

LA INDUSTRIA DEL CALZADO FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Ruilo Tomás Rea Becerra

María Auxilio Piñón

Una vez formalizado el tratado de libre comercio (TLC) entre México, Canadá y Estados Unidos, la economía nacional se enfrentará a uno de los mayores retos de su historia, lo cual implica la necesidad de reestructurar su planta productiva, realizar modificaciones en la manera de pensar y de concebir el mercado y establecer condiciones políticas y sociales para su desarrollo.

La industria del calzado, dedicada a producir básicamente para el mercado nacional, con una estructura industrial basada en su mayoría en pequeñas y medianas empresas y con un nivel tecnológico atrasado, requiere de cambios profundos para enfrentar con el mayor éxito posible esta nueva era económica. Algunos puntos sugerentes al respecto se mencionan a continuación.

DEBEN APROVECHARSE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS

UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

México se encuentra ubicado en una zona privilegiada. Por un lado, se sitúa en una región de gran importancia económica denominada Cuenca del Pacífico; por otra, mantiene una cercanía con el mayor importador de calzado en el mundo, Estados Unidos. De firmarse el TLC, se establecerían mecanismos de acceso a un mercado amplio y cercano que reduciría costos de transportación, fletes y cargos por financiamiento. La exportación de calzado mexicano proporcionaría abasto a Estados Unidos y Canadá en borras, y se tendría la ventaja de poder realizar cambios rápidos al producto en un ambiente cada vez más competitivo.

INFRAESTRUCTURA CREADA.

La industria del calzado cuenta con una infraestructura y una capacidad instalada que la ubican entre las actividades manufactureras más importantes y dinámicas del país; posee, además, una experiencia acumulada a lo largo de varias décadas que le permite producir un zapato de calidad y de precio competitivo.

MANO DE OBRA CAPACITADA.

La industria zapatera cuenta con mano de obra capacitada y con una destreza admirada y reconocida en los países desarrollados. Asimismo, su costo está considerado entre los más bajos a nivel internacional.¹

MODERNIZAR Y EFICIENTAR LAS EMPRESAS

TECNOLOGÍA MODERNA Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA.

Salvo algunas excepciones, a la industria mexicana del calzado le hace falta desarrollo para competir exitosamente. La mayoría de las empresas (pequeñas y medianas) tendrán que renovar maquinaria y equipo para lograr niveles mayores de competencia; y los talleres más pequeños (artesanales y familiares) deberán integrarse o fusionarse en empresas semejantes a las comercializadoras para satisfacer la calidad y demanda del producto.

Las empresas con mayores niveles tecnológicos como Canadá, Puma, Dunlop y Emyco, que cuentan con laboratorios de prueba y diseño por computadora, así como sistemas de calidad integral,² deberán

adoptar tecnologías de manufactura celular³ y controles de calidad total que permitan obtener economías de escala para reducir costos y aumentar la producción y productividad.

NUEVA MENTALIDAD EMPRESARIAL.

El exportador mexicano tiene fama de impuntual e inconsistente en sus compromisos, lo que provoca constantes devoluciones y una imagen negativa en el exterior. Es necesario que esta mentalidad cambie; en la actualidad se está generando un tipo de empresario competitivo, que dejará poco espacio de desarrollo para los empresarios tradicionales.

Una nueva cultura implicaría capacitar constantemente al personal; eficientar la empresa formando grupos de trabajo de técnicos y supervisores que se involucren en el proceso de producción; establecer controles de calidad en toda la cadena productiva y no esperar la revisión hasta el final; promover al personal técnico, administrativo y fabril que cuente con iniciativa propia, por lo que es necesario una comunicación constante y directa entre los trabajadores de los distintos niveles. La empresa ya no debe ser vista como una fuente de ganancias personal o como un patrimonio familiar, sino como una fuente de capitalización para el país.

Para exportar es necesaria una cultura abierta al mundo, a los cambios sociales, políticos, tecnológicos y comerciales; estar al tanto de la moda (condición imprescindible para el éxito) y producir un zapato enfocado al gusto del consumidor, confortable y con imagen.

ENTORNO ESTRUCTURAL QUE FACILITE EL DESARROLLO.

El que una empresa sea competitiva no sólo depende de su desarrollo interno, es necesario que el estado le proporcione las condiciones para que tenga la posibilidad de competir con éxito. Por ello es vital ofrecer una infraestructura adecuada y eficiente, vías de comunicación y transporte modernos, facilitar y agilizar los créditos, mantener una relación más estrecha entre productores y funcionarios aduanales, proporcionar marcos jurídicos y fiscales que brinden fácil y rápido acceso a los diversos destinos y propiciar sistemas

de distribución que coloquen oportunamente los productos.

Los pequeños y medianos talleres requerirán en mayor medida de apoyo económico y social para su crecimiento y desarrollo. Brindarles tecnología moderna y materias primas de calidad, facilidades de crédito y financiamiento, así como capacitación constante, protegería a dichas empresas contra las embestidas de la competencia extranjera en el mercado interno.

Es necesario también que, ante el TLC, el gobierno trate de retrasar la disminución de las tarifas arancelarias, pues ello permitiría que las empresas elevaran su nivel tecnológico y estuvieran en posibilidad de competir con la industria americana y la inversión extranjera que pudiera instalarse en el país.

Otro punto sería establecer que el calzado que se importe de Estados Unidos tenga por lo menos 50 por ciento de origen de producción de ese país. Por ello, es necesario establecer una severa vigilancia para evitar las importaciones de productos de terceros países que no estén en los acuerdos del tratado.

Aspecto importante es también negociar la reducción de las tarifas arancelarias norteamericanas que son superiores a las mexicanas; existen tarifas hasta de 45 por ciento en el sistema arancelario de Estados Unidos.



BUSCAR NUEVAS LÍNEAS DE EXPORTACIÓN

Actualmente las exportaciones de calzado que realiza el país representan el 5 por ciento de la producción total y el comprador principal es Estados Unidos. La mayor parte de estas ventas se realizan a través de las exposiciones anuales de moda que se celebran en México, las cuales también congregan un número importante de productores extranjeros. Sin embargo las exportaciones no deben realizarse sólo a través de este medio, es necesario contar con una representación estable en el país importador.

ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN.

La forma en que se ha incursionado en los mercados internacionales ha sido a través de la estrategia de "escopeta"; es decir, se interviene en la producción de varios modelos de materia prima diversa, orientada a consumidores y precios diferentes y en líneas de moda y ocasiones distintas. Ello ha resultado ineficiente y costoso. Una alternativa con mayores posibilidades de éxito es la estrategia tipo "lasser"; esto es, concentrar los esfuerzos en un sólo nicho industrial perfectamente definido donde la capacidad y la habilidad productiva sea más fuerte y donde se tenga mayor experiencia y ventaja comparativa.

La bota vaquera por ejemplo, goza de mucha fama en el consumidor norteamericano y tiene gran demanda en el mercado europeo. Aunque también se puede producir zapato de piel para caballero y niño o calzado para dama de alto diseño. Empresas como "Calzado Juguetón", por ejemplo, han entrado con éxito al mercado francés con zapato de niño de alta calidad; y algunos países como Noruega, Finlandia, Suecia e Italia, se han convertido en centros de distribución del calzado de piel mexicano. Asimismo, en el estado de Jalisco existe la capacidad para producir calzado de dama fino, el cual tiene la posibilidad de entrar exitosamente en Estados Unidos.

CANALES DE VENTA.

Las ventas pueden realizarse a través de importadores mayoristas o detallistas. Al hacerlo a través de los

primeros se tendrían las ventajas de no preocuparse más que de la venta del producto, pues son ellos los que estudian el mercado y escogen los segmentos de producción; sin embargo, ello generaría una dependencia absoluta ya que no se tendría noción de lo que realmente quieren los consumidores. Por otra parte, comercializar a través de detallistas implicaría contar con una empresa importadora propia, establecida con funcionarios expertos que promovieran la venta y a través de la cual se tendría conocimiento del mercado, controlando así el destino del producto. Además se lograría firmeza y permanencia del mercado. La decisión de qué canal de distribución es más conveniente, dependerá de las habilidades del empresario y del riesgo y rentabilidad a que se aspire.



PROTEGER EL MERCADO NACIONAL

Resulta de vital importancia que frente al TLC se proteja el mercado interno ya que una de las causas de la disminución de la producción de calzado nacional, ha sido el incremento excesivo de las importaciones que han llegado a desplazar segmentos del mercado, principalmente los de consumo popular. Baste decir que las importaciones que en 1988 fueron de 19.3 millones de dólares, se incrementaron a 83.5 millones en 1990; la mayor parte de las cuales se introdujo de contrabando a través de Estados Unidos mediante negociaciones triangulares. Además, si una vez firmado el

TLC se instalan empresas extranjeras en el país, se acelerarían estas contradicciones internas, pues se tendría que competir no sólo por mantener o conquistar mercados, sino también para contratar personal especializado, adquirir suministros y obtener financiamiento.

Por otra parte, resulta urgente que se impulse y desarrolle el equipo y las refacciones de origen nacional para reducir el grado de dependencia tecnológica; crear laboratorios para desarrollar una curtiduría que permita utilizar productos químicos y recursos naturales propios; limitar la exportación de pieles finas y de calidad para que sean consumidas por las empresas nacionales, lo cual propiciaría elaborar un producto de calidad mayor; y orientar, a través de los diferentes centros de investigación, a los productores y empresarios en estudios de mercado, análisis de costos y en comercio internacional.

Es necesario impedir que México se convierta en un basurero de productos que no encuentran salida en Estados Unidos; para ello se tiene que exigir calidad, evitar el comercio triangular y educar al consumidor mexicano. ▣

NOTAS

¹ En Taiwán el salario por hora es de 3.15 dólares; en Corea del Sur es de 2.95; en Singapur 2.90, Hong Kong 2.60, Jamaica 2.40, Costa Rica 2.0, República Dominicana 1.80, Brasil 1.78, y en México es 1.29 dólares por hora. Ver Mendiola, Gerardo, "Maquiladoras, salario campeón", en *Expansión*, vol XXI, núm. 527, México, 1989, p. 46.

² Según Deming, la calidad integral implica "hacer todo bien y hacerlo a la primera vez", lo que hace necesario la participación y el involucramiento de todo el personal en el proceso productivo; la adopción del sistema "justo a tiempo - cero error" y la implementación en todas las áreas de trabajo del concepto de excelencia.

³ Por manufactura celular se entiende el hecho de separar el proceso de producción en diversas unidades, permitiendo la especialización de las fábricas, donde algunas elaboren componentes de zapato y otras se dediquen simplemente a ensamblar, esto permitiría la implementación de economías de escala.

BIBLIOGRAFÍA

CALZAVANCE/Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), Edición Especial, septiembre, 1990.

Expansión, vol. XXIII, núm. 568, junio 26, 1991.

Ejecutivos de Finanzas, año XX, núm. 10, octubre, 1991

Martínez Ramos, Fernando, "El calzado mexicano goza de gran prestigio internacional por su calidad", Ponencia presentada ante el Senado de la República en el Foro de Información, Opinión y Dialogo del Tratado Trilateral de Libre Comercio, en CALZAVANCE/CICEG, año 1, núm. 13, agosto 15, 1991.

Martínez Treviño, "TLC, respuesta para integrar al país a las nuevas circunstancias mundiales", Ponencia presentada ante el Senado de la República en el Foro del TLC, en CALZAVANCE/CICEG, año 1, núm. 13, agosto 15, 1991.

Martínez Treviño, "Cómo permanecer y crecer en un mercado competitivo de moda", en CALZAVANCE/CICEG, año 4, núm. 22, agosto, 1987.

