y servicios. Se argumenta que el gobierno fomentará las exportaciones de los productos que provienen principalmente de las pequeñas y medianas empresas. Bajo la misma dirección, en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior se señala la necesidad de fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) para que se desarrollen en los mercados externos. Estas líneas de acción constituyen la guía de actuación del gobierno - federal y estatal- en la industria del calzado, ver cuadro 9.

El gobierno federal ha diseñado un conjunto de estrategias que buscan, entre otros temas, que las MPYMES afronten la apertura comercial, aseguren su supervivencia

y posibiliten su fortalecimiento. Para el logro de tal fin se implementó el Programa de Desarrollo de Proveedores. Los objetivos de este programa son: facilitar el contacto entre de MPYMES con las grandes empresas establecidas en el país, difundir entre MPYMES las listas de productos –con especificaciones técnicas– que requieren las grandes empresas, así como sus criterios y políticas de selección de proveedores.

En la misma línea, el gobierno del estado ha implementado un conjunto de acciones que se enfocan al fortalecimiento de las micro, pequeña y mediana empresas que conforman la industria del calzado.

En materia de organización e integración productiva, destaca el Registro Nacional de Empresas

Integradoras. El objetivo de este programa es lograr la integración de unidades productivas de micro, pequeñas y medianas empresas para hacer más eficiente su organización y competitividad. Los beneficios que se persiguen con este programa son: lograr un incremento en la competitividad de las empresas asociadas, mantener la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios, posibilitar la adquisición en común de activos fijos para modernizar los medios de producción, fortalecer la presencia de su empresa en el mercado interno e incrementar la participación en el mercado externo y gozar del régimen simplificado de tributación.

En materia de comercio exterior, el gobierno del estado, en adición a los programas federales de fomento

121

**Gráfica 2.** México: Saldos de la Balanza Comercial de la Industria del Calzado y su relación con la Política Cambiaria. (1980-1996)

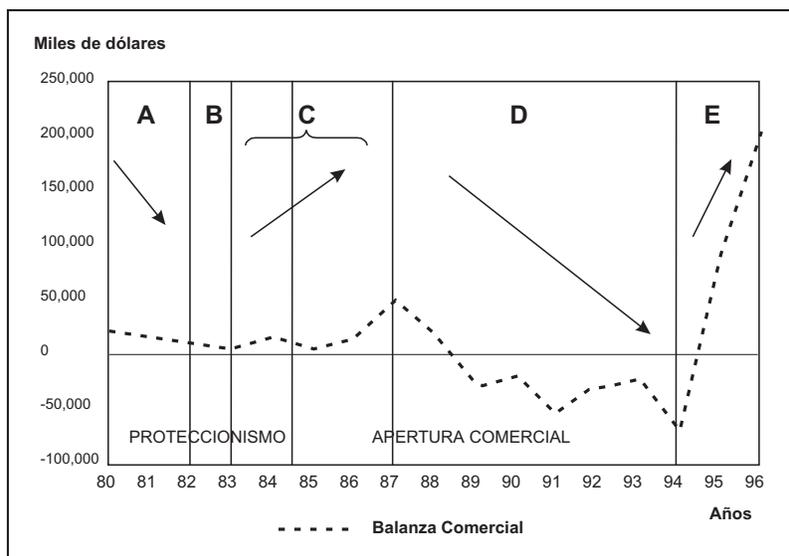
TIPO DE POLITICA CAMBIARIA

A: Flotante (pequeños deslizamientos que no detienen una sobrevaluación).

B: De control parcial. (dos paridades: un tipo controlado con un precio más bajo para operaciones al mayoreo, y un tipo libre con un precio más alto para el resto de las operaciones).  
 C: Deslizamiento diario con fines devaluatorios.  
 D: Deslizamientos predeterminados en pactos (se utiliza como ancla inflacionaria, diciembre de 1987).

E: Basada en las fuerzas del mercado, (a partir de diciembre de 1994).

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística.



a las exportaciones, implementó un programa que tiene como objetivo el capacitar al sector empresarial en comercio exterior. También promueve actividades económicas de la entidad mediante la apertura de oficinas de promoción comercial en el extranjero. Actualmente hay oficinas en Nueva York, Dallas, California y Chicago.

En materia de calidad, se puso en marcha el Programa Integral de Calidad Guanajuato 2000 cuyo objetivo es crear una nueva cultura de calidad total. Bajo este programa se conforman una serie de acciones que buscan promover la cultura de calidad en el Estado; la Fundación Guanajuato para la Calidad y la Norma GTO-2000 responden a este interés. Esta última busca incentivar a las empresas a alcanzar una certificación acorde a los estándares internacionales, como las normas ISO. Dentro de esta dinámica, el Instituto Guanajuato para la Calidad integra a las instituciones educativas, el sector productivo y la administración pública estatal y municipal que buscan elevar la calidad en la entidad. El Premio Guanajuato para la calidad, por su parte, busca incentivar a las empresas a mejorar sus estándares de desempeño productivo.

*El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.* A partir del TLC las exportaciones de calzado mexicano hacia Estados Unidos y Canadá mejoran. Por otra parte las importaciones mexicanas provenientes de esos países disminuyen, esto se debe a que han surgido en el mercado mundial empresas más eficientes y competitivas que comercian a menores precios, tal es el caso de productores en países como: Indonesia, Taiwán y Corea del Sur en el calzado de plástico-caucho y España, Corea del Sur, Brasil, Italia y Tailandia en el de piel-cuero.

### 3.2 ACCIONES PRIVADAS

El sector empresarial está representado fundamentalmente por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). Sus actividades de promoción y fomento se centran principalmente en ofrecer asesoría en diferentes áreas a sus socios con la intención de propiciar un mejor desempeño de las empresas del sector. Las asesorías se desarrolla a través de distintos programas, entre ellos destacan los siguientes:

- Programa de asesoría en planta.
- Programa de conferencias.
- Programas de trabajo con el CIATEC.
- Programas de vinculación con centros universitarios.
- Programas de formación y calificación de la mano de obra.
- Programa de evaluación y certificación de normas técnicas de competencia laboral.
- Programa de formación de empresas PISIE (Italia).

Los programas de la cámara cubren todas las áreas del funcionamiento de las empresas, desde asesorías en planta hasta problemas de calidad o de desarrollo de los procesos productivos. Se observa el interés por ofrecer a los socios respuestas ante los problemas de capacitación de mano de obra personal. También se incluyen programas de vinculación con empresas extranjeras.

### 3.3 PERCEPCIÓN EMPRESARIAL

Se ha expuesto que el gobierno federal, el estatal y el sector privado han implementado un conjunto de programas y acciones que buscan superar los problemas

Fuente: Elaboración propia con información del PND 1995-2000, Programa de Política industrial y Comercio Exterior (1995-2000) y demás programas mencionados.

que dificultan, obstaculizan o inhiben el desarrollo de la industria del calzado en el estado de Guanajuato. Sin embargo, en la práctica estas medidas ¿han favorecido realmente a esta industria?, ¿cuál es la percepción que tienen algunos empresarios sobre dichos programas y acciones?

En el segundo semestre del 2001 se realizaron entrevistas a empresarios de la industria del calzado en el estado de Guanajuato. En relación al desempeño del Programa de Desarrollo de Proveedores, la mayoría de los entrevistados subrayaron que no han recibido beneficio

alguno por parte del gobierno para establecer contactos o negocios con otras empresas, ni mucho menos para conocer los productos que requieren las grandes empresas, así como sus criterios y políticas de selección. La misma percepción tienen respecto a los programas de fomento a las exportaciones. Los entrevistados afirmaron que no han recibido beneficios del gobierno federal para exportar, algunos afirmaron que en lugar de recibir beneficios encuentran trabas administrativas. Comentaron de que aunque existe un Sistema Nacional de Orientación al Exportador, muchas empresas no hacen uso de éste ya que prefieren contratar asesores privados para que los guíen en los procesos que deben seguirse para la exportación.

Sobre la actuación del gobierno federal, la mayoría de ellos coinciden en que la actuación del gobierno es reprobable, de lo que se deduce que los directivos entrevistados no perciben el apoyo que brinda el Estado a través de estos programas.

En cuanto a las acciones que implementa el gobierno de Guanajuato se percibe que los directivos no utilizan los servicios de asesoramiento al comercio exterior. Los directivos prefieren pagar por asesorías privadas especializadas en comercio exterior. En cuanto a las oficinas de promoción a las exportaciones que el gobierno de Guanajuato ha instalado en el extranjero opinan que no han cumplido con su cometido debido, entre otros factores, a la falta de especialización de las mismas; en una misma oficina se proporciona información para múltiples actividades económicas. Alguno de los empresarios entrevistados comentó "...No se puede estar al lado de jarritos de barro, de cobijas, de frutas, de dulces, todo revuelto; uno que compra calzado no va a un lugar así". Un dato interesante a destacar es que de las empresas que se entrevistaron ninguna

participa en las acciones que conforma el Programa Integral de Calidad Guanajuato 2000.

En cuanto a la percepción que tienen sobre la actuación de sus asociaciones empresariales se obtuvieron los siguientes resultados: En relación a la información tecnológica, sólo algunos de los entrevistados mencionaron que la conocían, aunque no la emplean. No sucede lo mismo con la capacitación de los trabajadores, es muy interesante saber que prácticamente todos los entrevistados conocen dichos programas y que además, de manera general los califican como buenos o muy buenos. En cambio, por lo que se refiere a los servicios que prestan las organizaciones empresariales para el desarrollo de nuevos productos, las respuestas hablan de un tema poco conocido para los entrevistados. Además, aunque algunos de ellos contestaron que sí conocían dicha asistencia, también reconocieron que no la utilizan.

#### **4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

En este apartado se presentan las principales estrategias que las empresas de la industria del calzado establecidas en León Guanajuato han desarrollado para enfrentar diversos problemas derivados de la apertura comercial. El apartado se elaboró con información de diversas fuentes. En algunos casos fue posible conocer directamente el punto de vista del dueño o gerente de la empresa. En otros casos se usó información sobre empresas productoras de calzado en publicaciones de la CICEG, de revistas de negocios y de la red electrónica. Por ello la información no es uniforme, en algunos casos fue abundante mientras que en otros fue mínima.

Se analizó información de diecinueve empresas que producen diferentes tipos de calzado para distintos tipos de consumidores con diferentes niveles de ingreso. Entre los resultados a los que se llega están, por ejemplo, que todas ellas llevan a cabo un conjunto de estrategias que tienen, entre otros fines, el permanecer en el mercado. Las principales estrategias empleadas son la búsqueda de otros mercados geográficos, la calidad en el producto y el servicio al cliente. La estrategia menos empleada es el aumento en la capacidad instalada, ver cuadro 10.

Más del la mitad de las empresas estudiadas ha buscado ampliar sus mercados (principalmente en el exterior), como una forma de evitar la caída de las ventas derivada de la contracción del mercado interno. Desafortunadamente la actual paridad peso-dólar no favorece la exportación (9.2 pesos por dólar en 2001).

Sobre la calidad en el producto y el servicio al cliente, se encontró que más de la mitad de las empresas incluidas en el estudio se preocupan por mejorar la calidad del producto y el servicio al cliente. Así mismo consideran que la tecnología es importante tanto para elaboración de productos con mejor calidad, como para –mediante software– tener acceso a información que posibilite conocer los intereses de los consumidores.

Otras estrategias, aunque no fueron de las más empleadas, también son importantes debido a las implicaciones que tienen para el desarrollo y futuro de las empresas. Entre ellas están, por ejemplo la integración vertical y la diferenciación del producto. La integración vertical –ya sea hacia atrás o hacia delante– ha sido difícil de mantener debido a que implica destinar tiempo y recursos diversos al desarrollo de esas actividades, de manera que sólo unas pocas empresas la han empleado y continuado.

## CONCLUSIONES

La producción de calzado es una actividad que ha tenido múltiples problemas ante la apertura comercial. Su existencia está en riesgo ante la presencia de productores con capacidades productivas y tecnológicas superiores, que además cuentan muchas veces con el apoyo total de sus gobiernos.

En el caso concreto de la mayor concentración industrial productora de calzado en México, la de León Guanajuato, es necesario considerar varios aspectos:

- En varias partes del mundo se rescatan las habilidades que las personas de una determinada región tienen debido a sus tradiciones, cultura o necesidades. En el caso de Guanajuato, la mano de obra esta altamente capacitada en la elaboración de calzado de piel-cuero.
- Esta característica debe tomarse en cuenta para identificar con claridad el tipo de producto con el que se puede competir. En este caso, la industria del calzado nacional tiene ventajas en la producción de calzado de piel-cuero en relación el calzado sintético.
- En la clase de piel-cuero se produce una amplia variedad de tipos de calzado como zapato casual, formal, huaraches, botas, zapatillas, etc. Es necesario seleccionar solo aquellos tipos en los que efectivamente se tengan ventajas en cuanto a calidad, diseño, confort y precio. Es decir, es importante la especialización.
- Se cuenta con una gran aglomeración industrial –en la que coexisten proveedores, productores y distribuidores– que tiene la ventaja de lograr

economías externas y, si es adecuadamente estimulada, puede favorecer el intercambio de experiencias, estimular el aprendizaje y la generación de conocimientos.

- Las alianzas constituyen uno de los medios para acceder a recursos, tecnología, mercados en diversas actividades. Su implementación en la industria del calzado es prioritaria debido a que muchas empresas operan a escalas muy pequeñas e ineficientes. El gobierno debe considerar además de acciones de simplificación administrativa, capacitación y promoción de exportaciones, estrategias que promuevan el establecimiento efectivo de asociaciones entre empresas.

Es claro que la industria del calzado de Guanajuato no puede competir exitosamente en el mercado internacional tal como se encuentra en la actualidad. En este trabajo se han mencionado las diferencias tecnológicas

Superar las adversidades no solo requiere del deseo e intención de los empresarios. Es importante subrayar que el éxito en una actividad económica no resulta de la acción aislada de uno de los actores. Es necesaria la participación conjunta y la acción efectiva de los diferentes niveles de gobierno, las empresas, las asociaciones empresariales y distintos centros educativos y de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- CICEG, *Calzavance*, Febrero-1998, Guanajuato, México, Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, 1998.

- DOF, *Decreto para el Fomento de Ferias Mexicanas de Exportación*, México, Diario Oficial de la Federación, 11 de abril de 1997.

- DOF, *Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras y sus reformas*, México, Diario Oficial de la Federación, 13 de noviembre de 1998.

- GEE, *Expansión*, Noviembre-1999, México, Grupo Editorial Expansión, 1999.

- INEGI: *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, Exportaciones, México, varios años.

- INEGI: *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, Importaciones, México, varios años.

- INEGI, *Censos Económicos, Resultados Oportunos*, México, varios años.

- INEGI, *Censo Industrial, Industria Manufacturera*, México, varios años.

- INEGI, *Sistema de Cuentas Nacionales de México*, México, varios años.

- ITESM-FGSXXI, *Problemática y competitividad de los sectores económicos, el sector calzado, Guanajuato Siglo XXI*, Tomo II, México, Fundación Guanajuato Siglo XXI,

**Cuadro 10.** Guanajuato: Estrategias competitivas de 19 empresas zapateras.

Estrategias	Empresas*																			Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1 Liderazgo en costos							•			•											2
2 Diferenciación			•				•			•	•		•		•						6
3 Enfoque o Nicho	•						•			•					•				•		5
4 Especialización				•											•						2
5 Diversificación. en la especialización								•									•				2
6 Identificación de la marca.										•					•						2
7 Selección de canales de ventas							•			•					•						3
8 Mejoramiento tecnológico	•						•		•	•		•			•						6
9 Integración vertical							•		•	•			•		•		•				6
10 Integración horizontal		•		•																	2
12 Calidad del producto	•		•				•		•	•		•	•		•			•	•		10
13 Servicio							•		•	•		•	•		•				•		7
14 Tiempo de entrega							•					•			•					•	4
15 Política de precios.							•								•		•	•			4
16 Apalancamiento																	•	•			2
17 Aumento de capacidad instalada							•														1
19 Otros mercados geográficos	•		•		•	•		•		•		•	•	•		•		•	•		12
20 Alianzas									•	•											2
TOTAL	4	1	3	2	1	1	11	2	5	11	1	5	5	1	11	1	4	4	5		

127

Notas:

\* Clave de las empresas:

- 1. Baby Shoes S.A de C.V.
- 2. Botas Moy
- 3. Botas Oklahoma
- 4. Cachorro
- 5. Calzado Baronett de México

- 6. Calzado del Río S.A. de C.V.
- 7. Del Paso
- 8. El Canelo
- 9. Grupo Emyco
- 10. Loredano
- 11. Manufacturera de Botas Tejas
- 12. Manufacturera de Calzado San Diego, S.A de.C.V.

- 13. Manufacturera Marco S.A. de C.V.
- 14. Manufacturera Shajo S.A. de C.V.
- 15. Montana
- 16. Santini
- 17. Siete Leguas
- 18. Sima Sport S.A. de C.V.
- 19. Vaqueras

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas realizadas a dirigentes de empresas, revistas de negocios y red electrónica.

1998, 1ª edición..

- NAFINSA, "Programa de Fomento Integral a las Exportaciones (Profiex)", *El Mercado de Valores*, año XLV, núm. 18, México, 1985.

- NAFINSA-UNAM, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, UNAM, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa tomo 8, 1995.

- OCDE, *Desarrollo Regional y Política Estructural en México*, París, Francia, Perspectivas OCDE, 1998.

- PEF, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

- PEF, *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

- SECOFI, *Conclusión de la Negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos*,

Vol. V, México, 1993.

- SECOFI, *Informe de Labores 1997-1998*, Septiembre de 1997-Agosto 1998, México, 1998.

- UNIDO, *Changing Patterns of Trade in World Industry. An Empirical Study, Revealed Comparative Advantage*, New York, USA, 1982.

- UNIDO, *Industry in the 1980s: Structural Change and Interdependence*, New York, USA, October 1985.

- United Nations, *Industrial Statistics Yearbook*, New York, USA, varios años.

- United Nations, *International Trade Statistics Yearbook 1996*, New York, USA, Vol. I, Trade by Country, 1997.

- United Nations, *International Trade Statistics Yearbook...*, New York, USA, Vol. II, Trade by Commodity, 1983, 1987, 1988, 1994, 1997.

## SITIOS DE LA WEB CONSULTADOS

- <http://www.cde.gob.mx/cgi-bin/cde.sh/cgis2/udpg300107.w?VHStram=SECOFI-05-001>, SECOFI, *Registro Federal de Trámites y Servicios, SECOFI-05-001*

- <http://www.ciatec.mx/empresas/shoeport/sumario.html>, (*Sumario Ejecutivo, Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado*).

- <http://www.centro-crece.org.mx/centro/crece/>

cintegralb.html

- <http://www.ciatec.mx/cursos.asp>

- <http://www.emyco.com> (Grupo Emyco).

- <http://www.emyco.com/compania/historia.html>

- <http://www.korean-gto.org>, 17 de Septiembre de 2001. 129

- <http://www.oklahoma.com.mx> (Botas Oklahoma).

- <http://www.sapica.com/calzavance>

- <http://www.secofi-dgsce.gob.mx/Ecex.htm>. *Decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior.*

- <http://www.spice.gob.mx/siem2000/compex99/ProRec03.asp?catalogo=002&CsTipo=1> *Diario Oficial de la Federación, Foro virtual de exportación, 11 de abril de 1997.*

- <http://www.spice.gob.mx/siem2000/pdp/Ventmicr.asp>, *Ventajas para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 23 de enero de 2001.*