



Capítulo 4

Antecedentes históricos de la industria del calzado en México

Autores como Perdigón (1997) y un trabajo realizado por la Secretaría de Economía (SE) en el 2005, nos refieren a algunos de los antecedentes del calzado en México. En este último encontramos que las culturas prehispánicas elaboraban cierto tipo de calzado que se utilizaba únicamente para ceremonias rituales especiales. Un tipo de calzado muy típico de aquellos tiempos es los que se denominaron *cactli* o *cacle*, cuyo material denotaba el estatus social del portador (Perdigón, 1997; SE, 2005). Los *cacles* podían elaborarse de ixtle, henequén o de piel de jaguar, en tanto que las suelas eran hechas de piel de venado. Este tipo de calzado protegía el talón y se aseguraba al pie mediante unas tiras o correas. Las culturas prehispánicas también contaron con los *potzolcactli*, que eran hechos de piel de zorro y eran utilizados por

los organizadores de algún festejo para los comerciantes. Los *cozehuatl* fueron el primer tipo de botines cuya construcción

incorporaba láminas de oro. Este tipo de calzado era usado por aquéllos que ocupaban los cargos más altos del gobierno, según explica Perdigón (1997). Las botas largas eran desconocidas en el México prehispánico hasta la llegada de los españoles, quienes las introdujeron por vez primera durante la conquista de México en 1510 (SE, 2005). A su vez, los españoles conocieron los *cacles* y los llamaron en español *sandalias* o *zapato de indio* (Perdigón, 1997).

Existen registros históricos que señalan que los indígenas aún fabricaban grandes cantidades de *cacles* en el periodo de la Colonia y algunas regiones del país empezaron a concentrarse en la producción de este tipo de calzado (Perdigón, 1997). En 1645 los primeros talleres formales fueron establecidos en León donde alrededor de treinta y seis familias fabricaban calzado para muchas de las personalidad influyentes de la época (Barrera, 2005). Fue en este periodo que muchas de las tendencias europeas en calzado empezaron a llegar a México. A principios del siglo XVIII surgieron los primeros gremios de zapateros y curtidores, entre otros (Barbosa, 1994). Es justamente con los gremios que la producción de calzado empezó a desarrollarse, siendo Puebla el primer lugar donde se establece propiamente la producción de calzado y de ahí se expande hacia León y otras regiones (Flores, 1998; Calixto, 2003). También en este siglo las mujeres comienzan a participar en las actividades de producción del calzado encargándose de cortar la piel, coser las suelas y el bordado (SE, 2005). En este mismo siglo, ocurrieron muchos cambios respecto de la moda y de las costumbres en el calzado; por ejemplo, el calzado para caballeros comenzó a utilizar tacón, agujetas y colores más brillantes. El calzado para dama empezó a fabricarse en materiales como la seda, el ante, el terciopelo y el fieltro. Además, comenzaron a llegar de China otros materiales para ornamento del calzado como la chaquiras y la lentejuela (SE, 2005).

Durante el siglo XIX la fabricación de calzado involucraba únicamente actividades manuales llevadas a cabo en pequeños talleres familiares lo que favoreció al desarrollo de una mano de obra especializada. A mediados del siglo, los zapateros mexicanos se convirtieron en maestros en la elaboración de calzado de moda y de buena calidad, por lo que no había necesidad de importar calzado con estas características (SE, 2005). Sin embargo, había poca demanda por este tipo de calzado por parte de la clase rica ya que estaba acostumbrada a utilizar calzado importado de Europa. Esto puede explicar en parte por qué la fabricación de calzado no desarrolló métodos de producción mejor organizados pues esta actividad se caracterizaba por un control ineficiente de los volúmenes de producción y problemas relacionados con el precio (Alva, 1956).

En los primeros años del siglo XX la producción de calzado se convirtió en una industria mecanizada (Alva, 1956). El Presidente Porfirio Díaz (1876-1910) inició la industrialización de México no sólo al atraer inversión extranjera y abrir mercados al crédito externo sino también al promover el comercio nacional e internacional. Díaz realizó reformas fiscales, construyó líneas de ferrocarril y puertos, y modernizó los servicios de telecomunicaciones. Además, fue a principios de la primera década del siglo XX cuando los talleres de calzado y las fábricas adoptaron mejores métodos de producción y una visión de largo plazo (Barbosa, 1994). La primera fábrica formal de calzado fue la “Excélsior” creada en 1901 por Carlos B. Zetina quien fue el primer productor en importar a la industria del calzado maquinaria de los Estados Unidos (EE. UU.) (Barbosa, 1994). En 1905, Teresa Durán establece en León la primera fábrica que utilizó un modo de producción en línea (Barrera, 2005). Durante la Revolución Mexicana (1910-1917) el desarrollo de la industria del calzado se detuvo. Después de la revolución, el país estaba económica y socialmente casi destruido debido a la crisis política. Se hicieron grandes esfuerzos por promover el crecimiento económico lo que implicó invertir en reconstruir la infraestructura como carreteras, líneas de ferrocarril, agua y drenaje. La oferta de crédito se incrementó para promover la creación de nuevos negocios y el crecimiento de los existentes (Flores, 1998). En ese contexto, los primeros intentos de recuperación de la industria del calzado ocurrieron en 1918 (Alva,

1956). A partir de esta fecha, la producción de calzado se desarrolló en dieciséis regiones de las cuales las más exitosas han sido León, Guadalajara y Estado de México-Distrito Federal. Estas regiones se convirtieron en los centros más importantes de producción de calzado pues cuentan con proveedores, mano de obra calificada y una buena infraestructura de comunicaciones.

Muchas empresas surgieron, mismas que se convertirían en las más exitosas e importantes de la industria, tales como Domit, que se fundó en los años treinta y la empresa Canadá que surgió en los años cuarenta (Barbosa, 1994). Los dueños de la mayoría de las empresas fundadas entre 1920 y 1930 adoptaron medidas que mejoraron la productividad y utilizaron estrategias de negocios y recursos financieros para hacer crecer su empresa y desarrollar su negocio. La división del trabajo y especialización se convirtieron en prácticas comunes. Los trabajadores que ya eran asalariados fueron concentrados en un mismo edificio y las empresas intentaron desarrollar su propia comercialización, mejoraron su administración y hubo esfuerzos por transferirlas hacia las industrias de apoyo (Flores, 1998). La inversión en nueva tecnología era demasiado importante puesto que la fabricación de calzado ya involucraba tanto actividades manuales como mecanizadas. Esto puede identificarse como el desarrollo del *Fordismo* a partir de un negocio esencialmente artesanal (Wilson, 1992; Hassard y Parker, 1993).

A partir de 1930 mucha de la maquinaria para fabricar calzado se empezó a importar de los EE. UU. y Europa (Calixto, 2003). No todos los productores podían comprar maquinaria nueva, pero existían esquemas que facilitaban el equipo a cambio de una renta o compra mediante alquiler. Esta facilidad permitió la expansión de muchos pequeños talleres así como la creación de nuevos establecimientos. Los pequeños talleres generalmente tendían a concentrarse en la realización de una parte de todo el proceso de producción como una estrategia para adaptarse y mantenerse en la industria debido a su incapacidad para invertir en nueva tecnología. La producción mecanizada de calzado hizo posible la manufactura de grandes cantidades y el

incremento en el número de estilos (Flores, 1998). Originalmente la industria se concentró en la manufactura de calzado en piel para un mercado doméstico cautivo. La producción nacional de calzado tuvo uno de sus más exitosos periodos al final de la Segunda Guerra Mundial debido a que algunas empresas, principalmente las más grandes, pudieron aprovechar la ventaja que tenían en cuanto a producir grandes volúmenes (Calixto, 2003).

Es necesario enfatizar que, a pesar de este desarrollo, éste no ocurrió de forma homogénea en la industria en el sentido de traer las mismas oportunidades a todas las empresas. En el periodo que comprende la década de los cincuenta hasta mediados de los años setenta surgieron grandes diferencias entre las empresas. En este tiempo, muchas empresas, particularmente las grandes y medianas, pudieron invertir continuamente en la adquisición de nueva tecnología contribuyendo en gran medida a la expansión de la industria (Calixto, 2003). Sin embargo, las empresas de menor tamaño no tuvieron la facilidad de adquirir nueva tecnología debido a las dificultades relacionadas con el acceso al crédito y a la falta de apoyo institucional. El modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) protegió a la industria de la competencia extranjera y la aisló de los mercados mundiales, por lo que ésta no tuvo presiones para volverse competitiva (Nadvi, 1995; Rabellotti, 1995; Vergara, 1998; Macario, 2000; Ortíz y Martínez, 2000; Woodruff, 2002). En consecuencia, las empresas productoras de calzado estaban pobremente preparadas para competir, principalmente en precio, calidad y moda (De Icaza, 1999; Rabellotti, 1999). En los años cincuenta y hasta mediados de los setenta, las industrias relacionadas con la del calzado también tuvieron un gran desarrollo, como es el caso de las curtidurías y los productores de pegamentos, tacones y agujetas. Asimismo, hubo desarrollo en la parte de la distribución del calzado (Flores, 1998).

4.1 El entorno de negocios en el periodo de industrialización por sustitución de importaciones (1950-1985)

En los años cuarenta México adoptó el modelo de industrialización por sustitución de importaciones como una estrategia para el desarrollo económico. El propósito era proteger la producción nacional de bienes permitiendo únicamente las importaciones de bienes de capital y bienes intermedios necesarios para la producción de bienes de consumo (Barbosa, 1994). La implantación de medidas proteccionistas protegió el entorno en el que la industria del calzado se desarrolló hasta 1982. Las empresas contaban con tasas de interés bajas, precios bajos de los servicios públicos, un tipo de cambio sobrevaluado y una inflación relativamente controlada (López, 1997).

La inversión directa encontró oportunidades atractivas en México y las exportaciones de productos agrícolas proveían los recursos necesarios para financiar el crecimiento industrial en el país. La ISI favoreció el establecimiento de una estructura industrial que permitió y promovió la entrada de tecnología extranjera. Esto favoreció principalmente a aquellas actividades de uso intensivo de mano de obra pues hubo un mejoramiento en las habilidades manuales de la fuerza de trabajo. Éstas se convertirían más tarde en una fuente de ventaja competitiva en algunas industrias, como en el caso de la industria del calzado. Por otro lado, no toda la tecnología extranjera se ajustaba adecuadamente a los factores locales, en tanto que la estructura industrial y las políticas industriales no fomentaban las actividades de investigación y desarrollo ni la ciencia y la tecnología (Olmedo, 2001). Según datos oficiales, la inversión del gobierno en ciencia y tecnología entre 1980 y 1994, fue del 0.36% del Producto Nacional Bruto (PNB). Estas inversiones se realizaban principalmente por el gobierno ya que el sector privado únicamente contribuía con aproximadamente el diez por ciento de las inversiones totales (Olmedo, 2001). Las actividades de investigación en el sector privado se concentraban principalmente en desarrollos experimentales, en tanto que la inversión pública en este rubro se enfocaba a la investigación básica y aplicada. Además, los empresarios de las PYME tendían a considerar estas actividades como inversiones no redituables (De Icaza, 1999).

Grabinsky (2005) acuñó el término “empresario tradicional” haciendo referencia al perfil de empresario que existió en la economía mexicana en el periodo comprendido desde la Segunda Guerra Mundial hasta los años setenta. La mayoría de estos empresarios eran muy trabajadores, determinados y altamente motivados. Fueron los fundadores de empresas que crecieron y se convirtieron en grandes organizaciones gracias a su liderazgo e intuición. Estos empresarios crearon negocios familiares conducidos bajo un sistema de administración casi autoritario ya que estaban acostumbrados a ser obedecidos. Los miembros de la familia estaban directamente involucrados en el manejo de la empresa por lo que estos empresarios promovían la adquisición de altos niveles educativos en sus hijos. Asimismo, apoyaban fuertemente el proteccionismo para las industrias en las que participaban ya que de esta forma podían ganar o incrementar su participación en el mercado nacional. Sin embargo, treinta años más tarde, las condiciones de negocios en las que estos empresarios estaban acostumbrados a trabajar cambiaron radicalmente forzándolos a reinventar sus empresas. Los tiempos de prosperidad culminaron cuando el sector agropecuario tuvo severas dificultades que impactaron negativamente en la balanza comercial del país en 1966 (Barbosa, 1994).

En los años setenta México promovió su crecimiento económico a través de la emisión de deuda pública. El presidente José López Portillo (1976-1982) basó las políticas económicas en el sector petrolero. Así, éste se convirtió en el sector prioritario debido a que las reservas petroleras servirían de colateral de las deudas adquiridas internacionalmente. La deuda externa creció excesivamente y las condiciones se agravaron con la rápida caída de los precios del petróleo en 1981-1982 (véase el apéndice 4). Esta situación llevó al país a dificultades económicas que causaron una fuerte crisis en 1982 resultando en la declaración del país en moratoria ante sus acreedores, en la devaluación del peso y en la reducción significativa del gasto público. México, entonces, recibió ayuda del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM) quienes presionaron por la generación de superávit comerciales que hicieran posible el pago de los intereses (Krugman, 1994). Bajo estas circunstancias,

México se vio forzado a modificar su estrategia de desarrollo adoptando un modelo basado en la liberalización del comercio.

4.2 El entorno de negocios en el periodo de liberalización económica (1986-1989)

Las dificultades económicas se extendieron por el periodo 1982-1986 provocando la migración de mano de obra masculina hacia los EE. UU. y creando condiciones favorables para el ingreso de las mujeres al mercado laboral (Jarquin, 1998). Así, la reforma económica inició en 1986 durante la administración del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988). México abandonó gradualmente la ISI y adoptó una estrategia de industrialización basada en la exportación (EIE). Barbosa (1994) identificó como propósitos principales de esta estrategia el control de la inflación, la creación de un sector manufacturero competitivo y la diversificación de las exportaciones. Otros propósitos eran recuperar la confianza en el peso, incrementar el ahorro interno y eliminar el intervencionismo gubernamental (López, 1997). Esta drástica reforma representó el fin del papel paternalista del gobierno y el final del proteccionismo (Bautista, 1994). El programa de reforma económica inicialmente fue promovido por oficiales en el Banco de México (Banxico) siendo el FMI y el BM sus promotores secundarios (Krugman, 1994).

Respecto del comercio, en julio de 1985 desaparecieron las licencias de aproximadamente 3600 productos. La liberalización de las importaciones tuvo un doble objetivo: uno fue la admisión de México al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT) en 1986 y la llegada de importaciones baratas que beneficiaron al sector exportador. Este sector representaba a las empresas grandes, particularmente a las empresas multinacionales (EMN) y las plantas maquiladoras. Las políticas comerciales estaban diseñadas para ayudar al país a especializarse en aquellos bienes en los que era un eficiente productor. De esta forma, México empezó a exportar bienes manufacturados y así se incrementó la actividad exportadora (López, 1997). Sin

embargo, las importaciones también empezaron a crecer masivamente. Estas medidas establecieron las bases para una posterior reforma más ambiciosa.

El gobierno lanzó el programa de privatización de todas las empresas públicas. Aunque los bancos fueron nacionalizados bajo la administración del presidente López Portillo, el presidente de la Madrid vendió el 33% de las acciones de los bancos (Reporte del Grupo Banamex Accival; Szekely, 1994; Nuñez, 1999; Thacker, 1999). Asimismo, se permitió la flotación del tipo de cambio para ganar flexibilidad, las tasas de interés se incrementaron de manera que incorporaron la inflación y los salarios se incrementaron en un veinte 20% (López, 1997).

La implementación de una economía basada en las exportaciones también generó cambios en la asignación de recursos a la banca de desarrollo (Dussel, 2000), así como grandes retos a los empresarios pues la cultura empresarial tenía muchas deficiencias (Vergara, 1998). En el caso de las PYME, éstas se vieron forzadas a adoptar cambios necesarios para su supervivencia; (Expansión, 1996) mientras que los servicios ofrecidos por la banca de desarrollo empezaron a ser regidos por las condiciones del mercado a partir de 1988. La banca de desarrollo empezó a cobrar tasas de interés muy similares a las que cobraba la banca comercial (Dussel, 2000). En 1988 las tasas de interés eran de aproximadamente el 55.4% (véase el apéndice 5). Estas medidas afectaron a las PYME debido a que tenían problemas para lograr acceso a recursos financieros para su modernización.

A finales de 1987 el gobierno creó el Pacto de Solidaridad Económica, mismo que tuvo varias versiones posteriores, que pretendió servir de medio para enfrentar los problemas económicos que había en el país, así como incrementar la liberalización comercial (Barbosa, 1994). El Pacto de Solidaridad tuvo como objetivos: incrementar el precio de los servicios públicos, eliminar los subsidios y reducir el gasto público. El Pacto representó el compromiso del sector empresarial y de los sindicatos por mantener un estricto control de los salarios reales y los precios, en tanto que el

gobierno se encargaría de mantener un tipo de cambio nominal fijo, como un instrumento anti-inflacionario (Dussel, 2000).

La administración del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) inmediatamente implementó reformas más drásticas que hicieron que México se abriera más rápidamente. Las reformas cubrieron las áreas económicas, políticas y sociales del país. Las reformas económicas incluyeron reducciones adicionales de los aranceles a la importación y la eliminación de licencias a la importación. Esto se debió, al menos parcialmente, a los compromisos adquiridos con el GATT, pero también como una forma de preparar el ingreso de México al Tratado de Libre de Comercio de América del Norte (TLCAN). Por ejemplo, la reducción de los aranceles y la eliminación de licencias favoreció a las importaciones de calzado (véase el apéndice 5), las cuales también se vieron favorecidas por un cambio en los gustos de los consumidores favoreciendo al calzado de materiales sintéticos. Este cambio ocurrió en la década de los ochenta ocasionando una baja en la demanda de calzado de piel (Rabelloti, 1995; Iglesias, 1998;), así, las PYME empezaron a perder participación en el mercado. Además el consumo de calzado también disminuyó, pues el consumo *per capita* de calzado en 1988 era de 3.25 pares, y para 1989 se registraba un consumo de 2.67 pares.

Parte de los cambios vividos en este periodo involucró una reforma política pues era necesaria para apaciguar el descontento generalizado que surgió a raíz de la dudosa victoria del presidente Salinas en las elecciones presidenciales en 1988. Algunos miembros del partido que representaba Salinas, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), y los partidos de oposición señalaban que en el proceso de elección presidencial habían ocurrido diversas irregularidades (Gibson, 1997). Esta situación creó un fuerte descontento y oposición a la agenda del presidente Salinas por lo que el PRI perdió el apoyo y la confianza de muchos de sus militantes, entre ellos, la clase media. La reforma política necesitaba crear una base que apoyara la reforma económica mediante la reconciliación del gobierno salinista con las diferentes partes molestas. Finalmente, esta reforma ayudaría a consolidar el *status quo* de la nueva *elite* de negocios y de los

tecnócratas en el gobierno. Esto como una forma de asegurar el apoyo necesario para continuar con las reformas en la siguiente administración (Tornell y Esquivel, 1995; Gabel, 1999).

La estrategia de Salinas perseguía dos objetivos: uno, armonizar todos los sectores a través de la implementación del Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol). Este programa buscaba mantener la paz social y conservar el apoyo político hacia el PRI mediante la transferencia de fondos a aquellas regiones más necesitadas y políticamente desafiantes (Castañeda, 1993b; Thacker, 1999:76). El Pronasol comprendía el apoyo financiero a proyectos productivos particularmente para las micro y pequeñas empresas en áreas urbanas y rurales de bajos ingresos. Sin embargo, la asignación de recursos se hizo a discreción del presidente según intereses políticos (Dussel, 2000). El segundo objetivo fue recuperar el apoyo de la clase media mediante un adecuado control inflacionario y la estabilización del tipo de cambio (Castañeda, 1993b).

En 1989 el Presidente Salinas introdujo la política de un tipo de cambio fijo lo que provocó una continua apreciación de la moneda y una afectación a las exportaciones. Esta medida era contradictoria a las políticas de promoción de las exportaciones puesto que un tipo de cambio sobrevaluado impactaba negativamente en éstas. Según Blejer y del Castillo (1998:451-452), el peso estaba sobrevaluado más de un 20%, originando una caída en la demanda de productos nacionales cuyos precios eran más elevados en comparación a los de los bienes importados. En consecuencia, las exportaciones mexicanas tuvieron un mal desempeño al punto de que muchas empresas en el sector manufacturero cerraron y los niveles de desempleo se incrementaron. La tendencia creciente del desempleo inició en 1988 cuando ocurrió la privatización de las empresas paraestatales, el cierre de las empresas incapaces de adaptarse a los cambios, a la reducción en la capacidad y a la insuficiente creación de empleos. En el caso de las micro empresas y las PYME, su participación en el empleo total disminuyó de 49.79% en 1988, a 42.81% en 1998 (Dussel, 2000:94).

Hasta cierto punto, las dificultades que experimentaron las PYME para adaptarse a estos cambios se pueden explicar por la falta de previsión del gobierno sobre las necesidades de estas empresas. Eran necesarios diversos mecanismos que ayudaran a las PYME a mejorar sus capacidades de producción y de mercadotecnia así como facilitar su integración a los mercados internacionales. Así, la adaptación de las empresas de menor tamaño se dificultó aún más por la ausencia de políticas gubernamentales adecuadas durante este periodo. Además, la política industrial y comercial carecía de coordinación y congruencia entre las instituciones de apoyo y los diversos programas creados para las empresas más pequeñas (Iglesias, 1998; Rabelloti, 1995).

La liberalización también contribuyó a flexibilizar las condiciones laborales y a transformar el papel que jugaba la mujer hasta ese entonces, mismo que estaba completamente orientado a la familia. Estos cambios se concretaron en grandes cambios en los contratos laborales y en general, en la legislación laboral de manera que respaldaran las medidas orientadas hacia el estímulo de las exportaciones (Blejer y del Castillo, 1998). Jarquin (1998) señala que estas nuevas condiciones en el mercado laboral facilitaron el empleo de mano de obra femenina en las PYME bajo tres modalidades: 1) como personal asalariado, 2) como miembro de la familia ayudando al negocio familiar y, 3) como trabajador a domicilio.

4.2.1 Impacto en la industria del calzado

Bajo estas condiciones las empresas en la industria del calzado se vieron presionadas a reestructurarse para poder sobreponerse a las presiones del ambiente y a la competencia extranjera. En esta temprana etapa, las dificultades mayores para las PYME fueron aquéllas relacionadas con sus ineficiencias a nivel de sus operaciones. A un nivel individual, las PYME respondieron a estas condiciones concentrándose en mejorar el diseño de la planta, la implementación de nueva tecnología y maquinaria, en desarrollar el producto y mejorar la calidad

(Iglesias, 1998; Ortíz y Martínez, 2000). Sin embargo, también era necesario que aprovecharan las fortalezas derivadas de producir conjuntamente con otras empresas, por lo que la industria realizó sus primeros esfuerzos por explotar las ventajas del distrito industrial (Rabellotti, 1995). Estos esfuerzos se centraron en un mayor desarrollo y uso de la infraestructura existente para lograr todas las ventajas que el cluster podía generar como la división del trabajo, especialización, desarrollo de proveedores y distribuidores, así como la creación y proveeduría de servicios especializados (Schmitz, 1995). Pero para poder lograr estos beneficios había que promover la cooperación entre los proveedores, productores, distribuidores y las organizaciones de apoyo. Esto resultó en innovaciones tanto en los procesos como en los productos, compartir la información, mejoras en calidad y medidas para reducir los costos (Woodruff, 1998; Rabellotti, 1999). La cooperación produjo mejoras significativas en la eficiencia, ya que los recursos se compartían para superar las debilidades y neutralizar las amenazas. Las PYME que no fueron capaces de adaptarse a este nuevo entorno desaparecieron, otras se vieron en la necesidad de reducir su capacidad de producción afectando sus niveles de ventas (Rabellotti, 1999). Por ejemplo, las PYME empleaban únicamente el 64.9% de su capacidad de producción en 1988 disminuyendo a un 52.6% en 1989 (Lozano y Méndez, 2002).

4.3 El entorno de negocios en el periodo de adaptación (1990-1993)

El proceso de liberalización parecía estar floreciendo lo que provocaba crecientes flujos financieros externos, principalmente de los EE. UU. (Castañeda, 1993b). Los flujos de inversión de portafolio representaban el 60% de todos los flujos de inversión que México atrajo entre 1990 y 1993 (Bléjer y del Castillo, 1998:457). Estos recursos eran empleados para financiar el gasto excesivo incurrido por el sector exportador, incrementando así sus niveles de endeudamiento debido a que la tendencia era importar más en comparación con lo que se exportaba (Dussel, 2000). Este desequilibrio resultó en un déficit comercial acumulado y la reducción de los niveles de

ahorro en más de un dos por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) (Atkenson y Ríos, 1996; Ffrench, 1997; Bléjer y del Castillo, 1998:452-453). En consecuencia, México empezó a ser dependiente de los ahorros externos. Adicionalmente, las grandes empresas privadas tuvieron un acceso más sencillo al crédito, mismo que no era eficientemente vigilado por las instituciones financieras (Serrano, 2002).

A principios de 1992, el gobierno hizo obligatorio el estudio de la escuela secundaria para así incrementar las habilidades mínimas de la población. Con esta medida se buscaba hacer la mano de obra mexicana más atractiva a los inversionistas extranjeros; sin embargo, los niveles de inversión en la educación superior fueron muy bajos. Por ejemplo, el gasto gubernamental en este rubro fue del 0.06% del PIB en 1991. Con este antecedente no es sorprendente que el país produjera un número muy pequeño de científicos y profesionales (Olmedo, 2001) y que experimentara una fuga de cerebros debido a los bajos sueldos, al desempleo y al poco apoyo para la ciencia (Vitela, 2002). Entre 1980 y 1992, el salario mínimo perdió 58% de su poder adquisitivo y 19.2% entre 1988 y 1992. Los estándares de vida de la población decayeron al igual que la demanda doméstica (Bautista, 1994; Dussel, 2000).

El nuevo modelo económico había logrado su objetivo de hacer las exportaciones el motor de crecimiento económico y mejorar la productividad del capital y la mano de obra en el sector manufacturero (Dussel, 2000). Sin embargo, la demanda de los productos nacionales continuó decreciendo debido al cada vez menor poder adquisitivo de los consumidores deteriorando sus estándares de vida. Un ejemplo de ello es que en 1990, el consumo *per capita* de calzado era de 2.5 pares. Estas condiciones aunadas a las prácticas de *dumping* y otras prácticas comerciales desleales de otros países, favorecieron al considerable incremento de las importaciones de calzado logrando capturar un tercio del mercado del calzado mexicano en 1991 (Woodruff, 2002: 981) (véase el apéndice 6).

4.3.1 Impacto en la industria del calzado

En este periodo, la cooperación entre los proveedores, productores y distribuidores tenía el propósito de mejorar la calidad, aumentar la variedad y el contenido de moda, compartir información, realizar conjuntamente el desarrollo del producto y lograr mejores acuerdos relacionados con el pago y plazo de entrega de las mercancías (Woodruff, 1998). Los fabricantes de calzado empezaron a intercambiar tecnología, información de mercado, maquinaria y en algunos casos personal especializado. Los primeros acuerdos de subcontratación ocurrieron en los periodos de mayor demanda y los empresarios se organizaron para efectuar compras y ventas conjuntas así como también compartieron los gastos de recuperación de créditos (Rabellotti, 1995). Además, algunos productores también compartieron los pagos por servicios de consultoría para mejorar la operación de sus empresas (Lozano y Méndez, 2002). Sin embargo, los empresarios de las PYME tuvieron limitaciones financieras para adquirir nueva tecnología ya que ésta provenía del extranjero. La carencia de recursos financieros dejó a los empresarios con la alternativa de adquirir tecnología de segunda mano de los países desarrollados (Departamento de Comercio de los EE. UU., 1998).

En este periodo, las Cámaras de la Industria del Calzado que representan a cada cluster (Guanajuato, Jalisco y Estado de México-Ciudad de México) jugaron un papel crucial. Su reto era hacer a sus agremiados más conscientes de los nuevos retos que enfrentaban y brindarles asistencia para que las PYME pudieran resolver sus dificultades relacionadas con el entrenamiento y capacitación de operarios y empresarios, al mejoramiento de la calidad, asesoría fiscal y laboral, organización de uniones de crédito y servicios de recuperación de cartera vencida (Nadvi, 1995; Rabellotti, 1995; Iglesias, 1998; Woodruff, 1998; Serrano, 2002).

En cuanto a las actividades de mercadotecnia, éstas se empezaron a implementar con el propósito de conservar los mercados domésticos. Los fabricantes incrementaron el número de estilos, las líneas de producto y las marcas (Rabellotti, 1999). Asimismo, los

empresarios desarrollaron otros canales de distribución, como fueron las ventas al mayoreo, especialmente la venta por catálogo, y la venta en tiendas departamentales, para reducir la dependencia de los minoristas (Woodruff, 1998). Las ventas por catálogo resultaron muy exitosas y pronto se convirtieron en una práctica casi generalizada, pero a pesar de estas medidas, las importaciones seguían saturando el mercado nacional. En respuesta a esta situación, a finales de 1993 el gobierno incrementó las tarifas a las importaciones de calzado proveniente de China entre 165% y 323%, dependiendo de su clasificación arancelaria (Iglesias, 1998).

Bajo estas condiciones los primeros pasos hacia la internacionalización de muchas empresas en la industria del calzado ocurrieron y varias de ellas decidieron compensar la pérdida de mercados domésticos mediante la exportación. En ese sentido la estrategia se basó en la exportación de calzado sintético de baja calidad; pero no tuvo éxito por ser un segmento en el que otros países con menores costos de mano de obra eran una fuerte competencia (Ortíz y Martínez, 2000). Estas exportaciones estaban dirigidas principalmente al mercado de los EE. UU., aprovechando que la cercanía geográfica implicaba bajos costos de transporte. Sin embargo, el tipo de cambio era desfavorable para las exportaciones mexicanas ocasionando que muchas empresas cerraran y el desempleo en la industria se incrementara.

En este periodo también se hicieron evidentes las asimetrías y obstáculos que había en la cadena de la proveeduría. Hasta cierto punto, estas dificultades estaban relacionadas con la cultura empresarial y la creciente exposición a nivel internacional de la industria. Los propietarios de PYME necesitaban cambiar sus actitudes para poder sobrevivir (Anónimo, 1996). Vergara (1998) señala que la cultura empresarial era ineficiente pues muchos empresarios aún tenían actitudes inadecuadas y una mentalidad cerrada, rasgos derivados de la forma en que operaba la industria en sus inicios. Esto se ilustra con el siguiente comentario de un empresario entrevistado en el 2003: *“una de las debilidades en la industria radicaba en los empresarios quienes tenían una visión pobre y una actitud defensiva hacia la competencia. Esto sucedía por su pobre conocimiento*

del entorno de negocios global y de una ineficiente toma de decisiones.” Este tipo de empresario tendía a ser individualista y a cooperar informalmente ya que aprovechaba los fuertes vínculos familiares (Rabellotti, 1995; Rico, 1995; Anónimo, 1996). Además, los empresarios con este perfil no empleaban herramientas administrativas que mejoraran su planeación, la elaboración y uso de pronósticos o de herramientas que les ayudaran a una mejor toma de decisiones (Ortíz y Martínez, 2000; Cruz y Castañeda, 2003). Estas características limitaron su visión estratégica e influyeron negativamente en los resultados de las operaciones de la empresa, por tanto, su posición competitiva era débil. Los empresarios no estaban conscientes de las posibles oportunidades que estaban surgiendo como tampoco de las amenazas que se vislumbraban en el largo plazo. Los empresarios tendían a proteger su posición de mercado sin asumir grandes riesgos o adoptar una actitud más “agresiva” frente a su competencia.

Las cámaras de la industria del calzado y algunas instituciones del gobierno crearon programas destinados a influir y modificar las actitudes de los empresarios. Estos programas incluían cursos que ayudaran al empresario a desarrollar sus capacidades para una mejor administración de su negocio. Lo anterior era muy importante porque para ese momento México se encontraba negociando con los EE. UU. y Canadá su ingreso al TLCAN. El tratado era visto como el instrumento que marcaría el final definitivo del modelo de ISI, así como el firme compromiso del país hacia el libre comercio (Aguilar, 1994). Asimismo, el TLCAN permitiría tener a los EE. UU. como principal socio comercial (Chabat, 1993; Unal y Navarro, 1999). Si esto se concretaba, se esperaba que se generara una mayor confianza en la reforma económica y con ello la llegada de mayores flujos de inversión de portafolio (Bléjer y del Castillo, 1998; Santiso, 1998).

Las empresas requerían estar mejor equipadas para poder enfrentar a la competencia extranjera y aprovechar las oportunidades que surgirían en los mercados internacionales. Aquellas empresas que no lograron elevar sus estándares de operación encontraron imposible competir y por tanto salieron del mercado. Otros empresarios decidieron fusionar sus empresas (Ortíz y Martínez, 2000) y otras

redujeron su capacidad de producción eliminando puestos de trabajo (Jarquin, 1998; Rabelotti, 1999; Lozano y Méndez, 2002;). Las PYME empleaban para 1993, tan sólo el 55.9% de su capacidad de producción y el empleo en la industria declinó de 127,636 empleos en 1990, a 115,222 puestos de trabajo en 1993.

4.4 El entorno de negocios en el periodo del TLCAN y la crisis económica (1994-1995)

Elizondo (1997) señala que en este periodo México era visto a nivel internacional como un ejemplo exitoso de desarrollo económico. Esta imagen facilitó el ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1994. Este evento favoreció la creación de un ambiente atractivo de negocios que produjo mayores flujos de inversión de portafolio.

No obstante, durante la administración salinista sólo se crearon 100,000 empleos cuando la demanda de nuevas fuentes de trabajo era de cinco millones (Bautista, 1994). Este desequilibrio estimuló la economía informal como medio de subsistencia para muchas personas (Simoneen, 2001). La sociedad mexicana empezó a polarizarse y los costos sociales se empezaron a incrementar notoriamente. Un ejemplo de ello es que la distribución del ingreso favoreció al grupo de la población con los más altos ingresos económicos, en tanto que la pobreza se incrementó en 4.5 millones de personas entre 1989 y 1996, totalizando 67.8 millones (Dussel, 2000:157,160). Así, el descontento social también se incrementó (Bautista, 1994; Ortíz, 1995) y quedó de manifiesto en el levantamiento del movimiento zapatista en el estado de Chiapas el 1 de enero de 1994, fecha en la que el TLCAN entró en vigor. Un segundo levantamiento ocurrió unos meses después en el estado de Guerrero (Clifton, 2000).

Los cambios se extendieron e hicieron comunes en la industria. Muchas empresas empezaron a ser manejadas por empresarios con ideas y un bagaje diferentes. Estos empresarios representaron a una nueva generación muy motivada, con niveles educativos más altos y con nuevas actitudes ante el riesgo, con visión estratégica y un

comportamiento proactivo (Humphrey y Schmitz, 2002). Además, estos empresarios tenían actitudes favorables hacia la capacitación, el entrenamiento, la innovación, la inversión, la internacionalización, la cooperación y la formación de alianzas. Estos atributos favorecieron la aplicación de una administración más profesional de las empresas (Macario, 2000). Esta situación queda ejemplificada con el comentario de uno de los empresarios entrevistados en 2004, quien explicó la situación de su empresa en este periodo de la siguiente manera:

“En la operación de mi empresa empleaba pronósticos, realizaba una planeación y me apoyaba con análisis estadísticos e investigaciones de mercado. Todos ellos me permitieron evaluar las operaciones de mi negocio y tomar decisiones adecuadas. Estoy impulsando el trabajo en equipo y los principios de calidad total en mi empresa. Estos esfuerzos han empezado a mostrar cambios en las actitudes y comportamiento de mis trabajadores.”

El TLCAN entró en vigor el 1 de enero de 1994, y con él ingresaron al país más importaciones de calzado a través de los EE. UU.; como consecuencia, el calzado mexicano siguió perdiendo sus propios mercados. Estas importaciones ejercieron grandes presiones sobre las PYME causando el cierre de muchas de ellas (Bautista, 1994; Ortíz, 1995). Las presiones también alcanzaron a los proveedores de insumos ya que muchos productores substituyeron la proveeduría nacional por la extranjera, pues en muchos casos ofrecía insumos de mejor calidad a precios más bajos (Woodruff, 1998). La industria enfrentó grandes dificultades en la proveeduría de materias primas, particularmente de piel de bovino (Ortíz y Martínez, 2000). Este problema se origina en las prácticas de crianza de ganado en México ya que no favorecían la producción de piel de alta calidad (Departamento de Comercio de los EE.UU., 1998).

A finales de 1994, el Banxico tuvo una severa baja en las reservas federales. Las reservas extranjeras brutas disminuyeron de treinta mil millones de dólares en febrero de 1991 a seis mil millones de dólares en diciembre de 1994 (Shields, 1997). Esta situación complicó el pago de la deuda externa de corto plazo que totalizaba alrededor de dieciséis mil millones de dólares (Shields, 1997; Vásquez, 1997), por lo que la

devaluación de la moneda fue inevitable y ocurrió el 20 de diciembre de 1994 (Santiso, 1998). Sin embargo, el peso recibió más presiones y perdió más del 40% de su valor entre diciembre de 1994 y febrero de 1995. Como consecuencia de estos eventos, el mercado de valores se colapsó, la producción se contrajo drásticamente, los salarios reales se deterioraron y el país entró en un proceso de estaflación (Bléjer y del Castillo, 1998).

Un factor que contribuyó hasta cierto punto a la crisis fue la ineficiencia del sistema financiero mexicano. El sistema ya tenía sus propias debilidades, cuyo origen se encontraba en su pobre capitalización, su inadecuada supervisión e inexperiencia (Cortes y Snowden, 1999; Wilson *et al.*, 2000). Pero las dificultades se manifestaron claramente en 1994 cuando las carteras de crédito de los bancos reflejaban desajustes debido a la gran cantidad de créditos otorgados sin la adopción de las provisiones necesarias. Cuando ocurrió la crisis, los acreedores no pudieron cumplir sus obligaciones, principalmente, por las altas tasas de interés existentes en ese momento. Muchos de los créditos habían sido otorgados a empresas con grandes riesgos de exposición al tipo de cambio (Shields, 1997). La crisis de los bancos también se debió a su pobre diversificación y a vicios como el riesgo moral (o abuso de confianza) y prácticas fraudulentas (Wilson *et al.*, 2000). Estos antecedentes muestran que el sistema financiero estaba pobremente preparado para enfrentar adecuadamente cualquier *shock* del peso.

La crisis financiera ocurrió en la transición del poder presidencial de Salinas de Gortari a Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000). La imagen de un desarrollo próspero y sólido en México fue insostenible, particularmente, bajo un entorno muy inestable en el país. El gobierno de Zedillo y las élites empresariales no lograron un consenso sobre el programa de medidas para resolver los desequilibrios económicos, en consecuencia, el pacto social se suspendió (Elizondo, 1997). Ante esto, los inversionistas conscientes de las dificultades por las que atravesaba el país retiraron sus inversiones del país causando la salida masiva de recursos financieros.

La crisis mexicana ocasionó el llamado *efecto tequila* que tuvo un fuerte impacto en países como Argentina, Brasil, Venezuela, Filipinas, Pakistán y Tailandia (Shields, 1997; Santiso, 1998). El alto riesgo de contagio llevó a los EE. UU. y al FMI a otorgar a México el paquete de ayuda financiera más grande que haya sido otorgado. Además de la ayuda financiera, para su recuperación, México también dependió de las exportaciones (Bléjer y del Castillo, 1998) abriéndose así a las PYME la oportunidad de exportar.

4.4.1 Impacto en la industria del calzado

Las PYME se vieron afectadas por la crisis y muchas de ellas tuvieron problemas de liquidez en tanto que otras se fueron a la quiebra (Rabellotti, 1999). Muchas empresas redujeron su capacidad de producción o tuvieron que suspender sus actividades. Las estadísticas señalan que durante 1994, las empresas utilizaban el 57.5% de su capacidad productiva y empleaban alrededor de 80,971 trabajadores. En 1995, la capacidad productiva empleada era del 55.7% y se perdieron cerca de 10,000 empleos. El acceso a los recursos financieros se hizo más difícil debido a las altas tasas de interés mismas que eran del 59.4% en 1995. Esto puede explicar por qué los portafolios de la banca de desarrollo han declinado desde 1994 (Dussel, 2000). La crisis también afectó a algunas de las instituciones de apoyo a la industria del calzado, por ejemplo, el Instituto Tecnológico del Calzado en el cluster de Guadalajara cerró debido a que sus servicios dejaron de ser demandados. Las uniones de crédito tuvieron severos problemas de solvencia (Rabellotti, 1999).

Como una forma de aprovechar la devaluación de la moneda y el TLCAN, las exportaciones se usaron para compensar las pérdidas en el mercado doméstico y también contribuir a la recuperación económica (Ortíz y Martínez, 2000; Woodruff, 2002). Las PYME explotaron sus ventajas e iniciaron con la exportación de calzado en piel y botas (Iglesias, 1998; Muñoz, 1999). Estas ventajas eran la flexibilidad de la producción y la mano de obra, mismas que permitieron adoptar varias prácticas de

producción como la combinación del empleo de métodos de manufactura avanzados y las labores manuales, producción bajo el esquema de maquila, la contratación de trabajadores a domicilio (Jarquin, 1998) y la contratación de mano de obra muy calificada en el manejo de la piel (Iglesias, 1998; Jarquin, 1998).

La internacionalización impuso grandes retos para todos los miembros de la cadena de valor debido a que era necesaria una mayor conciencia del entorno de la industria para competir en los mercados internacionales, modernizar la producción, mejorar la calidad, mejorar las actividades de mercadotecnia, mejorar la recopilación de información, la realización de investigación de mercados extranjeros y conocer los aspectos legales. Por ello, los retos para las PYME adquirieron un carácter estratégico, pues su internacionalización era la oportunidad o el reto para mejorar su eficiencia mediante el desarrollo o aprovechamiento de sus recursos y sacar provecho de las condiciones del ambiente. En otras palabras, representaba una alternativa por medio de la cual las PYME se integrarían efectivamente a los mercados internacionales.

El papel principal de las organizaciones de apoyo fue ayudar a las PYME en sus esfuerzos por internacionalizarse. Bancomext, un banco que se especializa en el comercio exterior, ofreció ayuda en las áreas de investigación de mercados extranjeros, aspectos legales, capacitación en aspectos relacionados con el comercio exterior y, en menor medida, ofreció apoyo financiero. Las cámaras de la industria del calzado trabajaron más activamente en la organización de ferias comerciales en las que no sólo participaron los productores nacionales, sino también se invitaron a fabricantes extranjeros. Estas instituciones continuaron negociando medidas que favorecieran o protegieran a la industria (Nadvi, 1995; Rabellotti, 1995; Iglesias, 1998; Woodruff, 1998; Serrano, 2002). Parte del apoyo ofrecido era el estímulo a la participación conjunta de los productores en ferias comerciales internacionales y la realización de investigación de mercados internacionales (Woodruff, 1998). El gobierno decidió establecer una tarifa del 35% a las importaciones de calzado para proteger el mercado doméstico y a los fabricantes (Iglesias, 1998; Rabellotti, 1999; Lozano y Méndez, 2002;). Esta medida

ayudó a los productores ya que las tarifas hicieron las importaciones de calzado más caras por lo que muchos distribuidores las substituyeron por calzado hecho en México. Esta medida también se vio favorecida por un cambio en el gusto femenino en cuanto al calzado (Rico, 1996).

No obstante, las PYME no sólo se vieron afectadas por la crisis, ya que hubo un sentimiento generalizado de que la reforma económica había fracasado en la creación de condiciones adecuadas para las empresas de menor tamaño. El siguiente comentario expresado por quien fuera el director de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco en 1994, ilustra esta situación:

“... los problemas de la industria del calzado también tienen su origen en las políticas económicas seguidas por la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari, mismas que han dado prioridad al apoyo a las empresas grandes en lugar de brindarlo a las pequeñas y medianas empresas..., las cuales representan casi el total de la producción de calzado del país. [Estas empresas] han recibido poco apoyo directo del gobierno en la reestructuración de sus deudas y en la promoción de las ventas nacionales y de exportación” (Siglo 21, 14 de octubre de 1994).

El apoyo era útil pero no suficiente debido a que se necesitaba una buena coordinación de esfuerzos y políticas entre todas las instituciones que ofrecían apoyo a las empresas de menor tamaño.

4.5 El entorno de negocios en el periodo de recuperación, éxito y estancamiento (1996-1999)

Después del surgimiento de la crisis se trabajó activamente en la recuperación. Dussel (2000) explica que para ello, el gobierno creó diversos programas con diferentes objetivos para mejorar las condiciones y operación del sector manufacturero. El Programa para Promover Agrupamientos Industriales pretendía incrementar los beneficios de la especialización y fortalecer los vínculos entre las empresas y entre los sectores. La Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial se enfocó

en otorgar apoyo administrativo y técnico, consultoría financiera y servicios de diagnóstico para incrementar la competitividad de micro empresas y de las PYME. El Programa de Desarrollo de Proveedores proveyó *“capital de trabajo rápido para los contratos específicos de subcontratistas”* (Dussel, 2000:91). Este mismo autor señala que algunos de los programas que fueron creados carecían de una adecuada coordinación y congruencia entre ellos. Además, el acceso a recursos financieros se mantuvo restringido, prueba de ello es que en el periodo 1994-1998 el crédito otorgado a las PYME y micro empresas disminuyó en un 41.2% y las tasas de interés oscilaban por el 36.4% en 1996 y 22.1% en 1997. Una de las quejas generalizadas entre los empresarios de las PYME era la excesiva burocracia en las esferas gubernamentales y financieras que no estaban familiarizadas con la evaluación de proyectos de las PYME. Serrano (2002:332) indica que la burocracia absorbía la mayoría de los recursos que se destinaban a apoyar a las empresas de menor tamaño y lo ejemplifica al señalar que *“de cada peso presupuestado para el beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa, en el mejor de los casos tan sólo treinta centavos llegaba efectivamente a estas empresas.”* Asimismo, los empresarios de las PYME señalaban que las limitaciones a la competitividad de sus empresas radicaba en el

“crédito insuficiente y costoso que hacía a las empresas quedarse con una infraestructura inadecuada para enfrentar el reto global... [Así, un sentimiento común en la industria era que] bajo este ambiente de negocios, la supervivencia de las PyME dependía de condiciones [macroeconómicas] favorables en lugar de las capacidades de la industria y las habilidades de los empresarios” (Rico, 1998).

La falta de liquidez también afectó a los consumidores y este escenario empeoró cuando las tasas de interés se incrementaron a un 26.4% en 1998. Esta situación afectó las ventas a crédito de calzado, mismas que representaban entre el 14% y 25% de las ventas totales (Rico, 1998). A pesar de las desfavorables condiciones económicas y un bajo consumo doméstico de calzado (1.7 pares *per capita* en 1997), los empresarios tenían que ser creativos en la búsqueda de oportunidades que

ayudaran a su empresa a sobrevivir. En 1996, los productores de calzado lanzaron campañas dirigidas a los consumidores de bajos recursos (Granados, 1996). Las PYME interesadas en su modernización tuvieron serias limitaciones económicas para adquirir nueva tecnología ya que la mayoría de ésta era de importación. Es así como muchas PYME continuaron adquiriendo tecnología de segunda mano de los países más avanzados (Departamento de Comercio de los EE. UU., 1998).

Los empresarios con visión estratégica adoptaron la exportación como una forma de aprovechar oportunidades en mercados extranjeros y como un intento por diversificar los mercados de exportación, aprovechando los acuerdos comerciales firmados por México o aprovechando alianzas futuras con productores extranjeros para explotar nichos de mercado (Muñoz, 1999) y superar barreras comerciales. En la experiencia de Bancomext, las dificultades para ingresar a mercados internacionales *“se deben, hasta cierto punto, a las dispares reglas del comercio internacional; por ejemplo, bajo el TLCAN es el corte el que determina el origen del calzado en tanto que en otros mercados se aplican reglas diferentes”* (Entrevista con un representante de institución de apoyo al comercio exterior, 2004).

4.5.1 Impacto en la industria del calzado

Las exportaciones de calzado en piel fueron exitosas y la estrategia de las PYME se enfocó completamente en la exportación de calzado en piel de alta calidad y botas a segmentos de mercado medio-altos, abandonando la exportación de calzado sintético (Iglesias, 1998; Ortíz y Martínez, 2000). Este nicho permitió a los productores elaborar pequeños volúmenes, desarrollar flexibilidad para lidiar con cambios en la demanda y reducir costos. También fue posible ofrecer una entrega rápida y un mejor control de calidad (Ortíz y Martínez, 2000). En este punto fue cuando se reconoció que la estrategia no debía enfocarse en los costos de mano de obra sino en el desarrollo de una pronta respuesta a las demandas de los clientes (De Icaza 1999). Las

exportaciones empezaron a crecer gradualmente al punto de que México se convirtió en el octavo productor mundial de calzado (Hindle y Price, 1999).

Este cambio de estrategia fue consistente con las ideas sobre formulación de estrategias porque una exitosa internacionalización requiere que las estrategias sean consistentes con los recursos y capacidades de la empresa, como lo señala Calof (1993). La manufactura de calzado en piel requiere de mano de obra calificada y un “contenido tecnológico” relativamente bajo. Justamente lo contrario ocurre en el caso de la manufactura de calzado sintético, puesto que se requiere un alto contenido tecnológico y muy poca intervención de mano de obra calificada. La mayoría de los productores mexicanos no podían competir en nichos donde el aspecto tecnológico era un factor determinante. Por esta razón decidieron enfocarse en la producción de calzado en piel. La industria recibió apoyo para esta estrategia del gobierno quien aumentó las tarifas a las importaciones, hizo más rigurosos los ordenamientos del etiquetado del calzado e inició el monitoreo de las importaciones con la participación de representantes de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (SourceMex, 1998).

Esta estrategia también fue una forma de lidiar con la competencia de los países del sureste asiático. Varios de estos países también estaban intentando recuperarse de la crisis que tuvieron en 1997, cuando ocurrió una fuga de capitales en Tailandia, Corea del Sur, Indonesia, entre otros, causándoles problemas de liquidez. Las exportaciones les ayudarían a recuperarse, sin embargo, los mercados internacionales se volvieron altamente competitivos (Rico, 1998).

A través de la experiencia exportadora muchas empresas aprendieron nuevas formas de organización de la producción, control de calidad y aspectos relacionados con la tecnología (Humphrey y Schmitz, 2002). Esto provocó beneficios secundarios hacia el mercado doméstico (Ortiz y Martínez, 2000). El aprendizaje dependió hasta cierto punto de la actitud adoptada por los empresarios marcando una diferencia en las posibilidades de supervivencia de la empresa. Además, en la opinión de algunos

pequeños productores la existencia de *“empresarios entusiastas capaces de asumir mayores retos se convirtió en la fuerza guía que inspiró al resto de las empresas”* (Entrevista con productor, 2003). No obstante, en la opinión de un representante de institución que brinda apoyo al comercio exterior

“la inexperiencia de las empresas mexicanas en los mercados extranjeros se debió al ingreso tardío a los mercados internacionales, la exposición internacional aumentó considerablemente gracias a la liberalización económica. Considerando esto, su experiencia aún es limitada y las empresas necesitan aprender más y desarrollar conocimiento para que sean exitosas” (Entrevista con representante, 2004).

El apoyo a la industria se centró en aprovechar el *know how* especializado de la experiencia acumulada en la industria. Parte de estos esfuerzos incluyó la creación del Programa de Desarrollo de Proveedores en 1997, cuyo objetivo era crear un laboratorio que sirviera tanto a productores como proveedores en aspectos tales como pruebas de calidad de materias primas, especificaciones e instrucciones en el uso de los insumos (Rico, 1998). En 1998 la Cámara de la industria del Calzado en el estado de Jalisco intentó reactivar el Instituto Tecnológico de Calzado para aumentar el nivel tecnológico de la industria así como promover la creación de un centro de diseño en calzado (Rico, 1998). A finales de 1999, dos empresas privadas lanzaron una iniciativa para la creación de un mercado digital que facilitara la comunicación y las transacciones entre proveedores y compradores (ePlanet, 1999).

4.6 La industria mexicana del calzado después de 1999

Desde 1999, la industria del calzado parecía estar polarizándose. Algunas empresas se adaptaron y desarrollaron ventajas competitivas, pero también siguieron existiendo empresas con grandes dificultades por lo que su supervivencia estaba en riesgo. Además, México entró en un periodo de estagnación desde el 2001 y el crecimiento de las importaciones ilegales llevó a la industria a operar al 40% de su capacidad en ese

mismo año (Lozano y Méndez, 2002). El gobierno y la Cámara Nacional de la Industria del Calzado crearon el Programa para la Competitividad en la Industria del Calzado y la Piel. Según la Asociación Nacional de Proveedores para la Industria del Calzado (ANPIC), el programa pretende aprovechar al máximo las ventajas del cluster y sobreponerse a los problemas y cuellos de botella en la cadena de proveeduría. Los propósitos del programa son:

- 1) Trabajar en la efectiva integración de la cadena de proveeduría piel-calzado;
- 2) Desarrollar una pronta respuesta a las demandas del ambiente;
- 3) Desarrollar una comercialización ágil y una producción flexible que satisfaga las necesidades de los clientes en nichos de mercado.

La industria consideró necesario trabajar en hacer que los vínculos de cooperación trascendieran las relaciones de mercado, particularmente con los proveedores y distribuidores. La confianza y un tratamiento igualitario entre ellos se convirtieron en un punto importante considerando que, según Schmitz (1995), el adecuado funcionamiento de un cluster depende de la existencia de confianza mutua y cooperación.

En respuesta a estas necesidades, se creó en el 2001, en la Ciudad de México, el Consejo Nacional de Cámaras de Calzado, Curtiduría y Proveeduría (Concalzado). El director de esta organización señaló que el propósito del consejo es representar a la industria del calzado a nivel nacional y defender sus intereses. Esta agrupación surgió de *“la gran preocupación de los miembros de la industria por el crecimiento de las importaciones que ingresan al país ilegalmente. La industria no se opone a las importaciones siempre y cuando éstas ingresen legalmente y cumplan con todas las compensaciones arancelarias.”* No obstante, esto no ocurre en la mayoría de las importaciones en México, lo que llevó a los miembros de la industria a unirse en un frente común y buscar una solución adecuada para este problema.

Desde el punto de vista del entrevistado, Concalzado representa un paso adelante en la integración de todos los miembros de la industria, ya que reúne a productores, proveedores y peleteros en un esfuerzo por superar los conflictos de intereses y lograr consenso en beneficio de la industria. El director considera que los esfuerzos de colaboración para vincular a todos los miembros de la industria ocurrieron tardíamente. Pero a pesar de ello, aún existe el interés de trabajar en esta dirección para consolidar la cadena de proveeduría y resolver los problemas de la industria.

El director también señaló que *“las empresas en la economía formal han sido objeto de altos impuestos así como no han encontrado incentivos para la inversión y crecimiento de las empresas, particularmente, el acceso al crédito aún es muy difícil para las PYME.”* Esto coloca a las PYME en la economía formal en desventaja, particularmente cuando se considera que las importaciones han sido enormemente favorecidas por los consumidores quienes toman el precio como factor de decisión de compra. Este comportamiento del consumidor seguramente está relacionado con el impacto negativo que la economía ha tenido sobre los estándares de vida de la población. Adicionalmente, los consumidores no tienden a ser demandantes de calidad y creen que las importaciones son mejores productos que los producidos nacionalmente (*malinchismo*). Los problemas sociales también han influido en el comercio del calzado porque ha habido casos en los que grupos delictivos se dedican al robo de los contenedores del calzado de alta calidad que se destina a mercados de exportación. Otro problema mencionado por el entrevistado fue la piratería, que afecta tanto a productores nacionales como extranjeros que intentan posicionar su marca. Concalzado empezó a promover el calzado mexicano a través de los medios de comunicación en el cluster de León. Esto con el fin de educar a los consumidores y concienciarlos de las fortalezas que la producción local tiene en comparación a las importaciones. Se planea que este programa se extienda a nivel nacional.

Las difíciles condiciones en la industria del calzado mostraron que el gobierno no era capaz de controlar las importaciones ilegales ni de crear los mecanismos necesarios para evitar estos eventos. En algunos casos, estos problemas han ocurrido por la

corrupción de los servidores públicos y la falta de un estricto cumplimiento de la legislación existente. La industria a través de Concalzado logró un acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para empezar a trabajar juntos en el combate al contrabando. Esto se hizo por medio del Programa de Control de Aduanas para Sectores Específicos; esta relación ha consistido en que

“gente de la industria entrene al personal de aduanas en materia de aspectos del calzado para un mejor monitoreo de las importaciones. Los especialistas de la industria ayudan al personal de aduanas a hacer las revisiones de las importaciones de calzado y verificar su correcta clasificación arancelaria y valuación”

Cuando se detectan prácticas ilegales, Concalzado hace una denuncia legal y exige su seguimiento. El consejo también recibe apoyo de organizaciones privadas, incluyendo algunas instituciones extranjeras, como la Swiss Societé Générale de Surveillance (SGS). La SGS es una empresa internacional encargada de actividades de verificación, inspección, pruebas y certificación de materiales. Esta empresa desarrolló el programa denominado *Valunet* cuyo propósito es aportar una evaluación independiente de las importaciones proporcionando su correcta clasificación arancelaria cuando ésta es dudosa. *Valunet* ha apoyado a las cámaras de la industria del calzado en los casos de prácticas comerciales ilegales. Sin embargo, aún hay un número pequeño de personas involucradas en esta tarea y se requiere un mayor número de personas para combatir efectivamente el contrabando y las prácticas comerciales ilegales.

A continuación, se describen las condiciones de las tres regiones principales en la producción de calzado en México.

El cluster de Guanajuato

León es una ciudad localizada en el estado de Guanajuato, en la parte central del territorio mexicano. La industria del calzado se desarrolló principalmente en León y en San Francisco del Rincón convirtiéndose en el cluster más exitoso. Los productores en

el cluster de León son competitivos en el calzado de construcción tipo *Good Year Welted* y han sido bastante exitosos en nichos de mercado de calzado para caballero, específicamente en zapatos tipo mocasín, botas, calzado infantil y calzado ortopédico.

La distancia entre León y la ciudad de México es de aproximadamente 383 kilómetros y 245 kilómetros de la ciudad de Guadalajara. La distancia más cercana a una ciudad fronteriza es de 865 kilómetros de la ciudad de McAllen, Texas. León también se encuentra a una distancia razonable de cuatro puertos marítimos al este y oeste el país. La infraestructura de comunicaciones incluye autopistas, carreteras y líneas ferroviarias que cruzan de este-oeste y de norte a sur. La ciudad también cuenta con un aeropuerto internacional en el que operan once aerolíneas nacionales e internacionales. Asimismo, el aeropuerto incluye un área de cargo que será extendida para poder incorporar más servicios que beneficien el comercio internacional (Fomento Económico, 2003).

El sector industrial cuenta con electricidad, líneas telefónicas, servicios de correo y telégrafo, dieciocho estaciones de radio, cuatro estaciones de televisión, drenaje, electricidad, agua, gas natural (principalmente para uso industrial aunque empieza a extenderse su uso comercial y residencial), avenidas, calles y servicios de seguridad. León tiene algunas plantas para el tratamiento del agua. La ciudad ha desarrollado nueve parques industriales con todos estos servicios, así como áreas para realizar exhibiciones. Los servicios privados incluyen servicio de mensajería y paquetería, instituciones de educación privadas y públicas y centros tecnológicos. La mano de obra es capacitada mediante esfuerzos compartidos de agencias gubernamentales locales, cámaras e instituciones educativas. La ciudad tiene varios centros comerciales, hospitales, cinco estaciones de bomberos, hoteles, siete centros deportivos públicos y cinco centros deportivos privados, varias bibliotecas e instalaciones gratuitas de servicios de cómputo (Fomento Económico, 2003).

Para apoyar la exportación de los productos de la región, el gobierno estatal creó en 1992 una agencia llamada Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (Cofoce) que trabaja conjuntamente con otras instituciones

gubernamentales, tales como Bancomext y la Secretaría de Economía. Cofoce tiene oficinas y almacenes en algunos países de Asia, Europa, Sudamérica y en los EE. UU.

En 1996, la Secretaría de Economía creó una red de centros que provee asesoría e información valiosa para las micro, pequeñas y medianas empresas en los sectores industrial, comercial y de servicios. Estos centros son los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (Crece) y uno de ellos se localiza en la ciudad de León. Por otra parte, ofrecen servicios de consultoría, capacitación, investigación de mercado e información útil para la toma de decisiones, entre otros. Dentro de la infraestructura de apoyo también se encuentra el Centro de Vinculación Empresarial de Guanajuato para el sector de Cuero y Calzado (Cevem) que se especializa en apoyar la mejora de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en la industria de piel y calzado. El apoyo cubre una amplia variedad de áreas, tales como la fabricación de calzado, administración de la producción, comercialización, mercadotecnia, calidad, administración, aspectos relacionados con el ambiente y seguridad (Fomento Económico, 2003).

El cluster de Jalisco

Guadalajara es la capital del estado de Jalisco y se localiza en el occidente de México. Guadalajara es la segunda ciudad más grande del país, teniendo como sus principales municipios a Zapopan, Tonalá y Tlaquepaque. La industria del calzado se localiza principalmente en Guadalajara y Zapopan, convirtiéndose en el segundo cluster más importante de calzado, especializado en el calzado infantil y para dama.

La infraestructura carretera del estado de Jalisco cubre 25,503.98 kilómetros que comunican con el norte, centro y sur del país así como con diversos puertos. La distancia entre Guadalajara y la ciudad de México es de 580 kilómetros. Guadalajara cuenta con un aeropuerto internacional que permite la conexión directa de múltiples destinos nacionales y con los EE. UU. En Puerto Vallarta también existe un aeropuerto desde el cual se operan viajes nacionales e internacionales. La infraestructura ferroviaria permite la comunicación con el centro y norte del país así como con el puerto

de Manzanillo, que es el segundo puerto más importante del país para la actividad comercial (Ayuntamiento de Guadalajara, 2002).

La ciudad de Guadalajara es la segunda plaza donde se concentra la banca comercial, misma que ofrece una gran variedad de servicios financieros y bancarios incluyendo los de la banca de desarrollo a través de Bancomext. El estado también cuenta con instituciones de educación públicas y privadas; centros comerciales; centros de negocios y áreas de exhibición; hoteles, electricidad, líneas telefónicas, correo y servicio telegráfico, drenaje, agua, gas, hospitales, estaciones de bomberos, servicios de seguridad, entre otros (Ayuntamiento de Guadalajara, 2002).

La economía del estado se ha desarrollado gracias a la comercialización de los productos locales. Muchos de estos productos son vendidos en mercados extranjeros como, por ejemplo, productos alimenticios, bebidas, textiles, juguetes, calzado, electrónicos y productos agrícolas. Una gran parte del sector industrial consiste de micro, pequeñas y medianas empresas que se concentran en Guadalajara y en áreas cercanas a la ciudad en quince parques industriales. El sector industrial está fuertemente apoyado por la Universidad de Guadalajara (Ayuntamiento de Guadalajara, 2002).

El cluster del Estado de México-ciudad de México

El tercer cluster más importante abarca dos regiones circunvecinas: la ciudad de México y el Estado de México, y por ello se considera una sola zona productora. El tipo de producción que se concentra en la ciudad de México es la producción a volumen de calzado deportivo, calzado de confort y pantuflas.

La zona más famosa en el Estado de México es conocida como San Mateo Atenco, un pequeño poblado con una población de aproximadamente sesenta mil habitantes. Una gran mayoría de la población se dedica a actividades relacionadas con la piel y el calzado en micro, pequeñas y medianas empresas. Los tipos de calzado que allí se

producen son zapatos de confort, zapato médico, calzado ortopédico, zapatos de payaso, calzado infantil, calzado para dama y caballero. Para apoyar esta actividad, existen diez mercados especializados en la comercialización del calzado. La infraestructura del lugar es modesta y en algunos casos limitada. San Mateo Atenco cuenta con varias instituciones educativas a nivel básico y medio, existen instituciones públicas de salud y algunas privadas. También tiene servicios de agua, drenaje y electricidad. Únicamente el 70% del municipio cuenta con servicio telefónico; sólo existe una oficina de telégrafos, en tanto que la oficina de correo tiene servicios limitados. El municipio se comunica con la ciudad de México y Toluca, la capital del Estado de México; además cuenta con dos avenidas principales y varios caminos pequeños. Los principales medios de transporte son los autobuses de pasajeros suburbanos (CNDD, 2001).

El Estado de México y la ciudad de México tienen una infraestructura carretera y ferroviaria que comunican con el este-oeste y con el norte-sur del país. También tienen un aeropuerto internacional, electricidad, líneas telefónicas, servicio postal y telegráfico, estaciones de radio y televisión, drenaje, alumbrado público, agua, gas, servicios de mensajería y paquetería privados, instituciones de educación públicas y privadas, centros tecnológicos y de investigación, centros comerciales, hospitales, estaciones de bomberos, hoteles, centros deportivos, bibliotecas, entre otros