

## POLÍTICA INDUSTRIAL E INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

REYES AYALA QUINTERO

### INTRODUCCIÓN

En el periodo de la segunda posguerra y hasta 1982, la economía mexicana se sujetó a un modelo de desarrollo con objetivos explícita y decididamente industrializantes. La estrategia consistía en el desarrollo de la economía con base en la integración endógena, teniendo como eje dinámico al sector industrial; tal objetivo comprometía todos los recursos disponibles y le asignaba al Estado una función determinante, en las tareas de coordinación, promoción y acción directa.

Durante 20 años la experiencia resultó exitosa. La economía, el empleo, el bienestar social y otras variables economicosociales mejoraron significativamente, dando lugar para que se acuñara la frase "El milagro mexicano". Al finalizar los años sesenta, y sobre todo en los setenta, presentó signos claros de agotamiento, al agudizarse los desequilibrios fiscal y externo, dos de los puntos más débiles del modelo; sin embargo, el *boom* petrolero aportó recursos líquidos (por exportaciones y financiamiento) que aplazaron la agonía. Pero en 1982 sucedió lo esperado: una crisis severa lo sepultó definitivamente.

Hubo necesidad, entonces, de implantar un modelo alternativo, capaz de corregir los desequilibrios existentes y rencauzar a la economía por la senda del crecimiento. Sin mediar discusión o consulta alguna con los sectores representativos de la sociedad, el grupo gobernante optó por el de libre mercado, más conocido como neoliberal.

El neoliberalismo se basa en la libertad del mercado, según la cual

los agentes de la economía deben conducirse, exclusivamente, por las "señales" enviadas por aquél, y su acceso a los factores productivos y los mercados de venta de los productos deberá sujetarse a su capacidad para lograrlo, compitiendo para ello con el resto de los agentes. En condiciones de liberalización del intercambio con el exterior, el mercado, los agentes y la competencia incluyen al resto del mundo. El Estado limita sus responsabilidades a garantizar la estabilidad macroeconómica y la equidad y libertad competitivas, con la encomienda de recurrir sólo a políticas horizontales (pasivas o neutrales), olvidándose de las verticales. La nueva competencia conducirá al cierre de las empresas ineficientes, mismas que se desplazarán hacia los sectores más prometedores; es decir, no hay destrucción de la planta productiva, sino una reestructuración, con mayor eficiencia.

Amplios sectores sociales no aceptaron ese optimismo. Por el contrario, se opusieron al cambio en tal dirección, argumentando, unos, la inviabilidad de la estrategia y, otros, el elevado costo social y de soberanía. La industria nacional, argumentaron los inconformes, carece de capacidad técnico-gerencial, de la infraestructura y los servicios (incluidos los financieros), para librar una competencia de esa índole, y menos en mercados tan imperfectos como el interno.

A más de diez años del experimento neoliberal, los resultados concuerdan más con lo previsto por los opositores, ya que no se ha conseguido la estabilidad macroeconómica, la corrección del desequilibrio externo, la reducción del endeudamiento externo total, retomar el crecimiento económico y la generación de empleos y resarcir la deuda social. El aumento de las exportaciones, del capital externo que ingresa al país, de la productividad del capital y trabajo y otros logros, son insuficientes mientras no se articulen virtuosamente con condiciones que todavía no están construidas.

Los efectos de la política actual sobre la industria manufacturera, son un indicador de la ineficacia de aquélla para impulsar el crecimiento integrado y dinámico de la economía. Con la excepción de las industrias líderes, el panorama del sector es desalentador; la eliminación de la protección del mercado interno y de los subsidios, la reducción y encarecimiento del financiamiento, etcétera, estrechan los mercados, desalientan la inversión, disminuyen la competitividad y así sucesivamente, hasta caer en un círculo perverso (los ahorros en el costo laboral son el principal sustento de la mayoría de ellas). Es obvia, pues, la falta de programas de reestructuración para las industrias atrasadas

y en decadencia, que mejoren la productividad y competitividad y puedan asimilar los impactos de la desregulación y liberación comercial.

Este trabajo se propone analizar las repercusiones de esta política en la industria del calzado. Ésta es una de las más tradicionales de la economía mexicana y está configurada por el modelo del *desarrollo hacia adentro*, es decir, dependiente de un mercado cautivo y de las concesiones estatales; al perder sendas ventajas, y en ausencia de acciones de reconversión previas o paralelas, está siendo desplazada como proveedora del mercado interno; sus exportaciones aumentan, aunque lejos de compensar el repliegue interno.

El documento contiene cuatro partes. La primera es una síntesis histórica sobre la formación de la industria; la segunda se refiere a su comportamiento durante el periodo de sustitución de importaciones; en la tercera se analiza la situación en el periodo neoliberal (1982-1995) y en la cuarta se proponen algunos lineamientos de política para la recuperación de la industria.

## I. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

La producción de calzado es una de las industrias más antiguas de México. Su origen se remonta al periodo colonial, cuando estuvo organizada mediante el régimen gremial. Los talleres se ubicaban en los centros urbanos de mayor tamaño y en las poblaciones que concentraban el comercio regional; producían y reparaban calzado para los segmentos de ingresos altos y medianos y huaraches y sandalias para los estratos pobres.

Con la Independencia, el número de talleres aumentó, debido a la desregularización gremial y a la dispersión de la actividad que esta última propició, ya que la instalación de talleres se extendió a poblaciones más pequeñas, donde había mercados suficientes, al menos para la subsistencia. Conservó estas características hasta la Revolución.

A partir de los años veinte y treinta del siglo en curso comenzó a perfilarse como una industria auténtica. El proceso estuvo asociado con la integración del mercado nacional, producto del crecimiento de la economía, del desarrollo del transporte y las comunicaciones, la relativa estabilidad política y social y la urbanización de la población, con el respectivo aumento en el consumo de calzado; el mercado se integró, en esa etapa, en dos niveles: a) nacionalmente, en el caso de bienes de

consumo duradero y *b*) regionalmente, en los no durables (en algunos de estos artículos, los mercados continuaron siendo locales). El mercado del calzado empezó organizándose regionalmente y en la posguerra extendió su cobertura nacionalmente, permaneciendo los mercados regionales para ciertas clases de productos y empresas de tamaño pequeño.

La transformación de los mercados locales en regionales y nacional, representó la desaparición de los pequeños talleres que atendían la demanda en los primeros (su actividad se contrajo a la fabricación de huaraches y, sobre todo, a la reparación de calzado), cuya oferta fue sustituida por los productores localizados en los principales centros proveedores de las respectivas regiones y el país.

La restructuración del mercado interno se complementó con la expansión del externo durante la Segunda Guerra Mundial, pues los productores nacionales participaron activamente en el abasto de calzado a los países beligerantes, en particular a Estados Unidos. Para entonces se habían incorporado modernas tecnologías de producción y procesos, la capacidad de la planta productiva era considerable y los sistemas de distribución y comercialización internos y externos se adecuaron a las nuevas condiciones.

Al término de la guerra, y después de los ajustes a que obligó el descenso de la demanda, la industria había consolidado el esquema con el que se incorporaría al periodo de sustitución de importaciones. Sus características principales eran cinco: *a*) la concentración de las empresas productoras en tres ciudades del país: León, Gto.; Guadalajara, Jal. y el Distrito Federal —con agrupamientos de menor envergadura en San Mateo Atenco, Edo. de Méx.; Mérida, Yuc.; Aguascalientes, Ags.; Monterrey, N. L. y Sahuayo, Mich.— (*Expansión*, agosto 16 de 1989; *b*) con sistemas de producción y comercialización sustentados en pequeñas empresas, por lo que éstas constituían el núcleo de los centros de producción; *c*) la producción y el consumo nacionales se concentraban en el calzado de cuero (alrededor de tres terceras partes, en 1990); *d*) los centros productores se han especializado en un género de calzado: León, de hombre; Guadalajara, femenino y el Distrito Federal, femenino, y *e*) la producción era de calidad mayoritariamente *económica y entrefina*.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La calidad del zapato se mide con base en criterios de utilización y calidad de la piel en la fabricación, dividiéndose en tres tipos, según Ciateg (1986):

“*Fino*: es aquel que pasa por un estricto control de calidad, siguiendo normas y patrones

## II. SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES

A fines de los años cuarenta, la economía mexicana se reestructuró conforme al patrón conocido ahora con los nombres de sustitución de importaciones o desarrollo hacia adentro. En el periodo precedente privilegiaba al liberalismo comercial, pero los problemas derivados de la crisis del 29 y del periodo inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial, motivaron dudas sobre la viabilidad de ese paradigma; para entonces cobraba fuerza la teoría del desarrollo, formulada con base en el enfoque centro-periferia, impulsado por R. Prebisch y otros intelectuales contemporáneos de él y convertida en el eje de la estrategia del desarrollo y en propuesta para la CEPAL.

Dicha teoría sostenía que las relaciones centro-periferia contribuían al desarrollo de la periferia, pero impedía cerrar suficientemente la brecha entre ambas regiones, principalmente por la concentración de la industria de bienes de capital en los países centrales, lo que a su vez concedía ventajas de productividad a las industrias que utilizaban esos medios de producción; puesto que el desarrollo de estas industrias, sobre todo la primera, presentaba fuertes rezagos frente a los países industrializados, la mejor alternativa consistía en una política encaminada a promover el avance de esas industrias.

La puesta en práctica de la estrategia abarcaba diversas medidas de fomento y promoción de las industrias, primeramente a las clasificadas estratégicas y que después se extendieron a prácticamente todo el sector industrial o más correctamente al conjunto de la economía. El esfuerzo desarrollista incluía el fomento de las actividades inexistentes pero necesarias, casi siempre con carácter prioritario, por tratarse de la producción de bienes de capital e insumos intermedios básicos.

Las políticas incorporadas no conocieron limitaciones. La principal y más general fue la protección frente a la competencia externa; me-

establecidos por instituciones internacionales. Su fabricación es toda de cuero: el corte puede ser becerro, cabra o una piel exótica (víbora, lagarto, cerdo, pescado); el forro es de cabra, res, caballo o borrego y la suela es de cuero natural, por lo general cosida con máquinas *lookstitcher*, *stiücher* o *welt*.

*Entrefino*: puede ser todo de cuero, pero por lo general sólo lo es el corte, combinando el uso de material sintético (hule, PVC, poliuretano u otros) en la suela.

*Económico*: elaborado principalmente por empresas pequeñas y medianas, usando en su elaboración combinaciones de sintéticos y piel natural o tela, aunque hay quienes lo fabrican todo sintético o todo de piel de baja calidad. En la jerga zapatera se le conoce como 'chancla' (Jarquín, 1994).

dian­te restric­cio­nes cuan­ti­ta­ti­vas (per­misos y co­tas de im­por­ta­ción) y arance­les, se re­gu­la­ba el vo­lumen y pre­cio de las im­por­ta­cio­nes que en­tra­ban al mer­ca­do in­ter­no. Una po­lí­ti­ca tam­bién muy so­cor­ri­da era la con­ce­si­ón de sub­sidios tri­bu­ta­rios; las in­dus­trias re­ci­bían exo­ne­ra­cio­nes par­cia­les o tem­po­ra­les del pa­go de im­pues­tos, en fun­ción de la pri­oridad de sus pro­duc­tos, de su lo­ca­li­za­ción geo­grá­fica y de va­rios cri­te­rios más. Los sub­sidios se con­ce­dían tam­bién en la ad­qui­si­ción de bie­nes y ser­vi­cios pú­bli­cos, la im­por­ta­ción de bie­nes de ca­pi­tal e in­sumos, etcé­tera. La ge­ne­ro­si­dad es­tatal se ha­cía ex­ten­si­va al ám­bi­to fi­nan­ciero; el Es­tado creaba ban­cos de de­sar­rol­lo, fi­deicomisos y fon­dos; con­se­guía fi­nan­cia­mien­tos ex­ter­nos para las em­presas y ser­vía de aval en com­pro­misos con­traí­dos por éstas.

En el de­sar­rol­lo tec­no­lógico, con­si­de­ra­do es­tra­té­gi­co den­tro del mo­de­lo, el rol del Es­tado era fun­da­men­tal. Sub­si­diando la in­ver­si­ón en este cam­po y par­ti­ci­pan­do con ca­pi­tal com­ple­men­ta­rio (de ries­go); asu­mía di­rec­ta­men­te casi la to­ta­li­dad del es­fuer­zo en el de­sar­rol­lo de las cie­n­cias bá­si­cas y la ma­yor par­te de la tec­no­lología, me­diante la in­stalación de cen­tros de in­ves­ti­ga­ción (mu­chos den­tro de las in­sti­tu­cio­nes pú­bli­cas de edu­ca­ción e in­ves­ti­ga­ción) y la ca­li­fi­ca­ción de per­so­nal. En au­sen­cia de em­presarios de­ci­di­dos a in­ver­tir en la pro­duc­ción de bie­nes de ca­pi­tal e in­sumos vi­ta­les, lo cual era fre­cuen­te, no du­da­ba en com­pro­me­ter su pro­pio ca­pi­tal; y si al­guna de las ac­ti­vi­da­des cla­ve para la eco­nó­mi­a o para un sec­tor de ella, de­ja­ba de ser efí­ci­ente o fun­cional, el Es­tado en­tra­ba al res­cate en aras de ga­ran­ti­zar su so­por­te.

A estas fun­cio­nes se a­gre­ga­ba la creación de in­fra­es­truc­tu­ra eco­nó­mi­ca, so­cial y ur­ba­na, que por tra­di­ción ha­bía in­cor­po­ra­do a sus atri­bu­cio­nes. Del Es­tado de­pen­dían la co­ber­tu­ra y ca­li­dad de los ser­vi­cios de edu­ca­ción y sa­lud; las vías y al­gunos me­dios de co­mu­ni­ca­cio­nes (te­le­fo­nía, telé­gra­fos, co­rreos, sa­té­li­tes) y trans­por­tes (carre­teras, vías fér­reas, puertos, ae­ro­puertos, ferrocarriles, las prin­ci­pales lí­neas aé­reas en los años ochenta); obras y ser­vi­cios ur­ba­nos (pa­vi­men­ta­ción, agua po­table, drenaje, elec­tri­ci­dad, se­gu­ri­dad, etcé­tera).

El mo­de­lo, vi­sto en re­tro­spec­ti­va, aparece un tanto ge­ne­ral, am­bi­cioso y be­ni­gno. Res­pec­to a lo pri­me­ro, los ob­je­ti­vos cu­brían to­das las es­fe­ras de lo eco­nó­mi­co y so­cial, como son la in­te­gra­ción y el cre­ci­mien­to de la eco­nó­mi­a, el de­sar­rol­lo de la cie­n­cia y la tec­no­lología, la creación de em­pleos, el de­sar­rol­lo re­gi­o­nal, la creación de in­fra­es­truc­tu­ra, el bie­n­estar so­cial, etcé­tera; pue­sto que el in­te­rés abar­ca­ba to­do y los re­cur­sos eran ab­so­luta y re­la­ti­va­men­te es­ca­sos, se pro­ce­dió a dis­tri­buirlos

en todas las actividades, fases y regiones, de forma tal que en ninguna fue suficiente, pues se invertía un poco acá y otro allá, según las valoraciones estratégicas de cada coyuntura o las presiones de los grupos de poder (muchos de los elefantes blancos sirven de testimonio). Sobre lo segundo, sucedía que el interés en hacer crecer la economía y conservar cualesquiera de sus avances, motivaba la concesión de apoyos incondicionales; los subsidios, financiamientos, la protección y otros, generalmente estaban exentos de criterios de selectividad y temporalidad; las empresas en quiebra, muchas veces las adquiría el Estado con el propósito de salvar los empleos, la economía de una región o la integridad de una actividad;<sup>2</sup> esto propició conformismos en el sector empresarial, ya que si el mercado funcionaba bien y estaba protegido, podían fijar los precios que redituaran los beneficios esperados; si no, tenían la opción de vender sus empresas al Estado.

El crecimiento endógeno terminó convirtiéndose en una obsesión que ignoró, al menos, dos objetivos de cualquier economía: la productividad y la competitividad. En el ámbito interno, como ya se mencionó, existían pocos alicientes para buscar la eficacia productiva; en el externo, definitivamente no había interés, en tanto que el mercado nacional ofrecía márgenes de rentabilidad altos, seguros y con menores exigencias de inversión y riesgo. Por tanto, el desarrollo hacia adentro no logró la integración o autosuficiencia tecnológica ni capacidad para exportar, por lo que terminó estrangulado por los desequilibrios externos.

A pesar de lo anterior, el modelo condujo a la economía mexicana —y lationamericana— al periodo de mayor prosperidad económico-social de su historia. Durante esos años los indicadores registraron un gran dinamismo, con todo y sus altibajos. Su flanco débil fue el externo, y no por factores imprevistos o coyunturales, sino porque lo ignoró.

### *La industria del calzado*

La industria del calzado fue una de las tantas beneficiadas por el modelo sustitutivo de importaciones. Con el mercado interno resguardado y disfrutando de los demás apoyos mencionados, tuvo un desempeño

<sup>2</sup> Fue así que las industrias azucarera, siderúrgica, naval, etcétera; parte del transporte aéreo, etcétera, terminaron en poder del Estado.

aceptable; se articuló funcionalmente con la demanda, respondiendo a su tamaño y preferencias e imponiéndole cambios moderados mediante la oferta de nuevos modelos de calzado, basados en el diseño o los materiales empleados en la fabricación. Durante todo el periodo las dos crecieron: *a)* la demanda, inducida por el incremento de los ingresos y la urbanización de la población y *b)* la oferta, por la ampliación del mercado y las posibilidades de diversificar la producción con la garantía de rentabilidad.

Durante el periodo, la industria se conforma como tal. A continuación se exponen sus características principales:

### i) Características estructurales

La industria produjo en 1980, 234 millones de pares de calzado (véase cuadro II, del Anexo Estadístico). Ese volumen incluyó a toda clase de modelos de uso diario y materiales de fabricación (piel, hule, plástico, corcho, textiles, etcétera). Según información y clasificación de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical), el material de fabricación del calzado fue el siguiente:

<i>Año</i>	<i>Total</i>	<i>Cuero</i>	<i>Material Sintético</i>	<i>Mixto</i>
1980	234	44.5	131.0	58.5
1985	230	43.7	128.8	57.5
1990	200	38.0	112.0	50.0

FUENTE: Canaical.

En 1989, 72.8% del calzado producido por los tres centros más importantes (León, Guadalajara y Distrito Federal) era totalmente, o al menos el corte, de piel.<sup>3</sup> Estos datos indican la preferencia de los productores y consumidores por el calzado de piel, lo cual provoca dos problemas: *a)* el abasto de piel es deficiente en términos de cantidad, calidad y precio, afectando la calidad, flexibilidad y los costos de producción internos (ver punto siguiente) y *b)* el empleo del hule,

<sup>3</sup> El año al que se refiere la información es posterior al periodo analizado. Sin embargo, dadas las tendencias de la industria, las desviaciones, de existir, serían de escasa relevancia.



plástico y textiles es relativamente escaso, desaprovechando las ventajas de estos materiales, que son: abundancia, bajo costo, diversidad de usos y presentaciones, entre otras.

Sobre la calidad del calzado de producción nacional, no se cuenta con información. La única referencia disponible se refiere al consumo, para uno de los últimos años del periodo analizado (la fuente no precisa el año); por tratarse de una época en la que el intercambio con el exterior (exportaciones e importaciones) de este producto era mínimo 30.9 millones de dólares en 1980, frente a 143.2 millones en 1991, puede tomarse el consumo como un indicador confiable de la producción. La estructura porcentual del consumo interno es la siguiente:

	<i>Tipo de calzado</i>		
	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Infantil</i>
Fino	18.46	20.10	19.52
Entrefino	50.26	41.26	45.08
Económico	31.28	28.64	35.40

FUENTE: Fonep, *La industria del calzado en México*, 1982, p. 86.

La mayor calidad del producto representa más valor agregado y, por tanto, mayor fortaleza de la industria. Tomando como cierta esta afirmación, la industria mexicana del calzado está en un nivel medio, puesto que la calidad *entrefino* predomina y las diferencias entre la *económico* y *fino* se compensan por el mayor valor agregado de la segunda. Una razón impide aceptar la validez de este cálculo: la clasificación de la calidad se sustenta en menores exigencias en México, comparadas con las de los países de mayor desarrollo en la industria; en Italia, por ejemplo, el calzado fino posee un contenido mucho mayor de diseño, trabajo calificado, etcétera, que en nuestro país.

## ii) Abastecimiento de materias primas

El interés aquí es destacar las características de la producción y abasto de piel y plástico (sintéticos) a la industria del calzado, por ser esas dos materias primas las utilizadas en más de 90% del calzado que se produce en el país.

El Boston Consulting Group (BCG, 1988) realizó una excelente

investigación sobre la industria del calzado, incluyendo un diagnóstico muy completo acerca de la proveeduría de dichos materiales. Esta investigación y la de McKinsey & Company (Nafin, 1993) concluyen dibujando un cuadro verdaderamente crítico de las industrias de la curtiduría y del plástico.

La producción de piel (curtiduría) es la más importante, por ser el material más utilizado y el que representa el mayor porcentaje del costo de producción (hasta 60%). Los dos documentos mencionados encuentran tal cantidad de deficiencias que el espacio alcanza apenas para esta síntesis: *a)* la materia prima de la industria de la curtiduría (cuero crudo) es insuficiente, de baja calidad (por los sistemas de crianza, desuello, clasificación y transporte); la relativa facilidad para exportar cuero crudo aumenta la escasez y los costos, ya que debe importarse en mayor cantidad y los países exportadores imponen gravámenes a sus exportaciones; *b)* las empresas curtidoras están demasiado integradas verticalmente, lo que les resta productividad y flexibilidad; *c)* la industria se concentra en León, Gto. (65% del total nacional), complicando y encareciendo la distribución y comercialización; *d)* la tecnología es atrasada e importada, afectando la productividad y el cumplimiento de las normas ecológicas.

Respecto a los materiales sintéticos, la problemática presenta estas particularidades: *a)* la oferta interna es barata, pero insuficiente para las necesidades de la industria del calzado, en términos de cantidad y calidad, por lo que, *b)* debe importarse una alta proporción, a precios mayores que los internacionales, encareciendo el costo de producción.<sup>4</sup>

Lo anterior significa desventajas para la industria del calzado, tanto en términos de calidad cuanto de precio. La consecuencia directa es la producción a costos más altos y calidad inferior a la de los competidores del resto del mundo.

### iii) Concentración y especialización regional

Una particularidad de la producción de calzado es su concentración en las ciudades de León, Guanajuato y el Distrito Federal. En 1989, la primera contribuyó con el 40% de la producción nacional, la segunda con el 26% y la tercera con el 21%. Esto tiene la ventaja de fomentar

<sup>4</sup> El mercado internacional ofrece el producto a precios competitivos, pero la dependencia ante los proveedores estadounidenses, induce la compra a éstos, a precios más altos.

economías de concentración y externas, al estimular la instalación en esos lugares de industrias proveedoras de materias primas, insumos, maquinaria, equipo, componentes, así como los diversos servicios que requiere y fuerza de trabajo calificada, lo cual las convierte en emporios zapateros.

Un rasgo *sui generis* de la concentración es la especialización de los centros productores en un tipo de calzado. En el caso de León, la especialidad es el calzado de hombre, mientras Guadalajara y el Distrito Federal producen, sobre todo, calzado femenino.

#### iv) Importancia de la pequeña empresa

En todos los centros productores predomina la pequeña empresa (PE), aunque en los tres antes citados existen empresas medianas y grandes suficientemente consolidadas y, en ocasiones, con marcas propias. En la fabricación de tenis se presenta una situación particular: en ella el proceso de producción es más propia de las economías de escala, por lo que está dominada por empresas grandes; las dos más importantes son *Dunlop* y *Puma*, cuyas plantas cuentan con capacidad de producción mensual promedio de un millón cuatrocientos mil pares (*Expansión*, junio 26 de 1991).

La relevancia de la PE responde a dos factores: *a)* el ambiente industrial es propicio para el funcionamiento de esta escala de producción y *b)* el sistema de comercialización, que privilegia la adquisición de calzado a la PE.

Sobre el ambiente industrial, todos los estudios que abordan las escalas empresariales, hacen referencia, por un lado, a la fuerte participación de empresas de corta escala y, por el otro, a las relaciones de cooperación (entre empresas y entre éstas y trabajadores) en la producción en corta escala (Arias, 1985; BCG, 1988; Jarquín, 1994; Morris, 1992 y Rabellotti, 1992 y 1993). Esta organización es semejante a la del distrito industrial italiano, y sus características centrales son, precisamente, ser concentraciones de PES, con relaciones e instituciones funcionales a estas empresas, toda vez que hacen posible su eficiencia por medio de la cooperación y la división externa del trabajo, sin necesidad de crecer (Piorc y Sabel, 1990 e IIFT, 1988).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Arias, BCG y Jarquín abundan en referencias sobre este hecho, pero su desconocimiento del distrito industrial les impide interpretar mejor sus observaciones. Morris y Rabellotti,

Así pues, la industria no sólo descansa en la PE, también ésta se organiza a la manera de distrito industrial, incrementando su capacidad competitiva; sin embargo el desarrollo de este modelo de organización enfrenta obstáculos hasta ahora insalvables, desaprovechando el potencial que ofrece el distrito para la PE.

Respecto al liderazgo de la fase de comercialización sobre la de producción (exceptuando a las grandes empresas que cuentan con cadenas de venta al detalle o almacenes distribuidores, como *Canadá, Tres Hermanos*, etcétera), coincide con lo que Gereffi (1994) denomina *producción conducida por comerciantes*. Según el autor, en estas industrias los comerciantes casi siempre o siempre imponen a los productores los modelos y volúmenes a producir, las condiciones de la compraventa (plazos de entrega, plazos y formas de pago, etcétera) y los precios; además de subordinar a la industria a sus decisiones, el comerciante acredita a la fase de comercialización una alta proporción del valor agregado de los productos o se apropia de un porcentaje grande del precio final o al consumidor (Gereffi y Korseniewicz, 1990).<sup>6</sup>

Lo otro se refiere a que la comercialización, además de “conducir” a la industria, fomenta la atomización de la producción, sea porque la mayoría de los intermediarios son pequeños o, siendo medianos o grandes, encuentran más ventajoso colocar sus pedidos entre un mayor número de productores. Si bien el distrito industrial —y la subcontratación— garantiza la eficiencia de la PE, el escaso avance de éste pospone esos atributos. Por tanto, la pulverización de la producción afecta a la productividad de esta fase vital de la industria; asimismo, la diversificación de modelos, producidos en pequeñas cantidades, repercute negativamente en la especialización, productividad y economías de escala, a la vez que en la producción de materias primas, insumos y componentes.

#### v) Escasa integración endógena

La industria se estructuró sobre la base de las opciones más fáciles o económicas. Ajena a las presiones competitivas del exterior, recurrió

en cambio, aplican el concepto de distrito industrial a la organización de la industria de León y Guadalajara.

<sup>6</sup> En las industrias *conducidas por los productores*, son éstos quienes imponen las pautas y responden de la mayor parte del valor agregado, siendo más factible reciclarlo a la industria, sobre todo a la fase de producción (Gereffi, 1994).

a los insumos productivos —incluyendo la tecnología— que involucraban menores costos, a causa de su atraso tecnológico, deficiente calidad o por ser de medio uso (la maquinaria); fue así que, en lugar de desarrollar tecnologías de productos y procesos, optó por importarlas, terminando por depender del exterior para la producción de insumos, componentes y el producto final. La consecuencia es la importación de un alto porcentaje de cuero crudo, piel y componentes consumidos por la industria; de los productos químicos y de casi la totalidad de maquinaria y equipo utilizados en los procesos de producción.

Esto es, la industria carece de integración vertical interna o de un “núcleo endógeno” que, en opinión de Porter (1991), es la única posibilidad de lograr ventajas competitivas (ver también a Fanjzylber, 1983 y *Expansión*, junio 26 de 1991). La importación de factores productivos regularmente está sujeta a restricciones de parte de los países proveedores, restando productividad y aumentando costos en los productores.

#### vi) Rezago ante la tendencia internacional de la industria

Varias de las características señaladas arriba apuntan hacia su falta de competitividad internacional. Restaría agregar dos más, cuya influencia es de igual importancia. Una es el rezago en materia de diseño, factor de mucha importancia para un producto como el calzado. El presidente de la Canaical, Juan Antonio González Calvillo, manifestó al respecto que “Una de las formas en que ha subsistido la industria del calzado ha sido por la copia de diseños creados en otras partes del mundo, pues difícilmente se crean modelos propios, por eso el sector no presenta avances significativos en el aspecto del acabado y la moda, conceptos fundamentales para la aceptación de los artículos” (*El Universal*, abril 4 de 1994). Esta estrategia de los empresarios puede dar buenos resultados en el mercado interno y sin la concurrencia de los creadores de nuevos modelos; pero en el mercado internacional, de nada sirve (mientras no sea asimilada y aprovechada como fuente de inspiración para crear diseños derivados). La otra está relacionada con las recientes tendencias de la globalización económica denominada también *cadena mercantiles globales*, que se exponen en la última parte de este trabajo.

En conclusión, durante la vigencia del modelo sustitutivo de importaciones la industria del calzado creció a medida que la demanda se lo

exigió, pero conservó y acentuó las características cualitativas que poseía previamente, en particular sus deficiencias en la producción y abasto de materias primas e insumos, tecnológicas y de comercialización.

### III. NEOLIBERALISMO

En 1982 la economía mexicana entró en una profunda crisis, con tres manifestaciones principales: déficit presupuestal, déficit comercial y endeudamiento externo. Los tres problemas dan cuenta de las críticas que se venían haciendo al modelo de desarrollo hacia adentro: *a)* la exagerada intervención directa del Estado en la economía (con altos costos para el presupuesto, además, de la ineficacia de sus empresas); *b)* la incapacidad de la economía para competir en el mercado internacional, provocando déficits comerciales y *c)* el recurso del débito externo, con el fin de financiar ambos déficits.

El equipo gobernante partió del diagnóstico anterior para definir la nueva estrategia económica. Siguiendo los presupuestos neoclásicos, formularon un esquema de libre mercado, con tres lineamientos centrales: *a)* desregulación de la economía; *b)* estabilidad macroeconómica y *c)* liberalización comercial.

*i) Desregulación.* El principal objetivo fue someter a la economía a las leyes del mercado. Esto es, la competencia libre y "equitativa" de los agentes y, en función de los resultados, la asignación de los recursos (capital, trabajo y naturales) de manera óptima. Sánchez, Fernández y Pérez (1994) lo conciben así:

La nueva política (del Estado mexicano, RA) se fundamenta en el postulado de que la economía de mercado es el camino más efectivo para promover el desarrollo económico del país y el bienestar de su población. El funcionamiento eficiente de mercados competitivos permite que los empresarios tomen decisiones de inversión, de producción y de empleo en condiciones que redundarán en la asignación más eficiente de los escasos recursos con que cuenta la economía. Asimismo, estas condiciones de mercado son las más propicias para fomentar el proceso ahorro-inversión y por ende, el crecimiento económico (p. 49).

El liberalismo significó la eliminación de subsidios públicos y de las regulaciones contrarias a la libre acción de los agentes económicos, al tiempo que aumentó las garantías a la propiedad. El mercado laboral

fue excluido de esta política: deliberadamente se redujeron los salarios reales y se flexibilizaron, *de facto*, algunas disposiciones jurídicas favorables a los trabajadores, argumentando el excesivo costo de este factor (el descenso de los salarios a niveles de los más bajos del mundo, confirma que el objetivo no era eliminar excesos, sino más bien, deprimirlos lo más posible y abaratar los costos de producción). En 1987, después de persistir la onda inflacionaria, entraron en vigor los pactos, que sujetaban las modificaciones de precios y salarios a concertaciones tripartitas; el control concertado de precios y salarios —presente hasta 1994— contravino los propósitos liberales del proyecto económico.

*ii) Estabilidad macroeconómica.* La estabilización de las variables macroeconómicas es determinante para la toma de decisiones de los agentes (expectativas) y el buen funcionamiento de la economía. Se imponía, pues, la necesidad de controlar la inflación, la tasa de interés, el tipo de cambio, etcétera, corrigiendo las variables causales, particularmente los déficit fiscal y externo y la masa monetaria.

Se optó por las recomendaciones monetaristas, esencialmente los *shocks* a través de la contracción monetaria, complementados con la reducción de la demanda de los trabajadores y del Estado.

Esta política presionaba hacia la baja al gasto, la producción y las importaciones; la menor demanda se combinaba con las restricciones y encarecimiento del financiamiento, desalentando la inversión; la privatización de las empresas públicas y la reducción del gasto público corriente, terminaban con el déficit fiscal o lo minimizaban, haciendo lo suyo con los requerimientos de financiamiento para el sector.

*iii) Liberalización.* Un componente destacado del modelo es la liberalización de las relaciones económicas con el resto del mundo, atendiendo a dos supuestos y objetivos: *a)* la importación de mercancías a precios inferiores a los de la producción interna, desplazará a ésta y descenderá la inflación y *b)* la importación obligará a los productores nacionales a operar con mayor eficiencia, desplazándose de las industrias menos fuertes a las más competitivas (López, 1994).

En 1985 se inició el desmantelamiento de los instrumentos de protección del mercado interno. Se eliminaron los permisos de importación, cayendo la producción interna protegida mediante permisos, de 92.2% en 1985, a 19.8% en 1989 (Clavijo y Valdivieso, 1994, cuadro 2, p. 41); paralelamente se redujeron los aranceles promedio *ad valorem*, de 26%

en 1985, a 10.6% en 1988, subiendo los cuatro años siguientes a 12.5% (López, 1994).

Lo interesante es que México emprendió la liberalización comercial unilateralmente. Al tiempo que anunciaba su interés en incorporarse al GATT, abría las fronteras sin esperar reciprocidad, demostrando así que la decisión de liberalizar el comercio con el exterior era firme y definitiva. El proyecto se fortaleció con la entrada al GATT, en 1987, y al TLC, en 1994, y la negociación de tratados comerciales con varios países latinoamericanos (Chile, Colombia, Costa Rica, Venezuela) y la CE (varios aún en proceso de definición).

En el ámbito de la inversión extranjera (directa e indirecta), también se desactivaron las regulaciones y otros obstáculos que restringían el flujo del capital externo hacia el país, fortaleciendo el ahorro nacional para financiar la inversión, el déficit comercial y el costo del capital extranjero (amortizaciones, intereses, utilidades, regalías etcétera). Entre las medidas adoptadas, sobresalen la mayor libertad para la movilidad del capital (entrada y salida), la ampliación de los campos de inversión (agregando el mercado de valores, el sistema financiero, ciertas áreas de los sectores petrolero, agropecuario, minero y de servicios, etcétera), el incremento del porcentaje máximo de la inversión extranjera en muchas actividades, la aprobación de la ley sobre la propiedad intelectual, etcétera.

### *Impacto en la industria del calzado*

Se ha visto (apartado II) en qué condiciones se encontraba la industria al terminar el periodo de sustitución de importaciones. Esas características poseía cuando fue organizada bajo el esquema neoliberal. ¿Qué efectos representó el cambio de modelo? Enseguida se describen los de mayor interés:

1. *Desregulación y privatización.* La reducción de los subsidios y el alza de precios y tarifas de los bienes y servicios públicos (por los ajustes o las privatizaciones de las empresas que los producen), han encarecido los costos de producción y diezmado la competitividad de la industria ante la oferta externa, tanto en el mercado nacional cuanto en el internacional. Asimismo, ha sido afectada por la menor capacidad de la PE para evitar, así sea parcialmente, el impacto de los costos y la caída de la demanda y del financiamiento.



2. *Políticas de estabilización.* Los programas de *shock*, la han impactado de tres maneras: *a)* contrayendo el ingreso y el consumo de calzado; en los años setenta el consumo per cápita era de 3.5 pares anuales; en la primera mitad de los ochenta bajó a 2.7 pares, estimándose que en los noventa se está recuperando el nivel de los setenta (Domínguez y Brown, 1992 y *Expansión*, junio 26 de 1991) y *b)* la escasez de financiamiento —sumada a la contracción de la demanda— ha limitado la inversión, sobre todo para la modernización de la planta productiva; entre 1984 y 1989, los acervos de capital en la industria descendieron 85% (Domínguez y Brown, 1982).

3. *Liberalización comercial.* La apertura del mercado interno viene siendo, empero, el factor que más ha perjudicado a la industria. En primer lugar, se procedió con demasiada premura, pues no se tomaron medidas precautorias, dirigidas a mejorar la competitividad de la industria, acercándola, al menos, al nivel de los principales competidores. La apertura empezó en 1985, pero fue hasta 1988 que el Banco Nacional de Comercio Exterior contrató la realización de un estudio (BCG, 1988), con el propósito de conocer cuál era la situación de la industria y qué necesitaba hacerse para garantizarle competitividad internacional; el diagnóstico y las recomendaciones de política del estudio son de la mejor calidad (dentro del marco neoclásico); sin embargo, poco provecho se obtuvo de él, ya que las estrategias que se formularon posteriormente —de cara al TLC—, poco caso hicieron de aquél y, por el estado que guarda la industria, la ejecución de los programas dejó mucho qué desear: el abasto de insumos productivos, las características del proceso de producción y la comercialización, adolecen de los mismos problemas de antes, y en varios casos incrementados. Todavía en 1993, Nacional Financiera encargó a McKinsey & Company un nuevo estudio (Nafin, 1993), cuyos alcances son menores que el del BCG, pero con resultados similares, sin saberse aún para qué sirvió.

En segundo, y en parte resultado de lo anterior, la abolición de las barreras comerciales se hizo de manera acelerada, indiscriminada y desventajosa para el país. Se indicó ya por qué fue acelerada. La indiscriminación significa que la apertura obedeció a concepciones teóricas y no a estrategias de desarrollo, por lo que el criterio fue liberalizar *per se*, en vez de hacerlo en función de objetivos y metas específicas y, por ello, selectivamente en cuanto a los diferentes aspectos relacionados con la industria (materias primas, insumos, maquinaria y equipo, tipos

y modelos de calzado, etcétera) y grados y plazos de liberalización. Las desventajas de proceder así, se explican por la mayor desprotección del mercado interno respecto a la de los principales socios comerciales y competidores internacionales. Un ejemplo es el de Estados Unidos y Canadá, que, a pesar de su desarrollo, aplicaban aranceles superiores a los de México a las importaciones de los productos de cuero y piel (Secofi, 1992) otros son el de Brasil y Argentina, países que condicionan la exportación de cuero y otros insumos a asegurar antes el abasto interno y la agregación de valor y regulan la competencia externa según la competitividad de los productores locales.

El resultado de esta política es lógico. En el periodo 1985-1993, las importaciones de calzado aumentaron de 0.6 a 811.5 millones de dólares; aunque las exportaciones se incrementaron de 13.9 a 304.3 millones de dólares, en los mismos años, el saldo comercial lo hizo de 13.3 a 507.2 millones de dólares (véase cuadro III). Esto es, los productores nacionales aumentaron sus ventas al mercado internacional en 290.4 millones de dólares, pero perdieron en el equivalente a 810.9 millones de dólares; el saldo neto en 1993, respecto a 1985, fue negativo en 493.9 millones de dólares. Éste es el costo de la apertura para la industria del calzado.

El comercio de calzado con China es todavía más elocuente de lo que ha venido sucediendo con la apertura. Este país se ha especializado en la producción de tenis, con materiales de plástico y textil, propios de las economías de escala; la ventaja de costos que esto le permite y la facilidad para vender sus productos en nuestro mercado, las aprovechó para multiplicar sus ventas por 138.1 veces en poco más de tres años y medio, al incrementarlas de 0.19 millones de dólares en 1990, a 26.87 millones en enero-agosto de 1993 (Canaical).

Dos comentarios más sobre el tema son: *a*) el significado de las cadenas mercantiles en la internacionalización de la economía (ver apartado siguiente) y *b*) la industria del calzado del país descansa mucho en las pequeñas empresas, concentradas en tres ciudades. La concentración regional de las pequeñas empresas ha creado un ambiente industrial muy propicio, similar al de los distritos industriales. Sin embargo, la política neoliberal sólo reconoce las economías de escala, ignorando la existencia y potencialidades de los distritos industriales; tampoco valora debidamente los beneficios de la subcontratación, por lo que, más allá de los programas y discursos en favor de ellos, poco se hace en realidad.

## IV. PROPUESTAS

El balance anterior es desafortunado. El modelo neoliberal está destruyendo a la industria y no ofrece posibilidad alguna de recuperación, a no ser para un segmento muy selecto de los productores.

Frente a esta situación, es necesario reivindicar los valores nacionales, y colocar al desarrollo y la soberanía de la economía en el lugar preferente que les corresponde. Luego entonces; la adopción de un paradigma debe validarse en los hechos, por su contribución al logro de esos objetivos; por tanto, ninguna ortodoxia tiene justificación, menos si ignora esos valores y objetivos o fracasa después de proponérselos.

El neoliberalismo es la antítesis de un proyecto nacional. Su ortodoxia teórica lo somete a preceptos totalmente cuestionables. Por un lado, el *libre mercado* que supone nunca ha existido (Polanyi, 1992 y Piore y Sabel, 1990) y hoy día menos; por el otro, si existiera no ha sido suficiente para el saneamiento y fortalecimiento de la economía.<sup>7</sup>

Evidenciados por los malos resultados, que invalidan las bases teóricas del modelo, los equipos gobernantes pretenden justificarse con el argumento de que “no hay otra alternativa” (según varias declaraciones del Presidente y de secretarios de estado de México).

Las experiencias recientes y contemporáneas demuestran que sí hay alternativas al libre mercado. El modelo de sustitución de importaciones, por ejemplo, logró el crecimiento y cierta integración horizontal y vertical de las economías (nada de lo cual ha conseguido el neoliberalismo), a pesar de su agotamiento final; en la región asiática, liderada por Japón, más exitosa en el periodo de posguerra, el Estado ha desempeñado un rol fundamental en el desarrollo económico, muy dinámico, competitivo y exportador (Banco Mundial, 1993; Tavares, 1993 y Ho-Chang, 1993 y 1994).

La persistencia de focos rojos en la economía mexicana (crecimiento bajo y desarticulado, desequilibrio comercial, endeudamiento externo, sistema financiero inadecuado), hace recomendable aprender del modelo asiático y de cualquier otro con buenos resultados y posibilidades de aplicarse en el país (nunca por cierto, íntegramente, sino sólo en lo que sea compatible con la realidad nacional). Las fallas del mercado están tan bien documentadas, que el supuesto sobre su función orien-

<sup>7</sup> Las experiencias neoliberales recientes han terminado en el fracaso, así en los países desarrollados como subdesarrollados. Reagan, en Estados Unidos, y M. Thatcher, en Inglaterra, entregaron cuentas desastrosas. En los países en desarrollo no existen ejemplos exitosos.

tadora de la economía y asignadora de los recursos productivos es infundada y costosa; la acción preconcebida y coordinada de los agentes privados y el Estado, dirigida a corregir insuficiencias del mercado y a alcanzar objetivos estratégicos, parece ser la mejor alternativa. Esto no implica estatismo ni dar la espalda al mercado; se trata, más bien, de explotar las capacidades de ambos en beneficio de la economía nacional.

En esta perspectiva, el primer paso sería elaborar el diagnóstico de la industria y, en segundo, determinar los objetivos y metas de corto y largo plazos y los instrumentos a utilizar, las responsabilidades de cada sector, los mecanismos de coordinación y evaluación, etcétera.

La información disponible permite sugerir estas políticas:

1. Impulsar el desarrollo tecnológico y del diseño, que generen más competitividad y valor agregado a la industria.
2. Promover la organización de distritos industriales en los centros productores más importantes; en estos últimos existen muchas pequeñas empresas, para ellas la organización distrital —muy avanzada— es la más indicada.
3. Restructurar las industrias del cuero y demás proveedoras de materias primas (plásticos y hules) para la fabricación del calzado, asegurando el abasto de materiales apropiados, de menor costo y de uso más flexible.
4. Implantar nuevos esquemas de distribución y vinculación entre producción y distribución, haciendo esta fase más eficiente, menos costosa y más funcional. Sobre esto último, es prioritario aumentar los volúmenes por modelo que demandan los distribuidores, a fin de mejorar la productividad y contribuir al desarrollo de las industrias de componentes (tacones, suelas, entresuelas, adornos, etcétera).<sup>8</sup>
5. Una política complementaria pero indispensable para el buen desempeño de la industria es dotarla de financiamiento en condiciones adecuadas. Se incluye aquí la activación de la banca, el acceso al mercado de valores y la creación de fuentes de autofinanciamiento (uniones de crédito, etcétera).

<sup>8</sup> Los bajos volúmenes producidos por modelo impiden el desarrollo de estas industrias, forzando a las empresas fabricantes de calzado a elaborarlas en sus plantas lo que incrementa sus inversiones, costos e integración vertical (BCG, 1988).

En el plano macroeconómico, es obvia la necesidad de la estabilidad de precios, tasas de interés, tipo de cambio, etcétera. Esto es, el Estado debe continuar responsabilizándose del ambiente económico, por ser la garantía universal de la buena marcha de la economía.

En tiempos de globalización, la articulación con la economía internacional es crucial. Nuestro país no se queda atrás. En los dos últimos sexenios, el proyecto económico consistió, básicamente, en ampliar la inserción de la economía con el resto del mundo. Ciertamente, los resultados no han sido los esperados, ya que si bien el flujo de mercancías y capitales creció, provocó fuertes déficits, los que hoy tienen en crisis a la economía. En cuanto a la industria del calzado, la política aperturista ha representado serios daños a la planta productiva, principalmente por la entrada de competidores en nichos estructuralmente débiles, como los del tenis y los fabricados de hule y plástico, así como parte del fino; los productores nacionales han perdido una porción significativa del mercado interno, lo que sumado a la caída de la demanda, ha forzado el cierre de numerosas empresas y el aumento de la capacidad ociosa.

La conveniencia de intensificar los intercambios con el exterior y el relativo fracaso de los intentos emprendidos por nuestra economía, obligan a reflexionar acerca del contexto internacional actual y los retos que impone a la economía nacional en su interés por insertarse en ella.

Un elemento estratégico de la política para el desarrollo y la competitividad internacional de la industria es el de las *cadena mercantiles globales*. Según Gereffi y Korseniewicz (1990), la división internacional del trabajo entre economías industrializadas (centrales) y semindustrializadas (periféricas), ya no es tan importante por su carácter sectorial (las primeras produciendo manufacturas y servicios y las segundas bienes primarios); hoy día el sector manufacturero está globalizado, de manera que las economías periféricas producen determinados productos manufacturados (finales o componentes) o realizan ciertas fases de los procesos de producción.

Los productos o fases de los que se hacen cargo esos países, son los que cuentan con ventajas competitivas de orden tecnológico, laboral o de recursos naturales. Las tecnológicas, debido al rezago de estas economías, generalmente se complementan con las laborales y/o de recursos, haciendo más significativas las ventajas; pueden presentarse casos, sin embargo, en los que la especialización en la producción de

un bien propicie innovaciones de productos y procesos, que representen ventajas para tales economías. El trabajo puede dar lugar a ventajas competitivas, por su costo o calificación; el primero ha sido el más importante en la historia de la periferia, aunque la tecnologización de la producción exige la intervención creciente del trabajo calificado.

Así pues, las economías periféricas están incrementando su participación en el comercio mundial manufacturero, mediante artículos de baja o mediana complejidad de producción o especializados o componentes de bienes más complejos, que producen con ventajas frente a los centrales. Éstos, empero, conservan sus ventajas tecnológicas, de diseño, etcétera, por lo que se reservan la producción de los bienes más sofisticados de cada industria. El resultado es una división de las ventajas y, por tanto, de la producción entre los dos grupos de economías.

Esto ha modificado los flujos de bienes manufacturados: antes partían de las economías industrializadas con dirección a las de menor industrialización, en tanto que en la actualidad su recorrido es en ambos sentidos: *a*) desde las centrales fluyen los bienes de mayor contenido tecnológico, de diseño, de calidad y valor agregado y *b*) en dirección opuesta transitan artículos de producción menos compleja.

La industria del calzado ilustra perfectamente este fenómeno. Hasta principios de los años setenta, los principales exportadores (Italia, Japón y España) al mercado norteamericano —principal mercado mundial del calzado— vendían varias clases y modelos de calzado; en la segunda mitad de esa década se sumaron Taiwán y Corea del Sur, con productos de hule-plástico y atlético, respectivamente, y a principios de los años ochenta, Brasil, con productos de piel (Gereffi y Korsenie-wicz, 1990, cuadros 3.1, p. 53 y 3.2, p. 62). Esto provocó la salida de Japón de ese mercado y el reacomodo y la baja de la participación de las exportaciones italianas y españolas, al verse obligadas a abandonar la oferta de clases de calzado o de modelos en los que no eran competitivas frente a aquellos países, concentrándose en los que conservaban ventajas. Para 1987 Taiwán y Corea del Sur habían fortalecido su presencia en los nichos de mercado que exportaban, mientras Italia y Brasil hicieron lo suyo en los de calzado femenino de piel —y parcialmente en el masculino—, repartándose los “subnichos”: Italia en el de mayor calidad-diseño y precio y Brasil en el segmento inferior. Posteriormente China entró a la competencia y acaparó el nicho de calzado de hule-plástico más económico.

A mediados de los años ochenta, los flujos del comercio mundial de calzado experimentaron otro cambio: de ser de una dirección (desde los exportadores hacia los importadores tradicionales), se diversificó, con punto de partida en las economías con ventajas competitivas en una clase o modelo y con destino a todos los países del mundo. A partir de entonces, así los grandes mercados nacionales como los pequeños se segmentaron en nichos, cada cual es abastecido por el productor internacionalmente más eficiente. La novedad de esta dispersión de los flujos, es que las economías que antes eran autosuficientes o exportadoras, se han visto obligadas a importar las clases y modelos en los que son menos competitivas. Un ejemplo es el de Italia: a pesar de ser el mayor exportador mundial, es una de las economías que más han incrementado sus importaciones de calzado (Rabellotti, 1993); ha dejado de producir las clases y modelos en los que no es eficiente, importándolos de las economías más eficientes. México es otro ejemplo: hasta 1982 era prácticamente autosuficiente, aunque sin ser exportador; a mediados de los años ochenta se convirtió en importador, cediendo nichos de mercado (calzado fino y tenis económico) a los productores más competitivos del resto del mundo (BCG, 1988; Domínguez y Brown, 1992 y Rabellotti, 1993).

Este entramado de producción e intercambio mundial, proporciona una lección: la producción de calzado —y en general— es competitiva internacionalmente sólo si se especializa en las clases y modelos en los que cada economía posee ventajas de costos frente al resto del mundo. Entre más dinámicas sean esas ventajas (tecnología, diseño, trabajo, recursos naturales, etcétera), más consistente y ventajosa será la inserción en el mercado internacional.

Las cadenas mercantiles dependen mucho, igualmente, de la comercialización. Las empresas transnacionales, con sus marcas y patentes prestigiadas y comercializadas internacionalmente, han dado impulso a las economías periféricas con sus compras de componentes y la maquila; los grandes mayoristas o distribuidores de los países centrales, a su vez, compran cantidades importantes que comercializan en sus respectivos países y, eventualmente, triangulan hacia terceros.

Pero la intervención de esta clase de comercialización tiene su explicación: lo hacen en productos que les dejan amplios márgenes de beneficio. Es decir, así como en la producción las economías industrializadas se reservan los productos o las fases de la producción más compleja y rentables, su participación en la comercialización les reporta altos por-

centajes del valor agregado o del precio final de los artículos intermedios; esto no es todo: en tales casos, los comercializadores, por su poder de mercado, asumen el liderazgo de las industrias, imponiendo sus decisiones e intereses a los productores (Gereffi, 1994).

La industria del calzado de México se relaciona con el exterior en los términos anteriores. Una parte menor de sus exportaciones es de maquiladoras, que se han establecido en el territorio para ahorrarse costos laborales; la mayoría de las ventas al exterior son productos de empresas nacionales, que recurren a los *brokers* norteamericanos (destino del grueso de las exportaciones) y a comerciantes de otros países. El que se exporte más a Estados Unidos resulta más costoso, pues según el Boston Consulting Group (1988) y Gereffi y Korseniewicz (1990), los intermediarios de ese país son los que se apropian de los porcentajes más altos:

La información disponible sugiere que el segmento más rentable de la cadena mercantil del calzado es el de la distribución y venta, más que el de la producción. Los márgenes de la distribución en los países centrales son muy elevados. En Estados Unidos estos márgenes alcanzaron 50% a mediados de los años setenta, pero fueron cercanos a 60% para los bienes importados... (Gereffi y Korseniewicz, 1990, pp. 54-55).

Los autores citados concluyen que si bien la cadena mercantil o globalización de la industria del calzado permite la inserción de los países de menor desarrollo al mercado internacional, con productos terminados o semiterminados, de bajo o mediano contenido tecnológicos y de diseño, no debe ser motivo para echar las campanas al vuelo, puesto que

El grueso de los beneficios en la industria del calzado, pues, son concentrados por los países centrales. Mientras los NICs (países periféricos de mayor desarrollo industrial, incluyendo a México, RA) han tenido un éxito extraordinario en la producción y exportación de calzado, su parte del excedente económico total del calzado no ha aumentado proporcionalmente... (*Ibid.*, p. 66).

Las propuestas estratégicas tendientes a incrementar las exportaciones de calzado y conseguir los mayores beneficios para la industria nacional, serían dos. En primer lugar, promover el desarrollo de tecnologías y del diseño, que sustenten la competitividad de la industria en



ventaja dinámicas y de mayor valor agregado, en vez de las ventajas estáticas y de fácil acceso de parte de la competencia, como sucede en la actualidad; en segundo, emprender la creación de un sistema de distribución en el mercado internacional, capaz de canalizar y aumentar las exportaciones, en función de las condiciones e intereses de la industria nacional.

### BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Patricia (coord.), "Talleres, comerciantes e industriales. Una trilogía persistente", *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria*, México, Colegio de Michoacán, 1985.
- Bendesky, León, *Empleo y automatización en la industria del calzado*, STYPS, 1986.
- Boston Consulting Group, *Industria del calzado*, México, Bancomext y Secofi, 1988.
- Chang, Ha-Joon, *Was selective industrial policy in East Asia unsuccessful. Some comments on the World Bank The East Asian Miracle*, inédito, diciembre de 1993.
- , *The political economy of industrial policy*, Nueva York, St Martin's Press, 1994.
- Clavijo, Fernando y Susana Valdivieso, "La política industrial de México, 1988-1994", F. Clavijo y José I. Casar (comps.), *La industria mexicana en el mercado mundial. Elementos para una política industrial*, serie Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 80 (dos volúmenes), México, FCE, 1994.
- Domínguez Villalobos, Lilia y Flor Brown Grossman, "Productividad y cambio tecnológico en la industria del calzado", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 1, México, enero de 1992.
- Dussel P., Enrique, "Cambio estructural y potencialidades de crecimiento del sector manufacturero en México", J. López (coord.), *México: La nueva macroeconomía*, México, CEPNA y Nuevo Horizonte Editores, 1994.
- Expansión*, "Jalisco: Los zapatos que vienen de fuera", México, 16 de agosto de 1989.
- , "Industria del calzado. El contraataque", 26 de junio de 1991.
- , "El calzado deportivo pierde la carrera", 26 de junio de 1991.
- , "Suministros, base de la competencia", 26 de junio de 1991.
- Fanjylber, Fernando, "Intervención, autodeterminación e industrialización en América Latina", *El Trimestre Económico*, vol. L(1), núm. 197, México, 1983.
- Galbraith, James K., "Panorámica de las políticas sectoriales en Estados Unidos", F. Clavijo y José I. Casar (comps.), *La industria mexicana en el mer-*

- cado mundial. Elementos para una política industrial*, serie Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 80 (dos volúmenes, México, FCE, 1994).
- Gereffi, Gary, "The organization of buver-driven global Commodity Chains: How U. S. retailers shape overseas production networks", G. Gereffi y M. Korseniewicz, *Commodity chains and global capitalism*, Praeger, Wesport, 1994.
- Gereffi y Korseniewicz, "Commodity chains and footwear exports in the semi-periphery", William G. Martin (ed.), *Semiperipheral states in the world-economy*, Westport, Greenwood Pres, 1990.
- Huerta, Arturo, *La política neoliberal de estabilización económica en México. Límites y alternativas*, México, ed. Diana, 1994.
- Jarquín Sánchez, Ma. Elena, *La producción de calzado en Tepito*, México, UNAM, 1994.
- López, J. (coord.), "El proceso de ajuste de la economía mexicana, 1982-1992", *México: La nueva macroeconomía*, México, CEPNA y Nuevo Horizonte Editores, 1994.
- Malkin, Daniel, "La política industrial en los países de la OCDE", F. Clavijo y José I. Casar (comps.), *La industria mexicana en el mercado mundial. Elementos para una política industrial*, serie Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 80 (dos volúmenes), México, FCE, 1994.
- Mc Fetridge, Donald, "La política industrial en un entorno de libre comercio. El caso de Canadá", F. Clavijo y José I. Casar (comps.), *La industria mexicana en el mercado mundial. Elementos para una política industrial*, serie Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 80 (dos volúmenes), México, FCE, 1994.
- Morris A. S., Lawder S., "Flexible specialization: The application of Theory in a poor-country context: Leon, Mexico", *Journal of International Urban and Regional Research*, vol. 16, núm. 2, 1992.
- Nafin, *Bases para una estrategia de desarrollo de los sectores industriales de exportación. Cuero*, México, 1993.
- Noriega C., Carlos y Alejandro Reynoso del V., "Política macroeconómica y estructura industrial: Un modelo de crecimiento endógeno para la economía mexicana", F. Clavijo y José I. Casar (comps.), *La industria mexicana en el mercado mundial. Elementos para una política industrial*, serie Lecturas de *El Trimestre Económico*, núm. 80 (dos volúmenes), México, FCE, 1994.
- Polanyi, Karl, *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, México, FCE, 1992.
- Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janes, 1991.
- Rabellotti, Roberta, *Industrial districts in México: The case of the footwear industry in Guadalajara and Leon*, ponencia presentada en el Workshop EADI en "New approaches to industrialization: Flexible specialisation and innovation tetworks in the South". 26 y 27 de junio de 1992.

- , *Is there an "Industrial district" model, A comparison between footwear districts in Italy and Mexico*, ponencia presentada en el IDS Industry Cluster Workshop "Intra-firm and inter-firm reorganization in Third World manufacturing industry", Brighton, 14 y 16 de abril de 1993.
- Secofi, *Tratado de Libre Comercio en América del Norte. Curtiduría y artículos de piel* (monografía núm. 23), México, 1992.
- Tavares, M. Concepción, *Japón: Un caso ejemplar de capitalismo organizado*, CEPAL, LC/R.1277, 11 de junio de 1993.

## ANEXO

CUADRO I. *Producto interno bruto: total, manufacturero y del cuero y calzado*

Año	PIB			Participación relativa		Variación relativa (1980 = 100)		
	Total (1)	Manufac- turero (2)	Cuero y calzado (3)			1	2	3
	(Millones de nuevos pesos de 1980)			3/1	3/2			
1960	1 252.3	254.8	10.4	0.8	4.1	28.0	25.8	35.1
1965	1 729.3	382.3	13.8	0.8	3.6	38.7	38.7	46.4
1970	2 340.8	539.1	17.8	0.8	3.3	52.4	54.5	60.1
1975	3 171.4	718.9	22.6	0.7	3.1	70.1	72.7	76.2
1980	4 470.1	998.9	29.7	0.7	3.0	100.0	100.0	100.0
1985	4 920.4	1 051.1	30.3	0.6	2.9	110.1	106.3	102.1
1990	5 271.5	1 203.9	24.5	0.5	2.0	117.9	121.7	82.6
1991	5 462.7	1 252.2	23.8	0.4	1.9	122.2	126.6	80.2
1992	5 616.0	1 280.7	22.9	0.4	1.8	125.6	129.5	77.4
1993	5 649.7	1 271.0	21.3	0.4	1.7	126.4	128.5	71.8

FUENTE: INEGI, *Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1960-1985*, México, 1987; *Cuadernos de Información Oportuna*, México, abril de 1995; *Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1989-1992*, México, 1994.

CUADRO II. *México: producción de calzado*  
(Millones de pares)

<i>Año</i>	<i>Producción</i>	<i>Año</i>	<i>Producción</i>
1970	n.d.	1991	230
1975	166	1992	233
1980	234	1993	230
1985	221	1994e	222
1990	244		

FUENTE: Canaical y L. Domínguez y F. Brown.

CUADRO III. *Comercio exterior de cuero y calzado*  
(Millones de dólares)

<i>Año</i>	<i>Calzado</i>			<i>Pieles y cueros preparados</i>		
	<i>Xs</i>	<i>Ms</i>	<i>Saldo</i>	<i>Xs</i>	<i>Ms</i>	<i>Saldo</i>
1980	30.9	6.0	24.9	1.2	12.8	-11.6
1985	13.9	0.6	13.3	1.2	14.3	-27.2
1986	18.3	0.1	18.2	4.4	9.0	-10.3
1987	53.3	0.3	53.0	15.7	13.3	-6.7
1988	67.0	19.6	47.4	28.0	34.6	-6.6
1989	67.6	74.8	-7.2	13.1	37.9	-24.8
1990	80.6	86.0	-5.4	13.5	39.1	-25.6
1991	104.0	143.2	-39.2	5.7	50.2	-44.5
1992						
1993	304.3	811.5	-507.2			

FUENTE: Bancomext. *Anuarios de Comercio Exterior de Estados Unidos Mexicanos*, varios años, México.

CUADRO IV. *Características censales de la industria mexicana del calzado*

<i>Año</i>	<i>Número de unidades censadas (Prom)</i>	<i>Perso- nal ocu- pado total (Prom)</i>	<i>Remunera- ciones to- tales al per- sonal ocupado</i>	<i>Valor de la prod. industrial</i>	<i>Valor agregado cen- sal bruto</i>
<i>(Miles de nuevos pesos de 1980)</i>					
1980					
<i>Suma</i>	2 023	53 325	4 593	17 951	7 159
SPR*	702	1 299	1	85	47
CPR**	1 321	52 026	4 592	17 866	7 112
Micro	682	4 426	217	887	415
Pequeña	549	18 421	1 260	5 233	2 093
Mediana	71	10 854	927	4 236	1 431
Grande	19	18 325	2 188	7 511	3 173
1985					
<i>Suma</i>	2 160	67 501	4 556	17 771	6 590
Micro	1 823	23 605	1 130	3 602	1 794
Pequeña	278	21 747	1 308	5 281	1 237
Mediana	33	5 793	377	1 611	366
Grande	26	16 356	1 740	7 276	3 193
1988					
<i>Suma</i>	2 312	69 179	2 892	15 547	651 784
Micro	1 615	6 682	143	957	27 528
Pequeña	560	23 005	766	4 043	77 912
Mediana	101	15 842	691	4 905	87 890
Grande	36	23 650	1 301	5 642	458 454
1993					
<i>Suma</i>	4 981	80 971	6 941		
Micro	4 070	13 938	525		
Pequeña	751	28 967	2 166		
Mediana	121	18 180	1 657		
Grande	39	19 886	2 593		

\* SPR: Sin personal remunerado.

\*\* CPR: Con personal remunerado.

FUENTE: INEGI, XI, XII, XIII y XIV Censos Industriales, México, varios años.

CUADRO V. México: estructura relativa de algunas variables censales, por estratos de empresas de la industria manufacturera

Variable y tamaño	A ñ o			
	1980	1985	1988	1993
<i>Empresas:</i>	100%	100%	100%	100%
SPR*				
CPR**				
Micros		84.40	69.85	81.71
Pequeñas		12.87	24.22	15.08
Medianas		1.53	4.37	2.43
Grandes		1.20	1.53	0.78
<i>Trabajadores:</i>				
Micros		34.97	9.66	17.21
Pequeñas		32.22	33.25	35.78
Medianas		8.58	22.90	22.45
Grandes		24.23	34.19	24.56
<i>Remuneraciones:</i>				
Micros		24.81	4.63	7.56
Pequeñas		28.72	26.50	31.21
Medianas		8.28	23.88	23.87
Grandes		38.19	44.99	37.36
<i>V. A. Censal bruto:</i>				
Micros		5.79	27.22	
Pequeñas		29.24	18.77	
Medianas		19.99	5.56	
Grandes		44.33	48.45	

\*SPR: Sin personal remunerado.

\*\*CPR: Con personal remunerado.

FUENTE: INEGI, XI, XII, XIII y XIV Censos Industriales, México, varios años.

CUADRO VI. México: valores censales promedio por estratos de empresa de la industria manufacturera

Variables y estratos	A ñ o s			
	1980	1985	1988	1993
<i>Trabajadores/empresa:</i>	26	31	30	16
SPR*	2			
CPR**	39			
Micros	6	13	4	3
Pequeñas	34	78	41	39
Medianas	153	176	157	150
Grandes	694	629	657	510
<i>Remuneraciones/empresa:</i>	2.270	2.109	1.251	1.614
SPR*	0.002			
CPR**	3.476			
Micros	3.318	0.620	0.083	0.149
Pequeñas	2.295	4.706	1.369	3.341
Medianas	13.051	11.437	6.838	15.857
Grandes	115.158	66.918	36.138	76.992
<i>VACB/empresa:</i>	3.539	3.051	2.492	
SPR*	0.066			
CPR**	5.384			
Micros	0.608	0.984	0.323	
Pequeñas	3.812	4.449	2.499	
Medianas	20.154	11.096	16.688	
Grandes	167.005	122.808	59.831	
<i>Remuneraciones/trabajador:</i>	0.086	0.067	0.042	0.099
SPR*	0.001			
CPR**	0.088			
Micros	0.049	0.478	0.020	0.044
Pequeñas	0.068	0.060	0.033	0.087
Medianas	0.085	0.065	0.044	0.106
Grandes	0.113	0.106	0.055	0.151



## CUADRO VI. (Continúa)

---

VACB/trabajador:	0.134	0.098	0.083
SPR*	0.036		
CPR**	0.137		
Micros	0.094	0.076	0.078
Pequeñas	0.114	0.057	0.061
Medianas	0.132	0.063	0.106
Grandes	0.173	0.195	0.091

---

\*SPR: Sin personal remunerado.

\*\*CPR: Con personal remunerado.

FUENTE: Elaborado con información del INEGI.