

# **PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO**

## **PROLOGO**

La presente investigación tiene como propósito conocer el impacto que tiene sobre la industria mexicana del calzado el proceso de la apertura comercial, sobre todo, la competencia que enfrenta esta industria con los países del oriente asiático, en especial con China.

Se busca estudiar los cambios, características y evolución de esta industria en México, para así poder determinar las opciones que tiene la industria del calzado para competir en el mercado nacional e internacional.

La industria del calzado en México se trata de una de las industrias tradicionales del país y que se ha visto seriamente afectada por distintos acontecimientos como la crisis de 1982, la de 1994; así como por la entrada en vigor de diversos acuerdos comerciales internacionales en los cuales México forma parte.

La industria del calzado mexicana fue uno de los sectores productivos del país que más resintieron el proceso de la apertura comercial de México, lo que ocasionó que tanto su capacidad instalada, como su producción disminuyeran de forma significativamente; trayendo como consecuencia la desaparición de varias empresas del ramo, algunas de ellas de gran importancia y renombre como fue Calzado Canadá, compañía que vio como sus utilidades y participación del mercado fueron duramente golpeados, en buena medida por el ingreso de la competencia que significó para esta empresa del calzado hecho en China.

Sin lugar a dudas la incursión de China en los mercados del mundo entero, ha venido a alterar las condiciones del comercio a nivel mundial en todas las industrias en general, e indudablemente México no ha sido la excepción, ya que las empresas nacionales han

resentido la entrada de los productos chinos, caracterizados por tener precios más bajos incluso que los productos hechos en el país.

El hecho de estudiar la industria del calzado es de gran importancia debido a que se trata de uno de los sectores productivos más trascendentales para la economía de nuestro país en general y de Jalisco más específicamente; debido a la cantidad y al valor económico de su producción, del personal ocupado tanto directos como indirectos y por tipo producto que fabrican.

El trabajo consta de cuatro capítulos: en el primer capítulo se presentan como una especie de introducción, los aspectos generales de la industria del calzado; en el segundo se hace un diagnóstico de la industria del calzado, en el tercero se analiza la industria del calzado en Jalisco específicamente. Para concluir, en el cuarto y último capítulo, manera de conclusión de este proyecto se ven los resultados y consideraciones finales, así como se plantean una serie de recomendaciones tendientes a mejorar la industria del calzado en México.

## **CAPÍTULO 1.- GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

### **1.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

La industria del calzado en México es vital para la economía del país, y es un sector de los más importantes que tiene la zona metropolitana de Guadalajara tanto por su importancia en la participación del PIB, como por el impacto que puede originar en otros sectores de la economía, por su generación de divisas vía exportaciones y por el número de empleos que generan.

Además ésta, cadena productiva tiene un efecto que se puede generar hacia atrás y hacia adelante y hacia otras ramas de la economía (como ejemplo tenemos la industria Italiana). Adicionalmente, la producción de calzado es importante porque es un artículo de primera necesidad, ubicado sólo después de la alimentación, vivienda y vestido.

La industria del calzado en México se trata de una de las industrias tradicionales del país y que se ha visto seriamente afectada por distintos acontecimientos como lo son la crisis de 1982, al finalizar el sexenio del Presidente José López Portillo, la devaluación de 1994-1995, que se dio al comenzar la gestión de Ernesto Zedillo Ponce de León, y luego de haber concluido el sexenio de Carlos Salinas de Gortari; y que tuvo como marco la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el levantamiento armado del EZLN en Chiapas, así como los asesinatos del candidato presidencial del PRI Luis Donaldo Colosio, y el Secretario general de ese organismo político José Francisco Ruiz Massieu; así como por los acuerdos comerciales internacionales.

Así pues, la industria del calzado en México fue una de las industrias más frágiles del país al proceso de la apertura comercial, lo que provocó que en los últimos años su capacidad instalada y su producción disminuyeran de forma alarmante.

Además de su importancia, la participación de la industria del calzado en la economía se ha reducido de forma significativa en los últimos cuatro años, debido al bajo crecimiento de su producción.

Lo anterior se debe a que la industria del calzado es altamente globalizada y, por tanto muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las principales compañías transnacionales.

La industria del calzado es global, pues las actividades que definen su ciclo de valor-desarrollo de productos, abastecimientos de materias primas y componentes, manufactura, distribución logística, comercialización, están interconectadas a escala mundial mediante alianzas estratégicas en las empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países.

Actualmente, en el desarrollo de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no invierten en el mercado global de manera aislada. En el juego de la hiper competencia (que considera al mercado nacional e internacional como uno solo), la lucha competitiva es en sí la cadena empresarial contra la cadena empresarial, polo regional contra polo regional, distrito industrial contra distrito industrial y país contra país.

El análisis de las importaciones totales de calzado nos dice que se han incrementado de forma considerable y de igual forma se ha reducido el superávit comercial del sector (en 2000 y 2001, las importaciones se incrementaron un 30 por ciento en promedio).

La información por regiones nos muestra que desde 1999 las importaciones de origen asiático han aumentado su participación en el mercado Mexicano (en 2000 y 2001 las importaciones originadas de Asia crecieron 40.5 por ciento en promedio y su participación del después del ingreso de China a la OMC).

En el 2001 provocaron que estas crecieran de manera alarmante y que el sector local se desplomara. Cabe destacar que los países Asiáticos que más exportan a México son Vietnam, Indonesia, Taiwán, Corea del Sur, China y Tailandia. El aumento acelerado en la participación del calzado Asiático en el mercado Mexicano representa ya una amenaza a la industria nacional.

Actualmente México aplica cuotas compensatorias a las importaciones de calzado Chino, sin embargo, con el ingreso de China a la OMC; en el futuro (2006) las investigaciones por prácticas desleales de comercio se regirán por lo establecido según las reglas de la OMC.

Es por ello indispensable una estrategia de fortalecimiento a la competitividad de las empresas nacionales de la industria del cuero y calzado para enfrentar a la competencia global de forma exitosa, pues la amenaza al sector ya desde hace varios años es la presente y cada vez será mayor en el futuro.

El gigante asiático China con más de mil doscientos millones de habitantes ha completado su ingreso a la Organización Mundial del Comercio (OMC), hecho considerado el más importante acontecimiento de los últimos años para la comunidad internacional.

Es evidente que este ingreso (13 de noviembre del 2001) vendrá a agravar aún más la ya tan deteriorada economía de los fabricantes de calzado en Jalisco.

Los casos de piratería, el dumping chino, la mala calidad de los productos por los precios bajos que han sufrido los empresarios mexicanos se ve reflejada en el cierre de empresas, la pérdida de trabajos y la inmigración hacia China, de las inversiones de manufacturas que anteriormente llegaban a México y en su caso a Jalisco. Los productos chinos en el mercado han perjudicado de manera importante al sector local de la industria del calzado – todas intensivas en mano de obra -. Muchas empresas han cerrado sus puertas porque la producción fue desplazada por las importaciones chinas.

En el ramo textil la magnitud del problema fue tal que el gobierno impuso cuotas compensatorias de hasta 500% para contrarrestar el daño. Mismo que ahora se incrementará por el hecho del ingreso de China a la OMC<sup>1</sup>.

Por otro lado, a últimas fechas hemos observado que la inversión extranjera se está desviando hacia China, (Según el Banco de México, durante 2001 la economía mexicana recibió un flujo "sin precedente" de inversión extranjera directa por 24 mil 730 millones de dólares, de los cuales 12 mil 447 millones correspondieron a la compra que hizo el grupo estadounidense Citigroup de Banamex, el principal banco del país.

Incluida la operación de Banamex, la inversión extranjera directa fue equivalente, el año pasado, a 142 por ciento del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos. Si se excluye la operación de Banamex, los flujos de capital foráneo fueron de 12 mil 283 millones de dólares, equivalente a 70 por ciento del déficit en la cuenta corriente de 2001, que alcanzó 17 mil 457 millones de dólares).

Donde los costos de mano de obra son menores a los que pagan muchas maquiladoras en el estado (0.40 centavos dólar por hora), contra 2.00 dólares la hora en Jalisco.

El bajo costo de mano de obra no sólo es reflejo de la numerosa población, sino de largas jornadas de trabajo. La fuerza laboral china, tanto urbana como campesina, se estima en 700 millones de personas. Las jornadas de trabajo oscilan entre 10 a 14 horas diarias y el ingreso per capita en 773 dólares anuales. Si a esto se le añaden los apoyos y subsidios que brinda el gobierno chino a la planta productiva – 2/3 de los trabajadores urbanos son empleados por compañías estatales -, las condiciones de competencia resultan abiertamente inequitativas.

---

<sup>1</sup> En el 2001 la industria textil dejó de emplear ochenta mil trabajadores y enfrentó una caída en las ventas del 40% y el cierre de más de 500 empresas. Notimex 12 de julio de 2001.

La entrada al país de más de dos millones de pares de calzado trajo la pérdida de diez mil empleos y el cierre de 500 empresas así como el desplome del 50% de las ventas<sup>2</sup>.

Los altos márgenes de utilidad obtenidos en la importación, el contrabando y sobretodo porque llegan subfacturados con otros países de origen.

Pero el problemas más grave que enfrenta la industria del calzado en México es la corrupción.

A un país como México y en especial en el estado de Jalisco, donde existen sectores manufactureros intensivos en mano de obra, le afecta directamente la competencia China.

El hecho de observar que de cada diez artículos importados a México, siete son de origen chino está ahogando a miles de empresarios mexicanos.

La etiqueta “hecho en China” se ha convertido en una auténtica pesadilla, basta observar en las tiendas departamentales, pequeños y medianos comercios y a flor de banqueta las mercancías del gigante asiático están taladrando los cimientos del mercado local (centro histórico de la ciudad de Guadalajara, toda la zona de San Juan de Dios, en el interior del Mercado Libertad, plazas públicas, entre otros).

A pesar de las sanciones compensatorias impuestas a productos chinos, se esta dando un fenómeno de competencia desleal.

La amenaza de fuga de inversión y de plantas de producción en nuestro estado hacia China, donde la mano de obra es más barata.

La falta de una política gubernamental que permita al sector zapatero tener una reestructuración al interior del mismo.

## **CAPITULO 2 DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DELCALZADO**

---

<sup>2</sup> Notimex 12 de julio de 2001.

## **2.1. Estructura del mercado de la Industria del Calzado Mundial**

A) AÑO 2000

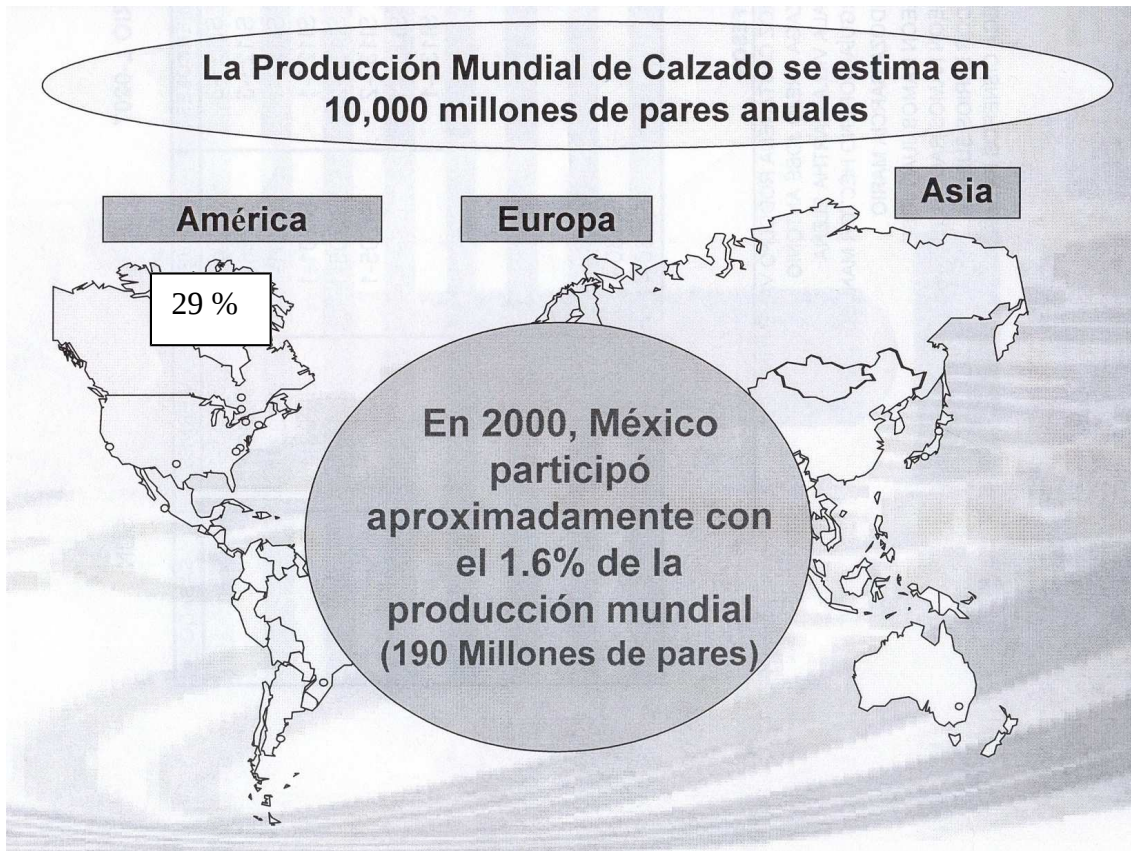
### *SITUACIÓN DEL SECTOR A NIVEL MUNDIAL*

La industria del calzado se caracteriza por ser una industria migratoria que se traslada constantemente a zonas donde existen las condiciones más favorables para su desarrollo, esto es, países que ofrecen ventajas notables en relación con el costo de la mano de obra, como son China, Indonesia y Tailandia, entre otros.

Amplios estudios sobre la industria del calzado realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), revelan que la industria del calzado es intensiva en cuanto al uso de mano de obra y poco ha podido hacer la tecnología para automatizar el proceso productivo, lo cual implica que difícilmente se podrá eliminar o incluso disminuir significativamente el impacto de la mano de obra en el costo.

Esta característica determina que el costo de la mano de obra sea un factor competitivo de mucha importancia en la fabricación de calzado en todo el mundo.

**Cuadro No 1**  
**Producción Mundial de Calzado**



**Fuente: Secretaría de Economía 2000 y elaboración propia 2000**

La producción mundial de calzado se distribuye por regiones como sigue: 49% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norteamérica y el restante 4% en otros países. Esta producción asciende a más de 10,000 millones de pares anuales y los principales fabricantes son China, la URSS y Taiwán, seguidos de Brasil, Corea e Italia. Cabe destacar que en un decenio la producción de calzado en el mundo continua trasladándose a Asia (de 40% en 1978 a 49% en 1988) y hacia América Latina (de 8% en 1978 a 12% en 1988) migrando desde los países europeos y estadounidenses.



El efecto que provocan los sistemas de información sobre el factor de moda hace que en los países asiáticos y sudamericanos copien con más velocidad los modelos producidos en países europeos y lleguen a los mercados casi al mismo tiempo pero con precios mucho más bajos.

El enfoque de los europeos y los estadounidenses ha cambiado de ser fabricantes de calzado hacia “hacer negocio con zapatos”, sin importar donde se fabriquen. Asimismo, las exportaciones se han incrementado significativamente, sobre todo en países asiáticos como China, Tailandia y Corea, tal como en algunos países de América Latina, como Brasil y Colombia.

Considerando que Estados Unidos es el país que más importa con 8.5 millones de dólares en 2003, a continuación se presenta el origen por región de las mismas. Con 66%, más de la mitad de sus importaciones son cubiertas por Asia Oriental, seguido por la Unión Europea con 15% y América del Sur con un significativo 14%.

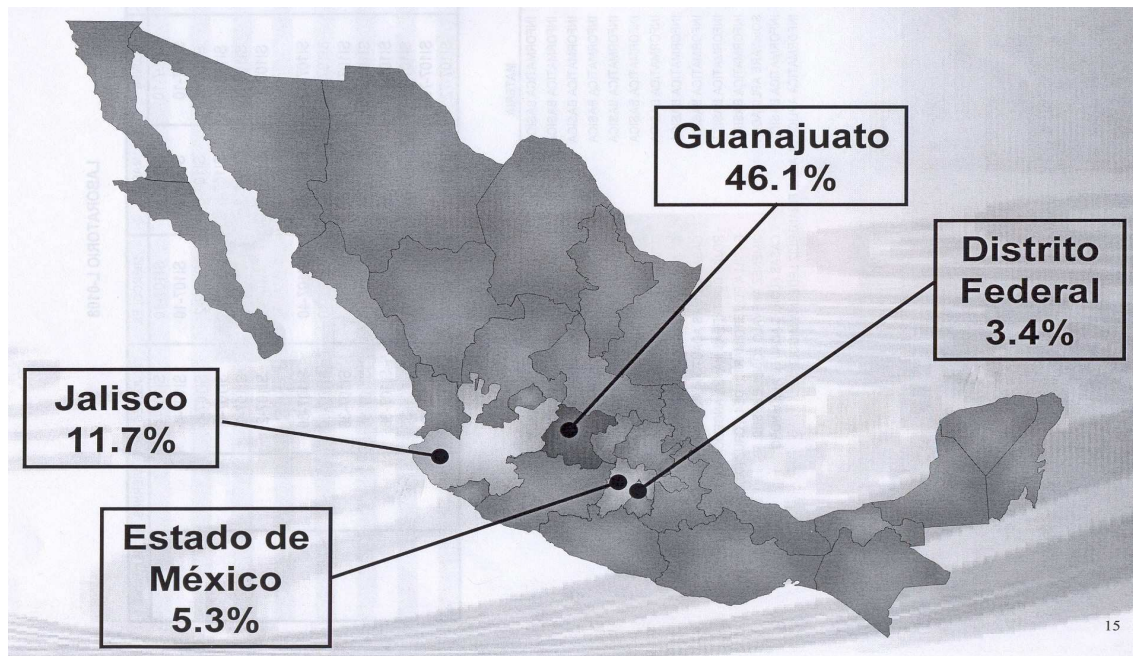
La estructura de la cadena productiva del calzado en México esta muy integrado verticalmente por falta de una red de proveedores fuerte, que permita descentralizar la cadena. El sector se encuentra muy pulverizado. El 70% de las empresas son micro y pequeñas y fabrican la menor parte de la producción.

La producción de calzado en México y se concentra en tres zonas principalmente: León (46.1%), Jalisco, principalmente Guadalajara y la zona metropolitana (11.7%), D.F.(3.4%) y estado de México (5.3%). Cuadro No. 2

## Cuadro No. 2

### Cuero-Calzado: Localización y producción Geográfica de la Industria

Otros 33.5%



**Fuente:** Secretaría de Economía 2000.

**Elaboración Propia**

Estos centros zapateros se caracterizan por tener cierta especialidad en la fabricación de algunos productos.

La industria del calzado en México ha sufrido un descenso en sus niveles de producción y rentabilidad desde que el mercado mexicano se abrió a las importaciones en 1988.

Una vez que se abren las fronteras y el mercado queda totalmente desprotegido, prácticamente sin aranceles a la importación, la entrada del extranjero crece a un ritmo acelerado y es natural que las personas con ingresos bajos prefieran los zapatos sintéticos extranjeros a los mexicanos por ser sensiblemente más baratos.

Sin embargo, la entrada de China a la OMC no significa que de un día para otro todo cambia en China. Para muchos sectores rigen reglamentos de transición, que durarán años. Por ejemplo el sector bancario: los bancos extranjeros podrán abrir oficinas de cambio en dos ciudades chinas, pero durará cinco años, hasta que estas entidades bancarias puedan ofrecer todos sus servicios al público chino. De igual manera sucede esto con la industria del calzado, el gobierno tiene protegida a este sector con aranceles que van desde el 100% hasta el 1000%. Lo que desaparecerá 6 años después del ingreso de China a la OMC.

Otro problema es que en muchos sectores de la economía China existe una diferencia abismal entre las reglas oficiales establecidas por Pekín y la práctica diaria de hacer negocios, tal como lo experimentan – para su enorme frustración – muchos empresarios occidentales. Se teme que con el reglamento de la OMC esta situación no cambiará.

El primer ministro chino Zhu Rongji exhortó a un estricto cumplimiento de los reglamentos, y un profundo estudio de la transformación económica. Zhu Rongji advirtió que de ello depende el éxito de la afiliación a la OMC.

## **2.2. La Industria del Calzado en México.**

### *LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO*

En la época precolombina no era común el uso de zapato en Mesoamérica; se acostumbraba caminar descalzo, sin embargo, se conocía una especie de sandalia llamada “*cactil*” producida a base de piel curtida, henequén o ixtle.

Al llegar los conquistadores, tenían una gran necesidad de calzado, la mayoría de ellos no traían consigo otro par de zapatos. Estos hombres no encontraron en el territorio ganados

aptos para ofrecer sus pieles para la manufactura de zapatos, por lo que los primeros zapateros de la Nueva España se dedicaron a la compostura de calzado más que a la manufactura del mismo.

Fue hasta 1529 cuando se fundó la primera curtiduría del país y en el año de 1946 comenzaron a formarse gremios de bordadores de calzado<sup>3</sup>.

Hasta el siglo XIX se consideraba que la utilización de calzado era un privilegio, por lo que solo una parte de la población usaba zapatos, mientras que el resto de los habitantes acostumbraban sandalias o simplemente andar descalzos.

Fue hasta finales del siglo XIX cuando comenzaron a establecerse fábricas y talleres de calzado. Al tiempo que fueron desarrollándose estas incipientes fábricas de calzado, se fundaron importantes zapaterías como “El Borceguí” que se fundó en 1865 y “La Alpargatería Española” fundada en 1877.<sup>4</sup> A principios del siglo XX se afianza la industria del calzado del país, asentándose en las ciudades de León, Guadalajara y el DF.

1926 – Se funda fabrica Calzado EMYCO

1930 – La fábrica del calzado se incrementa con la caída de la industria rebocera.

1942 – Se reconoce la cámara regional del calzado.

1946 – 1947 – La (I.C.) exportaciones hacia EE.UU.

1951 – 25 Fábricas grandes de calzado

1500 Talleres familiares

25,000 Empleos

300,000 pares de producción diarios.

Durante los primeros años de la industria, la elaboración de calzado era fundamentalmente una actividad familiar. A partir de los años 40's se inicio la mecanización de los procesos de producción de calzado y los pequeños talleres familiares comenzaron a transformarse en fábricas con sistemas de producción en serie.

---

<sup>3</sup> BAYARDY, Manuel. “El difícil arte de calzar bien”, Revista Industria, Órgano informativo de la CONCAMIN, abril 1990. Vol. 1 No. 10 México, DF., pp. 30-31.

<sup>4</sup> CANACO; “Homenaje a Comercios Centenarios”; *Revista Comercio*, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Julio de 1990, Vol. XXXI, No.356, México, DF. pp. 33 – 34.

En los años 50's la industria se moderniza, incorpora los principios técnicos traídos de Estados Unidos y Europa este impulso tecnológico hizo posible que en los 60's se integre un sistema nacional de producción y comercialización, a tiempo que se dio origen a las ferias y exposiciones nacionales de calzado.

En la década de los 60's se inició la exportación de la industria del calzado llegando a alcanzar en 1979 un volumen de exportación de once millones de pares de zapatos.

Desde 1982 se realizan esfuerzos para transformar la estructura de la cadena productiva del calzado a fin de convertirla en una industria eminentemente exportadora.

Por ser un artículo de consumo básico y una importante fuente de empleo en el país, ocupó un lugar prioritario dentro del Plan Nacional de Desarrollo Industrial del Gobierno Federal, en el gobierno del presidente Vicente Fox Quesada.

### **Cuadro No. 3**

La industria del calzado en México se encuentra entre las diez más grandes del mundo. Sin embargo, no tiene relevancia como exportadora.

<b>No</b>	<b>Países Productores de calzado</b>	<b>2003 millones pares</b>
1	CHINA	6,900
2	INDIA	690
3	BRASIL	642
4	INDONESIA	509
5	VIETNAM	360
6	ITALIA	335
7	ESPAÑA	300
8	TAILANDIA	270
9	PAKISTÁN	270
10	MÉXICO	240
11	TURQUIA	215

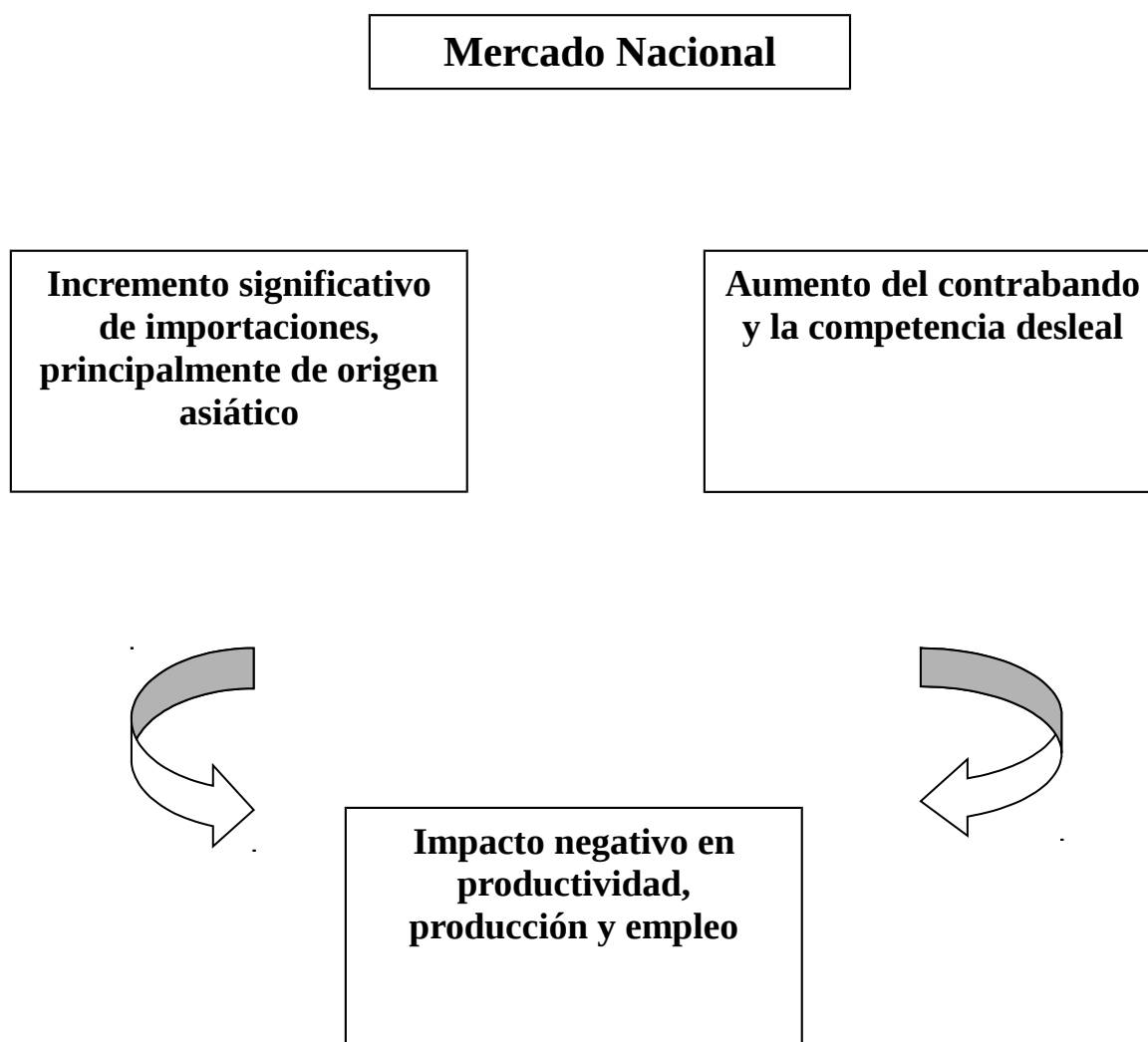
**FUENTE: PK Shoes Consult. CICEG 2003**

## 2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

La industria del calzado en México se estructura en cuatro niveles de producción que van desde el artesanal hasta el altamente mecanizado, nivel que representa el 15% de la producción nacional.

**Cuadro No. 4**

**Situación actual de la Industria cuero y calzado en México**



La producción de calzado se clasifica atendiendo al usuario y tomando en cuenta el uso y construcción del zapato. En atención al usuario, existe calzado para hombre, mujer, niño y niña, así como calzado juvenil. De acuerdo al uso y construcción del calzado, este se puede clasificar en calzado propiamente dicho chocco, atlético, de trabajo, deportivo, bota, pantufla, ortopédico y de ballet.

Geográficamente la industria del calzado se concentra en tres ciudades: León, Guanajuato; DF. y área metropolitana; Guadalajara, Jalisco. Además destaca la ciudad de Monterrey, Nuevo león; Ciudad Juárez, Chihuahua; y el estado de Yucatán.

Actualmente se cuenta en el país con una capacidad instalada para producir doscientos cincuenta millones de pares de calzado al año, sin embargo es utilizado solamente el setenta por ciento de ésta capacidad, lo cual es un reflejo de la crisis que vive esta industria.

Existen aproximadamente 7,000 fábricas de calzado en México que dan empleo a más de 60,000 personas en forma directa.

Aunado al empleo que proporcionan las fábricas de calzado en el país, se puede decir que más de 160,000 personas se ven beneficiadas por la industria zapatera en México, puesto que existen más de 10,000 empresas dedicadas de una u otra forma al calzado.<sup>5</sup>

La industria del calzado en México estaba enfocada hacia un mercado nacional; en la década comprendida entre 1970 y 1980 la producción del calzado logró un ritmo de crecimiento de 7.8 % anual, pasando de 100.7 millones de pares en el año de 1970 a 214 millones en 1980. a partir de la crisis de 1982 se estimó que el consumo de calzado no crecerá más del 3.5 % anualmente en los siguientes 10 años, solo 1 % arriba del crecimiento de la población.<sup>6</sup>

Desde 1982 el nivel de producción, así como el empleo se estancaron. Dos años después, de acuerdo con los cálculos efectuados por el Centro de Investigación y

---

<sup>5</sup> CONCAMIN; "La Industria del Calzado en busca de Nuevos Pasos"; *Revista Industria*, Órgano Informativo de la CONCAMIN; abril 1990, Vol. 1 No. 10, México, D.F., pp. 10-19.

<sup>6</sup> BAYARDY, Manuel. "El difícil arte de calzar bien", *Revista Industria*, Órgano informativo de la CONCAMIN, abril 1990. Vol. 1 No. 10 México, D.F., pp. 30-31.

Asistencia Tecnológica de Guanajuato (CIATEG), la población económicamente activa que trabajaba en la industria del calzado en México disminuyó a 84,960 trabajadores.<sup>7</sup>

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO NACIONAL DEL CALZADO

México es consumidor de calzado de cuero que representa el 65% del consumo, el calzado de plástico representa el 20% y el textil el 15%. La proporción de calzado de cuero que se consume en el país es muy alta y superior a la que se encuentra en economías con niveles parecidos de PIB per cápita. Este patrón de consumo es similar al 2001 que se encuentra en países como Alemania y Suiza.

No obstante se espera que estos patrones cambien dándose preferencia al calzado de plástico, debido a razones de precio. La liberalización de las importaciones ha acelerado esta tendencia, pues ha ejercido una fuerte presión sobre el precio y la calidad del calzado de plástico.

Esta situación ha acelerado el proceso de sustitución del calzado de cuero por el de plástico y se espera que para alrededor del año 2015 el consumo de calzado de cuero represente el 45% del consumo de calzado total y el de plástico constituya el 40% del consumo nacional.

La comercialización de calzado se realiza a través de detallistas independientes, quienes representan un 44% de las ventas totales de calzado en el país. A éstos les siguen en importancia las cadenas de zapaterías, autoservicios, mayoristas y el resto es exportado.

Este predominio del mercado por parte de los detallistas tiene un impacto importante sobre la estructura y organización de la producción en la industria, puesto que los detallistas colocan pedidos típicos de alrededor de 300 pares por estilo, por lo que la gran mayoría

---

<sup>7</sup> HERNÁNDEZ Águila, Elena de la Paz. *Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial. El impacto de la competencia con China*. Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. XIV, No. 40. Septiembre / Diciembre de 2007



de las fábricas están acostumbradas a atender a clientes pequeños y a tener bajos volúmenes de producción<sup>8</sup>.

#### **2.4.1 Factores de competitividad de la cadena productiva**

En un estudio de campo elaborado por el Centro de Capital Intelectual Competitividad (CECIC) se obtuvo información relevante respecto a la situación competitiva de la cadena productiva para las empresas ubicadas en Guanajuato (estado que contribuye con la mayor parte de la producción del país) por lo que se puede tomar como una muestra representativa de la situación de la cadena en el resto de las principales regiones productoras (Jalisco, Estado de México y Distrito Federal).

El total de las empresas encuestadas del eslabón de curtiduría fue 25, de proveeduría 25 y de calzado 101 (2003). El parámetro de competitividad se midió de acuerdo a una escala de calificaciones de forma ascendente, de 1 a 10 (donde 10 es muy bien).

El CECIC considera que las empresas que califican con 6 o más tienen el nivel mínimo para emprender una estrategia competitiva de alto nivel. Los principales resultados de la investigación realizada por el CECIC, además de los planteamientos elaborados por los empresarios sobre la problemática actual del sector en cada nivel, se presentan a continuación.

Los indicadores de competitividad se dividen en seis niveles y diez capitales:

---

<sup>8</sup> BOSTON CONSULTING GROUP LTD; Industria del Calzado; Estudio elaborado por The Boston Consulting Group LTD y el Grupo Consultor Ejecutivo, México, D.F., 1988, p. 117.

**Cuadro No. 5**

**Indicadores de competitividad de la industria del cuero y calzado**

<b>Nivel</b>	<b>Capitales</b>	<b>Descripción</b>

1.-Macroeconómico	a) Empresarial	Organización inteligente, flexibilidad, productiva y agilidad comercial de las empresas.
	b) Laboral	Características de la fuerza laboral y capacitación.
2.-Mesoconómico	c) Organizacional	Grado de colaboración horizontal entre empresas y vertical con sus proveedores y clientes a lo largo de la cadena.
	d) Intelectual	Grado en que la empresa fomenta el aprendizaje, la transferencia de tecnología y el desarrollo interno del producto.
	e) Logístico	Situación de la infraestructura, los servicios y sinergias locales.
3.-Macroeconómico	f) Macroeconómico	Grado en que las variables económicas influyen en el desempeño de las empresas.
4.-Internacional	g) Comercial	Activos cualitativos que provee la política comercial del país a las empresas del sector.
5.-Institucional	h) Gubernamental	Impacto de los programas de fomento empresarial a nivel federal, estatal y local en las empresas.
	i) Institucional	Condiciones que propician un ambiente favorable para los negocios.
6.-Político-Social	j) Social	Forma en la que los agentes se comunican y cooperan entre si para un fin común.

**Fuente: CECIC – 2000**

El estudio elaborado por el CECIC precisa que al evaluar los capitales en conjunto, se obtiene el grado de competitividad de cada nivel. Los resultados sobre la situación competitiva de las empresas de cuero y calzado por niveles y capitales se presentan a continuación.

#### **2.4.2 Nivel Microeconómico**

A este nivel, el fortalecimiento de la competitividad requiere de la formación de los capitales empresarial y laboral. Es decir, se requieren empresas que aprendan e innoven de forma continua, con capacidad de respuesta al cambio.

Las empresas deben tener tres características fundamentales:

a) inteligentes en la organización,

b) flexibles en la producción y

c) ágiles en la comercialización

(estas tres características se engloban en el concepto de empresas tipo IFA). (inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización)

Lo anterior requiere de empresarios con nuevas capacidades gerenciales y administrativas modernas y trabajadores eficientes.

**Cuadro No. 6**  
**Situación competitiva a nivel microeconómico**

Capitales	Requerimientos	Fortalezas	Debilidades
<b>a)Empresarial</b>	Inteligencia Organizacional	Experiencia del dueño, sistemas modernos de administración, documentación de procesos y productos.	Poca inversión para desarrollar nuevos productos, no existe o es insuficiente el área de diseño, falta colaboración entre los departamentos de producción y marketing
	Flexibilidad productiva	Buen grado de mecanización a través de tecnología de producción computarizada, buenos procesos de reingeniería en la producción en más de la mitad de las empresas encuestadas.	Acumulación de inventarios por falta de formalidad de la proveeduría, falta de reingeniería de procesos en la mitad de las empresas, no existe la filosofía "justo a tiempo".
	Agilidad comercial	Posesión de una marca propia, capacidad y frecuencia de muestrarios, rapidez para desarrollar muestras en no más de 48 horas, plazo de entrega de producto en no más de quince días.	Las empresas no están abiertas a realizar alianzas estratégicas, no se utiliza el comercio electrónico con clientes ni proveedores y no se cuenta con certificados de calidad.
<b>b) Laboral</b>	Eficiencia laboral	Capacidad de multihabilidades de los trabajadores, apertura de los trabajadores al aprendizaje.	Elevada rotación laboral de los trabajadores, falta de mano de obra calificada, falta de programas continuos de capacitación y actualización de los trabajadores, no hay capacidad innovativa de los trabajadores.

**Fuente: CECIC – 2000**

#### **a) Capital empresarial**

La **organización inteligente** de las empresas es necesaria para insertarse en la competencia global, al respecto, el estudio del CECIC muestra que toda la cadena cuero-proveeduría-calzado presenta problemas en los sistemas modernos de administración y en la coordinación de los departamentos de producción y marketing; adicionalmente, el último eslabón presenta insuficiencia de inversión para el desarrollo de nuevos productos.

La **producción flexible** permite responder rápido a los cambios en la demanda. Para que sea posible, las empresas deben introducir tecnología con control computarizado, adaptable a los cambios de proceso con menores costos y tiempos de producción que permita producir con mayor calidad, uniformidad y regularidad, lo anterior

debe combinarse con procesos de reingeniería en la producción que minimicen inventarios. Al respecto, toda la cadena presenta problemas en la ingeniería y reingeniería de procesos y en la filosofía de entregas “justo a tiempo”.

La **agilidad comercial** es indispensable pues a través de realizar y mejorar el desarrollo de un producto se incrementa su valor agregado. Ello requiere mucho esfuerzo en el campo del diseño, la calidad, el marketing y los canales de distribución (contacto directo con el cliente en el piso de venta). Al respecto, las empresas de la industria en general copian o compran diseños en el extranjero.

Sin embargo, la agilidad es buena en gran parte de las empresas en cuanto velocidad para presentar muestras de sus productos (no mayores a 48 horas), velocidad de entrega de producto (no más de 15 días), sin embargo, toda la cadena carece de apertura para realizar alianzas estratégicas, en general no conocen el mercado de exportación, no se utiliza el comercio electrónico y no se obtienen certificados de calidad de sus productos.

El estudio del CECIC muestra que el capital empresarial tuvo calificaciones de seis en la curtiduría y la proveeduría pero de cinco en calzado. Sin embargo 40 por ciento de las empresas encuestadas tienen un nivel de capital empresarial de 6 puntos o más, las cuales cuentan con los medios para emprender una estrategia que potencie su competitividad. Como era de esperarse, éste grupo de empresas son grandes y medianas (2.2 por ciento de las empresas de cuero y calzado a escala nacional).

## **b) Capital laboral**

La empresa con estrategia IFA (inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización), requiere que en su interior se promueva la transmisión del conocimiento y la motivación al trabajador como complemento a la modernización tecnológica y al aumento de la calidad.

El desarrollo del capital laboral requiere que los trabajadores desarrollen sus capacidades de aprendizaje y creatividad en la planta para que pueda producir de forma flexible diversos productos con diferentes procesos.

El estudio presenta como una ventaja la capacidad de multihabilidades de los trabajadores y su apertura hacia el aprendizaje, sin embargo, las deficiencias en los dos primeros eslabones se presentan en cuestiones como la eficiencia laboral, en la proveeduría y en la capacitación laboral; mientras que en calzado los problemas son: la alta rotación de personal y falta de mano de obra calificada.

Al igual que en el capital empresarial, en el laboral 40 por ciento de las empresas han acumulado un nivel satisfactorio de capital laboral para aplicar una estrategia competitiva de empresas tipo IFA.

La competitividad a nivel microeconómico presenta una marcada dualidad de empresas. Por un lado, entre 40 y 50 por ciento de ellas cuentan con un nivel mínimo para emprender una estrategia competitiva de empresa tipo IFA; hay otro grupo de empresas en transición (cerca de 15 por ciento) las cuales, pueden mejorar sustancialmente si canalizan inversiones para eliminar sus puntos débiles; sin embargo, el resto de las empresas presentan falta de integración y un marcado rezago respecto a sus posibilidades competitivas a nivel microeconómico.

#### **2.4.3 Nivel Mesoeconómico**

La competitividad a nivel de empresa (nivel microeconómico) es condición necesaria más no suficiente para tener éxito en un entorno de competencia internacional, las empresas de la industria del cuero y calzado deben entender que hoy se compite empresa contra empresa, cadena empresarial contra cadena empresarial, distrito industrial contra distrito industrial y país contra país.

En éste contexto, la competitividad de las cadenas y distritos industriales se desarrolla en donde fluye la comunicación sobre la reputación de las empresas (calidad o formalidad). Es por ello que el nivel Mesoeconómico es indispensable pues en él se crean las condiciones para la formación de los tres capitales que lo integran: organizacional, intelectual y logístico.(Observe Cuadro No. 7)

## Cuadro No. 7

### Situación competitiva a nivel Mesoeconómico

Capitales	Requerimientos	Fortalezas	Debilidades
c) Organizacional	Integración de la cadena productiva entre empresas, sectores productivos, clusters y distritos industriales.	Existencia de tres regiones con características para generar clusters competitivos: Guanajuato, Jalisco y Edomex-DF, posibilidad de potenciar la colaboración horizontal a través de la subcontratación (maquila de paquete completo), eficiencia en el papel de las cámaras empresariales con sus representados.	Falta de integración en el eslabón cuero-piel (elevadas importaciones de cueros salados), mala calidad del cuero nacional, elevados precios, poca disponibilidad y baja confiabilidad, elevado costo de maquinaria y falta de financiamiento competitivo, muy pocas empresas tienen programas de desarrollo de proveedores, contacto informal y esporádico de las empresas con sus proveedores, esquemas de pago a proveedores distinto en cada eslabón, baja o nula colaboración horizontal entre empresas del mismo eslabón, insuficiente colaboración de la empresa con su cliente.
d ) Intelectual	Infraestructura tecnológica, tecnología de la información y organización inteligente	Existencia de centros públicos y privados especializados en desarrollos tecnológicos para el sector, posibilidad para formar centros tecnológicos por grupos de empresas aprovechando los existentes.	A pesar de que existen centros tecnológicos las empresas en general no los utilizan.

e) Logístico	Desarrollo de infraestructura física, de transporte y tecnológica que reduzca los costos de transacción de las empresas.	Presencia de universidades y centros tecnológicos para el sector, buena disponibilidad de agua, transportes, electricidad y telecomunicaciones.	Deficiencias en la infraestructura carretera, cambios inadecuados en el uso de suelo, transporte ineficiente, altos costos por agua de desecho.

**FUENTE: CECIC - 2000**

### **c) Capital Organizacional**

El capital organizacional se rige por la integración entre empresas, sectores, clusters y regiones (distritos industriales). Cuando esa integración se realiza, genera economías de aglomeración y contribuye a la eficiencia colectiva.

Al respecto, el estudio del CECIC indica que la integración de los eslabones cuero-proveeduría con el de calzado, aunque se da en la mejora de productos, técnicas de producción y financiamiento, esos vínculos son informales y poco frecuentes, por lo que no es suficiente para lograr eficiencia en la integración.

Por su parte, la integración del eslabón cuero-proveeduría con sus propios proveedores, muestra una historia similar en cuanto a desarrollo de producto, características del insumo y problemas de producción. La mitad de las empresas de cuero-proveeduría realizan importaciones en más de 65 por ciento de sus materias primas y componentes. Los principales problemas son la competitividad por precio, calidad y disponibilidad de productos.



La mayoría de las empresas de éste eslabón no tienen colaboración con empresas de su mismo ramo en cuanto al desarrollo de tecnología de proceso, comercialización, capacitación de personal, adquisición de insumos, exportación, financiamiento y negociaciones con el gobierno.

Por las características anteriores, el nivel de capital organizacional promedio de la muestra fue de 3 en la curtiduría, 2 en la proveeduría y 4 en calzado.

#### **d) Capital intelectual**

La formación de capital intelectual requiere que las empresas se abran para aprovechar al máximo la infraestructura tecnológica existente para así facilitar la formación de agrupamientos empresariales y auténtica formación de redes de innovación.

Para cuero-proveedoría, los resultados de la encuesta muestran una vinculación insuficiente de las empresas de la proveedoría con los centros de investigación (menos de la mitad de las empresas), mientras que para calzado fue menor (cerca de 40 por ciento). El índice de competitividad en este rubro fue de 3 para la curtiduría, 2 para proveedoría y 2 para calzado.

#### **e) Capital logístico**

En cuanto al capital logístico, éste remite al grado de desarrollo de la infraestructura física, de transporte y tecnológica que mejor ayuda a reducir los costos de transacción entre las empresas, en términos generales, las empresas de los eslabones de la cadena consideran tener un capital logístico adecuado, excepto algunos problemas de vialidad y costo de algunos servicios. El índice de capital logístico para curtiduría fue de 4, mientras que el de calzado fue de 6.

#### **Balance a nivel Mesoeconómico**

Los tres rubros anteriores constituyen la competitividad a nivel Mesoeconómico, los resultados indican que las ventajas disponibles se están subutilizado.

La industria no se ha esforzado en invertir en los capitales organizacional e intelectual, se desaprovecha la infraestructura tecnológica existente y no se ha intentado construir centros de desarrollo de producto bajo alianzas estratégicas.

El potencial de aprendizaje e innovación a través de la cooperación vertical y horizontal que debería establecerse entre las empresas que participan en la cadena productiva esta limitado sólo a un reducido número de empresas.

#### **2.4.4 Nivel Macroeconómico**

##### **f) Capital macroeconómico**

La competencia actual en el mercado local e internacional implica que las empresas requieren de un entorno macroeconómico competitivo. La competitividad macroeconómica debe desarrollarse en sus dos vertientes: a) crecimiento de la demanda agregada y b) eficiencia y estabilidad macroeconómica. (Observe cuadro No. 8)

**Cuadro No 8**  
**Situación competitiva a nivel macroeconómico**

<b>Capitales</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
f)Macroeconómico	Dinámica macroeconómica (crecimiento de la demanda agregada)	Avances significativos en materia macroeconómico en relación a reducción de la inflación y de las tasas de interés	Baja dinámica de la demanda agregada, bajo consumo per. cápita de calzado, baja utilización de la capacidad instalada, baja dinámica de la inversión.
	Eficiencia macroeconómica (estabilidad de la actividad económica)	Las empresas han buscado financiamiento no bancario (crédito de proveedores, clientes y recursos propios), existe la posibilidad de crear instrumentos que aminoren el impacto de las variables macroeconómicas (factoraje y uniones de crédito)	Baja competitividad del tipo de cambio, sistema financiero poco competitivo que no satisface la demanda de crédito para la inversión, no existe crédito de largo plazo, sistema fiscal poco competitivo que eleva costos de operación.

**FUENTE: CECIC – 2000**

La demanda agregada es importante porque no puede haber modernización sin un crecimiento continuo y sostenido del producto que genere incentivos para el cambio tecnológico.

En la muestra de empresas de cadena cuero-calzado, las empresas consideran dos variables determinantes de su desempeño: la demanda y el tipo de cambio, dichas empresas en general consideran que la caída de la demanda les afecta más que los movimientos en el tipo de cambio.

En cuanto a la disponibilidad de crédito, nivel de tasas de interés y financiamiento para exportación, capital de trabajo, innovación y modernización tecnológica, la experiencia de México desde 1995 es que no sólo las tasas de interés no son competitivas sino que el crédito a la industria ha sido inexistente.

Ante esto, la mayor parte de las empresas se financia con créditos de proveedores, otras cuantas obtienen créditos bancarios y otras a través de sus clientes y socios.

Otro aspecto importante que afecta el desempeño de las empresas son los impuestos, pues las empresas opinan que no hay una adecuada competitividad del sistema fiscal lo cual eleva sus costos.

El índice de competitividad a nivel macroeconómico de los eslabones de la cadena es de dos.

### **Balance a nivel macroeconómico**

Actualmente, la situación de las variables macroeconómicas no es del todo adecuada para el sector, sin embargo no son una variable de control por parte de las empresas, existen otros instrumentos que pueden aminorar su impacto como el factoraje y las uniones de crédito.

#### **2.4.5 Nivel Internacional**

##### **g) Capital Comercial**

El capital comercial se refiere a las políticas gubernamentales enfocadas a la firma de tratados comerciales y de las políticas complementarias de programas preventivos ante la competencia mundial desleal.

La industria cuenta con programas de integración comercial y productiva que incluyen a la transferencia tecnológica como uno de sus beneficios, así como acuerdos que promueven la inversión extranjera directa.

Hay diez tratados comerciales firmados que abarcan 32 países. Además México ha llevado a cabo importantes negociaciones con sus principales socios comerciales con el propósito de contar con preferencias arancelarias para los productos de cuero y calzado.

El estudio del CECIC muestra que de los programas de apoyo a las exportaciones federales y estatales (Drawback, Altex, Ecex, Pitex, Conoce y Bancomext) son muy pocas las empresas del eslabón cuero-proveeduría que los utilizan.

En general, las empresas de proveeduría no utilizan los programas a su disposición, a pesar de disponer de instituciones de apoyo abiertas y con calidad, incluso de competitividad internacional.

Por su parte, las empresas del eslabón 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.

Además de lo anteriormente señalado, actualmente existen numerosas empresas que no conocen las ventajas que les otorgan los tratados ya firmados.

**Cuadro No 9**  
**Situación competitiva a nivel internacional**

<b>Capitales</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>g) Comercial</b>	Acuerdos comerciales para diversificar las exportaciones y programas preventivos ante la competencia desleal y el contrabando	Se tienen 10 tratados comerciales que cubren a más de 30 países, se han negociado preferencias arancelarias para la industria del calzado, se tienen programas de integración comercial, productiva y de transferencia de tecnología, existen programas de promoción a la inversión extranjera, las empresas exportadoras utilizan programas federales y estatales de apoyo a la exportación, los planteamientos de los industriales contra prácticas desleales de comercio y contrabando están en proceso de solución	Contrabando de calzado (principalmente de origen chino), triangulación del calzado asiático (vía EU), reducción de la producción y el empleo en el sector, subutilización de las ventajas TLCAN (algunas empresas aun no conocen sus ventajas), la mayoría de las empresas no utilizan plenamente los programas a su disposición a pesar de existir instituciones de alta calidad, buena parte de las empresas no exportan debido al tipo de cambio, aranceles, trámites, contrabando o por no descuidar el mercado nacional.

**FUENTE: CICEG 2000**

Actualmente uno de los principales problemas de las empresas del sector 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 (sobre todo las productoras de calzado deportivo). Este tipo de industrias han argumentado que al no poder producir en esas condiciones, de nada les sirven los apoyos otorgados por instancias federales y estatales, por lo que el problema requiere reforzar las acciones ya tomadas.

A mediados de éste año, 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 propuestas factibles a solucionar por parte de las autoridades y que actualmente se encuentran en proceso de solución. (Observe Cuadro No. 10)

**Cuadro No 10**

<b>Planteamiento</b>	<b>Consideración</b>
Proceso antidumping para la aplicación de cuotas compensatorias correspondientes en contra de los siguientes países: Vietnam, Tailandia, Indonesia y Brasil.	Es necesario que la industria presente una solicitud formal ante la Unidad de prácticas Comerciales Internacionales (UPCI) de la Secretaría de Economía (SE), conforme a los formatos determinados para tal fin.
Aplicación de cuotas compensatorias a la subpartida 6406.10 que se refiere a cortes provenientes de China.	
Igualar las cuotas compensatorias y aranceles, a los niveles impuestos a China, para aquellos terceros países de donde no tengamos tratados comerciales.	

Acciones verificadoras contra países preponderantemente trianguladores tales como: Estados Unidos, Panamá, Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur y Guatemala.	<p>La SE podrá auxiliar a la industria en el análisis de información estadística que permita identificar posibles irregularidades en las operaciones de comercio exterior.</p> <p>Cuando corresponda, los resultados de dicho análisis se enviarían a la Administración de Auditoría Fiscal Internacional de la SHCP a fin de que determinen las acciones correspondientes; ya sea para efectuar verificaciones de origen en bienes originarios, conforme a las disposiciones determinadas en cada uno de los Tratados; o bien para realizar auditorías fiscales que conformen el cumplimiento de las disposiciones para la importación de mercancías.</p>
--	--

**FUENTE: CICEG 2000**

**Cuadro No 11**

Planteamiento	Consideración
Cambio de la unidad de medida de kilogramos a piezas de las fracciones arancelarias 6406.10.03 y 6406.10.07	La SE sometió a consideración de la Comisión de Comercio Exterior (COCEX) la solicitud planteada y fue aprobada. Dicha modificación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2002.



<p>Modificación a la regla para que no se permita a los importadores etiquetar en recintos fiscales, fiscalizados y/o en sus domicilios obligando que la etiqueta venga desde el país de origen.</p>	<p>El Acuerdo sobre obstáculos Técnicos al Comercio de la Organización Mundial de Comercio (OMC) determina que las normas y reglamentos técnicos que se establezcan no deberán crear obstáculos innecesarios al comercio internacional.</p> <p>La SE analizará con la SHCP y PROFECO mecanismos que permitan un mejor control de las empresas que utilizan estas alternativas a fin de verificar el cabal cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas sobre etiquetado de productos y en caso de que alguna empresa presente irregularidades se tomarán las medidas correctivas correspondientes.</p>
<p>Solicitud de un documento espejo para los importadores de calzado como la “Ínterin Footwear Invoice” que piden los Estados Unidos para la importación de calzado.</p>	<p>La SE solicitará a la SHCP que se analice la posibilidad de incorporar estas preguntas en el Anexo 18 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.</p>
<p>Eliminación de las facilidades administrativas que se otorgan a grandes importadores de calzado para no hacer el depósito a las cuentas aduaneras de garantía cuando importan por debajo del precio estimado. Solicitamos su aplicación generalizada sin excepción.</p>	<p>Esta medida fue implementada con el fin de facilitar las operaciones de comercio exterior y evitar el contrabando técnico de mercancías.</p> <p>A petición de la industria, la SE puede efectuar análisis sobre el comportamiento de las importaciones realizadas por las empresas autorizadas, que permitan identificar posibles irregularidades y cuando corresponda trabajar coordinadamente con la SHCP para que se tomen las acciones pertinentes.</p>

**FUENTE: CICEG 2000**

## Balance a nivel internacional

La mayoría de las empresas encuestadas no aprovechan el capital comercial potencial del país, lo cual se debe en buena parte a la incapacidad o al desinterés para exportar, así como a otras condiciones adversas que frenan su competitividad.

### **2.4.6 Nivel Institucional**

#### **h) Capital gubernamental**

La presencia de externalidades y obstáculos estructurales para el desarrollo del sector deben ser resueltas por el gobierno a través de políticas públicas y de mecanismos que promuevan el desarrollo sustentable.

Históricamente, México ha canalizado recursos muy inferiores a su política empresarial. Sin embargo, en años recientes se han creado una serie de programas que han revertido en alguna medida esa tendencia. En contraste, las empresas de la cadena, presentan una participación muy baja en ellos, lo anterior debido tal vez a la falta de conocimiento de los beneficios de dichos programas, a la forma de acceder a ellos y a la falta de coordinación y promoción por parte del gobierno.

En resumen, si bien México tiene un rezago en su política de fomento empresarial respecto a sus socios comerciales, la paradoja es que las empresas se preocupan poco por conocer y utilizar los programas, es decir no aprovechan el capital gubernamental con el que cuentan.

#### **i)Capital institucional**

El marco institucional es muy importante pues cuando no está bien desarrollado, las empresas incurren en altos costos de transacción. Cuando los reglamentos y trámites son muy complejos, dichos costos de transacción se elevan y provocan ineficiencias operativas.

Respecto al capital institucional, la mayoría de las empresas considera que existe un capital institucional favorable a los negocios, mientras que el resto de las empresas consideran que los trámites administrativos son excesivos y existe una inadecuada ley del trabajo que obstaculiza su desempeño.

**Cuadro No 12**  
**Situación competitiva a nivel institucional**

<b>Capitales</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<b>h)Gubernamental</b>	Políticas públicas que fomenten el desarrollo sustentable y que corrijan las fallas de mercado.	Existen programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa (modernización tecnológica de CONACYT, capacitación gerencial CRECE y COMPITE, capacitación laboral CIMO y CONOCER, financiamiento NAFIN y SE, agrupamientos y empresas integradoras SE).	Bajo presupuesto destinado a la promoción empresarial, buena parte de las empresas no conocen los programas a su disposición.
<b>i) Institucional</b>	Desarrollo de un marco institucional adecuado para reducir costos de transacción.	En general no se perciben deficiencias en el marco jurídico que frenen la competitividad.	Deficiencias en la Ley Federal del Trabajo, corrupción, exceso de trámites burocráticos.

**Fuente: CECIC - 2000**

Balance a nivel institucional

A nivel institucional el problema es el capital gubernamental y no tanto el institucional, por ello es importante que las empresas, cámaras empresariales y el gobierno examinen la forma en la que los distintos programas pueden apoyar una estrategia para formar distritos industriales competitivos en las principales regiones productoras.

#### **2.4.7 Nivel Político-Social**

##### **j) Capital social**

El capital social se basa en la confianza que permite a los individuos comunicarse y cooperar, lo cual se lleva a cabo con normas de reciprocidad o redes de compromiso mutuo. Las normas de conducta institucionalizadas se transforman a su vez en capital social ya que están basadas en la credibilidad y la confianza. A diferencia de las instituciones legales, organismos políticos y sociedad civil, el capital social incluye costumbres y formas de asociación espontáneas y que no necesariamente dependen de las leyes.

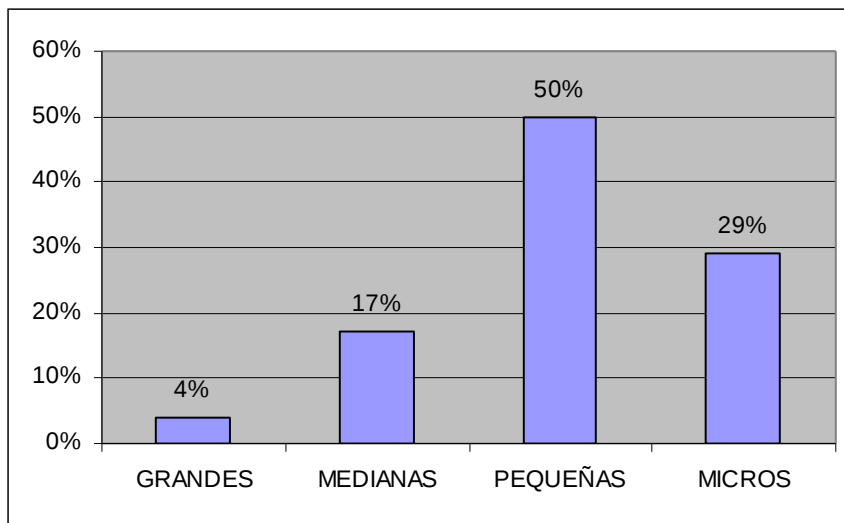
### **CAPÍTULO 3.- LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN JALISCO**

#### **3.1 Situación del sector en Jalisco**

En el año de 1993 existían 1,386 empresas de calzado en el estado de Jalisco de las cuales la mitad se caracterizan como micro empresas además de una gran participación de empresas pequeñas. La gran concentración del sector en micro y pequeña empresas presenta un punto muy importante para el desarrollo de este sector.

Por otro lado la existencia mayoritaria de las micro y pequeña empresas ayuda a entender la razón por la cual Jalisco representa una producción tan alta del establecimiento de empresas a nivel nacional. Jalisco es responsable por un quinto de las empresas establecidas, la cual es explicada por la facilidad comparativa en el establecimiento de empresas de tipo micro y pequeña. (Observe Cuadro No.13)

**Cuadro No 13**  
**Socios de la cámara del calzado Jalisco en 1998**



Fuente: Informador Julio 2001 Pág.45

Casi el 80% de estas empresas fabrican calzado para dama, lo que se ha reconocido como la especialidad de la zona. Los zapatos para dama han sufrido una fuerte competencia en todos los renglones debido a que en el segmento de precio bajo, las importaciones de zapato provenientes de Oriente mantienen precios muy bajos, y en el segmento de precio medio se ha importado calzado brasileño de buena calidad y de moda.

En términos de generación de empleos la industria del calzado tiene una proporción menos que la del número de empresas establecidas al nivel nacional. Aunque es un sector caracterizado por ser intensivo en mano de obra, en Jalisco no ha contribuido de manera significativa en la generación de empleos primordialmente por ser empresas de tamaño micro y pequeño. Como se puede observar en el cuadro no. 13.

**Cuadro No 14**  
**Encuesta de coyuntura**  
**no. de empresas registradas**  
**en el IMSS Jalisco**

<b>AÑO</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>Producción</b>
2001	1133	41
2002	1154	39
2003	924	115.2 *

Fuente: CEIJAL - Elaboración propia

\* Estimada por Peter Manqione (46.1%)

Debido a esto a que las micro consideran hasta 15 trabajadores por fábrica, pequeñas hasta 70, medianas hasta 200 y en adelante las grandes.

Existen empresas grandes como Moymen, de corte muy moderno, o como calzado Canadá que el día de hoy han desaparecido por problemas financieros.

La industria del cuero y calzado jalisciense es un buen reflejo del resto de las industrias de nuestro Estado, ya que con su estructura eminentemente familiar y constituida por su mayoría por microempresas, logra obtener importantes volúmenes de producción.

Las empresas zapateras de Jalisco por lo general no destacan por sus altos volúmenes de producción sino por su modelaje diversificado y por su rápida capacidad de adaptación a las tendencias de moda y a utilizar gran diversidad de materiales. Esta característica tiene la desventaja de no contar con grandes plantas productivas, pero por otro lado, permite que quienes se dedican a esta actividad gocen de estabilidad económica o financiera cuando se lo proponen.

El alto contenido de trabajo artesanal en el tipo de calzado que se fabrica en nuestro Estado no hace indispensable contar con la más alta tecnología ni sofisticados niveles de capacitación. Ello ha facilitado que proliferen microempresarios que se aventuran a esta actividad con todo tipo de resultados.

La proveeduría de la industria es muy diversificada por el gran número de componentes que tiene el calzado, así como la rápida evolución de los mismos ante el desafío de la

moda. Destacan desde luego la industria del plástico por lo que toca a suelas y materiales sintéticos, así como la curtiduría.

Los proveedores de suelas han sido favorecidos por la moda que en los últimos años ha requerido una gran proporción de materiales sintéticos, mientras que lo contrario aplica para la curtiduría a la que ha afectado el uso de materiales sintéticos.

La industria del calzado mantuvo un crecimiento moderado durante 1998 por el aumento del consumo interno y el incremento de las exportaciones en relación a 1997.

La recuperación del sector se nota en el incremento de exportadores, que de cerca de 30 empresarios 1997, en 1998 llegó a 70 empresas que vendieron en el exterior.

En el año 2004 las exportaciones de las empresas del calzado jalisciense se extendieron hasta Centro y Sudamérica, como mercado natural que ha mejorado la imagen de Jalisco y las empresas zapateras.

Jalisco tiene 28 por ciento de la producción nacional especialmente en calzado de dama. Esta industria junto con la del curtido de pieles y la textil, aportaron al PIB estatal, según los datos mas recientes del INEGI, 2,585 millones de pesos en 1996 a valor de moneda actual, donde se empezaba a notar el decremento industrial, que apenas, dicen los empresarios del calzado, empiezan a recuperar. Cerca de 92% de la producción de Jalisco es calzado de dama y 8% es de caballero y niña.

En 1997 se produjeron 180 millones de pares, mientras que en 1998 la cifra se incremento a 200 millones y la tendencia favorable augura superar los 220 millones en este año, con un aumento en las exportaciones.

En 1998, la industria del calzado jalisciense determino aumentar la difusión del trabajo que se realiza, partiendo de que a pesar de ser el segundo lugar nacional, no se identifica a Jalisco como un Estado productor de zapatos.

La tarea empieza a arrojar frutos en la región de Los Altos, donde incluso se tiene previsto instalar un parque industrial para el sector. Los mayoristas de calzado que normalmente

asistían a León, visitan la zona de Lagos de Moreno, donde compran directamente a los fabricantes el mismo producto. La razón es que no sabían que gran parte del calzado de dama que compraban en el Estado de Guanajuato lo fabricaban en Jalisco.

La actividad exportadora de la industria del calzado en Jalisco ha sido errática, entre otras cosas por el tamaño de las empresas, por su falta de cultura exportadora, su lenta capacidad de respuesta, los esquemas de costeo que emplean y la visión oportunista de muchos empresarios que solo recurren a ella cuando el mercado interno no les da los volúmenes que requieren para su operación.

Destacan desde luego ejemplos muy loables de empresas que se han posicionado como importantes exportadoras que aprovechando las ventajas del TLC han encontrado sus nichos de mercado, así como una reciente asociación entre proveedores y fabricantes que han iniciado la comercialización de calzado jalisciense en los Estados Unidos con estructura norteamericana.

**Cuadro No 15**  
**Exportaciones de China y México (Billón U.S \$)**  
**2001**

Exportaciones de China		Exportaciones de México	
Todo el mundo (4.3%)	266.6	Todo el mundo (1.6%)	166.4
U.S. (38%)	102.3	U.S. (89%)	151
México (.06%)	1.8	China	0.2
Canadá	3.3	Canadá	3.4

**Fuente: World Trade Atlas 2001**



**Cuadro No 16**

**Importaciones de China y México (Billón U.S \$)**

**2001**

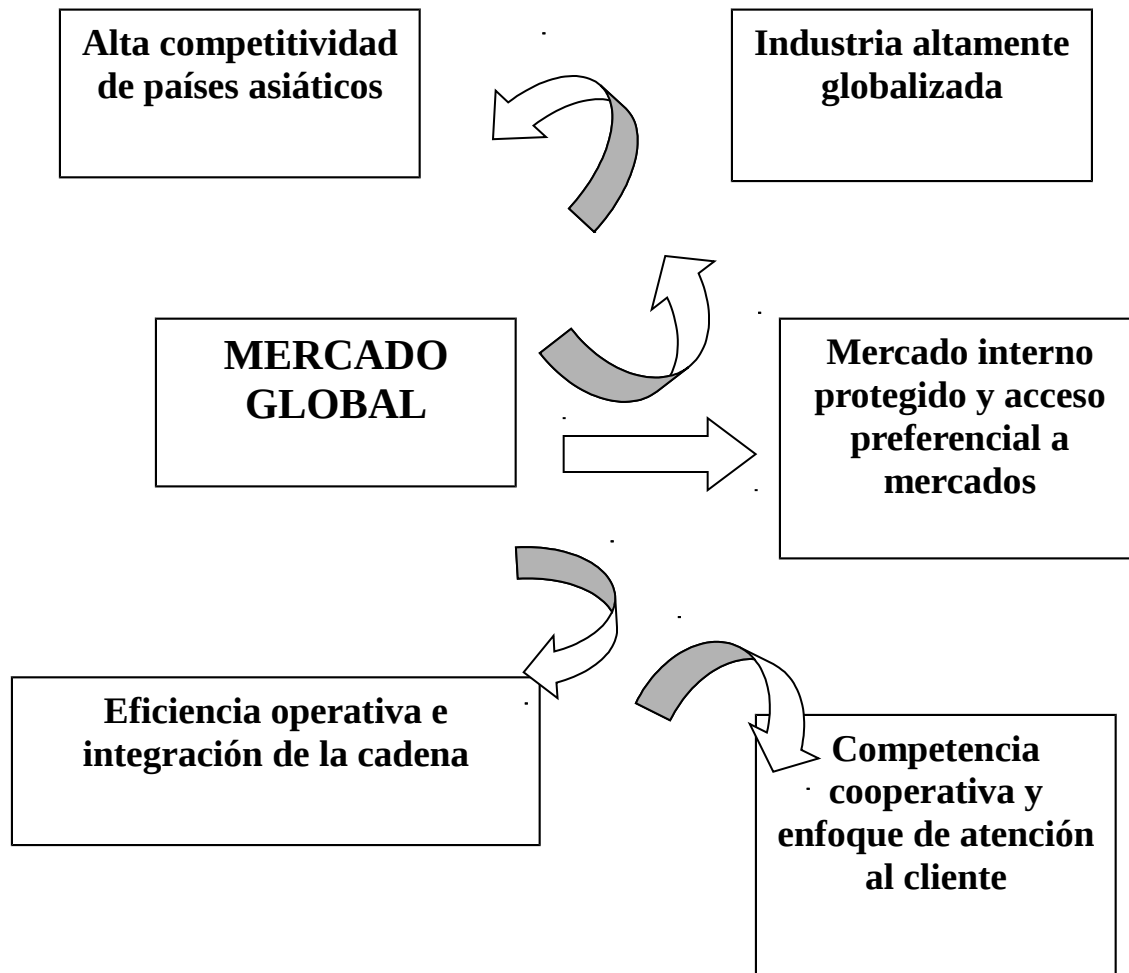
Importaciones de China		Importaciones de México	
Todo el mundo (3.8%)	243.6	Todo el mundo (2.7%)	168.2
U.S. (11%)	26.2	U.S. (67%)	113.6
Canadá	4.0	Canadá	4.2
México	0.8	China	4.2

Fuente: Wold Trade Atlas

2001

**Cuadro No 17**

**Situación actual de la Industria de cuero y calzado en México**



Las importaciones provienen en un gran porcentaje de Corea y Taiwán, lo que constituye un incentivo para buscar nuevos proveedores y evitar la dependencia hacia estos países.

Este mercado representa características atractivas para la exportación de calzado mexicano. El segmento de importación más grande es el de calzado femenino de cuero **(ver cuadro 17)** donde los factores dominantes son la moda y la disponibilidad a precios económicos.

El mercado de la CCE presenta un tamaño similar al de los EE.UU. los principales consumidores de calzado en esta región son El Reino Unido, Francia y Alemania, mientras que los principales productores de calzado son Italia y España. Estos mercados presentan requisitos muy exigentes de calidad, alto contenido de moda y diseño. La principal competencia que ha enfrentado la industria de la CEE proviene de los países del sureste asiático, siendo los más fuertes proveedores China, Taiwán, Hong Kong y Corea<sup>9</sup>.

En ambos mercados los canales de distribución están dominados por las tiendas especializadas, siguiéndoles en importancia las tiendas departamentales y autoservicios, así como las tiendas de ropa. Entre las tiendas especializadas de venta al detalle se presenta una tendencia de expansión particularmente fuerte de las grandes cadenas. Este predominio se explica por el factor moda y la importancia de variedad de estilos y diseños.

Los mercados internacionales se encuentran altamente competidos, los países exportadores tienen enfoques muy específicos. Entre estos países se encuentran: Brasil, Corea, España, Italia y Taiwán.

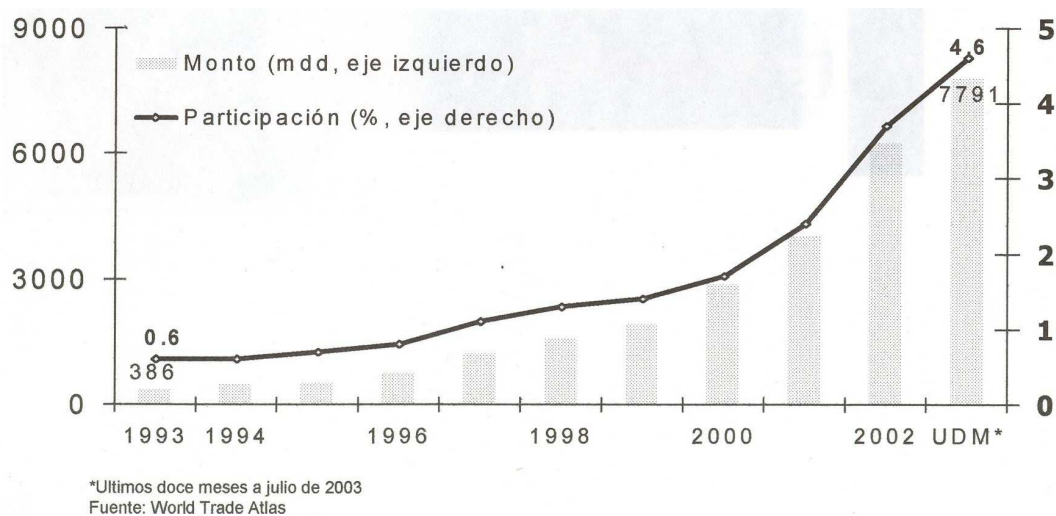
El comercio internacional de calzado ha entrado en una época muy cambiante, algunos de los exportadores presentan problemas de costos de transformación crecientes, niveles de productividad, incertidumbre económica y política así como proteccionismo. Estos cambios han dado lugar a que surjan nuevas industrias exportadoras “emergentes”, mismas que se desarrollan en Portugal, Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y sobre todo en China, país que cuenta con el costo laboral más bajo de toda la industrial a nivel mundial.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

### Cuadro No 18 Mercado Mexicano

- Las importaciones de productos chinos han crecido aceleradamente en los últimos años.
- Su participación pasó de 0.6% en 1993 a 4.6% en julio de 2003.
- China es el segundo proveedor de México, sólo superado por los Estados Unidos.



**\*Últimos doce meses a julio de 2003**

**Fuente: World Trade Center**

### **3.2. La Industria del calzado en la (ZMG) Zona Metropolitana De Guadalajara**

#### **El Desarrollo de la Industria del Calzado en la Zona Metropolitana de Guadalajara**

De manera particular en Guadalajara, Jalisco la producción de calzado se desarrolla formalmente desde 1926 con una orientación hacia la fabricación de calzado fino y entrefino para dama, que perdura hasta nuestros días, para 1998 se produjeron 60 millones de pares de calzado en Jalisco lo que representa el 28 porciento de la

producción nacional <sup>1</sup> y que en cuanto a su calidad y finura, no ha sido superada por otras regiones productoras del país.

Por otra parte, la producción de calzado se encuentra en más del 98% concentrada, desde sus inicios, en la ciudad de Guadalajara; y a raíz del crecimiento urbano que ha experimentado la ciudad en las últimas décadas, la localización del sector se ha extendido a los municipios conurbanos: Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá, que en conjunto definen a la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Sin embargo, podemos decir que en la ZMG la industria del calzado es un sector productivo, concentrado en el corazón de una ciudad:

“La producción de calzado para 1998 se fundamentaba en 1546 empresas de calzado y el cuero y registraban mas de 22 mil trabajadores en el IMSS <sup>2</sup> tradicionalmente se ha concentrado en tres zonas: El Barrio de San Juan Bosco (Sector Libertad), el Cuartel Colorado (Sector Reforma), y el barrio “El Retiro”, ubicado en la zona centro norte de la ciudad”.

Guadalajara fue y es zapatera porque mantiene características sociales y económicas ideales para el fomento del sector: es una ciudad con preponderancia comercial, de hecho esta actividad se cataloga como la “marca de la ciudad” actualmente.

---

<sup>1</sup> El informador 20 de Junio de 1999 pag. 41.

<sup>2</sup> Cámara de la Industria del Calzado en Jalisco

**Cuadro No 19**  
**Producción nacional**  
**(Mill. de pares)**  
**2003**

<b>ESTADO</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003 *</b>
GUANAJUATO	110	110	105	99	94	137.5
JALISCO	46	46	43	41	39	57.5
V. DE MEXICO	36	34	28	27	25	37.5
RESTO PAIS	18	20	14	13	12	17.5
TOTAL	210	210	190	180	170	250

Fuente: SE. Secretaría de Economía 2002

\* Estimaciones Peter Mangione

### **3.3 La OMC en China y su Política Comercial**

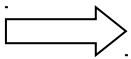
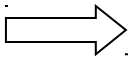
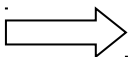
- 11 de diciembre 2001, China entra a la OMC.
- Ventajas: a) China se somete a la legislación internacional comercial, b) abre paulatinamente su mercado interno y c) cinco años para cumplir con compromisos de regulación de competencia de mercado; reducciones arancelarias; d) acuerdo bilateral México-R.P. China.
- El resultado de las medidas adoptadas por China para cumplir sus compromisos con la OMC ex mixto.
- Buenos resultados en materia de apertura a la IE y reducción de aranceles.
- No se ha cumplido 100% en reducción restricciones no arancelarias, derechos de propiedad intelectual y vigilancia de la aplicación de la ley los EUA y la UE han manifestado descontento.
- Japón, Taiwán, Corea del Sur y el Sudeste Asiático se han beneficiado de las importaciones de China.
- En contraste EUA y la UE al igual que otros países tienen balanzas comerciales crecientemente deficitarias.

- La “nueva generación de líderes” elegidos en el 16 Congreso General del partido en noviembre del 2002 tienen las mismas metas que sus predecesores: Crecimiento económico.
- Crecimiento anual de 7.3% y cuadruplicar en base al año 2000 el PIB a USD\$ 4 trillones para el 2020 con un ingreso per.- capita de USD\$ 3,000.

La entrada de China a WTO y su impacto en México. Conferencia UAG

Fuente: Abdul, Q. Shaikin

**Cuadro No 20**  
**México: Relación Comercial con China\***

Reducidas exportaciones		540 mdd, representan 0.3% del total.
Importaciones elevadas		7.8 miles de mdd, equivalentes a 4.6% del total importado.
Creciente déficit comercial		7.3 miles de mdd

- Baja diversificación de las exportaciones mexicanas
- Alta variabilidad en montos y productos exportados a China
- México es el principal mercado latinoamericano para los productos chinos y el cuarto exportador en la región, después de Brasil, Chile y Argentina.

**\* Las cifras de intercambio comercial se refieren a los últimos doce meses concluidos en mayo 2003.**

**Fuente: World Trade Atlas**

## Principales productos importados de China

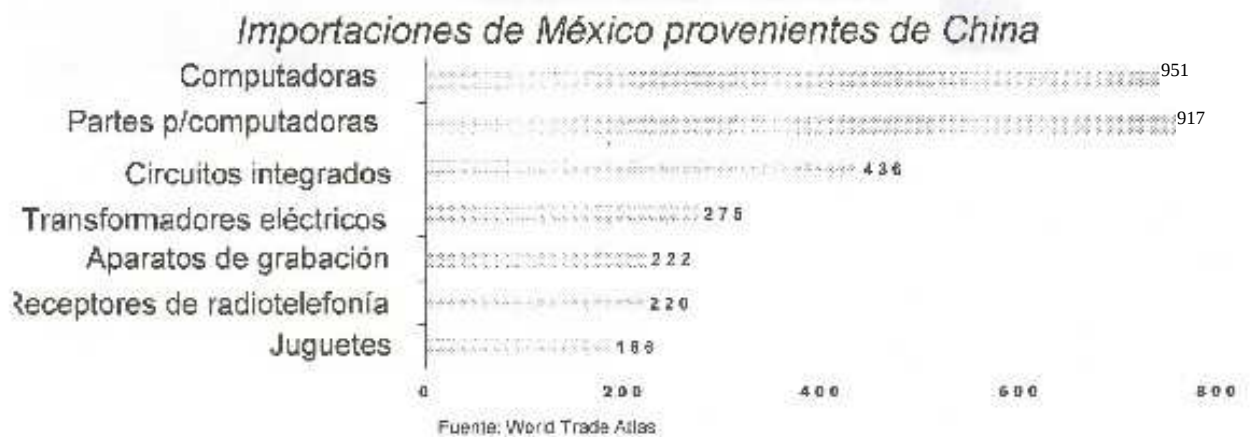
- Las principales importaciones corresponden a productos de la industria eléctrica y electrónica.
- China es el segundo proveedor de estos productos.
- Es el primer proveedor de juguetes y el segundo en muebles y en manufacturas de cuero.
- Se presentan también importaciones ilegales de otros productos.
- Principalmente calzado y prendas de vestir, las que no se registran en las estadísticas.

### Cuadro No 21

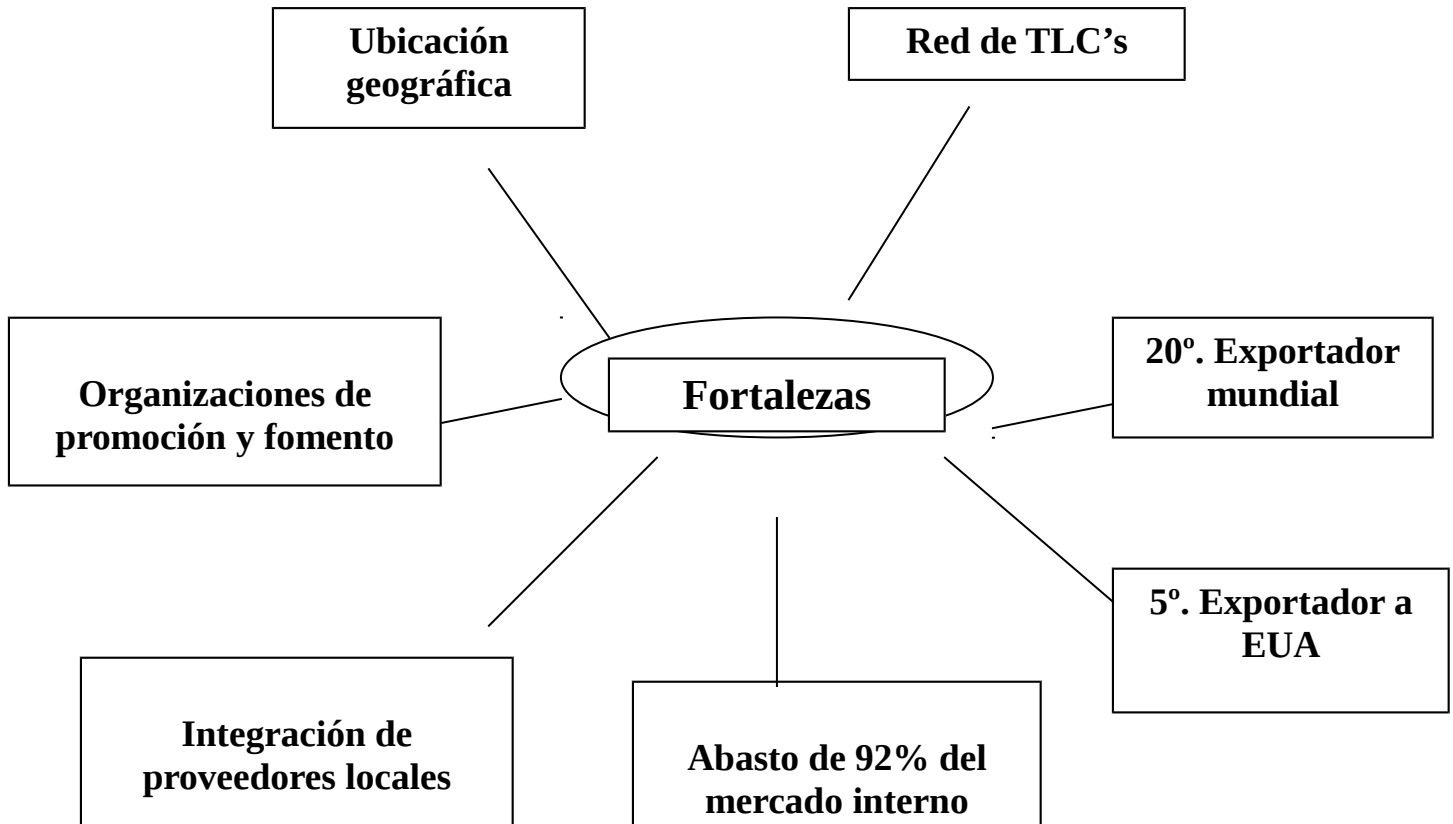
#### México: Comercio Exterior con China

Agosto 2002-Julio 2003

(Millones de dólares)



**Cuadro No 22**  
**Fortalezas de la Industria de cuero y calzado en México**

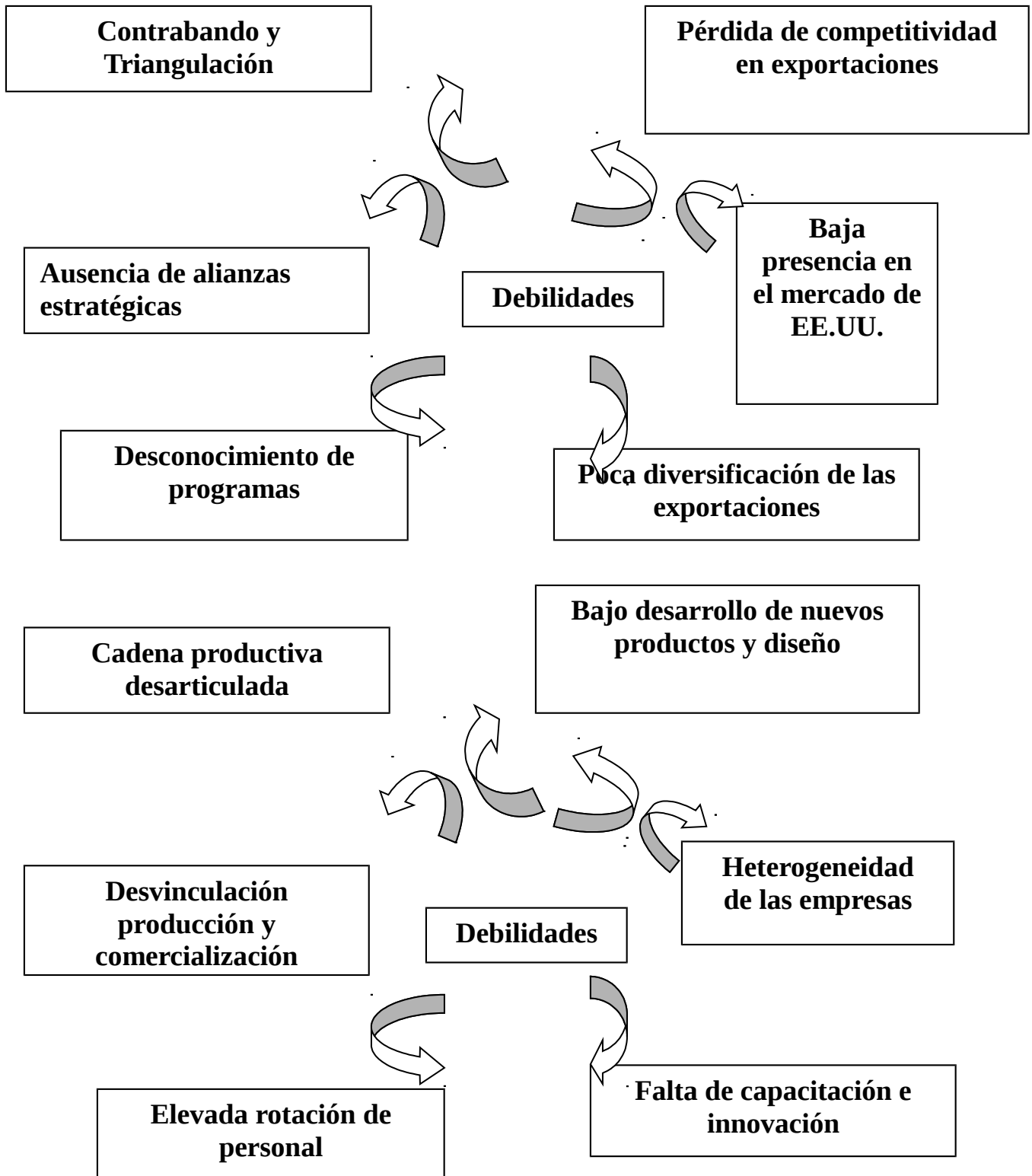


Fuente: Secretaría de Economía 2002



**Cuadro No 23**

**Debilidades de la Industria de cuero y calzado en México**



## **CAPITULO 4.- RESULTADOS Y CONSIDERACIONES FINALES**

### **4.1.- Resultados Muestrales de la Industria del Calzado en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2003**

El objetivo principal de los muestreos realizados a productores de calzado en la Zona Metropolitana de Guadalajara fue el identificar los siguientes aspectos:

- a. Las condiciones reales en que se encontraban los productores después de la crisis de 1994.
- b. Las estrategias que estaban utilizando para reestructurarse productivamente, considerando entre otros aspectos la descentralización, la subcontratación de la producción, y la innovación en el proceso productivo, y
- c. La definición del impacto del entorno en el desarrollo de una industria altamente territorializada; entre los resultados más relevantes que encontramos están los siguientes:

1.-El muestreo reafirma el hecho de que en la Zona Metropolitana de Guadalajara se encuentran productores especializados en la producción de calzado para dama en piel (74.2%), con muchos años en el mercado local y en donde el 90.9% de las empresas está situada en su ubicación original. Así mismo, el 95.5% de los dueños de las empresas son los fundadores de las mismas, con lo cual la producción de calzado reitera su carácter de actividad tradicional en la zona.

Por otra parte, el factor precio sigue siendo para los productores la principal variable de competitividad (69.7%); le siguen el diseño (54.5%), y la calidad de los componentes (51.5%). En tanto que los empresarios detectan como su competencia en un 80.3% a los mismos productores que están en su área.

2.- Las empresas productoras de calzado en la ZMG siguen dependiendo para la comercialización de sus productos del mercado local, regional y estatal, a tal extremo que el 58.5% de las empresas encuestadas no realizan producción para la exportación.

Esta situación puede ser también atribuible a su pequeña escala, y al carácter más bien conservador del empresariado tapatío que prefiere la seguridad del mercado local, más que el riesgo de una empresa multinacional, los resultados aquí presentados se basan en un levantamiento muestral realizado a productores de calzado de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

El tamaño de muestra considerado fue de 66, y se aplicó un cuestionario de 19 variables elaborado por el Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Madrid.

3.- Las debilidades del sector encontradas por los propios empresarios están enfocadas a: la calificación de la mano de obra (34.8%), el acceso a créditos (28.8%), la especialización del proceso de producción (24.2%), y la disponibilidad de componentes y servicios, entre los más destacados. En tanto que la fortaleza señalada como la más importante es la calidad del producto (69.7%).

Por su parte con relación a las desventajas detectadas se señalan, la imitación de los competidores (39.4%) y las economías que incluyen la falta y encarecimiento de la mano de obra y del suelo (30.3%).

En cuanto a las ventajas se definen primero, la dotación de infraestructuras en el área (71.2%); segundo, la localización y la especialización del área en las actividades del sector; y tercero, las ventajas generadas en la información sobre los competidores.

Entre los obstáculos detectados para el desarrollo del sector están el costo financiero (43.9%), la competencia desleal (34.8%) y el costo laboral (24.2%).

## **4.2.- ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LA ZMG.**

¿Porqué no copiar las estrategias del mercado mundial?

### **1. El modelo chino**

Su estrategia 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 Taiwán 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.

### **2. El modelo italiano**

Se basa en la eficiencia, en la integración dentro de eslabones de diseño e innovación con diferenciación de producto y marca, apoyándose en el capital organizacional de un distrito industrial o cluster y subcontratando las operaciones de manufactura intensiva en mano de obra y manteniendo la operación de montado y acabado del producto, con lo que mantiene buenos márgenes de ganancia.

### **3. Modelo de la empresa multinacional**

Se basa en la especialización por línea de producto con producción a gran escala y controlando los eslabones de diseño e innovación de producto lo mismo que los de distribución, comercialización y venta.

Cuentan con un esquema de eficiencia en la integración de abastecimiento de materias primas y componentes con subcontratación de manufactura, todo bajo mínimo costo de manufacturas y sobretodo de mano de obra.

- Aprovechar el posicionamiento nacional e internacional de la industria del calzado local.

- Aprovechar los tratados comerciales que tiene México con más de 30 países en todo el mundo.
- Aprovechar la cercanía y capacidad de competencia en el mercado de Estados Unidos.
- Poner cuotas arancelarias a los países que filtran el contrabando.
- Romper el individualismo que existe entre los diferentes tamaños de empresas.
- Articular la cadena productiva a través de la creación de clusters regionales, etc.

#### **4.3.- CONCLUSIONES:**

Como conclusiones finales, podemos mencionar los siguientes puntos:

La globalización es un proceso existente en nuestro país, y China con su ingreso a la OMC ha actuado en la industria del calzado como catalizador, provocando que se evidencien problemas graves de esta industria en la ZMG. Entre los que destacan su falta de competitividad en una economía global.

Porque el desarrollo de productos de la proveeduría no se han sincronizado con el desarrollo de productos del fabricante de calzado como ocurre en otros países por ejemplo Italia, así mismo no hay una colaboración estrecha entre el fabricante y el proveedor pues como se puede observar en los resultados de la encuesta de coyuntura prevalece una mentalidad individualista que explica la falta de colaboración. Además los fabricantes de calzado y los proveedores no se han visto como socios que sirven un mismo mercado y tiene poco contacto con sus necesidades.

Los criterios de compra prevalecientes están basados en el precio más que en la calidad o el cumplimiento de entrega, los proveedores enfrentan una demanda poco estable que limita a los productores del calzado a generar economías de escala que se podrían dar en el uso de la suela y tacones sintéticos donde los precios que se consiguen en México no son muy competitivos, también los costos de la mano de obra presentan ventajas en segmentos de mercado de precio medio y alto en los que la competencia son España e Italia y desventajas en segmentos de mercados de precio bajo donde compite con Tailandia, Indonesia, Brasil, la India y China.

Las certificaciones impuestas a la calidad llevan a la empresa exportadora no solo a cumplir con las normas de calidad y/o técnicas, sino también a involucrar muy seriamente en un círculo virtuoso de mejora en sus áreas administrativas y comerciales, y a proyectarse internacionalmente a parte de una certificación ISO 9000 en calidad que es reconocida en Norte América, Europa y Asia.

Los datos oficiales obtenidos de las diversas fuentes de información, nos hacen suponer sobre problemas de sobre registro, a distintos factores que se escapan a un análisis y que no son tema de este mismo pero que es de suponer su existencia.

### **Exportaciones:**

La industria del calzado muestra una actividad muy ligera, prácticamente nula, ya que la gran mayoría de los empresarios encuestados así lo han externado en las encuestas, lo que demuestra que las importaciones chinas si afectaron de manera directa a este sector industrial; lo cual se puede deducir al profundizar más en el análisis de la industria del calzado y las perspectivas que tiene para la exportación.

Cabe mencionar aquí que uno de los motivos relevantes por los que no se exporta son: la falta de conocimiento, la poca rentabilidad y el exceso de trámites.

### **Importaciones:**

Como puede verse el sector calzado es fuertemente afectado por las importaciones de Asia (China) dado que los resultados de las encuestas nos muestren resultados adversos no obstante la tendencia a la baja de las importaciones en la compra de materias primas e insumos, como producto terminado, por otra parte la gran mayoría de estas importaciones (60%) provienen de la UE y de Asia. Con un índice creciente a partir del 2001 cuando China ingresa a la OMC.

### **Inversiones IED:**

Como conclusión la inversión en este sector es prácticamente nula, la inversión que mantienen los industriales es la realizada por ellos mismos (35.2%) en promedio, y que un gran porcentaje del mismo se destina a la compra de maquinaria y equipo, por lo que deducimos que este sector mantiene poco crecimiento por lo bajo de sus inversiones.

### **Producción:**

La ZMG continúa con su predominio en la producción de calzado para dama sin que esto cambie ninguna variable externa su sistema.

### **4.4.- Recomendaciones:**

Se debe de tomar con prudencia las conclusiones de este trabajo. Debido principalmente a la carencia de información y sobre todo a la inexistencia de financiamiento, que permitiera ampliar los horizontes de esta investigación.

Se recomienda continuar en esta perspectiva de análisis, mejorándola, así como iniciar líneas de investigación resultantes de la actual.

México carece de una estrategia exportadora en materia de calzado.

Las exportaciones seguirán perdiendo participación en el mercado de Estados Unidos y en el global.

La entrada de China a la OMC es un gran paso para abrir el mercado chino al comercio y la inversión.

El surgimiento de China como exportadora es visto como una amenaza, pero constituye también una oportunidad.

En el mediano y largo plazo las exportaciones chinas moderarán su crecimiento, como ocurrió con otros países ya que las reglas de la OMC así lo hacen parecer.

A nivel macroeconómico hay que impulsar las condiciones de competitividad general.

El proteccionismo no es la solución para enfrentar la falta de competitividad.

Debe por lo tanto, buscarse el desarrollo y la mayor competitividad de la industria del calzado mexicana, que los productores se vuelvan más eficientes en sus procesos productivos, para que reduzcan los desperdicios y por lo tanto disminuyan los costos de producción, pero a la vez mejorar la calidad de la producción, para así tener calzado de alta calidad a un precio competitivo en el mercado, para que así sea atractivo para todo tipo de consumidor, tanto nacionales como los de otros países.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Lo negociado del TLC

Un Análisis Económico sobre el Empeño Secretarial

Del Tratado Trilateral de Libre Comercio.

ITAM, 1994

McGraw Hill

MERCADO, Salvador

Comercio Internacional

ED. LIMUSA

OROZCO Alvarado Javier, Enfoques, modelos y nuevas teorías del comercio internacional, ED. pp. 26 – 37.

CONCHELLO, José Ángel

El TLC, Un callejón sin salida

2ª Edición. Política Mexicana Grijalva, 1992.

OROZCO Alvarado Javier



Enfoque, Modelos y nuevas teorías del Comercio Internacional  
Resumen capítulo I pp. 26-37

SHETTINO, Macario  
TLC Tratado de Libre Comercio  
¿Qué es y cómo nos afecta?  
Grupo Editorial Ibero América, 1994.

TORRES Gaytán Ricardo  
Teoría del Comercio Internacional.  
21ª edición.  
Siglo Veintiuno editores.  
pp. 67 – 87.

SMITH, Adam (1776): Investigación sobre la naturaleza y causa de las riquezas de las naciones, Madrid, Alianza Editorial, 1997

LÓPEZ Delgadillo, Jaime. La Competitividad de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco. 1999, México, CUCEA - Universidad de Guadalajara

MÉNDEZ, Ricardo. Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global. 1999, Barcelona, Editorial Ariel.

OLMEDO, José. Los Zapateros de Guadalajara. Nueva Galicia, 1751 -1824, 1997, México, Universidad de Guadalajara

SÁNCHEZ Ugarte Fernando, FERNÁNDEZ Pérez Manuel Y PÉREZ Mota Eduardo.  
La Política Industrial ante la Apertura.  
SECOFI.  
Nueva cultura económica, 1994.

ROBINSON, Joan

Aspectos del desarrollo y el subdesarrollo.

Fondo de Cultura Económica, 1981.

DAMM, Arturo

¿Cómo vamos en México?

La liberalización económica.

EDAMEX, 1991

DAMMATNAL, Arturo

En la antesala del TLC.

El Mercado Común Norteamericano y

La Nueva Mentalidad Empresarial Mexicana.

EDAMEX, 1991

MALPICA de la Madrid, Luis

¿Qué es el GATT?

Tratados y Manuales Grijalbo, 1988.

BELA, Balassa(1987) "Economic integración" en John Eatwell, Murria Milgate y Peter Newman (eds) 1987.

CORDEN, William Max (1971); The Theory of Protection, Oxford, Clarendon.

FRANCOIS Perroux, 1961. La economía del siglo XX, Barcelona, Ariel.

FRITZ, Machlup (1977): A History of Thought on Economic Integration, Londres, Macmillan.

KENWOOD, A. G Y LOUGHEED A.L. (1971): Historia del desarrollo económico internacional, Madrid, Istmo, 1992.

RICARDO, David (1814); Principios de la economía política y tributación, México D.F., Fondo de la Cultura Económica, 1959.

STUART Mill, John (1867) Principales of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy, Londres, Longmans.

TAMAES, Ramón, "La Unión Europea, Alianza Madrid, España, 1999. The New Palgrave. A Dictionnary Of Economics, Vol. 2, Londres, Macmillan.

MONTEÓN González Humberto, **Chinos y antichinos en México**, Guadalajara; Gobierno del Estado de Jalisco, 1998, 135 p.

Jalisco Gobernador (1983 –1989: Álvarez del Castillo), **Cuarto informe de gobierno**, 1987

ARROYO Alejandro Jesús, Adrián de León Áreas, **La internacionalización de la economía jalisciense**, Guadalajara: U. de G. Program on México, 1997, 230 p.

Universidad de Guadalajara, **Jalisco a Futuro construyendo el porvenir**, Guadalajara: U. de G., 1999, 324 p.

DE LEONARDA Patricia, **Economía y sociedad en los altos de Jalisco**, México: Nueva Imagen, 1988, 304 p.

Jalisco Gobernador (1995 – 2001: Cárdenas Jiménez), **Quinto Informe de Gobierno**.

GONZÁLEZ Cuevas Oscar, **México frente a la modernización de China**, México: LIMUSA, 1999, 363 p.

ANDA Gutiérrez Cuauhtemoc, **Jalisco: modernidad y futuro**, México: (S.N.), 1995, 237 p.

ARROYO Alejandro Jesús y David Lorey, **Impactos regionales de la apertura comercial: perspectivas de TLC en Jalisco**, Guadalajara: U de G; UCLA, 1993, 372 p.

OECD, **China in World Economy: domestic policy challenges**, París: OECD, c2002, 813 p.

FRANKLIN Willington Houn, **Breve historia del consumismo chino**, traductor Enrique Asseburg, México: FCE, 1976, 326 p

LASCANO Marcelo Ramón, **Claves del desarrollo asiático**, Argentina: Macchi, 1997, 95 p.

LÓPEZ Villafañe Víctor, **Asia en transición: auge, crisis y desafíos**, México: Siglo XXI, 1999, 230 p.

LAVIS Walker Richard, **El peligro chino**, Florida: Rainforth Foundation, 1992, 155 p.

YVES Chevrier, **La China moderna**, Traductor Diana Luz Sánchez, México: FCE, 1982, 200 p.

OROZCO Alvarado Javier y Ricardo Fletes Corona, **Estrategias regionales y nacionales frente a la integración económica mundial**, Los Belenes: U de G, CUCEA El Colegio de Jalisco, 1996, 234 p.

OROZCO Alvarado Javier, María Teresa Orozco López y Olivia Ortiz Alvis, **Globalización e integración económica mundial**, Zapopan: El Colegio de Jalisco, 1996, 116 p.

Gobierno del estado de Jalisco, Secretaria General de Gobierno, **Sexto Informe de Gobierno**, 2001, 301 p.

Consejo asesor Jalisco a futuro, **Jalisco a futuro: construyamos un sólido futuro**.

**Metas agresivas, ambiciosas, sustentables**, México: El consejo, c1999, 295 p.

MERCHAND Rojas Marco Antonio, **Desarrollo económico del norte de Jalisco**, Zapopan, Jal.: El Colegio de Jalisco, c1997, 10

Comité promotor del Desarrollo Socioeconómico del Estado de Jalisco; Departamento de programación y desarrollo, **Plan Director de Desarrollo Socioeconómico**, Guadalajara: UNED, 1981.

BANCA PROMEX ITMS GUADALAJARA  
EL TLC  
Fidejal, 1994.

CONSEJO CONSULTIVO DE CIENCIAS,  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.  
Seminario Internacional Ciencia y Tecnología  
T Tratado de Libre Comercio.  
SECOFI, 1991.

BANCO MUNDIAL (1998): Informe sobre el desarrollo mundial, Washington, D.C..WB.

Programa para la competitividad de la industria del cuero y calzado secretaria de economía

SHAIKH, Abdul Q.  
Profesor de negocios internacionales  
Universidad Central de Michigan  
Conferencia en la UAG.

MORALES Alquicira, Andrés y Rendón Trejo, Araceli  
***Determinación de la competitividad mediante flujos de comercio internacional: la industria del calzado en México, 1980-2004.***  
Mercados y Negocios. Julio – Diciembre 2007. Año 8. Volumen 16. Universidad de Guadalajara. México.

MORALES Alquicira, Andrés y Rendón Trejo, Araceli  
***Flujos comerciales y competitividad en la Industria del calzado***

<http://scielo.unam.mx/pdf/polcul/n26/n26a12.pdf>

HERNÁNDEZ Águila, Elena de la Paz

***Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial. El impacto de la competencia con China.***

*Espiral*. Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. XIV, No. 40. Septiembre / Diciembre de 2007

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=103&sid=08fb9125-74d5-483d-aa99-3f3d74b604ef%40SRCSM2#db=zbh&AN=27762402>

[http://www.rnw.nl/informarn/html/act011211\\_chinaomc.html](http://www.rnw.nl/informarn/html/act011211_chinaomc.html)

<http://www.economia-snci.gob.mx/foros/omc/omc.htm>

Artículo de Internet

WILL Martín (es economista del Banco Mundial, donde trabaja en el Grupo de Investigación y Desarrollo sobre reforma de las políticas de comercio en los países en desarrollo.) / LA POLÍTICA ECONÓMICA DE CHINA Y EL COMERCIO INTERNACIONAL / Línea disponible

en: <http://www.cipe.org/publications/fs/ert/s25/martis25.htm>

MOLINA Medina Humberto, Oportunidades de Negocio México – China, (en línea, disponible en <http://www.bancomext.com>)

Artículo de Internet.

LUO Yuanzheng En la fecha de preparación de este artículo para la RICS, Vol.XLI, No.2, 1989, Luo Yuanzheng era profesor en la Academia China de Ciencias Sociales, China. / REFORMA ESTRUCTURAL Y DESARROLLO ECONÓMICO EN CHINA / Disponible en línea: <http://www.unesco.org/issj/rics157/yuanzhengspa.html>

<http://noticias.agrovit.com/2000/abril/19-04-00/comercio.htm>

<http://202.84.17.11/spanish/htm/07301909551.htm>

<http://www.embajadachina.org.pe>

FUENTE: Secretaría de economía [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx).

HECKSEHER, Eli F. (1919) Mercantilism, Londres, George Allen and Unwinds

<http://personales.com/españa/malaga/guardilapage/tema11.html>.

<http://www.aldeaeducativa.com>

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

BARREIRO Cavestany, Fernando. *Desarrollo desde el Territorio*.

[www.redel.cl](http://www.redel.cl)

Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG),

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

Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL)

[www.seijal.jalisco.gob.mx](http://www.seijal.jalisco.gob.mx)

<http://www.jornada.unam.mx/2005/ene05/050110/004n1sec.html>

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/renato/nivel3promueve2.html>

<http://www.grupomontevideo.edu.uy/mesa3/lozano%20y>

[%20mendez.pdf#search='competencia%20en%20el%20calzado%20en%20guadalajara'](http://www.grupomontevideo.edu.uy/mesa3/lozano%20y%20mendez.pdf#search='competencia%20en%20el%20calzado%20en%20guadalajara')

[http://www.anpic.com.mx/Res\\_Ejecutivo.pdf#search='Ventaja%20competitiva%20y](http://www.anpic.com.mx/Res_Ejecutivo.pdf#search='Ventaja%20competitiva%20y)

[%20ventaja%20comparativa%20del%20calzado'](http://www.anpic.com.mx/Res_Ejecutivo.pdf#search='Ventaja%20competitiva%20y%20ventaja%20comparativa%20del%20calzado')

**LNI. Rafael Alberto Chávez Álvarez**

**Trabajo de Investigación**

**Para Compartir con Todo México**

## **INDICE**

### **PROLOGO**

### **CAPITULO 1 - GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

### **CAPITULO 2 - DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DELCALZADO**

#### **2.1 Estructura del mercado de la Industria del Calzado Mundial**

#### **2.2 La Industria del Calzado en México.**

#### **2.3 Situación actual de la industria del calzado en México**

#### **2.4 Características del mercado nacional del calzado.**

##### **2.4.1 Factores de competitividad de la cadena productiva**

##### **2.4.2 Nivel Microeconómico**

##### **2.4.3 Nivel Mesoconómico**

##### **2.4.4 Nivel Macroeconómico**

##### **2.4.5 Nivel Internacional**

##### **2.4.6 Nivel Institucional**

##### **2.4.7 Nivel Político-Social**

### **CAPITULO 3 – LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN JALISCO**

#### **3.1 Situación del sector en Jalisco.**

#### **3.2 La Industria del calzado en la (ZMG) Zona Metropolitana De Guadalajara**

#### **3.3 La OMC en China y su Política Comercial**

### **CAPITULO 4 – RESULTADOS Y CONSIDERACIONES FINALES**

#### **4.1.- Resultados Muéstrales de la Industria del Calzado en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2003**

#### **4.2.- Estrategias propuestas para la industria del calzado en la ZMG.**

#### **4.3.- Conclusiones**

#### **4.4.- Recomendaciones**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**