

# La industria del calzado de Jalisco: una revisión de su competitividad

JAIME LÓPEZ DELGADILLO\*

La industria del calzado en Jalisco, incluida la de cuero, ha tenido una participación importante en la conformación del producto interno bruto estatal, por lo que se puede equiparar, en los últimos años, con las industrias estatales de hule y químicos y con la de productos minerales no metálicos. Su importancia trasciende al ámbito nacional, ya que el estado se mantiene como la segunda región productora de calzado del país, después de Guanajuato.

No obstante el nivel alcanzado, esta industria ha experimentado una recesión productiva, representada por el cierre de un número importante de factorías, el despido masivo de trabajadores y la utilización reducida de su capacidad instalada. El deterioro sufrido representó una contracción productiva, a valores reales de 1985, de alrededor de 41 por ciento entre ese año y 1995. En cuanto a mano de obra, los fuertes despidos se dieron en los primeros años de la crisis, ya que posteriormente muchos de ellos se mantuvieron de manera informal, por lo que el impacto en este rubro no se registró en la misma proporción que en los niveles de producción.

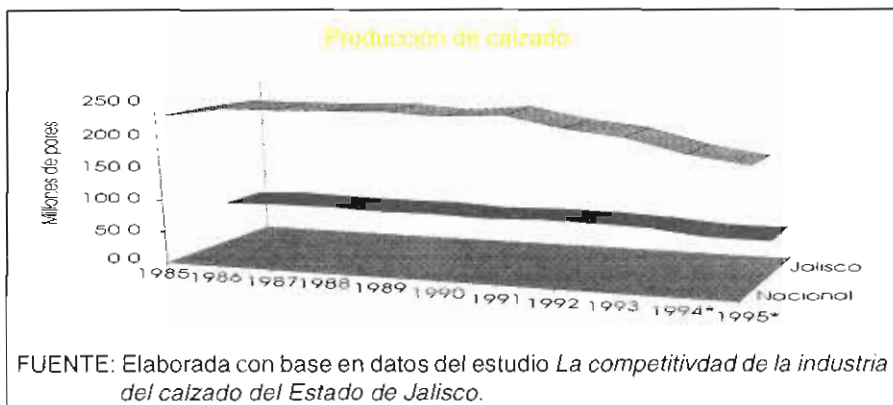
Esta etapa de contracción se debió a dos factores primordiales: primero,

el estallamiento de la crisis económica nacional, y segundo, la apertura desorganizada al exterior, auspiciada por fallas fundamentales de atención a esta industria por parte de las autoridades gubernamentales. La crisis afectó sensiblemente el poder adquisitivo de la población, primordialmente de las clases media y baja, y la apertura expuso a la industria del calzado a la competencia con productores extranjeros, quienes saturaron el mercado nacional de calzado económico. Existen razones para considerar inadecuado el tratamiento otorgado al calzado nacional, por parte de las instituciones gubernamentales; pero a la vez debemos reconocer el grado de competitividad del calzado extranjero, primordialmente el que proviene de China, Corea y Hong Kong, para atraer al consumidor mexicano vía precios. En 1988 las importaciones de calzado alcanzaron la cantidad de 46 millones de dólares (mdd), y las exportaciones eran superiores en 14 mdd. Esta relación se volvió desfavorable a partir de 1990, ya que las importaciones crecieron desproporcionadamente, alcanzando su máximo nivel en 1994, cuando duplicaron el valor de las importaciones.

El deterioro económico a que fue expuesto el país en diciembre de 1994 causó el cierre de empresas con dificultades financieras para afrontar las deudas que tenían a esa fecha. Sin embargo, el hecho de que a mediados de 1995 se comience a vislumbrar la posibilidad de una recuperación de la producción hace que el efecto de ésta no alcance a tener un impacto similar al sufrido en la década de los ochenta. Este resurgimiento de la industria zapatera nacional, y primordialmente la jalisciense, se debió a la atención que pusieron las autoridades para impedir el ingreso ilegal a nuestro país de calzado asiático, que entraba por la frontera de Baja California. Otra medida fue la de incrementar la tasa arancelaria al calzado procedente de Asia a un 35 por ciento. Estas dos medidas fueron suficientes para detonar el surgimiento de la industria, mismo que estimula a las grandes factorías a incrementar su nivel de exportaciones. Para 1995 las exportaciones mexicanas de calzado fueron mayores que las importaciones en 48.1 mdd, y el nivel de exportación alcanzado por Jalisco fue cercano a los 20 mdd.

Lo expuesto da pie a dos consideraciones iniciales: los fabricantes de esta industria estatal no abandonaron

\* Profesor e investigador del Departamento de Economía, Universidad de Guadalajara.



su actividad, ya que actualmente atienden en forma eficiente una gran parte de la demanda nacional de calzado de dama, en el que Jalisco tiene un grado de especialización considerable. Esto no implica que la industria requiera de nuevo del cierre total del mercado nacional, sino sólo contar con la cobertura de tiempo suficiente que solicitaban constantemente los productores, para alcanzar el nivel de los principales países productores. La otra consideración es la atención que presten las instituciones gubernamentales, primero, para simplemente aplicar la ley, y segundo, para compensar la industria del calzado la debilidad acumulada por los efectos del cierre de la economía mexicana por décadas y, por consiguiente, la caída del poder adquisitivo de la demanda nacional de los últimos años.

De lo anterior se desprende que la producción de calzado en Jalisco ha sostenido una férrea batalla para mantenerse a flote, pero aún no reúne los requisitos para lograr un nivel de competitividad relevante en el contexto internacional. Prueba de ello es su escasa presencia en los mercados internacionales, si lo medimos por el nivel de sus exportaciones. De hecho, para 1995 las exportaciones de la industria del calzado de Jalisco representaban menos del 15

por ciento del total de la industria manufacturera, pero son 1.3 veces superiores a las realizadas en 1988, como se puede apreciar en la gráfica anterior. Este hecho, visto a la luz del estado que guarda la economía del país y del gran desarrollo alcanzado por los países asiáticos en esta materia, clarifican el esfuerzo realizado por los fabricantes locales para tener presencia en los mercados internacionales.

La carrera hacia la competitividad de la industria del calzado de Jalisco apenas inicia, por lo que el anterior análisis no implica el que se tenga que sobreproteger o extender en forma indefinida la cobertura aplicada hasta hoy. Pero tampoco se puede dejar, en estos momentos, a la abierta competencia internacional, porque no cuenta todavía con las suficientes fortalezas requeridas para tener presencia competitiva. La identificación de éstas ha sido el tema central de un estudio que he realizado recientemente y que será publicado por la Universidad de Guadalajara.

Para efectuar el análisis de competitividad podemos diferenciar el entorno macroeconómico de una economía que favorece o no la presencia de las empresas en los mercados internacionales del comportamiento de las empresas para afrontar la com-

petencia. Para el caso macro se cuenta con información, no así en el caso de las características internas de las empresas del exterior. Sin embargo, para este trabajo he tomado algunos indicadores de los principales países productores de calzado, y para lo interno sólo me referiré a una parte de los resultados obtenidos en un muestreo aplicado a empresas jaliscienses productoras de calzado.

### Entorno macroeconómico en los principales países exportadores de calzado

Para tener una mayor idea de los niveles de producción alcanzados por los principales países productores de calzado, expongo la siguiente información.

Salta a la vista que Italia y España han cedido la producción masiva de calzado a los países de Asia. Se ha propagado que estos países cuentan con la gran ventaja de tener mano de obra barata, y de allí su alto grado de competitividad. Analizaré este y otros factores productivos en los siguientes párrafos.

País	Producción 1992 (millones pares)
China	3 000
Corea del Sur	430
Taiwán	285
Italia	420
España	190
Brasil	500
México	230

FUENTE: Estudio *La competitividad de la industria del calzado del estado de Jalisco*.

La teoría económica señala como ingredientes iniciales de la capacidad exportadora los niveles de precios (o

inflación) y la tasa de cambio de cada economía. De hecho, los exportadores mexicanos, en su generalidad, han estado demandando constantemente una devaluación del peso mexicano respecto al dólar como medida básica para exportar. Una revisión del comportamiento de estas variables en los diferentes países mencionados, durante el periodo 1985-1994, arroja los siguientes resultados.

Países	Variación anual 1985-1994		
	Precios	Tasa de cambio	Salarios
México	49.1	52.2	45.2
Italia	5.8	-0.7	5.2
España	6.2	1.4	8.2
China	9.7	16.2	12.7
Corea	5.6	1.7	20.7
Brasil	172.5		

FUENTE: Estudio *La competitividad de la industria del calzado de Jalisco*.

Las cifras muestran una clara diferenciación del comportamiento de la economía en esos países. Mientras que la mayor parte ha mantenido, por un largo periodo bajas tasas de inflación, las de México han estado muy por encima de las de éstos durante el mismo periodo. La década de los ochenta fue para México de altos niveles de inflación, los cuales parecían reducirse durante los primeros años noventa, volviéndose a elevar en 1995. Otra situación digna de mención es que mientras que las altas tasas de inflación de México contrastan con el bajo crecimiento de su producto interno bruto (PIB) 1.8 por ciento durante este periodo; en cambio, los países de Asia combinan inflaciones bajas con altas tasas de crecimiento: 9.9 por ciento y 7.4 por ciento, respectivamente.

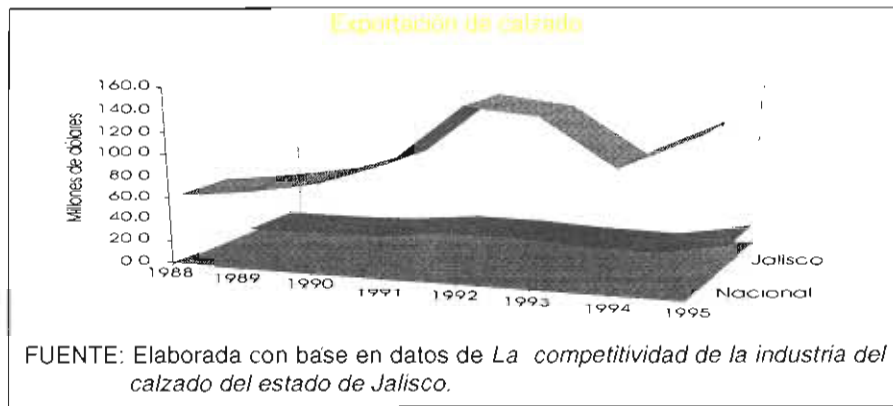
El comportamiento inflacionario ha sido contrarrestado, para efectos de ventajas en el comercio exterior, con incrementos de las tasas de cambio, de diferente manera en los países mencionados. La mayoría de éstos no han efectuado devaluaciones superiores a la inflación, como estrategia de ventaja ante la competencia externa. Sólo México y China tuvieron devaluaciones mayores que la inflación durante este periodo.

Para resolver la cuestión central de si el comportamiento de estas variables ha afectado la capacidad exportadora de estos países, corrí regresiones lineales de los niveles de exportación en relación con las tasas de inflación y de cambio, encontrando resultados que considero importantes. En el caso de México encontré fuertes indicios de que ha habido una relación directamente proporcional entre el nivel de la tasa de cambio y el de exportaciones. Para China, con el que hago la principal comparación, encontré que también guarda una relación directa, aunque en menor proporción, ya que cuando este país alcanzó fuertes nivel de inflación no recibió el impacto inmediatamente en la tasa de cambio. La corrección la hizo en varios años posteriores. Los demás países no muestran indicios de tener en la devaluación, afectada por la inflación, un sostén para sus exportaciones, ya que con cualquier nivel de inflación y devaluación, éstos han mantenido un ritmo creciente de sus exportaciones en general.

En cuanto a los incrementos salariales, no deja de sorprendernos, dado que los asiáticos tienen sueldos inferiores, que todos los países, con excepción de Italia, han estado otor-

gando incrementos generales en los salarios superiores a las tasas de inflación durante todo el periodo mencionado. Tampoco en el rubro de salarios, que en el caso de México se utiliza con intensidad, los grandes países productores de calzado han mantenido una fortaleza ante el exterior, más bien pareciera que existe una preocupación generalizada por acrecentar los niveles de ingresos vía salarios.

Ante estos hechos, representados por las variables analizadas, sólo queda aceptar que estos países pudieron haber utilizado estos factores al inicio de su entrada al comercio internacional —no he encontrado literatura que haga alguna referencia al respecto—, ya que actualmente no figuran como ventajas competitivas ante el resto de los países. Italia es el mejor exponente del manejo de su tasa de cambio, ya que ha subvaluado su moneda, y sin embargo la industria del calzado se mantiene como la más competitiva de Europa. De lo anterior se desprende que debe haber otros factores que inciden en la conformación de la competencia de la industria del calzado, referidos básicamente a cuestiones de tecnología. Para los que tienen relación con la fabricación de calzado es común mantener que Italia cuenta con una innovación importante de su maquinaria, no obstante que se mantiene como líder en calzado de piel y de moda, que requieren de un proceso productivo altamente manual. El gran salto de los países asiáticos ha sido la incorporación de materiales sintéticos en la fabricación de calzado de todo tipo. Esta nueva presentación de calzado está relacionada con innovación de materiales, como producto del es-



fuerzo realizado en materia de investigación y aplicación tecnológica.

Lo anterior nos lleva a afirmar que un marco macroeconómico adecuado, baja inflación y tasa de cambio y bajos incrementos salariales, son la plataforma de despegue inicial para la competitividad de la industria del calzado. El centro vital de la competencia radica en la primacía que se logre en el campo de la aplicación de tecnología. Por ello haré una revisión de lo encontrado en las empresas jaliscienses de calzado en esta materia.

### Rasgos competitivos de la industria del calzado de Jalisco

Durante mucho tiempo, tanto el gobierno como las cúpulas empresariales han insistido en que la apertura de la economía nacional requiere de una transformación de las empresas del sector productivo. Siguiendo esta línea, y con base en el esquema de competencia de Michael E. Porter en su texto relacionado con las ventajas competitivas, efectué un análisis sobre algunos factores que, desde mi perspectiva, determinan el ambiente que predomina al interior de las empresas con relación a este tema. Para este análisis tomo como referencia el diagnóstico realizado en la industria jalisciense del calzado.

De acuerdo con lo expresado por los industriales de calzado, el 84 por ciento de ellos consideraba tener algún problema relacionado con su actividad productiva. De este porcentaje, el 92 por ciento mencionaba que es necesario renovar su maquinaria en alguna área del proceso. Un 66 por ciento de éstos tenían programado, en el corto plazo, adquirir algún tipo de maquinaria. Por una parte, encontramos que en su mayoría, por efectos tradicionales, equiparan las fallas o limitaciones productivas con las condiciones actuales de su maquinaria. Si atribuimos a la competitividad, como lo hace Porter, un sentido equivalente al de productividad, podremos mejorar nuestra visión de la información señalada. En el ámbito del calzado no es frecuente escuchar hablar de mejoras tecnológicas referidas a revisiones de procesos productivos, de adaptación de maquinarias, de aprovechamiento de espacios o de investigaciones en materiales. A final de cuentas, los fabricantes de calzado no se han planteado una revisión integral de la parte central de su actividad, el área productiva, que redunde en un decremento notable de sus costos de producción.

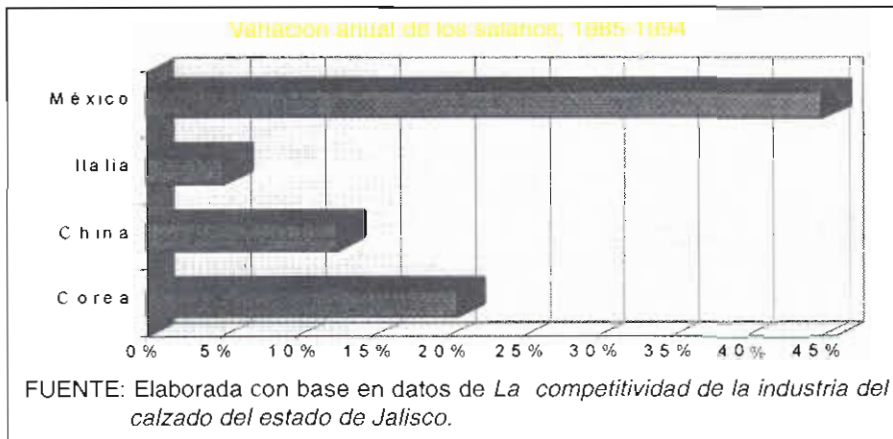
Las empresas grandes han efectuado serias transformaciones, que

redundan en una presencia importante en los mercados nacional e internacional. Lo que no procede para toda la industria es que las pequeñas factorías traten de repetir el modelo sin tener ni la capacidad ni los recursos para ello, por lo que en muchos de los casos las renovaciones se revierten en mayores costos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, a la fecha sólo un 44 por ciento de ellos han realizado recientemente maquilas, sin que hayan expresado problemas para efectuarla. Este dato revela la poca integración de esta industria, donde la maquila puede ser una expresión de esta carencia. El caso de Italia, reconocida desde hace años como exitoso, es el mejor exponente de esta estrategia, la cual ha repercutido favorablemente en las empresas y, por consecuencia, en la industria. La maquila eficiente la producción de las empresas, sean grandes o pequeñas, al ahorrarles inversiones, espacios, mano de obra concentrada en un solo sitio, lo que les permite especializarse en alguna parte del proceso. No todas las empresas deben repetir todo el proceso como ha sucedido hasta ahora. A las pequeñas se les facilita el tránsito a mejoras en su producción.

Para incorporar la maquila masiva y cotidianamente en esta industria es indispensable que las pequeñas empresas sean competitivas. Pero será difícil que se impulsen por sí mismas. Son las grandes empresas las que pueden promover con mayor intensidad la utilización de maquilas, mediante negociaciones beneficiosas para ambas partes.

En cuanto a la integración con proveedores, el 95 por ciento de los productores entrevistados manifes-



taron tener problemas con éstos, por lo que un 49 por ciento de ellos se surten en el extranjero. De los factores que desarticulan la integración entre productores y proveedores, los principales mencionados fueron el precio -55 por ciento de los entrevistados-, la oportunidad de entrega -33 por ciento- y la calidad -18 por ciento-. En el medio del calzado se reconoce como añeja la dificultad para obtener pieles y otros insumos de acuerdo con las necesidades de los fabricantes. Por su parte, los curtidores se quejan de las dificultades nacionales para obtener cuero en las condiciones requeridas por la industria del calzado.

El hecho es que existen deformaciones arraigadas en esta industria que se deben superar. En estos momentos decisivos, en que la industria del calzado requiere definir su nivel de competencia, es necesario tomar medidas radicales para avanzar firmemente hacia su consolidación. No hay más, o se integra la cadena productiva del calzado o los fabricantes deben contar con políticas laxas que les permitan planear y negociar importaciones de materias primas o insumos del exterior. Así lo hace Italia, y tiene un lugar relevante en la industria del calzado.

Para un desarrollo a mediano y largo plazo, la alternativa óptima de la industria jalisciense del calzado es la integración, ya que se producen suficientes pieles en nuestro país como para traerlas del exterior. La ventaja esencial de una industria es tener la mayor parte de materias primas e insumos a su alcance. La negociación de intereses y beneficios debe ser más sencilla entre productores nacionales que con extranjeros. Una parte importante de la competitividad se centra en los materiales e insumos que utilizan los fabricantes de calzado. De no darse, sólo algunos productores exportarán y la vuelta a un mercado abierto de calzado en México significará una recesión productiva como la sufrida a fines de los años ochenta.

Un último factor por analizar es de la mano de obra. México es un país con mano de obra disponible y desocupada, lo que permite pagar sueldos bajos. Este hecho se reconoce, a nivel internacional, como ventaja frente a los demás países productores. Solamente para dar una referencia expongo el caso de Italia, donde el salario promedio actual de los trabajadores de la industria del calzado es de entre 12 000 y 14 000 pesos mensuales -incluyendo presta-

ciones- y, sin embargo, no hay quien compita con ellos en las líneas de producción que trabajan. En párrafos anteriores, expuse los casos de los países asiáticos.

Ante estos hechos contundentes la pregunta es por qué no podemos aprovechar esta condición. Una revisión del estado que guarda la mano de obra en las factorías jaliscienses de calzado nos proporcionan la siguiente visión. El 33 por ciento de los fabricantes no habían otorgado, en los últimos meses, ninguna forma de capacitación a sus trabajadores, y éstos no la consideran determinante para su desempeño. Por otra parte, un 27 por ciento de ellos consideraba conveniente que se modificaran los cursos de capacitación existentes, ya que no tenían a resultados productivos, cuando menos en el corto plazo.

Aunque el 95 por ciento de los productores consideraron buena la mano de obra de que disponían, una evaluación de éstos expresa que su desempeño no está a la altura requerida. Sus limitaciones estaban referidas a la falta de sueldos adecuados, a la poca flexibilidad que presentaba, a los bajos rendimientos y al bajo nivel de estudios con que contaba. La industria del calzado de Jalisco, por sus bajos requerimientos técnicos, capta mano de obra medianamente calificada, con bajos niveles de estudios formales. Esto significa que la mayoría de los trabajadores apenas terminan la primaria se incorporan a esta actividad, con los resultados ya descritos por los propios empresarios. El problema radica en la falta de habilidades y de disposición para aprender, de allí la carencia de flexibilidad y productividad. Otra parte del problema es la

limitación disciplinaria para seguir normas, para alcanzar mejores niveles de vida y, sobre todo, para hacer equipo con otros trabajadores o con los propios directivos de la empresa.

Lo anterior no impide ver las limitaciones del liderazgo con que los productores operan sus factorías, pero lo prioritario es aumentar la participación de los trabajadores, dado que se trata de una industria intensiva en mano de obra que requiere ser capitalizada para convertirla en una real ventaja de competencia ante otras regiones del país y del exterior. Esta época de resurgimiento de la industria del calzado en Jalisco es propicia para prestar atención a los trabajadores, como parte de un proyecto de mediano plazo, cuyo objetivo central sea acrecentar su productividad mediante su integración en los mejoramientos productivos y con una compensación adecuada que se refleje en mejores salarios reales.

### A manera de conclusión

La industria jalisciense del calzado es fuerte y su competitividad tiende consolidarse a partir de la atención que les han prestado las instituciones gubernamentales en 1995. Aparte de sus actuales fortalezas, ha superado la saturación temporal del mercado nacional de calzado, que provocó el cierre de una buena cantidad de fábricas. Las que sobreviven el momento deben su permanencia a que ajustaron sus procedimientos, organización y finanzas a las nuevas condiciones de la economía de nuestro país.

En 1996 la producción jalisciense atiende una gran parte del mercado nacional en las líneas de mujer y de piel e inicia una importante penetración al mercado externo, primordial-

mente de Estados Unidos. Esto da pie a pensar que da muestras claras de competencia por la reducción de su precio, la calidad con que sigue produciendo, y la actualización de sus diseños. Pero el nivel alcanzado en estos aspectos no es suficiente para superar a los grandes productores de calzado asiáticos y europeos. El reto central, por lo tanto, es reducir los niveles de precios sin desatender la calidad ni la moda de nuestro calzado.

Si los fabricantes de calzado jaliscienses desean contar con una industria sólida, a ellos corresponde esta tarea, y parte de ella es incorporar, como factor de apoyo, a las instituciones gubernamentales del país y a quienes integran la cadena productiva. La industria, entendida como un conjunto de empresas, debe acentuar la integración interna y aspirar a una permanente mejora en los procesos productivos. Ejemplos claros los tenemos con la industria de Italia, China o Corea. Jalisco no tiene por qué ser la excepción.

La base del impulso a la industria del calzado, en términos de competencia, son las variables microeconómicas, tecnología, materias primas y mano de obra, que definen su grado de competitividad. Los fabricantes jaliscienses reconocen sus debilidades en éstas y otras materias, lo que falta es tomar medidas eficaces para superarlas y redoblar el paso para reducir el atraso en que se encuentra respecto del exterior, atribuido al cierre de nuestra economía y a las crisis, que han deprimido el mercado nacional.

No existe en la literatura estrategia única que conduzca a conformar las ventajas de competencia para esta u otra industria. Por lo tanto, es tarea de cada empresa revisar sus fortalezas

y debilidades, a la luz de un marco de competencia, para establecer sus propios programas de modernización. De la suma de tales programas deberán salir los programas de la industria, a los cuales deben atender, en forma preferente, las instituciones gubernamentales responsables de promover el desarrollo industrial en su conjunto. En este contexto, considero que la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco desempeña un papel importante, como interlocutor con los industriales, con las oficinas gubernamentales y los órganos de promoción industrial. Por la tradición de Jalisco y el ímpetu mostrado por sus industriales, el calzado jalisciense tiene las suficientes ventajas para ocupar el lugar que a nivel nacional mantuvo por muchos años.

### Bibliografía

- Becker, Guillermo, *Retos para la modernización industrial de México*, Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
- Clavijo Quiroga, Fernando *et al.*, *La política industrial en México*, Secofi, El Colegio de México, ITAM, Concamin, México, 1994.
- Estadísticas de la Industria del Calzado*, editado por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco, documento, Guadalajara, 1995.
- Fajnzylber, Fernando, *La industrialización trunca de América Latina*, Nueva Imagen, México, 1988.
- López Delgadillo, Jaime, *La competitividad de la industria del calzado de Jalisco* (en prensa).
- Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial Vergara, Argentina, 1991.
- Sánchez Ugarte, Fernando *et al.*, *La política industrial ante la apertura*, Secofi, Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.