

LAS INDUSTRIAS DEL CUERO Y DEL CALZADO EN MÉXICO

Esther Iglesias



*A la memoria de mi padre,
José A. Iglesias*

L-103

Colección / la estructura económica
y social de México

Las industrias del cuero
y del
calzado en México

por

Esther Iglesias



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dr. Francisco Barnés de Castro

Rector

Mtro. Xavier Cortés Rocha

Secretario General

Dr. Humberto Muñoz García

Coordinador de Humanidades

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Dra. Alicia Girón González

Directora

Mtra. Verónica Villarespe Reyes

Secretaria Académica

Mtro. Alejandro Méndez Rodríguez

Secretario Técnico

María Dolores de la Peña

Jefa del Departamento de Ediciones

Idea original de la ilustración: Pablo Arredondo

Ilustración y diseño de la portada: Argel Gómez

Edición al cuidado de Marisol Simón

© Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Primera edición 1998

Derechos reservados conforme a la ley

Impreso y hecho en México

Printed and made in Mexico

ISBN 968-36-6550-0

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	11
PRESENTACIÓN	13
A MANERA DE PRÓLOGO	15
1. ACERCA DE LAS INDUSTRIAS DE LA CURTIDURÍA Y DEL CALZADO EN MÉXICO	19
Las manufacturas del cuero y del calzado en crisis, 20; Regiones y productores de las manufacturas del cuero y del calzado, 26	
2. HISTORIA DE LA CONFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL DEL CALZADO EN MÉXICO	29
Los orígenes de la planta productiva industrial del calzado en México: de la producción para los mercados locales al “calzado de batalla”, 29; Las diferentes generaciones de industriales del calzado: tecnología y relaciones sociales de producción, 35; La planta productiva del calzado mexicano y la articulación de los diferentes tipos de unidades de producción, 39	
3. LA GEOECONOMÍA MUNDIAL DEL CALZADO Y LOS ESPACIOS DEL CALZADO MEXICANO	45
La geoconomía mundial del calzado, 45; Los espacios del calzado mexicano, 49; Regiones y minirregiones, 52; Tipos de calzado que se fabrican en México, 71; Planta productiva industrial mexicana: tipos de empresas, 74; El empleo, salarios y condiciones de trabajo, 78; El empleo y las condiciones de higiene, 83; Empleo y cambio tecnológico, 84; El empleo y los salarios, 85; Mercado interno y externo (1980-1994). Fracciones arancelarias, 89; Las importaciones de calzado y las prácticas desleales, 90; El comportamiento del mercado interno, 101; El crecimiento del mercado externo, 106	

4. LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURÍA EN MÉXICO	123
<p>La planta curtidora mexicana, 123; Espacios curtidores en México, 124; Las tenerías y el empleo, 128; El duro trabajo de curtir pieles, 130; ¿Modernización tecnológica o asociación de grandes empresas?, 132; El mercado de la curtiduría en México, 137; Importación y exportación de pieles, 145</p>	
5. LA INDUSTRIA DEL CALZADO MEXICANO Y LA REGIÓN DE GUANAJUATO	155
<p>La macrorregión guanajuatense del calzado, 155; Tipos de empresas. Obreros y empresarios, 156; Tipos de manufacturas del calzado, 164; Desarrollo del mercado interno y externo, 166; Coinversiones y asociacionismo, 194; ¿Hacia dónde se dirige la macrorregión del calzado mexicano frente a la crisis actual?, 196</p>	
6. ESTUDIO DE UNA MINIRREGIÓN DEL CALZADO EN LA FRONTERA NORTE. EL CASO DE CIUDAD JUÁREZ Y LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS INDUSTRIALES DE LA BOTA VAQUERA	205
<p>Antecedentes de la industria botera de Ciudad Juárez, 207; El <i>self-mademan</i> de la frontera mexicana juarense: el pequeño y mediano empresario botero, 211; Los diferentes tipos de empresa de botas vaqueras de Ciudad Juárez, 218; De la maquiladora a los talleres de reparación del calzado, 219; La actual coyuntura del sector botero mexicano y los retos de la industria juarense frente al TLC, 222</p>	
7. IMPACTOS Y PROSPECTIVA PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO MEXICANO	225
<p>Los acuerdos del TLC y las industrias de la curtiduría y el calzado mexicano, 225; La caída de las proyecciones auguradas desde 1992 en adelante, 230; Realidad y prospectiva para estas industrias manufactureras, 238</p>	
REFLEXIONES FINALES	245
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	255
APÉNDICE DE FRACCIONES ARANCELARIAS	273

AGRADECIMIENTOS

Más allá de discurrir metodológicamente la importancia de haber contado con una documentación alterna a la que nos presentan las fuentes impresas y que de hecho fue la que nos permitió descubrir la dimensión oculta del problema que hoy nos ocupa, nuestro propósito es dejar aquí testimonio de la deuda contraída con todas aquellas personas que como responsables de diferentes instituciones gubernamentales y privadas durante el periodo en que se desarrolló esta investigación, nos permitieron acceder a la consulta de esta valiosa información.

Si pretendiéramos agradecer individualmente a todos aquellos quienes coadyuvaron al proporcionarnos información —al entrevistarlos a unos y consultarlos a los otros— podríamos dejar de mencionar alguno y es por ello que lo hacemos de esta manera. En esto incluimos desde los medianos y grandes empresarios “boteros” de Ciudad Juárez hasta los mini, pequeños, medianos y grandes industriales del calzado en Guanajuato, y a muchos de los pequeños propietarios de esta misma industria en San Mateo Atenco, estado de México.

Asimismo, queremos recordar muy significativamente la deuda que tenemos con numerosos directivos de las diferentes cámaras de la curtiduría a nivel regional y nacional. Agradecemos también a las diversas dependencias nacionales y locales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), al Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y a los responsables de los bancos de datos del periódico *El Financiero*; las atenciones recibidas en la biblioteca del Centro de Investigación y Asistencia Técnica del estado de Guanajuato (CIATEG), así como también la colaboración que tantas veces recibimos por parte de los compañeros de la biblioteca de nuestro centro de trabajo, el Instituto de Investigaciones Económicas.

Finalmente y no por ello menos importante, queremos expresar nuestro reconocimiento al ingeniero Joel Ramírez, al licenciado Alejandro Hernández y muy especialmente a la licenciada Gabriela Gutiérrez, quienes en su calidad de asistentes temporales de esta investigación, de acuerdo con las diferentes etapas por las que necesariamente hubo de atravesar, hicieron posible con su valiosa colaboración que esta obra llegara a buen término.

PRESENTACIÓN

En junio de 1995 nuestro Instituto, junto con otras dependencias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), participó en la convocatoria que anualmente celebra en el país la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) para la obtención del Premio Nacional de Exportación. En tal oportunidad concursaron varias investigaciones de nuestra institución inherentes a la temática en cuestión. Hoy, la dirección del Instituto de Investigaciones Económicas (IIEC) se complace en presentar al lector uno de los trabajos que contribuyeron a que el IIEC de la UNAM obtuviera tan importante presea.

En estos momentos en que el modelo económico privilegia la importancia del mercado externo, son válidos estudios como éste en donde se analiza a profundidad a sectores manufactureros como los del calzado y la curtiduría mexicanos no sólo considerando la coyuntura inmediatamente anterior al Tratado de Libre Comercio (TLC), sino también rastreando el modelo de acumulación de estas industrias tradicionales en México y las incidencias que las mismas tuvieron en las diferentes regiones en las que se desarrollaron. Investigaciones como ésta en la que se ofrece un estudio de los diferentes nichos de mercado externo para las manufacturas del calzado y el impacto de las importaciones frente al proceso de apertura comercial y globalización, son útiles para proseguir analizando con esta misma metodología otros sectores industriales.

Alicia Girón González

THE HISTORY OF

THE CITY OF BOSTON
FROM THE FIRST SETTLEMENT
TO THE PRESENT TIME
BY
NATHANIEL PHIPPS

BOSTON: PUBLISHED BY
J. B. ALLEN, 100 NASSAU ST.
1856

A MANERA DE PRÓLOGO

Cuando decidimos realizar una investigación sobre la industria del calzado en México no imaginábamos que el estudiar los cambios habidos dentro de este sector manufacturero durante estas últimas dos décadas nos serviría también como espejo para reflejar una gran mayoría de situaciones por las que ha atravesado la estructura económica de muchas de las ramas del sector y que en su mayoría contribuyen al desarrollo del mediano y pequeño empresario en el país. El hecho de investigar el proceso de acumulación, que desde principios de siglo se planteó para el pequeño propietario de talleres dedicados artesanalmente a confeccionar calzado o a curtir pieles desarrollando incipientemente los primeros insumos, es de alguna manera también recorrer el espectro de muchos de los sectores manufactureros del país que, hasta el parteaguas de los setenta, dedicaban la mayoría de sus esfuerzos únicamente al abastecimiento del mercado interno.

En el camino recorrido durante estas seis o siete décadas se conformó lo que hasta entonces representó la columna vertebral de la planta productiva manufacturera mexicana. El periodo que corre a partir de la década de los setenta hasta los noventa signó los destinos de muchos de aquellos otrora pequeños empresarios, que ya para entonces se habían convertido —muchos de ellos— en propietarios de medianas y grandes empresas. Muchos poseedores de pequeños talleres y micro empresas que no habían podido reconvertir a éstas por falta de apoyo crediticio y por incapacidad de delegar gestiones que les permitieran enfrentar no sólo al mercado externo sino también desarrollar una política de defensa del capital nacional frente a los avatares y sorpresas que les depararía la globalización económica y la apertura de libre comercio para la que tampoco se habían preparado: todos ellos quedaron en la brecha aunque no fueron los únicos puesto

que también los acompañaba una importante mayoría de la vanguardia de este grupo empresarial.

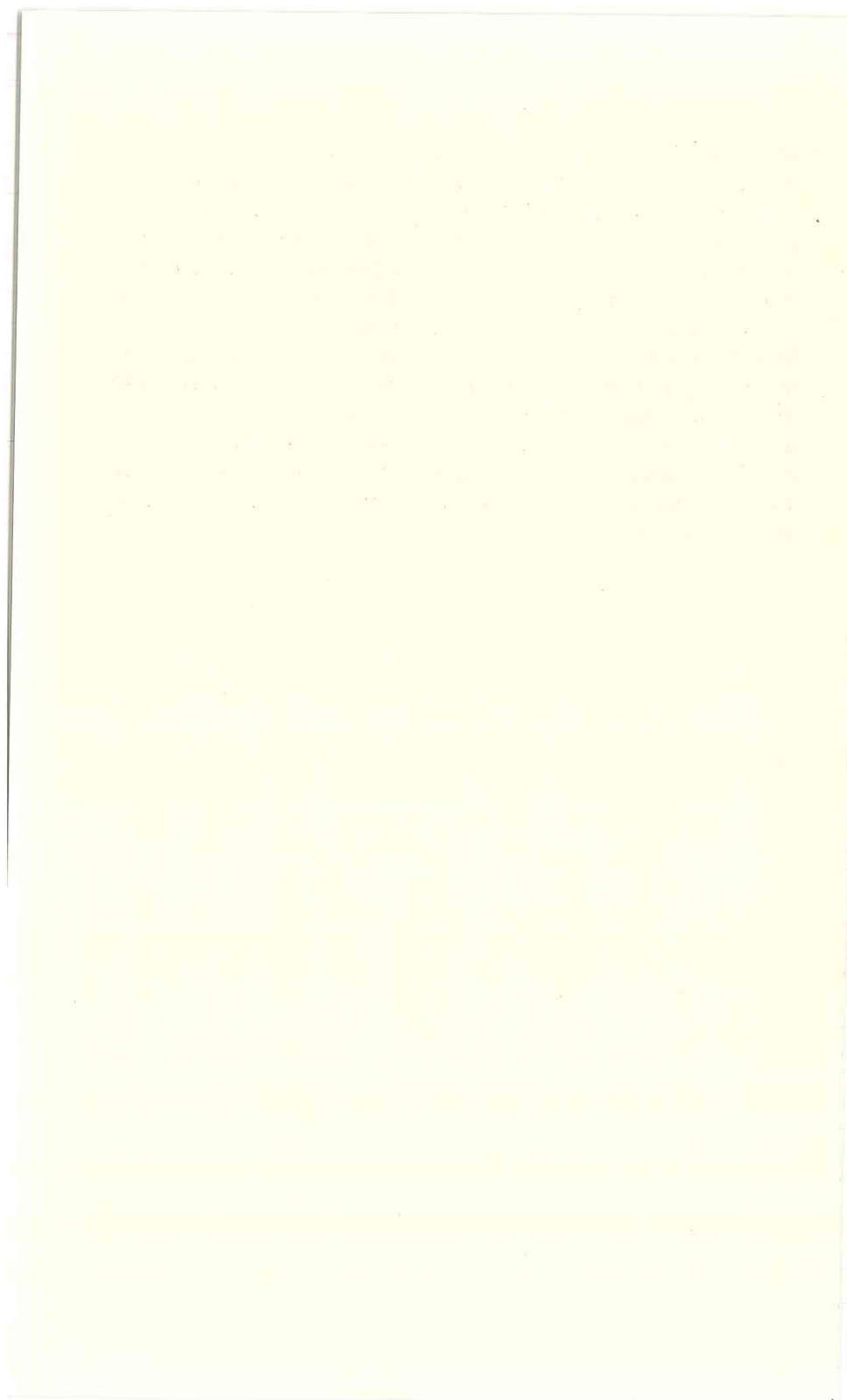
En este trabajo, en el que no estudiaremos las leyes de la mercadotecnia ni tampoco el destino manifiesto de quienes creyeron poder alcanzar, sin transitar, los caminos del Primer Mundo, queremos dejar memoria no sólo de aquellas políticas económicas que sirvieron para impulsar y fortalecer —con el apoyo de salarios flacos, leyes sindicales no siempre lo suficientemente liberales para quienes venden su fuerza de trabajo y en regiones en las que estas industrias se convirtieron en uno de los motores de impulsión para el crecimiento del empleo— sino también de la manera en que incidieron las industrias del cuero y del calzado que dibujaron y desarrollaron en los estados de Guanajuato, Jalisco, México, Chihuahua, el Distrito Federal y otras regiones del país, cimientos y construcciones que al ponerse a prueba frente al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y a otras políticas globalizadoras, no todas ellas las han podido soportar tal y como aparentemente parecían programadas.

El remontarnos a la historia de los diferentes procesos de acumulación, el recrear las diferentes ondas del mercado interno, tanto como el indagar los recovecos en el comportamiento del mercado externo o el descubrir los pocos nichos en los que coyunturalmente el calzado mexicano competiría con éxito, o bien el relevar el avasallador triunfo de las importaciones del Pacífico, a las que se les abrieron las puertas grandes en el país, nos revela no sólo las erróneas planificaciones de quienes fueron hacedores de políticas económicas en las que se destruyó una gran mayoría de la planta productiva, sino también las debilidades con las que en un futuro próximo deberán contar quienes pretendan enfrentarse a los retos que les impone el neoliberalismo en Latinoamérica.

Todo esto y algo más, y mucho menos de lo que es necesario aún seguir estudiando a profundidad, es aquello que nos ha llevado a evaluar —a partir de la confrontación de diferentes tipos de documentos, en los que no están ajenas las voces de los propios empresarios y obreros— la necesidad de incorporar a futuro, por parte de los grupos empresariales y gubernamentales, una planeación diferente a la actual, una planeación que deberá estar acorde no sólo con los intereses regionales de quienes detentan los principales medios de producción,

sino también que comprometa al Estado para que desarrolle y apoye políticas de empleo más allá de las coyunturas que favorezcan únicamente a un número muy restringido de quienes poseen la capacidad para sortearlas. Por otra parte, será necesario también investigar el comportamiento de otros sectores manufactureros para interpretar con mayores elementos los posibles cambios habidos y si éstos se parangonan con los que dieron origen al nuevo rostro que hoy ostenta la planta productiva del calzado. No olvidemos tampoco que esta nueva imagen es también el producto de la desaparición de un número importante de micro y pequeños empresarios y que una gran mayoría de los hoy sobrevivientes de aquella antigua planta productora del calzado, en la actualidad ya enarbolan y reclaman políticas proteccionistas, olvidando que en otra coyuntura fueron paladines de aperturas indiscriminadas.

Esther Iglesias Lesaga



1. ACERCA DE LAS INDUSTRIAS DE LA CURTIDURÍA Y DEL CALZADO EN MÉXICO

Las manufacturas de la curtiduría y del calzado mexicanas han sido hasta hoy industrias espacialmente regionalizadas. La industria del calzado no sólo representa una regionalización espacial dentro del territorio nacional sino que este concepto también se corresponde con el tipo de calzado que produce.

En consecuencia, Guanajuato representa en las industrias del cuero y del calzado el 45% a nivel nacional seguido de Jalisco, con un 18%, equivalente al lugar que ocupan conjuntamente el estado de México y el DF. Los otros espacios del país complementan el 19% restante.

Hasta hace unos años las micro y pequeña empresas representaban la base de las industrias del cuero y del calzado en México (96.5%). La mediana empresa apenas alcanzaba el 2.5% y la grande el 1% restante. Actualmente y debido a la grave crisis que atraviesan estas manufacturas, las micro y pequeñas empresas han ido abandonando paulatinamente la importante representatividad que hasta hace unos años detentaban dentro de la estructura productiva industrial. Tanto ayer como hoy los niveles de producción y de productividad son equiparables al tamaño de la empresa: en este talón de Aquiles es donde hay que explorar la marginalidad en los cambios cualitativos que han afectado considerablemente la salud de estas industrias. El nivel tecnológico se encuentra aún muy poco desarrollado: 53% de las empresas son de tipo artesanal, 39% están mecanizadas y sólo el 8% cuenta con alta tecnología.¹

En México se diferencian espacialmente aquellas regiones donde la

¹ *Emprende*, León, Gto., diciembre de 1992, p. 8.

micro, pequeña, mediana y grande empresas ocupan cada una de ellas jerarquías distintas. Mientras que la pequeña empresa detenta un lugar preponderante en la región guanajuatense, este mismo tipo de establecimiento en Jalisco alcanza un rango secundario.

Si nos preguntamos qué calzado fabrica México, la respuesta nos revela que el país desarrolla conjunta y armónicamente, y en consonancia con sus espacios regionales, la mayoría de las líneas de calzado, tanto para hombre y mujer como para niños. Lamentablemente si la interrogación supone inquirir acerca de las posibilidades que el calzado mexicano tiene hoy en su mercado interno, el dictamen resulta negativo puesto que desde 1988 tanto las industrias del calzado como de la curtiduría han entrado en una franca crisis cuya brecha más grande comienza a partir de la apertura comercial que inundó de mercancías, con precios dumping, a este mercado.

LAS MANUFACTURAS DEL CUERO Y DEL CALZADO EN CRISIS

Desde 1980 hasta la fecha las industrias del cuero y del calzado en México han venido sufriendo un grave deterioro, al punto que estos sectores manufactureros que para aquel entonces representaban el 3% del PIB nacional para 1992 sólo alcanzaron el 1.79%. De los nueve sectores de la industria manufacturera, cuatro de ellos, es decir, el sector textil, el del vestido, el del calzado y por último el del cuero son los que registraron el comportamiento más desfavorable en materia de producción.²

Es precisamente a comienzos de 1993, en plena crisis de la industria del calzado y muy a pesar de las proyecciones que en ese momento podrían haberse hecho para el futuro, cuando la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical), en un despliegue de optimismo manifiesta que: "... en el corto plazo los industriales del calzado en México cubriremos la demanda nacional e internacional de zapato".³ Sin embargo, pocos meses después, la industria del calzado comenzó a resentir fuertemente la caída de su producción, al

² "Textil y calzado, los sectores más golpeados en el año: Canacinttra", *El Financiero*, 29 de diciembre de 1993, p. 12.

³ "Entrevista a José María Neira Figarola, presidente de la Canaical", *El Financiero*, 24 de marzo de 1993, p. 25.

CUADRO 1
 Producto Interno Bruto.
 Industrias del cuero y del calzado
 (En millones de pesos a precios de 1970)

Año	Curtido y acabado de cuero y piel	%	Calzado y otros artículos de cuero	%	Otros calzados de cuero o tela	%	Total
1970	402.8	12.7	2 475.0	78.1	290.6	9.2	3 168.4
1971	421.8	12.6	2 611.7	78.1	310.2	9.3	3 343.7
1972	418.9	12.0	2 732.7	78.6	327.2	9.4	3 478.8
1973	457.6	12.5	2 867.5	78.1	346.7	9.4	3 671.8
1974	478.5	12.5	2 999.3	78.0	365.4	9.5	3 843.2
1975	503.2	12.5	3 129.3	77.9	385.4	9.6	4 017.9
1976	487.8	12.1	3 168.8	78.8	365.4	9.1	4 022.0
1977	493.8	11.6	3 398.2	79.9	362.7	8.5	4 254.7
1978	563.9	11.8	3 829.9	80.3	374.9	7.9	4 768.7
1979	616.7	11.8	4 223.2	80.6	398.7	7.6	5 238.6
1980	549.8	10.2	4 437.8	82.2	408.8	7.6	5 396.4

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de spp; Banco de México Sistema de Cuentas Nacionales de México 1970-1978 y 1978-1980.

(En miles de millones de pesos a precios de 1980)

Año	Curtido y acabado de cuero y piel	%	Calzado y otros artículos de cuero	%	Otros calzados de cuero o tela	%	Total	Sector manufact.	%
1980	5 124	17.3	22 384	75.5	2 158	7.3	29 666	988.9	3.00
1981	5 580	17.1	24 828	76.0	2 244	6.9	32 652	1 052.6	3.10
1982	5 303	16.3	24 893	76.3	2 413	7.4	32 609	1 023.8	3.19
1983	5 226	18.8	20 287	73.0	2 279	8.2	27 792	943.5	2.95
1984	5 800	19.7	20 999	71.5	2 571	8.8	29 370	990.8	2.96
1985	5 903	19.5	21 964	72.5	2 417	8.0	30 284	1 050.2	2.88
1986	4 647	16.3	21 389	75.0	2 468	8.7	28 504	995.8	2.86
1987	4 741	19.2	17 604	71.3	2 341	9.5	24 686	1 026.1	2.41
1988	4 632	19.2	17 092	71.0	2 347	9.8	24 071	1 058.9	2.27
1989	4 763	18.8	17 881	70.8	2 628	10.4	25 272	1 133.6	2.23
1990	4 603	18.9	17 238	70.8	2 504	10.3	24 345	192.8	2.04
1991	5 419	22.8	15 814	66.5	2 550	10.7	23 783	1 252.2	1.90
1992	5 333	23.2	15 357	66.9	2 257	9.8	22 947	1 280.7	1.79

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de spp; Banco de México, Sistema de Cuentas Nacionales de México 1980-1986, 1987-1990, Secofi (para los años de 1991 y 1992).

CUADRO 2
Tasa de crecimiento de la producción en la industria
del calzado 1985-1994

Año	Tasa de crecimiento	Producción (millones de pares)	Uso de capacidad instalada %
1985	1.7	232.6	60.90
1986	1.97	237.2	62.20
1987	3.03	244.4	64.00
1988	0.33	245.2	64.20
1989	-18.43	200.0	49.80
1990	4.25	208.5	57.00
1991	-4.27	199.6	60.00
1992	-3.16	193.3	57.20
1993	-10.35	173.3	n.d
1994	3.29	179.0	n.d

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

igual que ocurría en otros sectores manufactureros y el desempleo se manifestó ya de manera significativa para esa época como un símbolo de la crisis.⁴

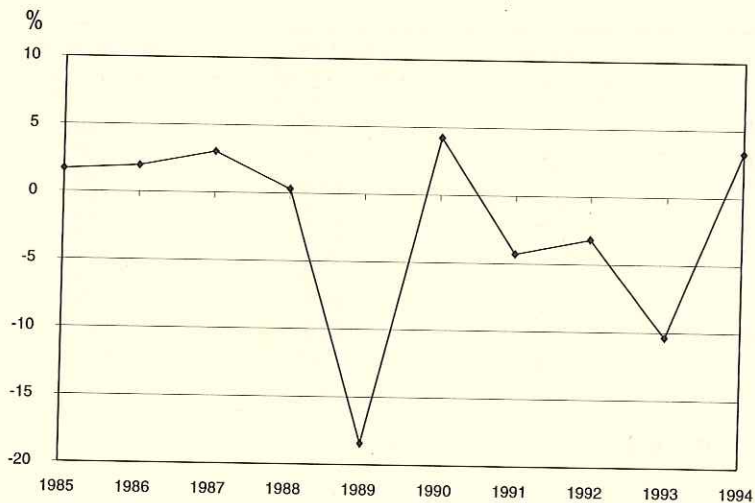
Haciendo una rápida retrospectiva recordemos que la década de los sesenta marca el inicio de importantes cambios en el tipo de calzado como una expresión más de los habidos dentro del comportamiento social y se impone ya un nuevo estilo. Es el momento que sirve para señalar un viraje profundo en la confección del calzado: del tacón alto al tenis. Este cambio trae consigo consecuencias en la transformación de los espacios productivos no sólo a nivel nacional sino esencialmente en los espacios internacionales.⁵

Para los zapateros mexicanos la brecha generacional comenzó a hacerse más profunda en la década de los setenta, cuando la especialización, aunada a una nueva tecnología y a jóvenes generaciones preparadas por sus antepasados para “renovar” e incorporar “moder-

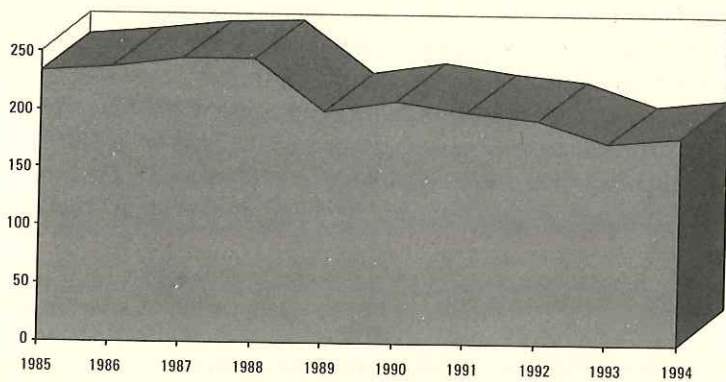
⁴“Sector manufacturero: 600 despidos diarios”, *La Jornada*, 9 de agosto de 1993 pp.1 y 32.

⁵ Cámara Nacional de la Industria del Calzado, *50 Aniversario Cámaras de la Industria del Calzado*, México, Concalzado-Canaical, pp. 40-45.

GRÁFICA 1
Tasa de crecimiento anual de la industria
del calzado (1985-1994)



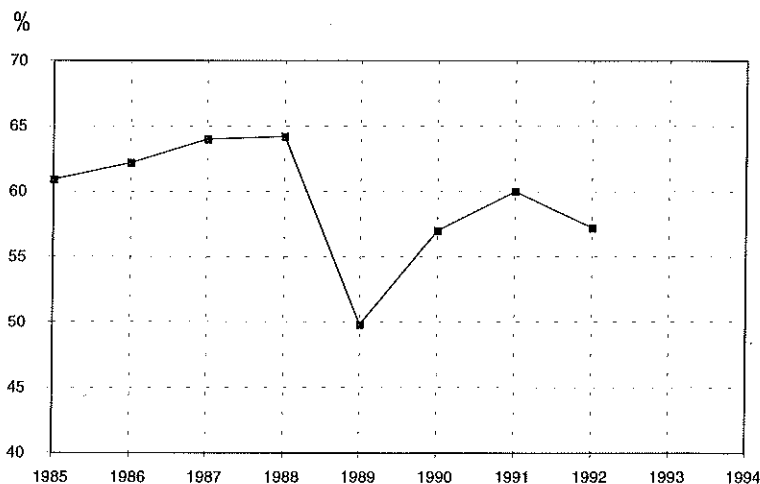
GRÁFICA 2
Producción de la industria del calzado



nidad empresarial” empiezan a hacerse presentes. Nos remite a la época del empleo de nuevos materiales acordes con la entrada del hombre a la era espacial. Fue el momento en el que las dificultades para el abasto de la materia prima tradicional, el cuero, se convirtieron ya en un problema para aquellas pequeñas empresas que pretendían mantenerse en el mercado: el cabrito sustituyó entonces al tradicional becerro.

La crisis económica que soportó México a mediados de la década de los setenta y por la que el país se convirtió en una de las regiones con mayor índice de deuda externa, trajo aparejados graves problemas de desempleo que se resintieron muy especialmente en la industria zapatera. Ni la “Alianza para la Producción” ni ningún otro programa sucedáneo para combatir la desocupación y la depreciación de los salarios reales de las clases trabajadoras alcanzaron a frenar situaciones que a partir de entonces comenzaron a tornarse agudamente desfavorables. La reconversión industrial encuentra al sector del calzado frente al grave reto que abriría a partir de entonces

GRÁFICA 3
Capacidad aprovechada en la industria
del calzado (1985-1994)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

una brecha importante en su crecimiento industrial: el Acuerdo Sobre Aranceles y Comercio de 1986 (GATT). Antes de estar preparados para competir con las reglas del caso en el mercado exterior, los zapateros fueron lanzados a éste sin el encaje previo y necesario. La modernización de las plantas industriales para elevar la productividad y la competitividad se realizó de manera inarmónica y alcanzó sólo una parte de la estructura productiva de estas manufacturas.⁶ Aunque la producción se mantuvo sin demasiados altibajos⁷ durante la mayor parte de la década de los ochenta conviene señalar específicamente al periodo de 1988-1989 como el momento crucial en el que comienza a desplegarse la que se convertiría después en la más grave situación en la historia de esta industria: el producto interno bruto del cuero y del calzado, tanto en la participación nacional como en el sector manufacturero, no alcanzaron siquiera los niveles observados a comienzos de la década mencionada, de 3.00% para 1980 descendió a 2.23% para 1989.

REGIONES Y PRODUCTORES DE LAS MANUFACTURAS DEL CUERO Y DEL CALZADO

Incursionar en el estudio de las industrias del cuero y del calzado mexicano lleva a desplazarse a lo largo del territorio nacional y también a descubrir la telaraña elaborada por la diversidad de productores a través del tiempo. Ellos son los constructores de una

⁶ Aunque nuestro estudio no comprende análisis en cada uno de los sectores del calzado según el tipo de material empleado en su confección y en aquellas unidades productivas que reestructuraron o reconvirtieron su planta industrial, por los estudios de campo realizados podemos afirmar que las predicciones de la Boston Consulting, en cuanto al aumento de producción de zapato de cuero para aquellas empresas que llevaran a cabo una reestructuración y la prevención de un decrecimiento fuerte en la producción zapatera sin reconversión, parecen haber sido correctas, tal y como ya se preveía en 1988 (cfr. Boston Consulting Group Ltd, y el Grupo Consultor Ejecutivo, *Industria del Calzado*, México, Bancomext-Secofi, 1988, p. 177).

⁷ De 228.0 millones de pares para 1983 se llega a 221.6 millones de pares en 1984. Se obtuvo en el año de 1988 el mayor volumen de producción hasta hoy con 245.20 millones de pares.

industria tradicionalmente orgullosa, de reciente origen, constituida en su gran mayoría por capitales nacionales.

En este trabajo se intenta presentar la historia de la conformación de la estructura de la planta productiva dependiendo del tipo de calzado y de insumos que se manufacturan, mediante el hilo conductor que nos reporta el análisis de la unidad productiva, enmarcada ésta en los principales espacios regionales —tradicionales y nuevos— que representan en la actualidad los centros neurálgicos de las manufacturas de la curtiduría y del calzado.

Aunque en todo el territorio nacional se fabrica calzado, hay dos regiones donde se localizan grandes centros productores que corresponden a diversos sectores de esta rama industrial: Guadalajara, con el zapato de mujer de alta calidad y diseño, y León, Guanajuato, centro tradicional del calzado mexicano desde el siglo pasado, lugar de las grandes curtidurías con especialidad en la fabricación de zapato y bota de hombre. Existen además en el país empresas de calzado en diferentes ramas, como en el Distrito Federal, San Mateo Atenco en el estado de México, Mérida y Ticul en el de Yucatán, Monterrey, hoy fuertemente golpeado al igual que otros espacios nacionales por las importaciones, y Ciudad Juárez, centro eminentemente “botero”, donde la especialización de la bota vaquera de calidad fina y entrefina ha privilegiado este espacio fronterizo.

En el ámbito internacional, México está considerado como uno de los grandes centros productores de calzado. En América Latina se ubica después de Brasil como principal país exportador; no obstante, esta industria ha sido avasallada en los últimos años por la penetración masiva de importaciones de zapato de tipo deportivo y otros, fabricados con materiales sintéticos.

Como ya se ha mencionado, la industria en general, debido a la diversidad de su planta productiva y al desigual avance en cuanto a tecnología y calidad, no ha sido preparada lo suficiente para hacer frente al nuevo proceso modernizador en el que se pretende hacer entrar al país.

Teniendo presente que el interés de nuestra investigación recae sobre todo en un análisis macro sobre la conformación histórica de la planta industrial del calzado y en la medida que los recursos presupuestarios nos lo permitieron, abrevamos, desde un enfoque micro, en la exploración de diferentes temáticas, con un trabajo de campo

que consiste en fuentes orales y en la investigación estadística proveniente de instituciones regionales estatales y privadas, y en el que pretendimos rescatar el perfil de los diferentes tipos de productores — de las regiones aquí señaladas— y sus unidades de producción *versus* los diversos mercados a los que eventualmente los industriales dirigen sus manufacturas.

Ni todos los espacios ni todos los productores pudieron ser investigados con la amplitud y el énfasis que hubiéramos requerido, pero creemos que este acercamiento complementa y ayuda a explicar la grave crisis por la que hoy atraviesa esta industria. Seleccionamos determinadas regiones principales, León-Guanajuato, y otras de menor rango como las de San Mateo Atenco, estado de México o el caso de un centro monoprodutor como el de Ciudad Juárez-Chihuahua, por considerarlas, cada una de ellas y en su especificidad, arquetípicamente representativas de los diferentes problemas y retos que enfrenta en la actualidad esta industria.

Por último, en este trabajo pretendemos también rescatar los aportes que desde diferentes disciplinas sociales se han venido realizando, tanto a nivel macro como micro en el análisis de ciertos ángulos temáticos. Se dedica un capítulo a la geoeconomía mexicana del calzado dentro del espacio planetario y asimismo a analizar las políticas económicas más recientes en materia de desregulación del mercado interno, para evaluar las consecuencias derivadas de ellas. En los niveles macro y micro, en referencia a las principales regiones productoras y a los sectores industriales aquí estudiados, se examinan también las coyunturas críticas en las cuales las manufacturas del cuero y del calzado han incursionado para capturar, en este último decenio, ciertos nichos del mercado externo, y sobre todo en los espacios de sus noveles socios de América del Norte. El estudio de las regiones pondrá de manifiesto las debilidades y potencialidades que marginalizan o sustentan el crecimiento de su planta productiva en cada una de ellas.

Las reflexiones finales desnudan ciertas brechas que a nuestro parecer no han sido transitadas con los instrumentos suficientes y que hoy se convierten en flancos fáciles de ser derrumbados por las políticas económicas neoliberales.

2. HISTORIA DE LA CONFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL DEL CALZADO EN MÉXICO

*¿Crees, de veras, que el pie del
hombre sea tanto como una alhaja?
En verdad te digo que el pie es tan
hermoso como la mano de un arpista.
Sólo que nadie advierte el valor de
los de abajo: los pobres, los ratones
y los pies.*

“Entrevista con un Zapato”.¹

LOS ORÍGENES DE LA PLANTA PRODUCTIVA INDUSTRIAL
DEL CALZADO EN MÉXICO: DE LA PRODUCCIÓN PARA
LOS MERCADOS LOCALES AL “CALZADO DE BATALLA”

Las manufacturas del cuero y del calzado mexicanas, sobre todo la última, representan ramas industriales en las que ha venido predominando el capital nacional. Hacia la década los setenta las trasnacionales del calzado y del vestido en México representaban apenas un 6% en comparación con un 49% de esas mismas empresas en el caso de Brasil. Sin embargo esta tendencia empieza a revertirse a partir de que en el país las empresas de capital nacional enfocadas a manufacturar bienes de consumo, como es el caso del calzado, han resultado ser poco beneficiadas durante las dos décadas que nos anteceden a

¹ Joaquín Antonio Peñalosa, fragmento de “Entrevista con un Zapato”, *El Ángel y el prostíbulo*, México, Ed. Jus, 1975.

nivel de apoyos crediticios para el desarrollo y expansión de la producción y de sus mercados.

Ha existido, sin duda alguna, una subordinación económica y política de esta rama manufacturera con respecto al crecimiento de otras industrias nacionales.²

La industria del calzado tiene sus orígenes en un modelo de acumulación sustentado en el crecimiento y proliferación de pequeños talleres y picas familiares, incluyendo el trabajo a domicilio. En la medida en que muchos de estos talleres alcanzaron a crecer como pequeñas empresas y se articularon con aquéllos, en su desarrollo conformaron una rama industrial que crecía sobre todo con el capital nacional, pero a un ritmo mucho menor que el de otros sectores manufactureros. De este modo, en algunos espacios regionales del país, tales como los estados de Jalisco y Guanajuato y en menor escala los de Nuevo León, México, Yucatán y Chihuahua, se desarrollaron las manufacturas del calzado y de la curtiduría bajo los lineamientos impuestos por el propio mercado interno. Es notorio que en este crecimiento coexistieron relaciones sociales de producción que combinaban las dominantes en talleres y picas, junto a las relaciones salariales que se imponían en las nuevas pequeñas y medianas empresas.

El diseño para este modelo de acumulación industrial no fue homogéneo en todas las ramas manufactureras. En el caso del calzado, y en determinados espacios regionales como Guanajuato y Guadalajara, los capitales locales actuaron marginalmente a la política económica del Estado mexicano.

En la región de Jalisco “el proceso de industrialización se habría basado en la utilización intensiva de los recursos locales, dirigido por pequeños capitales locales e independientes de la intervención estatal”.³ Entrando a la tercera década de este siglo, la ciudad de León, en el estado de Guanajuato, que en la centuria pasada fue

² Martínez, J. de J., “La penetración del capital extranjero en la industria manufacturera mexicana”, Simposio sobre Empresarios en México, vol. II. “Empresarios mexicanos y norteamericanos y la penetración de capital extranjero”, en *Cuadernos de la Casa Chata*, CIS-INAH, 1979, núm. 23.

³ Patricia Arias, “La consolidación de una gran empresa en un contexto regional de industrias pequeñas: El caso de Calzado Canadá”, en *Relaciones. Estudios de historia y sociedades*, núm. 3, El Colegio de Michoacán, verano de 1980, pp. 171-253.

llamada “La ciudad rebocera”, comenzó a transformarse en un centro manufacturero del zapato. Desde ese momento se convirtió en la principal actividad económica del lugar, ahora llamado “Ciudad de los talleres”. En 1933 esa metrópoli del calzado (35% de la población económicamente activa se dedicaba directamente a estas manufacturas) contaba ya con 12 talleres grandes, 200 medianos y 800 pequeños que producían 7 000 pares diarios y concentraban casi 10 000 obreros⁴ que vendían su fuerza de trabajo en las entonces fábricas La Atila, Rex, Boston, Emyco y Cruz de Hierro, entre otras.

En León, al igual que para el espacio de Guadalajara, se desarrollaron al mismo tiempo diferentes unidades productivas: las futuras grandes y medianas empresas, incipientes manufacturas de entonces, crecieron y se articularon con los múltiples talleres domésticos, sustentados como unidades productivas en el trabajo de la familia nuclear y extensa.

Los establecimientos manufactureros de pequeña escala fueron el pivote para desarrollar entre 1920 y 1930 las manufacturas del calzado en México. Las relaciones sociales de producción perfilaron, desde los inicios de esta industria, los rasgos existentes entonces en el espacio agrario: paternalismo, compadrazgo, coacción extraeconómica, préstamos personales (para utilizarlos, entre otros fines, también para las “necesidades” del licor, al estilo de la decimonónica tienda de raya), ausentismo frecuente y ocupación de la mano de obra infantil. Se habría dado paulatinamente el paso que media entre los talleres familiares, con mano de obra no asalariada, y las pequeñas unidades de producción de tipo empresarial, en la que esta fuerza de trabajo —la mayor parte de las veces de tipo destajista— cumplía jornadas extenuantes, mayores de diez horas.

Sin embargo, no fue un cambio que abarcara la totalidad de este tipo de empresas, sino que en muchas de éstas se mantuvieron aquellos rasgos teñidos de paternalismo y trasplantados, como ya hemos dicho, desde las áreas rurales.⁵

⁴ José M. Solórzano Vázquez, “Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato” (CICEG), en Concalzado, *50 Aniversario Cámaras de la Industria del Calzado*, p. 80.

⁵ “¡Cuántos y cuántas veces llegué yo a ver que el obrero al que le colmaban la paciencia (también había que defenderse), se paraba con su cuchillo a reclamar su derecho! pero casi nunca se pelcaban porque los compañeros no lo dejaban; después

Durante los años treinta la abundancia de mano de obra contrae el salario. Los trabajadores, la mayor parte de ellos destajistas, llevan su maquinaria y sus instrumentos de trabajo a la “fábrica”, unidad productiva de pequeña escala. Los “sanlunes”,⁶ descanso forzoso del obrero debido a las largas jornadas de la semana y la “velada” de viernes a sábado, junto con el extenuante trabajo de este día para finalizar la producción que debía comercializarse el domingo, se compensaban con la entrega del complemento del salario cuyo anticipo se había dado en días anteriores.

Las manufacturas del calzado no tenían como base ninguna concentración importante de capital fijo. Los talleres habían continuado la reproducción de las relaciones sociales, en donde primaba la mano de obra no asalariada y se multiplicaban en la medida en que los miembros pasaban a formar una nueva familia nuclear.

El capital comercial o mercantil usufructuó de este tipo de unidades productivas sirviendo a la manera de “habilitado” en estos talleres, en tanto que refaccionaba a los productores con la materia prima para sus manufacturas y se beneficiaba en la comercialización de éstas en su propio segmento de mercado del que el artesano era ajeno. De este modo, el comerciante “habilitado” comenzó su acumulación de capital. Durante mucho tiempo este comerciante fue el único que tuvo acceso a los circuitos de comercialización del calzado.

de aquello era para salir con sus herramientas para afuera. Fue hasta hace poco que la ley dijo que las fábricas debían de proporcionarle al obrero la herramienta que debía utilizar, tanto que si no se acoplaba con la herramienta que tenía la fábrica, el obrero utilizaba la suya y la fábrica le debía remunerar en lo económico el valor de su herramienta. Por ejemplo, en cuestión de las cuchillas que se utilizan, casi la mayoría de las fábricas tienen tronchetes con los que uno —zapatero desde hace mucho tiempo—, casi no se acomoda, pues es un instrumento de unos 20 cm, curvo y ancho de su punta. Como digo, un obrero viejo casi no se acostumbra a ellas.” Ysidro García, “Autobiografía de un obrero del calzado”, en María de la Cruz Labarthe R., “Notas sobre el proceso de industrialización de León”, *Cuadernos de Investigación*, núm. 2, El Colegio del Bajío, Centro de Estudios Antropológicos, Michoacán, mimeografiado, 1985, pp. 23-51.

“Aquí el ‘san lunes’ no se trabajaba ya que mis compañeros del trabajo llegaban crudos y nos parábamos al taller únicamente por ‘el chivo’.” Ysidro García, *ibidem*, p. 26. “Chivo”: Parte del salario que se destinaba al sustento familiar y que el patrón del taller de manera “paternal” entregaba a sus obreros el día lunes para garantizar las necesidades de la familia de sus asalariados, quienes los fines de semana muchas veces lo gastaban en alcohol.

En la medida en que otros capitales foráneos penetraron al mercado algunos propietarios de talleres pudieron ofrecerles sus productos y de este modo fueron rompiendo poco a poco los lazos de cautividad que les impedían llegar directamente al mercado. La organización del trabajo en las unidades domésticas familiares trajo importantes avances en cuanto al acceso directo al mercado por parte de estos productores. Por lo general, los hijos varones comenzaron a ocuparse de estas actividades e incluso se determinaba en la familia quiénes debían cumplir las funciones de agentes viajeros.⁷

Poco a poco florece una multiplicación de unidades productivas de pequeña y gran escalas en donde los capitales locales actúan como responsables principales para que a partir de entonces aquellos espacios se convirtieran en las principales regiones de la industria del calzado nacional.

La ampliación del mercado se dio a consecuencia de una multiplicación de la demanda. No obstante, al auge de los pródigos años de la guerra le sucedieron aquellos otros de la contracción del mercado tan recordados por los numerosos trabajadores desocupados que en vano clamaban por trabajo.⁸

La cerca más difícil que debieron franquear los antiguos propietarios de talleres familiares al convertirse en los flamantes microempresarios, hacia mediados de los años cuarenta, fue precisamente saber gestionar y planificar “tomando decisiones que implicaban riesgos e innovaciones”. Aunque éstas hayan sido muy limitadas, fueron lo suficientemente arriesgadas para el “propietario” y “antiguo maestro” que se atrevió, en muchos casos, a delegar en un

⁷ “[...] En este sentido, el capital no parece haber sido en esta etapa el recurso fundamental para poder desencadenar esta dinámica”, Patricia Arias, “La consolidación de una gran empresa [...]”, *op. cit.*, p. 195.

⁸ “Así transcurrió ese tiempo de la famosa postguerra que benefició a muchos y a miles los dejó sin nada. Recuerdo que tenía yo quince días sin trabajo y ya un poco desesperado me tocó la suerte de que alguna mano amiga me diera trabajo, aunque no de zapatero [...] Los patrones tenían que contar sus capitales en dinero y en bienes, como el ladrón que roba, por eso cerraron sus puertas al trabajador, para que el trabajador no se diera cuenta de las ganancias que habían percibido durante el auge que acababa de pasar: los obreros en la calle, sin nada, únicamente magullados de sus pulmones y a llorar su desventura. Los sindicatos ¿qué hicieron?: darle atole con el dedo al trabajador y buscar la manera de sacarle ganancias para su beneficio”. Ysidro García, en María de la Cruz Labarthe, “Autobiografía de un obrero [...]”, *op. cit.*, pp. 31 y 32.

administrador⁹ este tipo de funciones tan arraigadas en las relaciones contractuales de los antiguos talleres. Este nuevo empresario se enfrenta ya a las contingencias de un mercado ampliado a nivel nacional en el que debe competir con calidad, puntualidad y especialización para asegurar el crecimiento de su unidad productiva.

Por lo tanto y si bien la guerra favoreció la expansión de la producción local, tanto de Guanajuato como de Guadalajara, ayudando también a consolidar las unidades productivas de aquellas regiones, las ramas del cuero y del calzado no son penetradas por capitales extranjeros, que a partir de ese momento se introducen únicamente junto con las nuevas tecnologías y en nuevos espacios de la economía nacional. Los años de la posguerra no sólo sirvieron para reflexionar sobre las coyunturas difíciles de una industria que también como a otras en el país habría favorecido durante casi un quinquenio el conflicto bélico mundial, sino que a su vez ayudaron a configurar un tipo de empresa en la que ya se imponían “ciertas normas de calidad” para competir. Aún restaba penetrar a otros mercados externos, pero ya fuera de ciertas coyunturas¹⁰ capaces de recibir productos en los que se intercambiaban volumen por calidad: el llamado “calzado de batalla”, de baja calidad, dejaría de penetrar en los mercados externos una vez finalizada la guerra.

⁹ En el sugerente y bien documentado trabajo de Patricia Arias sobre el caso del Calzado Canadá, se señala sobre la empresa El Cometa que en los años treinta se convierte en la primera industria de gran escala para el calzado en Guadalajara que llegó a tener alrededor de doscientos trabajadores y a producir entre doscientos y quinientos pares diarios de zapatos; pero que tiene una corta vida como empresa debido a las grandes dificultades que se presentan con los administradores de esa fábrica que planificaban incorrectamente “y con poco conocimiento del medio y del negocio”, Patricia Arias, *op. cit.*, p. 216.

¹⁰ “La coyuntura de la segunda guerra mundial viene a favorecer a algunos de estos comerciantes almacenistas que se ligan directamente a la exportación a Estados Unidos [...] y aprovechan a las unidades productivas de pequeña escala especializándolas en la producción de huarache, que es lo que demanda el país vecino en ese momento [...] Las unidades productivas de pequeña escala articuladas al mercado de exportación a través de un almacenista proliferan y crecen [...] Antiguos productores comentan que durante la guerra se vendía hasta el huarache que salía defectuoso y de mala presentación. En lo inmediato esto significa [...] ganancias para los comerciantes almacenistas que exportan, pero a largo plazo supuso una fuerte desconfianza y las consiguientes limitaciones para la exportación del zapato mexicano [...] Una vez concluida la guerra la producción nuevamente depende del consumo nacional.” *Ibidem*, p. 193.

LAS DIFERENTES GENERACIONES DE INDUSTRIALES DEL CALZADO:
TECNOLOGÍA Y RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN

En la conformación de la planta industrial del calzado mexicano —según hemos visto en el apartado anterior—, las posibilidades del desarrollo de las unidades productivas en pequeña escala dependen en gran medida de la articulación de la esfera del capital industrial con la del capital comercial.

No obstante, conviene recordar que la propagación de los pequeños establecimientos de tipo doméstico no obedece necesariamente a la lógica de reproducción, en donde sólo se tienen en cuenta las necesidades de consumo de la unidad doméstica sino que, en muchos casos, también se reconstruye a partir de la coyuntura que el propio almacenista maneja en el mercado. “La cercanía entre unidades productivas que elaboran el calzado y unidades productivas o personas que ‘maquilan’ ciertos procesos apoyan el surgimiento y la reproducción de unidades productivas sin base tecnológica.”¹¹

Hacia finales de la cuarta década de este siglo la industria del calzado utiliza un método de trabajo parecido al de las industrias del vestido que consiste en emplear el trabajo barato a domicilio (maquila y picas) y otras unidades de pequeña escala (talleres familiares) como soporte y trampolín para desarrollar su propio modelo de crecimiento. Una vez más se reafirma aquí la estructuración entre sí de las unidades de producción de la planta industrial del calzado, y a medida que se multiplica el volumen y la escala de estas unidades productivas (aparición de empresas de gran escala), se acrecienta la relación de éstas con el soporte de los talleres de picas y maquilas.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta se diseña la diferenciación tanto en el tipo de calzado como en el de la escala de empresa para las dos futuras grandes regiones de la gran industria del calzado nacional.

En la industria zapatera, salvo raras excepciones, las empresas no se expanden de manera vertical.

Sin embargo, en este contexto histórico surge una empresa que potencializa al máximo las necesidades de aquella coyuntura. En sus inicios se dirige a captar un mercado de consumidores entre los

¹¹ *Ibidem*, p. 205.

sectores populares, y más tarde cubre las necesidades de las capas medias emergentes. Se trata de Calzados Canadá, una empresa que comienza hacia los años cuarenta en Guadalajara y que en muy poco tiempo asienta su patrón de crecimiento en la expansión de la comercialización en sus propias tiendas locales y en otros espacios del país. Es don Salvador López Chávez el fundador de esta empresa de calzado que se convertirá a mediados de la década de los cincuenta en la más grande del país. “La familia ampliada”, entre los que se cuentan hijos, yernos, compadres y amigos de cantina, se concentran tanto en el taller como en el cabaret Cashbah, propiedad de don Salvador, y colaboran conjuntamente para su desarrollo.

Calzados Canadá fue pionero en introducir materiales de baja calidad, pieles sintéticas entre otros, en un segmento de mercado en donde prácticamente la competencia aún era muy débil. Monopoliza rápidamente este espacio de mercado y sobre el modelo de acumulación en las esferas del capital industrial-comercial se expande hacia el capital financiero. Desde ahí, más tarde incursiona en otras inversiones de los sectores primario y secundario de la economía jalisciense.

Así, mientras en Guadalajara se desarrolla una industria que se integra verticalmente en todo el control del proceso productivo, en León, por el contrario, se afianzan las pequeñas y medianas empresas que comienzan a diversificar sus líneas de producción del calzado.

Posteriormente y a mediados de la década de los cincuenta la planta industrial del calzado sufre una importante modernización. Diferentes empresas invierten significativos montos de capital fijo en la mecanización de sus unidades productivas, con una parte de los beneficios obtenidos durante los años de la guerra. El efecto inmediato fue una elevada tasa de desocupación y por ello no es de extrañar que en este contexto se haya suprimido el sistema de aprendices de fábrica tanto en Jalisco como en Guanajuato.¹²

Las empresas manufactureras de la curtiduría y el calzado fueron

¹² “Ha habido dos crisis: en 1946, después de la Segunda Guerra Mundial [...] no había trabajo en ningún lado, más que en los tallercitos, los grandes cerraron [...] La otra, un poco después, como en 1954, y esa fue más larga. Fue cuando empezaron a mecanizarse más y a despedir a los obreros y se cambiaron los obreros por máquinas [...] Llegó el tiempo en el que no quisieron a las monas (zorras actualmente), porque ya había buenos zapateros que se habían enseñado desde

creciendo de manera horizontal en la comercialización tanto en la región de Guanajuato como en la de Jalisco.

La década de los sesenta representa un verdadero parteaguas, puesto que durante esta coyuntura se produjo un crecimiento en la producción, al mismo tiempo que se vislumbró la necesidad de encontrar los mercados adecuados. Sin embargo, se buscaba aún a tientas el modo de ganar nichos de mercado exterior: la inversión que se había realizado en maquinaria resultaba incosteable.¹³ Por lo que gran parte de la capacidad industrial, más de un 60%, se encontraba ociosa. Teniendo en cuenta que el mercado interno absorbía la totalidad de la producción de las diferentes regiones zapateras del país, y que sin una importante productividad era imposible alcanzar un desarrollo de las exportaciones, se cerraban las esperanzas de expansión de esta industria.

Fue el momento histórico en el que las escuelas de técnicos zapateros de León pretendieron suplantar —con una rapidez que no pudo acompañarse a la coyuntura que exigía profesionalidad y calidad para exportar— las lecciones de los antiguos maestros artesanales, quienes alguna vez y con toda calma impartieron sus conocimientos.

De todos modos y aunque ya se ha venido reiterando que la década de los sesenta representó la madurez industrial debido a que las unidades productivas por primera vez supieron gestionar y planificar en serie, consideramos que los pivotes sobre los cuales se asentó el modelo industrial no fueron suficientes para un desarrollo armónico y sostenido. La planta industrial había crecido con un bajo control de calidad y con un insuficiente volumen de producción y de productividad. Debido a tales carencias se acrecentaron los costos de producción y los productos fueron poco competitivos en el mercado externo. Desde ese momento el apoyo provino de la comodidad de la política estatal proteccionista que le facilitaba no tener otros competidores

niños, no los quisieron y ahora sufren las consecuencias. Ya no encuentran así obreros competentes." Ysidro García, "Autobiografía...", en María de la Cruz Labarthe, *op. cit.*, pp. 36 y 37.

¹³ En 1964 nace la Asociación Mexicana de Productores Exportadores del Calzado (AMPEC) con la intención de impulsar la exportación, pero al año siguiente esta institución declara que es casi imposible competir entonces en el mercado exterior. En Concalzado, *50 Aniversario Cámaras de la Industria del Calzado*, pp. 88 y 89.

extranjeros en el mercado interno. El entonces industrial del calzado aún no delegaba las diferentes funciones que, ya para ese momento, realizaban sus homólogos de otros países. Era difícil abandonar totalmente al antiguo maestro artesano que muchos de aquellos mexicanos habían heredado de sus padres y abuelos. Por otra parte, y a pesar de la producción en serie, no lograban acompasar su ritmo al de un cambio en el diseño; aletargadamente iban respondiendo más a las necesidades de calzar con buena piel antes que con buen diseño y a la moda. La falta de especialización en la mayoría de la mano de obra de la planta industrial no permitía realizar determinadas fracciones del calzado con la excelencia adecuada.

Es la época de la segunda generación de industriales del calzado. El cambio trae aparejada la desaparición de una parte de la antigua planta de pequeños empresarios, al mismo tiempo que el surgimiento de un nuevo grupo. Tal fenómeno se refleja especialmente en la región de Jalisco, donde los antiguos almacenistas ahora se iniciaban como flamantes propietarios de manufacturas. En el espacio regional, el calzado fino y entrefino de señora y de bebé comienza a tener prioridad sobre otros tipos de zapatos.

A diferencia de Guanajuato, en donde el desarrollo de la planta productiva salvo en algunas raras excepciones de verticalidad moderada presentó un crecimiento relativamente equilibrado en cuanto a la escala de empresas, en Guadalajara, Calzados Canadá se siguió desarrollando de manera muy desproporcionada con respecto al resto de las otras empresas de la región.

Las industrias del calzado y de la curtiduría leonesa continuaron su auge de crecimiento durante toda la década siguiente, representando ambas, directa e indirectamente, para la región, la más importante fuente de empleos. "En 1976, la Cámara Guanajuatense del Calzado estimó que, de la población económicamente activa mayor de los 12 años de edad, el 95% estaba relacionada con esta industria."¹⁴ Más tarde, la estructura industrial en gran escala crece de manera significativa en León, Guanajuato, transformándolo en el centro manufacturero del calzado mexicano por antonomasia. Para entonces

¹⁴Margarita Calleja, "Dependencia y crecimiento industrial: las unidades domésticas de producción de calzado en León, Guanajuato"; en *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, vol. v, núm. 17, El Colegio de Michoacán, invierno de 1984, p. 62.

entre el 8 y 90% de las fracciones del calzado se realizan ya mecánicamente.

Entre otros rasgos modernizantes que se incorporan a esta industria cabe señalar el que se refiere al de la gestión de la producción, que ahora pasa a manos de administradores que han remplazado al antiguo patrón-propietario, una figura cara para aquellas empresas de pequeña escala que ayudaron a despuntar esta industria. Pero el patrón y el artesano aún no han emigrado de Guanajuato, moran todavía en los talleres pequeños y medianos.

Igualmente se encuentran también en las clandestinas picas que, a veces, bajo un simple tejabán, logran albergar su escasa y obsoleta maquinaria y maquilan para empresas de mediana y gran escalas.

Una característica relevante del periodo fue la utilización de la maquinaria, tanto en Guadalajara como en León, para más del 80% del total de las fracciones del proceso productivo en las grandes y medianas empresas. Aunque ciertos talleres y picas no cuentan con la mecanización adecuada, no quedan al margen de la utilización tecnológica y de las bondades que en el proceso productivo acarrea la producción fraccionaria del calzado. Para ello recurren, en muchos casos, a los grandes talleres de maquila para realizar las etapas de este proceso que requiere maquinaria especializada.

LA PLANTA PRODUCTIVA DEL CALZADO MEXICANO Y LA ARTICULACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN

Recapitulando acerca de la historia de la formación de la planta productiva del calzado en México, puede afirmarse que la articulación entre empresas de diferente escala (pequeñas, medianas y grandes), talleres de maquila y las informales picas (que ayudaron a conformar un modelo de crecimiento para la industria del calzado) funcionaron mientras los diferentes establecimientos estuvieron orientados básicamente hacia el mercado interno.

Este modelo tenía una doble barrera para consolidar su supervivencia. Por un lado, el capital comercial intermediario, es decir, los almacenistas que fueron una cuña para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas formaron una integración más hori-

CUADRO 3
Tamaño de las empresas del calzado
Jalisco y Guanajuato, 1993
(En porcentaje)

<i>Estado (provincia)</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>
Guanajuato	45.30	43.28	8.30	3.12
Jalisco	15.10	34.10	47.10	3.10
Edo. de México	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros estados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

zontal,¹⁵ y por otro, la valla impuesta por la política económica proteccionista hacia las importaciones. Sin embargo, debido a la doble limitación no se desarrolló el eficientismo, la productividad y la planificación en los volúmenes de producción adecuados.

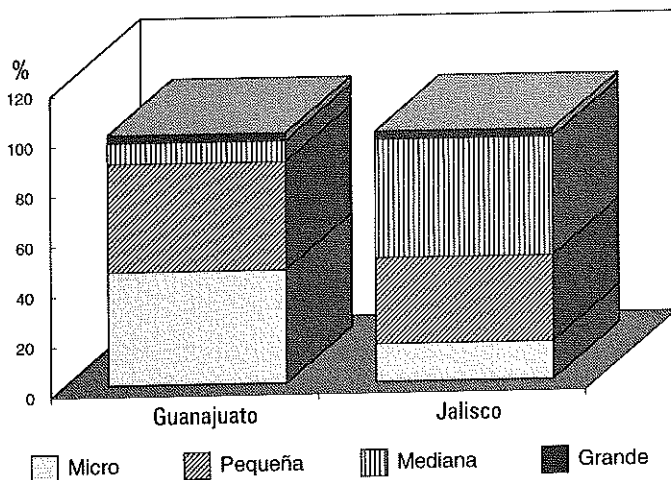
Si hablamos de ventajas comparativas *versus* mercado externo debemos señalar que el bajo índice de productividad, en comparación con el de otros países productores y competitivos en el mismo espacio de comercialización se debe no sólo a los bajos salarios sino también a la falta de experiencia que sirve para aumentar la destreza del obrero.

¹⁵ El caso más representativo de los almacenistas comercializadores en la República mexicana es sin duda alguna la cadena Tres Hermanos, de León, Guanajuato.

La única empresa integrada horizontal y verticalmente en el país y que escapa a las generalidades de la planta productiva del calzado es Calzados Canadá, en Guadalajara, Jalisco.

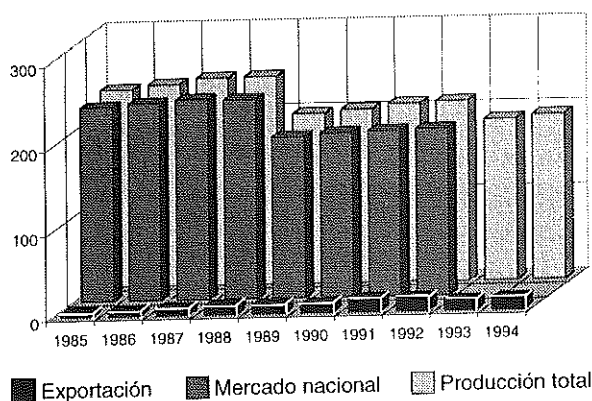
El creador de Calzados Canadá inaugura hacia los setenta una cadena comercial de compra-venta de calzado al menudeo: DMD (Dos más Dos) que tiene como objetivo articular la producción propia de la empresa, con la compra de productos semejantes a otras unidades productivas en un porcentaje mínimo, y que le permiten retener mínimamente a aquellos nichos de mercado que ya para este momento son avasallados por la competencia. Tres décadas de mantenerse en el mercado como comercializadora le inducen ya a la empresa a realizar ciertas alternativas de cambio. "Y es que la competencia más significativa para Calzado Canadá no proviene de otros fabricantes sino de los comerciantes almacenistas locales y extralocales (León y Distrito Federal). De hecho, no hay un solo fabricante que haga competencia a Canadá." Patricia Arias, "La consolidación de una gran empresa en un contexto regional de industrias", *op. cit.*, p. 243.

Gráfica 4
Tamaño de las empresas del calzado
(Jalisco y Guanajuato, 1993)



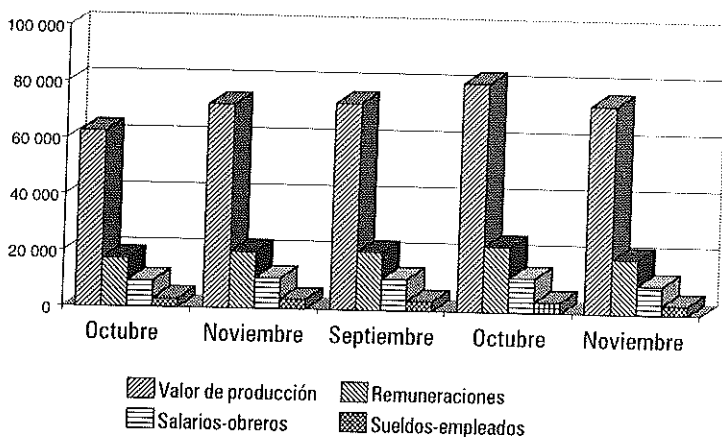
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

Gráfica 5
Producción y mercados de la industria nacional del calzado
(En millones de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

GRÁFICA 6
Producción de calzado de piel
remuneraciones, salarios, sueldos (1990-1991)
(En millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de, *Encuesta Industrial Mensual*, octubre y noviembre de 1991, INEGI.

Es cierto que el uso intensivo de la mano de obra ha significado para las manufacturas del calzado en México el acicate primordial en el crecimiento de esta industria, también debemos recordar que en las principales regiones productoras se ha hecho costumbre, entre los empresarios, un uso rotativo de la mano de obra. En muchos casos el obrero se ha visto obligado a vender en dos empresas diferentes su fuerza de trabajo, en un mercado cautivo de contrataciones a destajo, bajos salarios y dobles jornadas laborales, con labores diversas y sin protección sindical¹⁶ en cualquiera de aquellas empresas con las que complementa sus raquítricos salarios. De este modo, los trabajadores del calzado difícilmente desarrollan la calidad y la destreza necesarias que exige la producción fraccionaria en serie.

Aunque la industria del calzado en general es más intensiva en

¹⁶ "La circulación de la mano de obra favorece a los empresarios industriales, pues les permite prescindir en un momento dado de uno o varios obreros que intenten 'meter sindicato'." *Ibidem*, p. 79.

mano de obra que en capital, es evidente que las inversiones en capital fijo en México tienen una gran desventaja a raíz de que estos costos deben ser ajustados al proceso inflacionario. No obstante, conviene señalar que una de las ventajas favorables en las dos principales regiones zapateras de México es la integración regional que existe entre la fabricación del calzado y ciertos componentes de calzado que elaboran determinadas empresas.

Si analizamos desde otro ángulo la estructura industrial del calzado y la curtiduría, vemos que aquello que ha impedido un mayor crecimiento en la producción y competitividad en los mercados ha sido el desequilibrio en los costos de producción, debido a que la mayoría de las materias primas son importadas, empezando por los insumos, o sea los cueros. Otra desventaja comparativa para el calzado mexicano es el uso de los preacabados importados.

Esta conformación de la planta industrial del calzado mexicano que en diferentes momentos históricos y por distintas razones entró en crisis, aparece reflejada más ampliamente en todas sus debilidades a partir de la década de los ochenta, momento en el que la economía mexicana obliga a una reconversión industrial como medio para incorporarse a las que serían las más peligrosas políticas económicas para la supervivencia del sector manufacturero, y en especial el del calzado y la curtiduría.



3. LA GEOECONOMÍA MUNDIAL DEL CALZADO Y LOS ESPACIOS DEL CALZADO MEXICANO

Si fueras presidente de la República por un día, ¿qué campaña emprenderías? Al grito de "abajo los zapatos", acabaría con los descalzados.

"Entrevista con un Zapato".¹

LA GEOECONOMÍA MUNDIAL DEL CALZADO

En la década de los ochenta aparece un nuevo mapa de las industrias del cuero y del calzado. Muchos de los otrora tradicionales países zapateros disminuyen su potencialidad industrial para dar paso a otros espacios que hasta entonces no habían incursionado de manera significativa en esta industria. Es el momento en que se sopesan nuevas ventajas comparativas derivadas del cruce de diferentes variables tales como el empleo alterno de las habituales materias primas y de las más noveles, la búsqueda de los costos más bajos para la mano de obra y las posibilidades de incorporar tecnología idónea en el entorno de una nueva reconversión industrial. Sumado a ello están también las posibilidades de "invadir" con sentido ecológico innumerables espacios que aún no han sido lo suficientemente protegidos por una legislación adecuada, y en donde se permiten verter determinado volumen de desechos químicos sin proteger ni a la naturaleza ni al hombre trabajador que los manipula.

¹ Joaquín Antonio Peñaloza, fragmento de "Entrevista con un Zapato", en *op. cit.*

Desde 1985 las industrias del cuero y del calzado se han redistribuido en determinados países del Tercer Mundo y han disminuido en algunos industrializados. Actualmente Taiwan, primer exportador en volumen en el mundo; Corea del Sur; China, primer productor internacional y país en el que se han desarrollado considerables inversiones en este último decenio y el espacio con mejores perspectivas de aumento de las exportaciones de calzados de piel; la Confederación de Estados Independientes (CEI) que cuenta ya con importante número de empresas mixtas, y otras naciones como Japón y Hong Kong. Los países europeos que son los que tienen mayor empleo de la tecnología de punta, entre otros Italia, Francia, Alemania y Reino Unido, de hecho también los grandes importadores de calzado del mundo, conforman junto con España, Checoslovaquia y más recientemente Portugal los más significativos volúmenes de producción en aquel continente. Por su parte, en América, Brasil, cuarto productor mundial de zapatos, supera a países como México, Argentina, Colombia y Chile. Hoy en día es un secreto a voces que la producción de calzado a nivel mundial seguirá desplazándose en un futuro próximo hacia países con abundante mano de obra y con bajos costos de producción, como es el caso de China, Vietnam e India, importante región en el acabado del zapato, Tailandia e Indonesia, proveedores de calzado barato; Malasia y Filipinas. Otros grandes productores y consumidores, como Estados Unidos e Italia, que sigue siendo el país de mayor calidad mundial, junto con Francia y Alemania, desplazarán sus diseños y empresas hacia otras regiones que les ofrezcan mejores ventajas comparativas debido a los altos costos operativos. El país que más ha resentido en estos últimos años la mengua de su producción ha sido sin duda Estados Unidos, ya que se ha visto golpeado en su industria, al igual que otros, por los avatares de las importaciones debido a la marcha de las políticas económicas neoliberales. En cuanto al continente africano, diremos que salvo ciertos países como Marruecos, Egipto o Kenya que mantienen importantes niveles de producción, la región en sí no se vislumbra como espacio para desarrollar este tipo de manufacturas ni a gran escala ni a precios competitivos, por lo menos en el corto plazo.

Las fronteras espaciales de las industrias manufactureras sufren una movilidad constante a consecuencia de las ventajas comparativas que se aceleran en el mercado internacional con las economías

neoliberales. Los ejemplos son abundantes y diversos pero mostrando algunos señalaremos que espacios como los de Taiwan, que ya tenían abiertos grandes mercados en el exterior, o como la República de Corea, ya no resultan interesantes para confeccionar ciertas partes de las manufacturas de determinados tipos de calzado económico debido al alza salarial, y por ello subcontratan maquila en otros países asiáticos como Indonesia, Tailandia o China.² A partir de 1988 Indonesia recibió a numerosos industriales de capital coreano y a otras empresas de capital multinacional, y aunque no son las que dominan internacionalmente la industria del cuero y del calzado, en aquel país se estableció una de las fábricas más grandes del mundo, la Bata Shoe Organization cuya producción mundial anual es equivalente a la de México.

No obstante el hecho de que las industrias del calzado se deslizan peligrosamente de los países desarrollados, no creemos que se pueda ser demasiado optimista con respecto al futuro de una gran mayoría de los países tercermundistas. Menos aún cuando se trata de analizar a profundidad qué parte de la planta productiva está siendo más afectada en esta carrera tecnológica de la calidad y el eficientismo neoliberal. Es aquí donde la tecnología y los salarios son determinantes para evaluar los altos costos sociales que van arrojando del mercado “fragmentos” de las estructuras productivas de estas tradicionales regiones manufactureras del calzado.

La manufactura seguirá desplazándose hacia costos más bajos, por lo que países como China, Turquía, India y Corea reciben inversiones en gran escala. Aun cuando seguirán siendo el blanco de las críticas del neoliberalismo porque son países que mantienen vallas proteccionistas para restringir la entrada a sus mercados del calzado que los han convertido en los grandes exportadores.

En América Latina, Chile y Colombia han ido abriendo nuevos mercados exteriores en la industria del calzado en este último decenio. Al igual que otros países, también se han visto afectados en su desarrollo expansionista para penetrar en mercados de nichos saturados. La única forma de llegar ha sido desarrollando nuevos productos

² Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Situación reciente en la industria del cuero y del calzado*, Cuarta reunión tripartita para la industria del cuero y del calzado, *Informe II*, Ginebra, OIT, p. 21.

y calidades especiales que sólo podrían alcanzar asociándose con capitales extranjeros: el caso más significativo es el de Chile.³ En lo que se refiere al empleo de la tecnología y los sistemas de comercialización utilizados para hacer crecer a las medianas y pequeñas empresas de partes y componentes del calzado, el ejemplo más destacado es Colombia. En menos de diez años ha logrado una expansión relevante del mercado, de 14 280 miles de dólares exportados en 1985 se llega a 53 144 miles de dólares en 1990.⁴ Un renglón aparte en Latinoamérica lo representa Brasil, que en estas últimas dos décadas ha ido desplazando a numerosos países importadores que habían penetrado en Estados Unidos, como Taiwan, Indonesia y Corea del Sur, y que hoy ocupa el segundo lugar, después de China, entre los diferentes importadores.⁵ Subrayando aquellas variables que permitieron este éxito brasileño en el mercado aparecen prioritariamente los sistemas de comercialización, las alianzas y fusiones para reducir costos en sistemas de distribución, la importancia de una mano de obra muy mal remunerada,⁶ uso de la informática para la planificación, la integración en la relación producción de cuero-mercado del calzado. Esta última variable se pondera como una de las primordiales; para ciertas grandes empresas, como Reichter, habría significado la llave del éxito. Se cree que la posibilidad brasileña de seguir conservando sus segmentos de mercado en Estados Unidos dependerá cada vez más de la diversificación y de la acreditación de

³ Iván Witker, "Calzado chileno con paso seguro", en *Expansión*, México, 28 de octubre de 1992.

⁴ "El calzado en Colombia", en *La industria del calzado en México*, Canaical, núm. 380, México, mayo de 1991, pp. 21-23.

⁵ Entre las importaciones, según el país de origen que penetraron en 1994 en Estados Unidos —y de acuerdo con el volumen, en millones de pares— se encuentran las siguientes: China, 680.7; Brasil, 121.2; Indonesia, 79.0; Italia, 42.3; Taiwan, 32.7; Tailandia, 24.5; Corea del Sur, 24.3; España, 24.2, y México, 4.9. Fuente: *Footwear Industries of America*, 1995.

⁶ En la década pasada, coyuntura que algunos países aprovecharon para ganar nichos de mercado estadounidenses gracias a determinadas ventajas comparativas para el capital. El costo de la mano de obra brasileña en la industria del calzado equivalía a la tercera parte de lo que se cotizaba en México. "Declaraciones del presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ)", en *Expansión*, año XIII, vol. XIII, 16 de septiembre de 1981, p. 87.

sus marcas.⁷ Como un ejemplo típico de regiones rezagadas en esta industria se encuentra Argentina, cuya planta productiva ha venido trabajando a partir de 1990 al 50% de su capacidad instalada. Éste ha sido uno de los países que ha recibido críticas por parte de los industrializados al prohibir exportaciones de materias primas, ya que el volumen de su propia producción se ha visto disminuido debido a la menor tasa de matanza de reses. La contracción del mercado interno, la falta de desarrollo tecnológico, aunado al alto costo de formación en el personal de los sectores del cuero y del calzado y de salarios-obreros difícilmente compatibles con los de otros países latinoamericanos, que no aplican determinadas leyes sindicales ni garantías sociales adecuadas, han transformado a esta región en un espacio “marginado” para competir en el mercado externo.

LOS ESPACIOS DEL CALZADO MEXICANO

Cuando México se adhirió al Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986, se comprometió a modificar su estructura arancelaria pensando en aprovechar el vecino mercado estadounidense. Basaba estos riesgos principalmente en la existencia de bajísimos salarios para su mano de obra.

Los años de 1988-1989 encuentran a la industria nacional del calzado con una producción en franco decremento: la tasa de crecimiento disminuye entre esos años en -18.43%. De hecho, durante el periodo que abarca de 1985 a 1992 ésta fue la caída más abrupta en el volumen de producción del calzado mexicano.

Es evidente que aunque el salario es una variable significativa para la competitividad industrial, como en el caso del calzado, esta coyuntura marca que aquel no es un factor determinante y que las altas tasas de productividad, al igual que la calidad y los altos volúmenes de producción actúan de manera preponderante en los mercados externos. Estos rasgos se incrementan, cuando son usados negativamente,

⁷ Organización Internacional del Trabajo (OIT), *El empleo, las condiciones de trabajo y la competitividad en la industria del cuero y del calzado*, Organización Internacional del Trabajo (OIT)-Programa de Acuerdos Sectoriales, Ginebra, 1992, Informe II, p. 87.

CUADRO 4
 Costos unitarios de la mano de obra:
 México* industria manufacturera
 (Índices: 1980 = 100)

<i>Periodo</i>	<i>Índice</i>
1985	68.3
1986	66.1
1987 ^p	64.7
1988	60.3
1989	61.0
1990	59.2
1991	59.1

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de *Indicadores de Competividad de la Economía Mexicana*, INEGI, núm. 2, 1993.

* Con base en pesos constantes.

^p Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

en el costo laboral, que en el caso del calzado se refleja en cada par de zapatos producido. La posición competitiva de México en el mercado internacional del calzado, aunque ha mejorado de manera relativa durante la década de los ochenta aún está por debajo de la de los países asiáticos y de Brasil, pero muy cercana en su costo laboral a algunos países europeos como España, por ejemplo.⁸ Aunque el porvenir de la industria del calzado de los países en desarrollo dependerá entre otros factores de la tendencia en los costos de la mano de obra, de la facilidad para acceder a las materias primas y del acceso a los mercados industrializados del Norte, también se deberá tener en cuenta que en estos países una baja inversión de capital y la baja productividad pueden llevar definitivamente al fracaso de estas industrias hasta hace muy poco tiempo únicamente preparadas o dispuestas a moverse en los mercados internos de sus "regiones".

⁸ Boston Consulting Group LTD. y Grupo Consultor Ejecutivo, *Industria del Calzado*, México, Bancomext-Secofi, 1988, p. 75.

CUADRO 5
 Índice de costo laboral por par producto
 (EUA = 1.0)

Año	Taiwan	Corea	Brasil	México	España	Italia
1976	0.090	0.140	0.240	0.390	0.470	0.675
1977	0.091	0.150	0.260	0.320	0.500	0.770
1978	0.100	0.170	0.270	0.350	0.550	0.795
1979	0.130	0.210	0.251	0.375	0.690	0.865
1980	0.150	0.190	0.220	0.430	0.660	0.900
1981	0.180	0.180	0.235	0.480	0.605	0.760
1982	0.175	0.170	0.235	0.330	0.525	0.730
1983	0.170	0.150	0.165	0.220	0.450	0.750
1984	0.179	0.155	0.125	0.230	0.420	0.700
1985	0.185	0.150	0.120	0.250	0.440	0.670
1986	0.200	0.165	0.180	0.180	0.580	0.890
1987	0.265	0.240	0.148	0.175	0.735	0.950

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de Boston Consulting Group Ltd., Bancomex-Secofi, México, 1988.

CUADRO 6
 Productividad de la mano de obra en la industria manufacturera*
 (Índices: 1980 = 100)

Periodo	Índice	
	México	Estados Unidos
1985	106.7	122.1
1986	104.3	126.0
1987	107.1 ^p	130.1
1988	110.9	135.0
1989	118.7	137.5
1990	126.2	143.4
1991	133.4	145.6

Fuente: Elaboración propia con base en datos de *Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana*, INEGI, núm. 2, 1993.

* Por horas hombre trabajadas.

^p Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

REGIONES Y MINIRREGIONES

La del calzado mexicano es una industria espacial y sectorialmente zonificada, de manera que determinadas regiones se especializan y a la larga actúan de manera complementaria en la confección de diferentes tipos de calzado.

Ya en la época colonial existían determinados “nódulos espaciales” muy significativos, y es a partir de allí cuando habrían irradiado muchos de los primeros descendientes de maestros, artesanos curtidores y zapateros. La Ciudad de México, que fungió como una de estas zonas o nódulos, habría sido testigo de las primeras organizaciones gremiales de curtidores y zapateros:

Ligados al municipio, los *gremios* participaron en el desarrollo económico de las ciudades coloniales y en la propia vida del cabildo municipal. A medida que pasó el tiempo, los gremios se fueron convirtiendo en corporaciones de carácter cerrado y monopolizador.⁹

Los maestros, ayudados por sus aprendices y por los oficiales, trabajadores ya avezados en el oficio, eran los únicos que podían vender su producción por pertenecer al gremio, aunque no lo hacían directamente sino por medio de un intermediario, con el que cubrían casi todo el mercado interno a finales del siglo XVII. Durante varias centurias los maestros siguieron siendo los únicos dueños de los medios de producción. En el caso de los zapateros este hecho fue muy significativo, puesto que a diferencia de otros gremios novohispanos, como el de la industria textil, no tuvieron que sostener una lucha contra la industria de ultramar, ya que los nichos de mercado en los que penetraban las importaciones europeas de calzado eran muy reducidos. Desde entonces, la ciudad de México y algunas ciudades como Puebla, León (Guanajuato), Guadalajara y otras se conformaron como centros significativos de estas manufacturas.

Durante todo el siglo XIX y también en épocas más recientes aparecieron otras nuevas regiones del calzado.

⁹ Edith Calcáneo, “Relaciones de producción en la industria textil de México” (siglos XIX-XX), en Joachim Benot, *La formación social de México a nivel regional en la época contemporánea. Problemas de la investigación histórica*, Puebla, ICUAP, 1979, p. 124.

En general surgieron con inmigrantes conocedores del oficio provenientes de alguno de los tradicionales centros zapateros. De este modo se desarrolló la industria del calzado en Monterrey, Mérida, estado de México, Ciudad Juárez y otras zonas de menor rango.

En la actualidad existen tres grandes regiones que representan en su totalidad casi el 80% del volumen de la producción nacional: jerárquicamente Guanajuato ocupa un 45%, seguida por Jalisco con un 18% y por el estado de México y el Distrito Federal con otro 18 por ciento.

Localizadas en Monterrey (estado de Nuevo León), Ciudad Juárez (estado de Chihuahua), Mérida-Ticul (estado de Yucatán) se encuentran otras factorías importantes de esta industria, y diseminados en el resto del país otros antiguos y nuevos “enclaves” zapateros menos relevantes. La producción que proviene tanto de Monterrey en el estado de Nuevo León, como la del Distrito Federal; la de San Mateo Atenco, en el estado de México y las de Mérida y Ticul, en el estado de Yucatán, no se caracteriza por detentar una especialidad en el tipo de calzado. En cambio, la de Ciudad Juárez, en el estado de Chihuahua, sí representa una monoespecialización en el calzado. Los establecimientos de todas estas zonas están agrupados en la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical) que, como agrupación empresarial, se suma a sus homólogos de Guanajuato (CICEG) y de Jalisco (CICEJ).

El peso atribuido a cada uno de estos espacios geográficos para los últimos años depende, entre otros factores, de la credibilidad que le otorguemos a los diversos tipos de fuentes estadísticas. Para las diferentes cámaras del calzado, la de los estados de Guanajuato y de Jalisco, y la autodenominada Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical) —que sólo abarca algunos espacios del país—, el registro de empresas no alcanza las 2 400 unidades productivas (véanse el cuadro 7 y la gráfica 7). En cambio para el IMSS, institución que reconoce únicamente una parte de empresas y empleados, el número de establecimientos sobrepasa en este caso las 6 038 empresas para 1994. En todo momento, ni los unos ni los otros de estos guarismos reflejan la totalidad de la planta productiva, puesto que en ambos casos no han sido contabilizados los enormes porcentajes de microempresas, minitalleres y picas tan numerosos hasta hace pocos años en el país.

CUADRO 7
 Industria del calzado en México, 1993.
 Número de empresas*

<i>Principales entidades y/o ciudades productoras de calzado</i>	<i>Número</i>	<i>Participación nacional (%)</i>
Guanajuato		
-> León	709	30.68
-> San Fco. del Rincón	90	3.89
-> Purísima de Bustos	21	0.91
Jalisco	435	18.82
México DF	315	13.63
Nuevo León		
-> Monterrey	149	6.45
Chihuahua	137	5.93
Yucatán		
-> Mérida-Ticul	112	4.85
Estado de México		
-> San Mateo Atenco	43	1.86
Estado de México y resto del país	300	12.98
Total nacional	2 311	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Canaical.

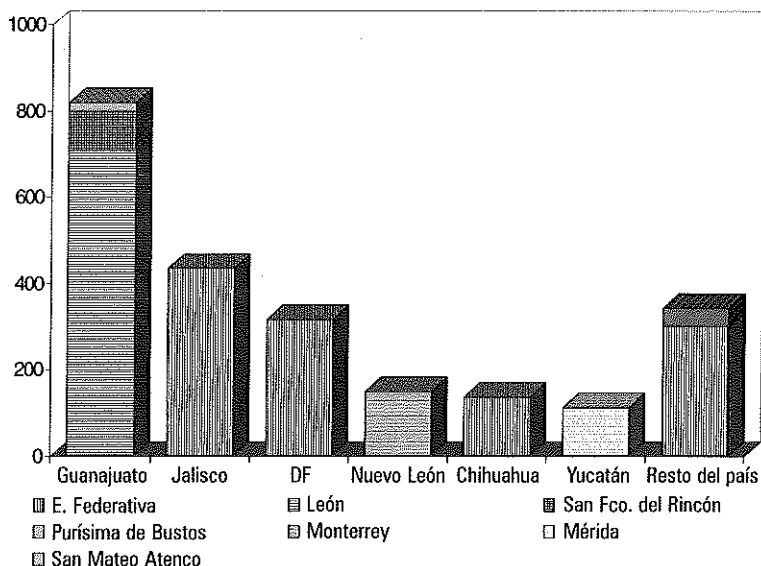
* El número total de empresas aquí señaladas corresponde únicamente al número de establecimientos registrados en las Cámaras Nacionales. Canaical recoge los parciales de las diferentes Cámaras del país.

Globalmente la planta productiva del sector cuero y calzado se compone de un 78% de microindustrias, un 19% de pequeñas, y el 2 y 1% restante corresponden a la mediana y gran industria, respectivamente. Si tomamos en cuenta las principales regiones productoras, comprobamos que el 60% de su planta industrial lo conforman microempresas, que son poco productivas (véase la gráfica 4).

La concentración regional permite a las empresas un rápido acceso al mercado de la mano de obra calificada, facilitando una interacción entre proveedores de componentes, fabricantes e instituciones de apoyo. Por esto, se ha afirmado que la industria de la proveeduría tiende a abrirse alrededor de los centros de producción del calzado reforzando así la concentración regional.¹⁰

¹⁰ Boston Consulting Ltd. y el Grupo Consultor Ejecutivo, *Industria del Calzado*, op. cit., p. 154.

GRÁFICA 7
Industria del calzado en México 1993
entidades federativas (y/o ciudades productivas)
(Número de empresas)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de cices. Las cámaras del calzado que generan esta fuente de información no incluyen en estos totales el alto número de microempresas nacionales que no participan como afiliadas de estas instituciones.

Guadalajara (estado de Jalisco)

El estado de Jalisco que en la década pasada participaba con un 25% en la producción nacional del calzado, y que para 1993 según los datos de la Canaical no alcanza el 20% de la producción nacional (véase el cuadro 7), ha sido una de las regiones más afectadas por la actual crisis de la industria debido a que no estaba preparada para aceptar la apertura comercial del país, a fines de la década de los ochenta. Por ello ha perdurado más el modelo de industrialización orientado hacia el mercado interno.

Este espacio, cuya mayor concentración se da alrededor de la ciudad de Guadalajara, antigua villa fundada a mediados de 1531 y

desplazada varias veces de lugar hasta 1539, está dedicado hoy en día a la confección de zapato fino y entrefino para dama; tiene una producción muy dispersa entre miles de empresas, aunque escapa como arquetipo el caso de la macroindustria de Calzado Canadá. “En este último trecho del camino hubo algunas empresas nuevas y grandes, como Mexicana del Zapato o Calzado Bensem, que reunían entre seiscientos y mil trabajadores pero que emergieron y desaparecieron, por cierre o compra, en la misma década.”¹¹ Al igual que en otras regiones, los minitalleres y picas familiares, que en muchos casos trabajaban para las medianas y grandes empresas, se encuentran diseminados y en proporción relevante en los alrededores de la ciudad capital del estado de Jalisco.

Ya para 1993 la producción jalisciense había disminuido en más de un 30% y el número de empresas disminuyó en más de un 20%.¹² De 435 establecimientos asociados a la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ) en 1993, sólo han quedado 315, que representan poco menos del 14% del total de socios a nivel de la Canaical, para 1995. Aunque en la región existe una treintena de tenerías, la industria del calzado jalisciense en lo que respecta al cuero es deficitaria en más de un 50%. Entre los principales cuellos de botella para la expansión de este espacio se ponderan, por un lado, la especialización de las unidades productivas que abarcaron nichos de mercado muy estrechos y poco competitivos en precios para el mercado externo,¹³ a los que tampoco se podía llegar con los volúmenes de producción requeridos, y la existencia de inversiones necesarias para el diseño, así como para la planificación requerida por el tipo de comercialización que impone la apertura en los mercados.

Son los propios industriales jaliscienses quienes confiesan que su producción se ve altamente afectada por el talón de Aquiles del diseño:

¹¹ Cámara Nacional de la Industria del Calzado. *50 Aniversario de la Industria del Calzado*, México, Concalzado, 1992, p. 138.

¹² “Desfavorable en el TLC la situación para la industria del calzado”, *El Financiero*, 30 de abril de 1993, p. 33.

¹³ Desde 1981 los directivos de la CICEJ comentaban que sus precios eran aventajados por otros países productores de calzado fino de mujer, tales como España e Italia, hasta en un 20% y que ello los había sacado definitivamente del mercado, en *Expansión*, año XIII, vol. XIII, 16 de septiembre de 1981, p. 87.

Debido a que en Jalisco se produce un zapato para las mujeres, nuestra industria nace y muere cada seis meses o cada temporada de moda. Tal vez sea ésta una de las razones que limitan la automatización de muchos procesos, porque las maquinarias no amortizarían su costo en un periodo tan limitado.¹⁴

*León, San Francisco del Rincón y Purísima de Bustos
(estado de Guanajuato)*

El espacio guanajuatense es la región del calzado por antonomasia en México. La ciudad de León concentra en las manufacturas del cuero y del calzado y sus derivados su principal actividad. Según los datos de la Cámara de la Industria del Calzado, el estado de Guanajuato (CICEG), con León, San Francisco del Rincón, Purísima de Bustos y Silao representa en su totalidad casi un 36% del volumen nacional (véase el cuadro 7).

Fundada el 20 de enero de 1576, la Villa de León, proveedora en ese entonces de productos agrícola-ganaderos para la floreciente región minera zacatecana, supo aprovechar desde entonces y de manera muy rudimentaria determinadas materias primas como el cuero. Cuenta la leyenda que en la región guanajuatense fue un fraile español quien enseñó a los habitantes de esta región el arte de curtir, con el fin de que pudieran cubrir sus cuerpos con la piel de los animales.

La búsqueda más reciente en los archivos históricos de esta ciudad señalan a Miguel¹⁵ como el más antiguo artesano-zapatero de la región, aunque se cree que por aquella época, a comienzos del siglo XVII, ya existían otros artesanos dedicados al mismo oficio. En el siglo XVIII, León se convirtió en productor de sillas y monturas para abastecer a la región guanajuatense minera, y siendo ésta el paso obligado

¹⁴ "Adoptar tecnologías de punta", entrevista al licenciado Pedro Ochoa González, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco", en *Industria*, vol. 4, núm. 37, 1992, pp. 23-26.

¹⁵ En el año de 1608 habría sido asesinado el "indio zapatero Miguel", marido de la "también india, María Cananea" según consta en un documento del Archivo Histórico Municipal de León (AHML, Fondo Colonial, cajas 1613, 1614). Carlos Arturo Navarro Valtierra, "Los primeros zapateros de León", revista *Tiempos*. Órgano de divulgación del Archivo Histórico Municipal de León, Guanajuato, núm. 17, julio/agosto de 1993, León, Guanajuato, pp. 3-5.

entre el norte y occidente del virreinato, se desarrolló en aquella entidad una actividad comercial muy sobresaliente. Con un cinturón periférico que seguía dedicado básicamente a actividades agrícola-ganaderas, poco a poco se fue conformando una minirregión manufacturera en la que se desarrollaron actividades textiles, talabarteras, herreras y curtidoras: “A fines de la primera década del siglo XIX, allá por los años de 1808 y 1809, los zapateros leoneses comenzaron a constituirse como gremio. Muchos años atrás, en 1765, lo habían hecho ya tejedores y curtidores.”¹⁶

Este espacio fue uno de los primeros a nivel nacional en el que se introdujo maquinaria para armar el zapato. En 1882 el ferrocarril hizo su entrada en León, y con ello expande no sólo el comercio local sino también las posibilidades de colocar algunos volúmenes de calzado en los estados fronterizos de Estados Unidos.

La inundación de 1888 obligó a emigrar a Puebla, México y Monterrey a muchos zapateros de la región debido a que perdieron parte de sus talleres y herramientas; sin embargo, y parafraseando a un funcionario de la época, para 1887 “... no es la gran industria la que está establecida en esta ciudad, sino la industria pequeña que ha llegado a colocar a León en un lugar importante entre las demás ciudades de la República”.¹⁷ En ese tiempo, un 17% de la población activa leonesa se dedicaba a las entonces llamadas “industrias del cuero”, y a principios del siglo XX la industria del calzado, junto con la textil, se habían convertido en la actividad más importante de aquella ciudad, que en la segunda década de este siglo se enorgullecía de ser nominada “La ciudad de los talleres”. “Fue en el tradicional Barrio Arriba donde se inició en el año de 1915 la fabricación artesanal, enriquecida con la imaginación y destreza mexicanas, de huaraches y otro tipo de calzado principalmente para la gente humilde.”¹⁸ La historia de la ciudad de León rescata precisamente a “Barrio Arriba” como un espacio que habría nacido procesador de cueros como complemento al barrio de “Coecillo”, lugar dedicado a la

¹⁶ Cámara Nacional de la Industria del Calzado, *50 Aniversario de la Industria del Calzado*, op. cit., p. 69.

¹⁷ Perfecto I. Aranda, jefe político del H. Ayuntamiento de León, *ibidem*, p. 71.

¹⁸ “Crisis de la industria del calzado; la apertura provocó la disminución de la demanda interna”, *El Financiero*, 22 de febrero de 1988.

confección de calzado que se comercializaba en el mercado de La Soledad.¹⁹

Los impactos de la primera guerra mundial y posteriormente los levantamientos cristeros actuaron como hitos históricos para promover la expansión de este tipo de manufacturas, mismas que se acrecentaron sobremanera en la cuarta década de este siglo, al ampliarse el mercado interno gracias a las reformas sociales cardenistas. A esta coyuntura histórica corresponde también la agonía de los últimos maestros reboceros, cuyos alumnos o aprendices prefirieron pasar a las filas de los maestros zapateros. Recordemos que las manufacturas textiles de la zona del Bajío, que habían suplido a la antigua manufactura poblana, encontraron hacia la segunda mitad del siglo XVIII en la ciudad de León uno de los principales centros productores de mantas de algodón y a las ciudades de Celaya y Salamanca y al pueblo de Santa Cruz como los sitios más representativos en la fabricación de rebozos.²⁰

Este fue el camino que transformó a aquel espacio en una “minirregión monoindustrial” del calzado y del cuero. “Puede decirse que fue hasta 1945 cuando se inicia la fabricación de calzado en serie y en forma sistematizada, con una producción que abastecía las necesidades de grandes urbes como la ciudad de México.”²¹ Sin embargo, pocos años más tarde, durante la segunda posguerra mundial esta minirregión se sumió en la más difícil crisis de sobreproducción que llevó a la depreciación del calzado hasta muy bajos niveles. Más tarde se hicieron ciertas incorporaciones tecnológicas que ampliaron el fraccionamiento de las labores en la confección del zapato, tales como las máquinas de suajes y de asentamientos para el calzado que fueron importadas desde Estados Unidos, Alemania y Checoslovaquia. Es el momento en que la maquila empieza a cobrar dimensión

¹⁹ Sergio Sánchez G., Raúl Nieto y Augusto Urteaga, “Los trabajadores del calzado en Guanajuato”, *Cuadernos Políticos*, núm. 25, México, abril-junio, Era, pp. 55-66.

²⁰ Edith Calcáneo. “Relaciones de producción en la industria textil de México (siglos XIX-XX)”, en Jochamin Benoit (coord.), *La formación social de México a nivel regional en la época contemporánea*, Centro de Investigaciones Históricas y Sociales, Universidad Autónoma de Puebla, ICUAP, 1979, pp. 137-138.

²¹ “Crisis de la industria del calzado; la apertura provocó la disminución de la demanda interna”, art. cit.

y junto con ello se dejan oír las voces de los obreros, que se oponen a un mayor desarrollo tecnológico y a aceptar el adiestramiento requerido para el manejo de la nueva maquinaria.

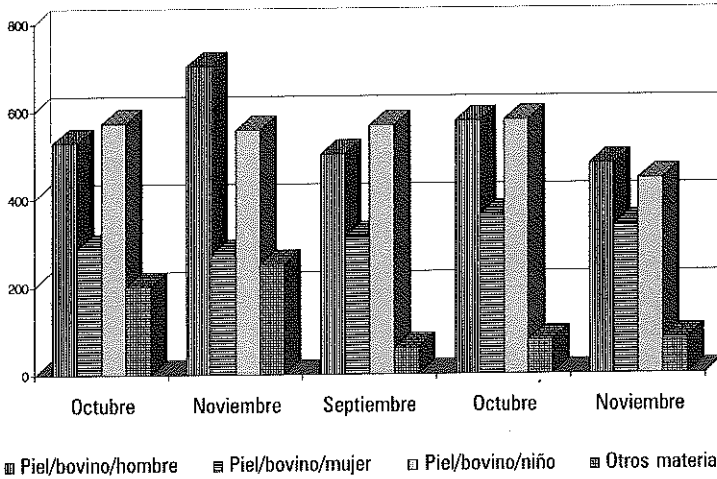
La siguiente década marca la realización de los cambios a nivel administrativo en la gestión de la producción: fue la nueva generación de los hijos de los antiguos empresarios los que comenzaron a implantar estas medidas.

Paulatinamente el zapato leonés se fue abriendo paso, aunque de manera muy difícil y lenta, en los mercados internacionales. De todos modos, a fines de la década de los sesenta se seguía aprovechando apenas un 50% de la capacidad industrial instalada en la región. La historia local registra al mes de junio de 1970 como la fecha de la XVII Exhibición de la Industria Mexicana del Calzado, momento en que se habría logrado la mejor exposición realizada en el país. A partir de entonces se siguieron sumando los logros en la expansión de esta región y la década de los setenta marca un importante crecimiento industrial: de 1 920 establecimientos, el 20% correspondía a las grandes empresas, el 40% a los establecimientos medianos, el 26% a las microempresas y el resto a un número muy relevante de talleres familiares, que llegaban a ocupar entre dos y cuatro operarios. Esta planta industrial, con aproximadamente 76 800 trabajadores, producía alrededor de 200 000 pares de zapatos diarios. “Durante el primer semestre de 1978 aumenta en un 30% el precio del zapato debido al alza de los insumos [...] y día a día aumenta la tendencia a usar materiales sintéticos.”²² Para estos mismos años, la región leonesa ya sobrepasaba todos los otros espacios del país en la confección de zapato de hombre y de niño, que sin embargo se siguió confeccionando durante estos años y también durante la siguiente década en su mayoría como una manufactura en lo esencial de piel.

La aceleración en los volúmenes de producción que había traído aparejada la nueva tecnología había desacompañado el índice necesario de adiestramiento de mano de obra: las “zorritas” de los antiguos maestros, tan caras a la historia de la región leonesa, fueron remplazadas por aquellos obreros que realizaron acelerados cursos en escuelas técnicas con el objeto de suplir la escasez de mano de obra.

²² Cámara Nacional de la Industria del Calzado. *50 Aniversario de la Industria del Calzado*, *op. cit.*, pp. 93-99.

GRÁFICA 8
 Producción de calzado de piel (1990-1991)
 (En miles de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de *Encuesta Industrial Mensual*, octubre y noviembre de 1991, INEGI.

En el umbral de la década de los ochenta aún se seguían incorporando a la planta industrial del calzado un importante número de empresas y de equipo, creándose entonces nuevos empleos. Lamentablemente, años más tarde este escenario cambiaría su rostro de manera radical.

Monterrey (estado de Nuevo León)

Monterrey, con un reducido número de productores de calzado que para 1993 no alcanzaba las 150 empresas y representaba el 6.45% de los establecimientos afiliados a nivel nacional (véase el cuadro 7), se ha inclinado sobre todo a la fabricación de calzado para dama. Es uno de los espacios en donde primero se ha abandonado la piel para ser remplazada por los materiales sintéticos. No olvidemos que una gran mayoría de los pequeños y medianos productores regiomontanos se abastecen en las tenerías de León, debido a que las curtidurías que existen en Monterrey, dedicadas especialmente a los cueros de cabra,

surten únicamente en grandes volúmenes, por lo cual este tipo de empresarios no pueden acceder a estos abastecedores.

La producción mensual de calzado hoy se equipara apenas a la producción diaria leonesa en la década de los ochenta. Es un espacio que ha venido sufriendo la escasez de la mano de obra desde comienzos de la década de los setenta, cuando se les hacía difícil ya la reproducción del sistema en los talleres familiares y pequeñas empresas debido a las prohibiciones legales para contratar menores de edad en actividades remuneradas. Al igual que para otras regiones del país, este momento corresponde al de la desaparición de las llamadas "zorritas" o aprendices. Esta situación se repitió y amplificó sus efectos a tal punto que hoy en día, y a pesar de la crítica situación en la que han descendido considerablemente los volúmenes de producción a causa de la contracción del mercado, es una ardua labor obtener mano de obra calificada. De esta manera, el crecimiento en Monterrey se ha detenido debido a que es difícilmente competitivo en calidad y en precio con otras regiones mexicanas del calzado.

Ciudad Juárez (estado de Chihuahua)

Algunos artesanos zapateros provenientes de Guanajuato, Zacatecas y Aguascalientes hicieron en Ciudad Juárez, allá por la década de los veinte, un núcleo de manufacturas de botas y botines. Las 137 empresas del estado de Chihuahua, en su mayoría establecidas en Ciudad Juárez y que funcionaban en la región en 1993, hoy han quedado reducidas a 100 establecimientos que representan apenas el 4.28% de todos los establecimientos afiliados a las cámaras en el país (véase el cuadro 7). La frontera con Estados Unidos les dio el ritmo de crecimiento en el que se movió esta incipiente industria que hasta los años sesenta aún tenía un carácter eminentemente artesanal.

Sin embargo, la hoy floreciente industria de bota vaquera que alimenta a una parte importante del mercado norteño del país está sustentada por los pequeños y medianos empresarios, en algunos casos migrantes de los espacios rurales circundantes chihuahuenses y en otros descendientes de algunos antiguos artesanos, que basan su patrón de acumulación en la familia ampliada.

Los rasgos singulares de aquel espacio en el que se da un rápido proceso de aceleración en la década de los setenta, no sólo tienen que

ver con la geoeconomía sino también con el tipo de “moda vaquera”, que por aquellos años comenzó a despuntar. Las ventajas comparativas de la región les permitieron a estos empresarios incorporar la mecanización adecuada, con maquinaria ya desechada en su gran mayoría por el país del norte, y que utilizaron para obtener manufacturas con la calidad exigida por el mercado.

Mérida y Ticul (estado de Yucatán)

En el sureste del país durante la década de los setenta, tuvo especial auge en Yucatán el centro zapatero del municipio de Ticul, para ese entonces con 16 530 habitantes,²³ y que junto con el municipio de Mérida se dedicaban a las actividades de la manufactura de calzado²⁴ de tipo económico: huaraches y calzado de tela y de pieles sintéticas.

Poco más de una centena de establecimientos representaban para 1993 el 4.85% de las unidades de producción afiliadas a las cámaras a nivel nacional. Para 1970 la región contaba con 1 001 personas empleadas en este sector.²⁵ Los talleres son de tipo familiar, apenas mecanizados, altamente artesanales y existen gracias a una sobreoferta

²³ “Evolución poblacional de los municipios del sur de Yucatán”, *Yucatán: Historia y Economía*. Revista de análisis socioeconómico regional, año 5, núm. 27, septiembre-octubre de 1981, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, Centro de Investigaciones Regionales, Universidad de Yucatán, p. 64.

²⁴ Para el año de 1895 existían en el municipio de Mérida, Yucatán, 389 zapateros y 1 hornero, ya en 1900 el número de zapateros se incrementó a 467 y para 1910 disminuyó a 359 el número de personas dedicadas a la manufactura del calzado. Beatriz Castilla R., “Series históricas sobre la población económicamente activa en Yucatán y en el Municipio de Mérida, 1895-1980” (primera parte), cuadro 2: “Municipio de Mérida, Ocupaciones Agrupadas por Rama y Sector de Actividad” en *Región y Sociedad. Yucatán: Historia y Economía*, 2ª época, año 8, núm. 41, septiembre-diciembre de 1986, Mérida, Yucatán, Universidad Autónoma de Yucatán, p. 112.

²⁵ Beatriz Castilla R., “Series históricas sobre la población económicamente activa en Yucatán y en el Municipio de Mérida 1895-1980” (tercera parte), cuadro 3: Personas ocupadas por sector y rama de actividad, 1970, *Región y Sociedad. Yucatán: Historia y Economía*, 2a. época, núm. 43, mayo-agosto de 1987, Mérida, Yucatán, Universidad Autónoma de Yucatán, Unidad de Ciencias Sociales (CIR), p. 28.

En el estado de Yucatán para 1895 se registran 943 personas dedicadas a la producción de calzado y 160 en actividades relacionadas con el cuero y para 1900 sólo seis mujeres incrementaron la cifra de personas dedicadas a estas actividades

de mano de obra escasamente calificada y muy mal remunerada. Este espacio ha ido perdiendo impulso en la producción del calzado, y en la actualidad se mantiene como centro zapatero proveedor de la región y distribuidor de calzado de otras zonas del país. Por esta razón, el estado de Yucatán cuenta hoy con sólo treinta establecimientos, distribuidos entre Mérida y Ticul, que representan únicamente el 1.28% de los socios afiliados a las diferentes cámaras del calzado del país.

Distrito Federal

En 1993 el Distrito Federal participaba en la producción nacional de calzado con el 13.63%, aunque durante los ocho primeros meses de 1995 descendió a 10.11% de la producción nacional.²⁶

Hasta 1993 existían 315 empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical), que hoy en día han ido disminuyendo de manera más que elocuente.

A mediados de 1995 quedaban en el Distrito Federal 548 establecimientos que ocupaban a 6 188 empleados que se distribuían de la siguiente manera: 2 019 trabajaban en la microempresa, 2 421 en la pequeña y 988 en la mediana, mientras que la gran empresa empleaba únicamente a 760 personas de este total. Si tomamos en cuenta que el 87% de los establecimientos corresponden a la microempresa y que este tipo de unidades de producción, en su mayoría, no han estado afiliadas a las cámaras, rápidamente deducimos la grave situación de

y los trabajadores del cuero llegaron a 259 (Beatriz Castilla R., *op. cit.*, cuadro 3: "Estado de Yucatán, personas ocupadas según sectores y ramas de actividad", *Ibidem*, p. 119).

En el estado de Yucatán para 1930 las personas ocupadas en el sector calzado y guantes sumaban un total de 1 056, no registrándose para el año de 1940 ningún dato para ese mismo rubro aunque se señalan para el sector manufacturero del cuero un número de 400 hombres como el total de personas dedicadas a estas actividades y para 1950 se registran 588 trabajadores en el sector del calzado y 279 personas para las manufacturas del cuero (Beatriz Castilla R., *op. cit.* [segunda parte], en *Región y sociedad. Yucatán: Historia y Economía*, 2a. época, año 8, núm. 42, enero-abril de 1987, pp. 61 y 78).

²⁶ Secofi, D.G. de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional (con datos del IMSS), en "Estadísticas de la Industria Nacional", México, agosto de 1995, s/p., mimeografiado.

crisis por la que atraviesa la industria del calzado que sólo cuenta en la actualidad con dos establecimientos grandes en esta importante entidad federativa.

Hablar de las manufacturas del calzado en el Distrito Federal y tener en cuenta el significativo número de microempresas que aún siguen actuando en este espacio supone sobre todo considerar la zona del barrio de Tepito, en el que se encuentra un importante número de establecimientos surtidores de insumos para las innumerables microempresas o talleres productores de calzado que laboran en esa zona.

Desde el siglo XVIII se encontraban instalados en este barrio poco más de 200 talleres dedicados a la industria del cuero, entre los que se contaban las manufacturas dedicadas a la confección de zapatos, guantes, sillas y otras. Sin embargo, en las primeras décadas de este siglo el barrio de Tepito recibe un importante número de emigrantes provenientes del Bajío, a consecuencia de la rebelión cristera que había convertido a aquella región guanajuatense en un centro de expulsión.

Según una reciente investigación²⁷ sobre este importante espacio de talleres zapateros del Distrito Federal, en la actualidad se ha expandido su número, sobre todo en el periodo que aquí se estudia —1987-1989— a pesar de la grave crisis por la que atraviesa en nuestros días la industria zapatera.²⁸ Sin embargo, el crecimiento del número de talleres se ha dado esencialmente en la zona no comercial. Este desplazamiento hacia los extremos obedece, entre otros factores, al hecho de que existen espacios cercanos que surten de insumos a estas unidades de producción. Las vecindades nuevas sirven de alber-

²⁷ Ma. Elena Jarquín Sánchez, *La producción del calzado en Tepito*, México, Ed. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, Coordinación de Humanidades, UNAM, 1994, p. 174.

²⁸ Enrique Contreras S. y Ma. Elena Jarquín Sánchez, "Los barrios, el mercado y la microempresa. Los zapateros de Tepito", *Acta Sociológica*, enero-abril de 1993, núm. 7, México, Coordinación de Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1993, pp. 39-60. "Es importante que más de la mitad de los talleres 'familiares' se haya instalado en los últimos cinco años, pero también que más de dos tercios de talleres 'capitalistas' y en 'transición' lo hicieron en el mismo periodo. Aparentemente el oficio en Tepito no es sólo un refugio para algunos talleristas carentes de alguna opción sino que potencialmente es un medio de movilidad vertical ascendente; es decir, de progreso personal", p. 46.

que a la mayoría de estos talleres. Lo más significativo en cuanto a cambio en el proceso productivo, es que en la actualidad la actividad de los talleres se ha incrementado en la manufactura de partes del calzado. Para Jarquín Sánchez, quien para realizar este estudio levantó en Tepito un censo sobre la situación que para ese entonces vivían los productores de calzado, quedó demostrado que:

por el elevado número de talleres de calzado que fue posible ubicar (440) y su reciente creación, contradicen el supuesto sustentado originalmente de que los talleres eran predominantemente antiguos y estaban en vías de desaparición. Las evidencias muestran qué, por el contrario, la crisis incrementa su instalación.²⁹

No obstante, conviene recordar —tal y como la misma autora lo subraya— que por el reducido número de entrevistados que dio referencias incompletas de talleres recientemente desaparecidos, la afirmación anterior no pondera los efectos negativos que la crisis pudo haber tenido en cuanto a la desaparición de un importante número de estas unidades de producción. En la actualidad, coexistirían en esta zona talleres con diversos grados de capitalización, es decir, con niveles y lógicas productivas diferenciales. Esta reflexión conduce a un planteamiento que promueve la duda acerca de la correspondencia que en forma eventual podría hacerse entre el número creciente de talleres y el de un mayor crecimiento de la maquila en contra de un proceso de descalificación de la fuerza de trabajo.

Estos talleres,

antaoño caracterizados por producir zapato de alta calidad para dama, aparecen hoy principalmente como surtidores de productos baratos en un mercado precario al que se articulan de manera subordinada, algunos por intermediación de otras empresas y la mayoría mediante el comercio.

Este último ha afectado el comportamiento de la rama en todos los niveles pero ha impactado especialmente a los microempresarios.³⁰

²⁹ *Ibidem*, pp. 81-82.

³⁰ *Ibidem*, pp. 130-131.

San Mateo Atenco (estado de México)

Considerar al espacio del estado de México como uno de los centros importantes en la producción de calzado en el país, ocupando de hecho el cuarto lugar durante 1995, supone priorizar dentro de esta entidad federativa a la microrregión de San Mateo Atenco como el mayor centro productor de estas manufacturas.

El abastecimiento de cuero para las cintas o tafiletes de la industria sombrerera de Toluca habría sido el motivo por el cual comienza a penetrar esta materia prima en aquel espacio hasta convertirse en insumo para la confección de calzado. Es así como desde fines del siglo pasado y cercano a Toluca nace el llamado "Calzado de Lerma", que debe su nombre al valle que cobija al hoy poblado de San Mateo Atenco,³¹ enclave zapatero en el que existen actualmente alrededor de mil productores de calzado que ocupan poco más de 8.000 trabajadores.³² De este número de productores sólo están registrados en las cámaras cerca de 40, que representarían, según esta fuente, al 1.86% en la participación nacional de la producción del calzado (véase el cuadro 7).

Desde el acceso principal al poblado pueden apreciarse los múltiples talleres manufactureros de calzado instalados principalmente en las casas, en espacios acondicionados de manera más o menos improvisada. En este millar de establecimientos zapateros se agrupan desde los rústicos talleres artesanales hasta las micro y pequeña empresas que cuentan con la maquinaria necesaria para elaborar el zapato en todo su proceso. Los productores se encuentran agrupados en diversas asociaciones, de las cuales las dos principales son Promotora del Calzado de San Mateo Atenco y Grupo Artesanal del Calzado, que cuentan con 400 y 300 socios respectivamente. Todos estos empresarios conocen el proceso de manufactura del calzado en cada una de sus fases debido a su formación previa como trabajadores, contratados como obreros en alguna gran maquiladora, en un pequeño taller o

³¹ Cámara Nacional de la Industria del Calzado, *50 Aniversario de la Industria del Calzado*, op. cit., p. 59.

³² Niria Goni Ávila, "La industria del calzado en el municipio de San Mateo Atenco, calidad y productividad en la micro y pequeña empresa industrial en el estado de México", *El Financiero*, 13 de agosto de 1993, p. 32 A.

bien cuando junto con sus padres y hermanos aprendieron el oficio en la empresa familiar.

Todos cumplen una diversidad de tareas que van desde la organización del trabajo, gestión de la producción y de la empresa, hasta abrir canales de comercialización en algunos casos.

El crecimiento de los talleres en pequeñas empresas se dio paso a paso y a medida en que se mecanizaron las fracciones del proceso de producción, es decir, cuando se fue incorporando mayor capital fijo, al mismo tiempo que se transformaba la mano de obra artesanal en obreros calificados y semicalificados. El empleo de la tecnología de punta se encuentra prácticamente ausente en este sector manufacturero.

Existe un notorio vacío en la planificación de la producción a mediano plazo, y por ello es difícil para estas empresas acceder a nuevos mercados. La mayoría de estos miniempresarios obtienen sus mayores porcentajes de ganancias en las ventas al mayoreo, aunque casi todos tienen pequeños comercios en los que venden sus productos directamente al consumidor.

Ha quedado atrás la época de los años treinta en los que apenas se producían en San Mateo de 20 a 30 pares semanales. Hoy, si hablamos de volúmenes mensuales de producción, éstos sobrepasan aproximadamente los 100 000 pares de zapatos, esencialmente de piel, tanto de hombre como de mujer. La coyuntura de los años sesenta-setenta, en los que en otros espacios de México se incrementó el ritmo en el patrón de acumulación basado en la economía de la familia ampliada, no fue aprovechada aquí lo suficiente para transitar de artesanos, muchos de ellos antiguos ejidatarios rurales, a pequeños productores con mayor mecanización y mejor gestión en los volúmenes y calidad de producción. En San Mateo Atenco los minitalleres familiares son los más representativos en la planta productiva y, aunque el calzado ya ha dejado de ser estrictamente artesanal, la maquinaria y tecnología más avanzadas que se emplean sólo se utilizan en un número muy reducido de microempresas. La mayoría de éstas en la actualidad se están conformando de acuerdo con el modelo italiano de asociacionismo para abastecimiento en común de materias primas y un mejor desarrollo en los niveles de comercialización.³³ Es un hecho que la plani-

³³ María del Refugio Melchor Sánchez. "Creación de empresas integradoras. Opción para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas", en *El Financiero*, 30 de enero de 1994, p. 12.

ficación para que las empresas se asocien no garantiza la supervivencia de la gran mayoría de la planta productiva, ya que estos ajustes institucionales se han querido realizar antes que la evolución en la capacitación técnica y en el encaje crediticio. Las exigencias para imponer verticalmente un cambio en la actitud mental de sus productores a manera de recetas no son más que remedos y enmiendas a la falta de una planificación regional previa y adecuada a la mayoría de los miniempresarios.

Elegido este “enclave” como arquetipo de ensayo por parte de las instituciones estatales para promover el desarrollo de la miniempresa en estos tiempos del neoliberalismo económico y debido a su cercanía por un lado con el Distrito Federal y por el otro con los propios límites del hinterland comercial guanajuatense, se encuentran en la actualidad en una muy difícil situación de crecimiento, porque como mercado cautivo, ha sufrido una gran restricción del mismo.

El grupo piloto Inca (Industriales del Calzado, S.A.) promovido por Nacional Financiera —como institución de crédito que fomenta y apoya a los establecimientos industriales—, considera que lo comprobado en Italia por empresarios de Atenco es demasiado significativo como para que ellos puedan formar un grupo que iguale a los industriales del calzado de aquella península, puesto que allí “[...] cualquier empresa por pequeña que sea tiene toda la maquinaria necesaria para fabricar el zapato [...] aunque en una gran mayoría dependen de la maquila y las empresas se convierten en armadoras”.³⁴ De aquellos primeros 20 invitados a formar parte de Inca, hasta el momento en que se concluyó el trabajo de campo, a finales de 1995, únicamente 11 continuaban dentro del proyecto.

Por otra parte, la integración de las empresas para producir grandes volúmenes que les permitan acceder a los mercados externos requiere de otros factores como la calidad, el desarrollo de nuevos diseños y la capacidad para llegar a buen término a los mercados, rasgos que la mayoría de los productores no están en condiciones de

³⁴ Declaraciones de Manuel Thompson (pequeño empresario), San Mateo Atenco, 16 de junio de 1995, Esther Iglesias Lesaga, *Diario de campo en San Mateo Atenco*. “Entrevistas con propietarios de talleres, micro, pequeña y mediana empresa”, mimeografiado, San Mateo Atenco, estado de México, junio y septiembre de 1995.

alcanzar. Los “niveles de excelencia” requeridos por la economía globalizada están lejos de realizarse en el calzado producido en este “enclave”.

Así, y aplicando determinados tipos de programas puntuales, como por ejemplo el de San Mateo Atenco, se salvaría una “élite” entre los insalvables.

Aunque en apariencia y en los inicios este grupo Inca estuvo funcionando de manera abierta imponiendo mínimas condiciones de solvencia moral para comprometerse en manufacturar calidad, hoy en día ya se presenta como un grupo cerrado, “modelo” a seguir por otros productores de su misma categoría. Surge de este modo un conjunto de “sobrevivientes” que según su propio discurso se identifican del resto de los industriales que

... no han querido seguirnos y es porque no quieren cambiar su forma de pensar [...] nosotros mismos somos responsables de la desventaja que hemos creado porque siempre queremos estar atentos a un mercado interno y no nos atrevemos a tener la experiencia para exportar [...] Como esta apertura nos agarró muy desprevenidos, pues no pensamos que se fuera a abrir tan pronto, ahorita que hay un retroceso del mercado en México hay que rectificar nuestros errores del pasado y empezar a modificar nuestras conductas entre otras cosas para invertir en nueva maquinaria para que cuando se normalice, estemos preparados para exportar.³⁵

Es evidente que el Estado mexicano no vio que la desaparición de los microempresarios iba a presentarse en un lapso mucho más breve del que aparentemente había planificado.

Hoy, a quienes hasta hace unos años se les preparaba sólo para exportar y competir a nivel internacional, se les recuerda que deben afrontar la crisis guardando los nichos de mercado interno que en otra época hubieran sido coto de competitividad con productos importados: los altos aranceles recientemente impuestos a las importaciones de calzado del Pacífico son un ejemplo de ello.

Este grupo refleja el comportamiento a seguir ante el repentino giro de la política económica, ahora con nuevos tintes neoproteccionistas,

³⁵ Declaraciones de Antonio Flores, pequeño empresario, San Mateo Atenco, 9 de septiembre de 1995, en *ibidem*.

pero que no pueden aplicarse sino a un reducido número de industriales. De esa manera, empresarios como los de San Mateo Atenco y Ciudad Juárez, para quienes de forma coyuntural parece haberse detenido la rapidez de crecimiento con el que años atrás hicieron florecer a sus empresas, empezarían a actuar ya como cotos cerrados y a manera de dique de contención para repartirse los nichos de mercado en donde con dificultad penetrarán nuevos grupos.

TIPOS DE CALZADO QUE SE FABRICAN EN MÉXICO

México se ha caracterizado por confeccionar un calzado esencialmente de piel y sólo en años recientes ha ido incorporando la tela y otro tipo de materiales sintéticos para estas manufacturas. Si tomamos en cuenta el sector manufacturero de la industria del calzado y del cuero en el país, comprobamos que de 1980 a 1992 el calzado, junto con otros artículos de cuero, representaba el 75.5% de este sector manufacturero; doce años más tarde sólo alcanza el 66.9% del mismo. Sin embargo, otros calzados de cuero o tela que para 1980 sólo participaban con un 7.3% en el PIB de esta rama manufacturera fueron creciendo hasta alcanzar más de un 10% en los años subsiguientes (véase el cuadro 1).

Al mismo tiempo que disminuía la producción de calzado de piel también lo hacía el uso de la capacidad instalada en las unidades de producción nacional (de 60.9% en 1985 se pasó a 57.20% en 1992). La tasa de crecimiento de la producción nacional de calzado, en muchos casos negativa, refleja la crisis que en los últimos diez años se ha venido manifestando en este sector manufacturero (véase el cuadro 2).

El consumo per cápita en el país ha sufrido importantes cambios regresivos debido a la crítica situación económica por la que atraviesa: de 3.8 pares por persona que se consumían en 1983 (cuadro 8) hemos descendido a 2.4 pares diez años más tarde (cuadro 9), aunque la variedad de calzado que se produce en México sigue siendo cada día más importante. En nuestros días, el 73% (145 millones de pares) corresponde al calzado de dama, caballero, joven, niño, niña, de todo tipo, y sólo un 9% de este calzado se fabrica por completo de plástico, mientras que las sandalias de hule, los zapatos de trabajo y

la bota vaquera representan sin distinción cada uno de ellos, entre un 3 y un 3.5 por ciento.

En los últimos años el zapato atlético, de cuero y de materiales sintéticos, ha ido cobrando importancia en la medida en que ya existen ciertos núcleos, como en el caso de Zacatecas, en los que únicamente se confecciona esta clase de calzado.

Las diferentes minirregiones, que en su mayoría no son monoproductoras de una forma específica de calzado, manifiestan su vocación por determinadas especializaciones en esta rama manufacturera. Así, en Guanajuato existe un zapato denominado "bostoniano" de alta calidad, para hombre, al mismo tiempo que diseños más singulares para el zapato de dama en Jalisco, Guanajuato y Ciudad Juárez para la bota vaquera. El calzado atlético resume las tendencias de la moda y por lo tanto se traslada el diseño desde aquellos espacios en los que por tradición se venía maquilando, como es el caso de la Cuenca del Pacífico. En México existen varios núcleos de confección de este tipo de calzado, el Distrito Federal y el estado de México son algunos de los más representativos, aunque ya están empezando a surgir enclaves monoprodutores de manufacturas. No hay que olvidar tampoco que en la mayoría de los diferentes enclaves y minirregiones se fabrica calzado de niño-niña, sandalias, pantuflas y huaraches. Esta complementariedad minirregional equilibra la pro-

CUADRO 8
Consumo per cápita de calzado

Años	Consumo nacional aparente (miles de pares)	Población nacional (miles de personas)	Consumo per cápita (pares)
1983	225 292	73 101	3.08
1984	218 759	74 249	2.95
1985	229 590	75 398	3.05
1986	232 805	76 547	3.04
1987	236 479	77 695	3.04
1988	256 396	78 844	3.25
1989	213 220	79 992	2.67
1990	203 235	81 141	2.50

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de INEGI; Secofi.

CUADRO 9
Proyección de la demanda nacional
(1990-1995)

<i>Año</i>	<i>Población total</i>	<i>Población (1) usuaria</i>	<i>Demanda (2) estimada</i>
1990	81 140 922	75 461 057	181 106 537
1991	83 331 727	77 498 506	185 996 413
1993	85 581 684	79 590 965	191 018 316
1994	90 265 484	83 946 899	201 472 558
1995	92 702 652	86 213 465	206 912 317

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de INEGI: Secofi.

(1) Incluye la población que usa zapatos y huaraches.

(2) Se considera una relación de 2.4 pares per cápita.

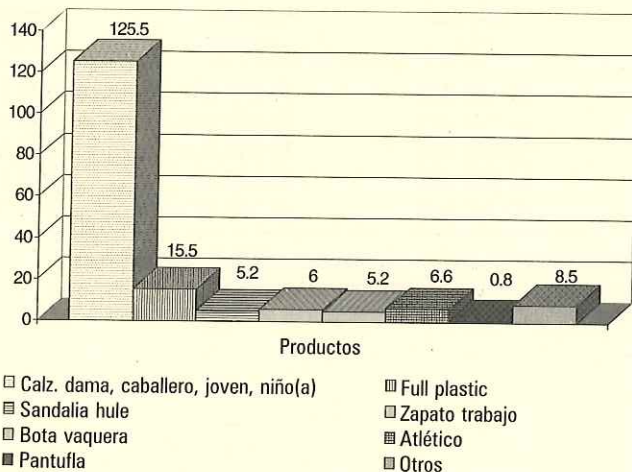
CUADRO 10
Producción y tipo de calzado en México 1993

<i>Productos</i>	<i>Volumen miles de pares</i>	<i>Precio U.P.</i>	<i>Núm. de empresas en Guanajuato</i>
Calzado joven, niño(a), dama, caballero	145 000	12	647
Calzado <i>full plastic</i>	18 000	6	10
Sandalia de hule	6 000	2	18
Zapato de trabajo	7 000	14	62
Bota vaquera	6 000	30	148
Atlético	7 700	11	98
Pantufila	800	8	5
Otros	9 900	6	13

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

Nota: El resultado de la sumatoria de empresas manufactureras de calzado de acuerdo con esta lista por producto es mayor que el número real de empresas en Guanajuato por el hecho de que muchas de éstas producen más de un tipo de calzado y a las diferencias del número de socios activos en determinados semestres del año en que se realiza la captura.

GRÁFICA 9
Producción y tipo de calzado en México 1993
(En millones de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG, donde según últimas cifras consolidadas son 173.3 millones de pares.

ducción y los diferentes mercados internos que entrecruzan, en muchos casos, su propio hinterland.

PLANTA PRODUCTIVA INDUSTRIAL MEXICANA: TIPOS DE EMPRESAS

La industria del cuero y del calzado no está dominada mundialmente por las empresas multinacionales y aunque sí existen, en general predominan en ella los pequeños y medianos establecimientos. Consiste en una industria tradicional que en la mayoría de los países ha tenido que recurrir a sus propios medios ya que ha sido dejada de lado para la remodelación industrial de su planta productiva. Sólo un número muy reducido de unidades ha incorporado la alta tecnología tanto en la producción como en la gestión empresarial. Por tales características las industrias del cuero y del calzado se hallan más expuestas que otras manufacturas a las inclemencias del mercado,

aunque para hacerle frente se concentran en regiones en las que ambas se “integran” en una cadena productora, guardando cada una de ellas de manera muy estricta su especialización. A todos estos rasgos que son más característicos en las unidades de producción de los países desarrollados, debe agregárseles también el hecho de que los fabricantes de calzado funcionan, en su mayoría, con salarios y prestaciones sociales inferiores a la media. Se mueven con un alto índice de trabajo a domicilio y clandestino, que en más de un 70% corresponde a la mano de obra femenina y en ciertos países como Paquistán se emplea de preferencia a niños no mayores de once o doce años por irrisorios salarios menores a un dólar diario.³⁶

A comienzos de la presente década, México se vislumbraba como uno de los países productores de calzado más importantes. Hacia 1990 algunas fuentes citaban a este país como uno de los espacios que albergaba más de 4 500 fábricas que empleaban alrededor de 230 000 trabajadores.³⁷ El número de fábricas de calzado mexicanas, que para 1970 era de 3 814, bajó a 2 860 en 1975 y subió a 3 327 en 1980, hasta llegar en 1989 a alrededor de las 4 500.³⁸

En 1995, el sector del cuero y del calzado, según las fuentes oficiales,³⁹ estaría integrado por 6 824 empresas, aunque según las estadísticas privadas el número total de empresas en el país registradas en las cámaras no sobrepasan las 2 311 unidades (véase el cuadro 7). De acuerdo con esta gran versatilidad estadística es difícil evaluar si México seguirá actualmente la tendencia que priva en los países desarrollados, es decir, la concentración creciente de las empresas y la gradual desaparición de las de menor tamaño. A pesar de la crisis actual de estos sectores manufactureros hay que tener en cuenta que la estructura industrial mexicana de estas ramas está asentada, sobre todo, en las micro y pequeñas empresas (casi el 80%) y se mantiene de una bajísima o casi nula integración vertical entre los subsectores del cuero y del calzado. La mediana empresa, que se localiza sobre todo

³⁶ Organización Internacional del Trabajo, *Situación reciente de la industria...*, *op. cit.*, pp. 28-32 y 34-36.

³⁷ *Ibidem*, p. 21.

³⁸ Organización Internacional del Trabajo, *El empleo, las condiciones de trabajo...*, *op. cit.*, p. 109.

³⁹ Secofi, datos obtenidos en entrevista a los diferentes departamentos que se ocupan de este sector industrial en la institución.

en el estado de Jalisco, representa apenas el 2.5% de esta estructura industrial de ambos subsectores y el 1% restante corresponde a la gran empresa, situada especialmente en los estados de Guanajuato y Jalisco (véase el cuadro 3).

Para tener una idea de la crítica situación por la que atraviesa la industria del calzado en la actualidad recordemos que si en 1981 algunas grandes empresas del ramo —las menos representativas, como también las de capital trasnacional, Calzado Sandak es un ejemplo— y otras grandes empresas nacionales, como Calzado Canadá, o Calzado Duramil de México, que entonces se ubicaban aún entre las 500 empresas del año más importantes del país, hoy apenas si figuran entre ellas. La situación ha cambiado y raramente se encuentran más que una o dos empresas de calzado y curtido como las únicas representantes en el total de los principales establecimientos, con diferente giro, que operan en México. Hacia 1993 este listado se había reducido a una sola empresa, Calzado Canadá,⁴⁰ que a su vez aparece en ese mismo año también como la empresa exportadora de calzado más importante del país, cumpliendo con ello las metas de su gerente general, que ya en 1987 se sentía insatisfecho de la amplitud de su cartera de exportación cuando aclaraba que: “Ni remotamente sentimos haber alcanzado una relevante posición como exportadores...”⁴¹ Recordemos que fue en 1957 cuando esta empresa recibió el primer contrato de exportación con la Pacific Shoe Corporation, con lo que fue, para entonces, la fábrica de mayor crecimiento en México (33% anual); sin embargo en la actualidad Calzado Canadá se ha convertido de exportadora neta en importadora compulsiva.⁴²

A mediados de 1992 se comenzaron a diseñar los primeros planes de asociación e integración horizontal y vertical de empresas nacionales y extranjeras del cuero y del calzado.⁴³ La mayoría de estos proyectos estaban encaminados a priorizar aquellas regiones o “en-

⁴⁰ En 1993 figuraban entre estas 500 empresas únicamente Calzado Canadá, que de hecho en 1992 había desaparecido de este listado y para la curtiduría Curtidos Raxis, *Expansión*, “Las 500 empresas más importantes de México”, vol. xxvi, núm. 547, México, 17 de agosto de 1994, pp. 312-332.

⁴¹ Sandra López. “La experiencia de una empresa mexicana exportadora”, *Comercio Exterior*, vol. 37, núm. 6, Suplemento 12-13, año 1, junio de 1987, México, pp. 12-13.

⁴² “Zapatero a tus zapatos”, *La Jornada*, 29 de mayo de 1992, p. 13.

⁴³ *Ibidem*.

claves” en donde existía potencialidad en uno u otro tipo de establecimientos que permitiera llegar a un grado de fusión muy específico, según hemos visto en el caso del estado de México y —como comprobaremos más adelante— se dio posteriormente en el estado de Guanajuato.

Cerca de nueve proyectos de modernización, coinversiones y alianzas se presentaban entonces como posibles para desarrollar la potencialidad de los mercados internos y externos de la industria mexicana del calzado.

La factoría poblana Parque Industrial Resurrección realizó una asociación con holandeses para la producción de piel de gamuza. Dentro de este proyecto, los europeos aportarán tecnología y capital. Gracias a una alianza estratégica de mercado entre Paolo Galliard y Alta Vida, esta acción les permitirá a ambas conjuntar la producción y el diseño de alta calidad. Asimismo, la primera buscará instalar otros diez establecimientos en las ciudades de León (dos), Guadalajara (dos), Distrito Federal (cinco) y Monterrey (uno).⁴⁴

Todos estos proyectos de coinversión y asociacionismo —que en su gran mayoría no han alcanzado a llevarse a cabo—, están manifestando no sólo las intenciones de paliar la crisis en estas ramas manufactureras, sino que también nos demuestran una vez más que el mayor número de establecimientos de la planta productiva del calzado queda fuera de ellos.

Si para visualizar la situación de la planta productiva tomamos en cuenta la variable del uso de la capacidad instalada y nos remontamos a 1985 cuando sobrepasaba el 60% y comprobamos que en los años subsiguientes desciende a menos del 50%, cifra que aunque con datos inciertos es la más cercana a la que seguramente registra la actualidad (véase el cuadro 2), tenemos una mejor dimensión en la evaluación del problema.

Al igual que en otros países productores de calzado en el mundo, la planta industrial mexicana no recibe los apoyos crediticios necesarios por parte de los organismos financieros estatales ni privados debido a que en su mayoría está compuesta por unidades de producción de

⁴⁴ “En marcha 9 proyectos de coinversiones en la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 30 de julio de 1992, p. 14.

micro y pequeñas empresas que no son sujeto de crédito sino en condiciones excepcionales en las que se incorpora algún tipo de plan piloto para desarrollar o apoyar estas unidades.

Esto último es lo que se trató de fomentar cuando los industriales se vieron envueltos en una economía globalizada que les exigía altos volúmenes de producción, calidad y transformaciones tecnológicas para penetrar o guardar sus nichos de mercado. De las ventajas y desventajas que presentan estas unidades productivas para enfrentar entornos más competitivos se acumularon opiniones y se tejió más de una teoría para acelerar el llamado "cambio de mentalidades".

La "modernización de la conducta empresarial" ha sido el cabalito de batalla con el que se ha venido manejando la política industrial en estos últimos años. En algunos casos, como en el del calzado, la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) y Nacional Financiera prepararon determinados cursos estilo *fast track*, en los que la capacitación total para las pequeñas y medianas empresas, cuidadosamente seleccionadas, se incorporaran con el objeto de investigar el comportamiento del empresario y de la industria a nivel internacionales.⁴⁵ De la misma manera que para la industria del calzado, también los repartos asignados a este tipo de empresas e instrumentados por aquellos organismos oficiales, caso Nafinsa, sirvieron para cubrir apenas a un 6% del total de estas unidades productivas, es decir, las pequeñas y medianas empresas industriales de las que se compone la mayoría de la planta industrial del país, y en la misma medida se dio el decremento en el monto de los créditos asignados a cada una de ellas.⁴⁶

EL EMPLEO, SALARIOS Y CONDICIONES DE TRABAJO

El espectro que se presenta al mencionar el tipo y número de establecimientos de las industrias de la curtiduría y del calzado en relación con el número de empleos que se promueven desde la micro y pequeña empresa hasta la mediana y gran industria, varía no sólo en el tiempo

⁴⁵ "Apoyo integral a la pequeña y mediana empresa", *Calzavance*, año 1, núm. 4, 1993, p. 6.

⁴⁶ "Las pequeñas y medianas empresas en México", *Expansión*, 15 de septiembre de 1993, p. 88.

sino también de acuerdo con las diferentes fuentes que generan estos datos. Mientras que para algunos últimos estudios de la oit en 1989 existían en México 4 600 fábricas de calzado, de las cuales el 47.3% ocupaban menos de 100 trabajadores, el 39% empleaba entre 100 y 300 obreros y el 13.5% restante estaba compuesto por las grandes empresas que ocupaban más de 300 personas, para esa misma fecha también se calculaba que laboraban alrededor de 230 000 obreros en fábricas de zapatos, sin contar los numerosos trabajos que se realizaban a domicilio. De esta manera, y globalizando los totales de las industrias del cuero y del calzado en México, se habrían generado al despuntar la presente década, entre empleos directos e indirectos, alrededor de 500 000 plazas, aunque esta cifra no es compartida por los organismos oficiales y algunos privados como las cámaras del calzado que no registran sino un mínimo porcentaje de productores, que de hecho son sus asociados. De todos modos no olvidemos que la fabricación del calzado requiere un uso intensivo de mano de obra y el costo de ésta se considera determinante para la constante movilidad geográfica que adquiere esta industria a nivel mundial. La actual devaluación de la moneda mexicana otorga a esta industria cierta ventaja comparativa a ese nivel, aunque ya veremos más adelante cómo esta misma ventaja no ha permitido a su vez realizar por sí sola el crecimiento esperado para estas manufacturas.

El empleo es un indicador en el desarrollo de estas industrias y es absorbido en su mayoría por la gran empresa. En nuestro días estamos contemplando una nueva tendencia en comparación con el tamaño de las fábricas. Según ha podido observarse, el empleo en estas industrias ha venido decreciendo en numerosos países desarrollados y aparentemente este hecho tiene que ver sobre todo con el aumento en el índice de dos variables: la subcontratación de mano de obra y la creciente automatización de las labores.

Por otra parte, en estos espacios y según el estudio de la Organización Internacional del Trabajo (oit) existe una tendencia que revela un tamaño decreciente en el tipo de empresas, pero una creciente concentración de las mismas: cada vez son menos en determinados países desarrollados los detallistas y fabricantes que controlan la industria del calzado, como sucede por ejemplo en el Reino Unido. No olvidemos tampoco que estas tendencias no se manifiestan en los países en desarrollo donde la tecnología y el empleo no marchan al

mismo ritmo que en los otros países, aquí el personal con cierta capacitación y calificación es escaso y es determinante para la buena marcha de la empresa porque la tecnología empleada es muy relativa. Lo último está condicionado con la variable del salario, que para el caso de México ha venido disminuyendo, junto con el empleo, en la década de los ochenta.⁴⁷ La productividad del trabajo no es solamente un indicador del rendimiento del trabajador sino que tiene mucho que ver con la densidad de la mano de obra y del capital y el tipo de producto que se fabrica: "Al igual que en el Brasil, en México los trabajadores del sector del calzado de mejor calidad y de mayor densidad de mano de obra producen dos veces menos que los que se dedican a la fabricación de zapatos de calidad mediana".⁴⁸ Al respecto, Domínguez y Grossman opinan exactamente lo contrario. Si se siguen las conclusiones del censo de 1980, la productividad de las pequeñas empresas es 70% menor que la de los establecimientos con más de 50 empleados, aunque, aclaran las autoras "[...] el escaso dinamismo de la productividad en esta industria no se explica sólo por las escalas reducidas sino que deben considerarse otros factores como es el de la estructura de la distribución del calzado".⁴⁹ De esta manera infieren la existencia de un efecto negativo proveniente de los detallistas independientes que afecta en su eficiencia a las empresas pequeñas y medianas pues requieren ofrecer un número relativamente menor de modelos y por ello los empleados no pueden desarrollar una mayor productividad y una mejor calidad. Prosiguiendo con este estudio diremos que, aunque Domínguez y Grossman⁵⁰ señalan que los incre-

⁴⁷ De 1982 a 1988 las tasas de crecimiento registran en el PIB: -4.24; en el empleo: -3.70; en los salarios: -3.22; en la producción por millones de pares: -3.70; en el PIB/trabajadores: -0.56; en los pares/años-hombre: 2.53. Fuentes: INEGI, Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), *Sistema de Cuentas Nacionales 1988* (México, 1989). Centro de Investigación y Asistencia Técnica de Guanajuato (CIATEG). Citado por Organización Internacional del Trabajo, *El empleo y la competitividad...*, op. cit., p. 144.

⁴⁸ Organización Internacional del Trabajo, op. cit., p. 116.

⁴⁹ Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman, "Productividad y cambio tecnológico en la industria del calzado", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 1, México, enero de 1992, p. 49.

⁵⁰ *Ibidem*, pp. 48 y 49. Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman "Employment and income effects of structural and technological changes in footwear manufacturing in Mexico", World Employment Programme, Working Paper, International Labour Office, Ginebra, febrero de 1992 (mimeografiado), pp. 18-20.

mentos anuales de la productividad del trabajo han sido mucho mayores en las grandes empresas que en las medianas debido a problemas externos tales como los bajos precios de los zapatos importados, éstos inundan el mercado interno y hacen bajar los volúmenes de consumo.

En principio son afectados los fabricantes de zapatos de calidad entre fina y económica, mismos que son los correspondientes a las empresas de tipo mediano y pequeño. Sin embargo, aún falta por realizar un estudio específico comparativo entre diferentes tipos de unidades de producción en diversas regiones con determinadas especialidades en el calzado y en las materias primas empleadas para obtener la empresa arquetipo (con mayor eficiencia) a la que deben aspirar los empresarios mexicanos a futuro.

Si tomamos en cuenta el periodo entre 1980 y 1992 para estudiar la industria del cuero y del calzado vemos que durante esas fechas el PIB del cuero y del calzado sufre una tendencia decreciente y que en relación con el PIB manufacturero se manifiesta en 3.00% para 1980, 2.04% para 1990 y apenas 1.79% para 1992. Si parangonamos el sector curtido y acabado de cuero y piel con el sector calzado y otros artículos de cuero comprobamos que para este mismo periodo el sector calzado es el que ha venido sufriendo las mayores tendencias en sus tasas negativas anuales de crecimiento en relación con el sector de la curtiduría (véase el cuadro 1). La flexibilidad, considerada como una variable dentro del empleo:

... tiende a dividir a los trabajadores en un núcleo y una periferia y en el sector del calzado consiste esencialmente en las personas que trabajan en talleres muy pequeños y en trabajadores a domicilio [...] entre los últimos hay una relación negativa entre la flexibilidad y la seguridad en el empleo [...], ya que sus ingresos y prestaciones son mucho más bajos que los del personal de plantilla [...], como en el caso de México donde los salarios son más bajos y tanto la seguridad social como la seguridad del empleo son deficientes...⁵¹

El trabajo a domicilio, cosido de palas, bordado y otros, está muy desarrollado en algunos países como México, Brasil, Turquía y Portugal. El cosido de palas exige un alto nivel de calificación y un largo aprendizaje, pues se trata de una ocupación que requiere una gran

⁵¹ Organización Internacional del Trabajo, *op. cit.*, pp. 185-186.

agudeza visual; generalmente estos trabajadores llegan a padecer lesiones dorsales. Durante las épocas de gran producción se llega a subcontratar estas labores debido a que las empresas deben actuar con gran flexibilidad para entregar a un costo mínimo los volúmenes requeridos. Este tipo de trabajo suministra empleos temporales con una mano de obra clandestina que de hecho no figura en las estadísticas oficiales, mal remunerados, sin ninguna seguridad social ni respetando las condiciones de salud que en muchos casos va en desmedro de la calidad del producto.

Aunque la legislación mexicana prohíbe el trabajo de los menores de edad y obliga a salarios semejantes a hombres y mujeres, en las manufacturas del calzado esta legislación funciona más en la letra que en los hechos. En los países desarrollados la tasa de empleo femenino sobrepasa a la del empleo masculino, como en Francia, Alemania, Suecia y Dinamarca. En México la proporción de mujeres con un empleo formal en las manufacturas del calzado es relativamente pequeña. La mayor parte de estas trabajadoras, casadas en un alto porcentaje, realizan labores de maquila a domicilio. Pero aunque la legislación lo prohíba hemos podido constatar que a lo largo del país existen diferentes tipos de micro y pequeñas empresas que utilizan mano de obra infantil sin llegar lógicamente a los terribles extremos de un país como Paquistán, en donde las fábricas ocupan un 50% de mano de obra infantil, niños que no llegan a los 12 años y con un salario menor al dólar diario. No obstante, muchos niños mexicanos, al igual que los paquistanís, usan sus dedos a manera de instrumento o pincel e inhalan desde pequeños los vapores de sustancias muy tóxicas en los talleres familiares de todo el territorio nacional. En una gran mayoría de los talleres familiares priva este paisaje poco recomendable y cuya traducción por parte de sus empleadores se basa en la excusa de que se está capacitando paulatinamente a la mencionada mano de obra. En el actual momento de crisis aguda en la industria hemos podido comprobar que una de las razones —aunque no la principal— del menor eficientismo también puede deberse al incremento en el empleo de la mano de obra infantil, misma que reemplaza a los trabajadores desplazados de sus lugares de trabajo a raíz de la baja en los volúmenes de producción demandados por el mercado.

EL EMPLEO Y LAS CONDICIONES DE HIGIENE

El medio ambiente de trabajo contrasta fuertemente entre los países desarrollados y los países en desarrollo: la nueva infraestructura de fábricas que se equipan con voluminosas maquinarias ubicadas fuera de la ciudad para poder eliminar residuos no se parece en nada a las fábricas grandes y pequeñas que funcionan inmersas en el espacio urbano al igual que a los talleres, generalmente montados en casas de techos derruidos y descascaradas paredes que acostumbramos presenciar en muchos espacios de México, por ejemplo.

Esto no quiere decir que no existan en el país aquel tipo de fábricas que están planificadas para dar cabida a una sucesión lógica continua de líneas de trabajo y que proporcionen las condiciones de higiene y salud adecuadas a sus trabajadores; sin embargo, por desgracia son las menos.

En los últimos años y en determinadas regiones de México han mejorado la salud y seguridad para los trabajadores gracias a un mejor diseño de la maquinaria, aunque en la mayor parte de las micro y pequeñas industrias está ausente la vigilancia y reglamentación para la salud, así como la prevención de accidentes. No se pasa por alto que el uso de la maquinaria de segunda mano es corriente en los países en desarrollo. En México este tipo de herramienta es la más común: los controles de seguridad incorporados automáticamente a la maquinaria actualizada están ausentes en aquéllas. Cortadoras, perforadoras, lavadoras, depilatoria, igualadoras, máquinas de moldeado directo, ahormadoras, dobladilladoras, y otras de uso común en la industria del calzado entrañan riesgos en su manipulación. En México las leyes para la protección al medio ambiente y las reglamentaciones emitidas por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología contra las emanaciones producidas por efluentes industriales han sido muy estrictas. De la misma manera lo son las referidas a la protección para la seguridad e higiene en el trabajo respecto al manejo de sustancias químicas y cancerígenas, corrosivas, tóxicas y nocivas, de acuerdo con los límites tolerables. No obstante lo anterior, tanto en la curtiduría como en el calzado se siguen usando adhesivos y disolventes químicos sin base acuosa que en su inhalación prolongada pueden llegar a producir una modalidad de farmacodependencia según la cantidad de horas a las que el trabajador se exponga. Asimismo-

mo el uso de la mascarilla total y parcial es muy relativo y la ventilación requerida en los lugares de trabajo muy pocas veces se respeta, salvo en algunas empresas y para determinados espacios, como en el caso de Guanajuato que cuenta con un Centro de Atención y Prevención Integral (CAPI) para atender tales problemas.⁵²

EMPLEO Y CAMBIO TECNOLÓGICO

El uso de la mecanización y automatización no han destacado especialmente en las industrias del calzado en general. Estas manufacturas desarrollan antes que la intensidad de capital un alto coeficiente de mano de obra. Los sistemas de diseño por computadora CAD (siglas en inglés), aunque estaban al alcance de los costos para las pequeñas empresas hasta hace unos años, difícilmente lo emplearon en algunos países como México. La fabricación de hormas, los cortes, la organización de la producción e innumerables innovaciones tecnológicas que llevarían a aumentar la productividad y reducir los costos de la mano de obra no son recetas aceptadas por la mayoría de las empresas mexicanas, incluyendo las del espacio guanajuatense, por antonomasia el más significativo del calzado mexicano.⁵³

No tiene más que una década el aprovechamiento de la robótica en la fabricación de ciertas fracciones del calzado tales como el desbastado y encolado (utilizada por ciertos fabricantes como Adidas, Bally, Bata, Bidegain y otros). Se prevé la utilización automatizada de las tareas que requieren alta intensidad de mano de obra durante el

⁵² "Inhalación ocupacional involuntaria", *Calzavance*, año 1, núm. 2, León, Guanajuato, 1993, pp. 14-15. "Inhalación de disolventes industriales", *op. cit.*, año 1, núm. 4, León, Guanajuato, 1993, pp. 20-21.

⁵³ "En resumen, las compras de maquinaria y equipo han tenido un papel poco importante en el proceso de reestructuración. Durante las entrevistas quedó claro que las adquisiciones no están en los planes inmediatos de la mayoría de las empresas. Algunas mencionaron al CAD como una posibilidad, otras señalaron la necesidad de máquinas de pespunte; sin embargo, se destacó que no era prioritario. En el corto plazo, esto no es necesariamente cuestionable, ya que las compañías mencionaron la necesidad de otras modificaciones, como cambios en la distribución de la planta, la organización de los procesos laborales y la introducción de nuevos sistemas administrativos." Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman, "Productividad y cambio tecnológico en la industria...", *op. cit.*, pp. 46-53.

próximo decenio mediante sistemas computarizados integrados. Todas estas innovaciones tecnológicas que han hecho eco los organismos europeos están muy lejos aún de ser aplicadas en los países latinoamericanos, en donde no sólo sería difícil hacer frente a los financiamientos del equipo, sino que también aumentarían problemas a los costos sociales que vendrían a sumarse al que hoy ya existe con el alto índice de desempleo. Este hecho ampliaría aún más la brecha entre las regiones de diferente desarrollo industrial, que llegarían los unos con mayor flexibilidad y competitividad que otros a los mercados externos.

Desde 1986 se realizaron estudios para determinar los posibles efectos sobre el empleo a consecuencia de la automatización que eventualmente podría aplicarse en la industria del calzado mexicano.

De acuerdo con las proyecciones de entonces, los industriales estaban dispuestos a realizar importantes cambios en sus empresas para ir ganando el mercado externo. Esta decisión los obligaría a manufacturar con menores costos de producción, necesarios para la competitividad, y con la incorporación de una mayor automatización, aunque según este mismo autor no crearía demasiados empleos si se extendiera en demasía. Era preferible exportar productos con alto contenido de mano de obra, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados (véase el cuadro 5), ya que de lo contrario, y salvo que se diera un considerable aumento en la producción, se generarían graves problemas para el empleo en México, puesto que el grueso de los empleados que desempeñaban actividades de corte y de componentes del calzado se verían gravemente afectados por estas nuevas tecnologías.⁵⁴

EL EMPLEO Y LOS SALARIOS

Los ingresos en estas ramas manufactureras, cuero y calzado, por tradición son bajos hasta en más de un 25% en comparación con el del resto de los trabajadores de este sector.

Si tomamos en cuenta el valor de la producción en relación con las

⁵⁴ Pedro Joselevich, "Empleo y automatización en la industria del calzado", *Cuadernos Laborales*, núm. 32, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México,

CUADRO 11
Remuneración por persona en la industria manufacturera
(Dólares por hora)

<i>Periodo</i>	<i>México</i>	<i>Corea</i>	<i>Japón</i>	<i>Canadá</i>
1985	2.30	1.33	7.01	8.49
1986	1.66	1.43	10.21	8.60
1987	1.77	1.71	12.13	9.25
1988	2.22	2.31	14.16	10.43
1989	2.67	3.15	13.52	11.43
1990	3.06	3.58	13.50	12.26
1991	3.70	4.04	14.95	13.17

Fuente: Elaboración propia con base en datos de "Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana"; INEGI, núm. 2, 1993.

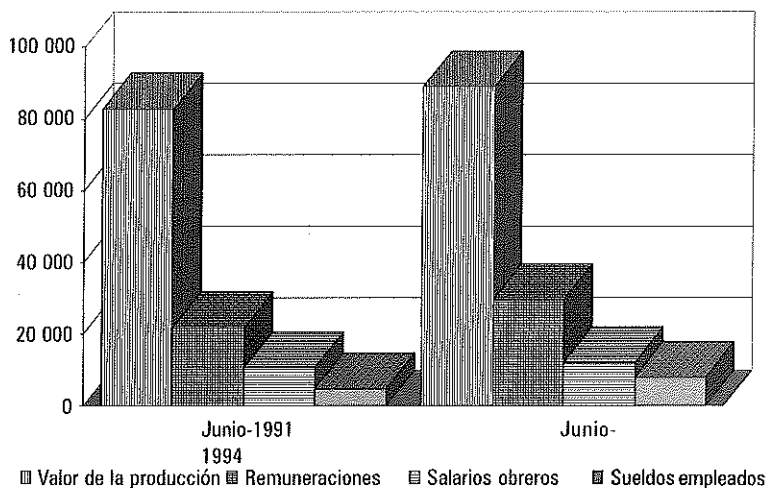
categorías manejadas por el INEGI en cuanto a remuneraciones, salarios y sueldos vemos que el porcentaje ocupado por los salarios de los obreros es pequeño en relación con el de los ingresos que recibe el personal de confianza y los empleados. Más aún llama la atención que comparando los mismos meses entre 1991 y 1994, momento este último de extrema gravedad de la crisis, haya aumentado de forma considerable el monto de las remuneraciones aunque la producción se mantiene semejante (véanse las gráficas 6, 10 y 11).

El empleo en la mayoría de los casos se realiza a tiempo parcial y a destajo, y sólo en los grandes establecimientos o en empresas de más reciente formación se mantiene el salario semanal. En la actualidad y debido a la crisis en el último año, la gran mayoría de las empresas —de todo tipo— que han sobrevivido a esta coyuntura redujeron su planta de empleos, en algunos casos en más de un 40%. Sin embargo, si evaluamos la contracción del empleo en su totalidad en estos tres últimos años vemos que ha decaído en más de un 50%.⁵⁵ No olvidemos que ya para 1992 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

1986, pp. 11-14, 109-123 y 126 "Impacto de la introducción de métodos automatizados de producción en la industria del calzado". Isaac Minian (coord.), *Industrias nuevas y estrategias de desarrollo en América Latina*, Libros del CIDE, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., México, junio de 1986, pp. 203-231.

⁵⁵ Según información que nos fue suministrada por diferentes departamentos de la Secofi y que se basan en datos generados por el IMSS, entre 1992 y 1994 el

GRÁFICA 10
Producción y tipo de calzado de piel.
Remuneraciones, salarios y sueldos (1991-1994)
(En millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de *Encuesta Industrial Mensual*, "Resumen Anual 1991" y junio 1994, INEGI.

calculaba que más del 80% de la planta productiva estaba en riesgo de desaparecer en los próximos años.

Los salarios percibidos por los trabajadores de la industria del calzado se diferencian ampliamente según la gama de las ocupaciones que realizan los trabajadores y de acuerdo con el tipo de calzado que

empleo en la industria del calzado sólo habría tenido una reducción de 8.7% con una tasa anual del -1.1% entre 1993-1994. Es evidente que estos datos no concuerdan con el número total de empleos en la industria del calzado puesto que en la mayoría de las empresas o bien labora un alto número de trabajadores a destajo o son contratados por un tiempo parcial y en ambos casos no reciben ningún tipo de prestación social, por lo tanto no figuran en los padrones del IMSS. Huelgan mayores explicaciones para que ya no podamos poner en duda la poca veracidad de las cifras de los organismos oficiales en lo que a generación de empleos se refiere. Esto es tan evidente que la actual dirección de la Canaical informa que hoy han desaparecido casi el 60% del número de empresas que existían en 1993. "La industria del calzado...", *El Financiero*, México, 3 de octubre de 1995, p. 22.

se fabrica. Así, por ejemplo, en la década de los setenta los trabajadores dedicados a la fabricación de calzado tenis percibían salarios casi el 20% más altos que los que recibían los trabajadores de calzado de piel y 181% más que los de los obreros de huaraches y sandalias. Los salarios en la fabricación de calzado en general de 1965 a 1988 han ido decreciendo de manera significativa y aún más en el último quinquenio. Entre 1970 y 1978 los salarios en México crecieron 2.39% y entre 1979 y 1981 siguieron aumentando en un 4%, al igual que el empleo que para este último periodo creció en un 5.77%. Este comportamiento paralelo entre el empleo y el salario se siguió dando también en los años posteriores, de manera que entre 1982-1988 el empleo descendió en -3.70%, mientras que los salarios lo hicieron en -3.22%. A manera de ejemplo y tomando únicamente como referencia puntual el movimiento de las cifras, aunque no el contenido —porque sólo se está contemplando un pequeño porcentaje del personal ocupado—, consideremos que según un promedio de tasas anuales de crecimiento el periodo 1978-1981 habría manifestado un alza de 5.77% en el personal ocupado en el cuero y el calzado, mientras que para 1982-1992 se llega a una tasa negativa de -2.70% (véase el cuadro 12). En los primeros meses de 1993 la Secofi informaba que “Las empresas más grandes pagan salarios mayores que las pequeñas; aunque en el último año los incrementos salariales que otorgaron las pequeñas y medianas empresas fueron sensiblemente mayores que los ofrecidos por la gran industria.”⁵⁶ En este caso no se define con claridad si se trata de salarios a destajistas o a los obreros incorporados con todos sus derechos en las leyes del país y por lo tanto cabe la pregunta: ¿Ante el riesgo inminente de desaparición de las pequeñas empresas no estaban acaso reteniendo, con esos “aumentos” de salario, a la mano de obra calificada que les permitiera mantener un mínimo ritmo de producción?

En la proyección de salarios para el año 2000 en el sector del cuero y del calzado propuesta por la OIT, países como Yugoslavia y el propio México han sido señalados porque en ellos descenderán los salarios reales debido al crecimiento negativo del PIB por persona y aparentemente podrían resultar interesantes como espacios en donde

⁵⁶ “Se reestructurará la industria del calzado”, *La Jornada*, México, 1 de marzo de 1993, pp. 1 y 56.

CUADRO 12
Cuero y calzado
Personal ocupado (1978 -1992)

<i>Año</i>	<i>Personal ocupado</i>	<i>Año</i>	<i>Personal ocupado</i>
1978	121 670	1986	135 666
1979	138 155	1987	128 875
1980	138 909	1988	119 578
1981	152 303	1989	117 529
1982	155 706	1990	120 280
1983	130 521	1991	123 751
1984	131 478	1992	118 104
1985	135 390		

Promedio de tasas anuales de crecimiento (porcentaje).

1978-1981 = 5.77 1982-1992 = 2.70.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

determinados capitales trasladen algunas manufacturas como las de la producción de calzado de dama barato, que ya para ese entonces será incosteable en Taiwan, por ejemplo. No olvidemos que en lo que se refiere a la fabricación de calzado sintético, en 1993 se advertía que la mano de obra mexicana era 2.5 veces más cara que la de Tailandia y diez veces más que la de China e Indonesia,⁵⁷ lugares en donde las condiciones de explotación al obrero son altamente conocidas. Sin embargo, consideramos que lograr la productividad de la mano de obra de aquel espacio, ya semejante a la europea, es una desventaja comparativa que difícilmente le permitiría a México ser sede de aquellas factorías.

MERCADO INTERNO Y EXTERNO (1980-1994).

FRACCIONES ARANCELARIAS

Entre los sectores productivos que en estos últimos años sufren una gran contracción están el primario y las manufacturas tradicionales.

⁵⁷ "Insuficiencia en la industria del calzado", *El Financiero*, México, 8 de febrero de 1993, p. 51.

Dentro de estas últimas, la de hilados y fibras duras son un sector agroindustrial orientado en lo esencial hacia el mercado externo que prácticamente desaparece, al igual que los productos madereros y de corcho, y seguidos por los sectores del cuero y del calzado, gravemente afectados en la actualidad.

El deterioro de la balanza comercial del calzado ha sido constante y catastrófico en los últimos dos años: de 16 897 miles de dólares de saldo negativo para 1989 se llegó a 127 320 miles de dólares y a 142 492 miles de dólares para 1993 y 1994, respectivamente (véase el cuadro 13).

Los enormes nichos de mercado interno que fue perdiendo la industria del calzado mexicano debido a los notables incrementos en las importaciones, sobre todo de aquellas manufacturas provenientes del Pacífico y confeccionadas en su mayoría con pieles sintéticas, que a partir de 1986 penetran indiscriminadamente en el mercado, han ido deteriorando uno de los sectores manufactureros más tradicionales del país (véase el cuadro 14).

La aceleración y la falta de estructuración que dieron inicio a este proceso produjo la sofocación de esta rama productiva, hasta entonces acostumbrada a operar bajo un régimen proteccionista. El resultado no podía ser más catastrófico y hoy nos encontramos con un mercado interno recesivo, con un alto índice de ociosidad en la planta productiva, con el cierre de un elevadísimo número de empresas y con el continuo crecimiento en las tasas de desempleo que traducen el terrible costo social que viven los trabajadores.

LAS IMPORTACIONES DE CALZADO Y LAS PRÁCTICAS DESLEALES

Las importaciones de calzado originario de Asia han transitado por vías de penetración espurias: triangulación por país de origen, doble facturación, contrabando y dumping, razones por las que los registros oficiales sólo arrojan una proporción mínima de los volúmenes reales importados. Según el comercio registrado en aduanas a partir de 1985 hasta 1987 el calzado que penetraba en el país no sobrepasaba en mucho los 400 000 pares anuales. Es a partir de entonces cuando las importaciones abarcan cifras que van desde los 21 millones de pares para 1988 hasta los 24 568 millones de pares para 1991 llegando a

CUADRO 13
Balanza comercial
(En miles de dólares)

<i>Periodo</i>	<i>Calzado</i>	<i>Curtiduría</i>
1980	29.626	(64.777)
1981	23.816	(99.321)
1982	25.322	(101.336)
1983	17.847	(61.959)
1984	23.130	(114.264)
1985	13.991	(112.148)
1986	20.181	(48.663)
1987	54.354	(65.937)
1988	45.520	(89.874)
1989	(16.897)	(73.417)
1990	(16.033)	(68.707)
1991	(23.929)	(135.992)
1992	(32.934)	(162.681)
1993	(127.320)	(127.315)
1994*	(142.492)	(107.324)

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de:

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos
1980, 1981, 1982, INEGI. Octubre de 1986.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos
1983, 1984, 1985, INEGI. Enero de 1987.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos
1986, INEGI. Septiembre de 1987.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos
1987, INEGI. Noviembre de 1988.

Secofi: (Para la información a partir de 1988 a la fecha son cifras consolidadas).

Nota: Los datos correspondientes a los años de 1980 a 1987 estaban en pesos corrientes y se realizó la conversión a dólares tomando un promedio anual del tipo de cambio.

* Proyectado.

CUADRO 14
Producción, importaciones y exportación de calzado
y mercados de la industria nacional del calzado
(En millones de pares)

<i>Año</i>	<i>Producción total</i>	<i>Mercado Nacional</i>	<i>Exportación</i>	<i>%</i>	<i>Importación</i>	<i>%</i>
1985	232.60	228.20	3.80	1.63	0.44	0.19
1986	237.20	232.00	4.30	1.81	0.16	0.07
1987	244.40	236.00	7.80	3.19	0.42	0.17
1988	245.20	235.00	9.50	3.87	21.01	8.57
1989	200.00	190.00	6.60	3.30	23.48	11.74
1990	208.50	194.00	7.87	3.78	6.35	3.05
1991	199.60	195.50	8.30	4.16	24.57	12.31
1992	193.30	196.95	9.71	5.02	42.70	22.09
1993	173.30	n.d.	6.30	3.63	34.48	19.89
1994*	179.00	n.d.	5.29	2.95	26.40	14.75

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

Secofi: (Para las exportaciones e importaciones a partir de 1989 a 1994)

* Los datos de exportación e importación son proyectados.

42 703 millones para 1992 y descendiendo a poco más de 26 millones para 1994 (véase la gráfica 12).

Es evidente que estas cifras sólo registran un porcentaje mínimo del total de las importaciones y que a su vez no concuerdan con las que suministran ciertos medios de información periodística.⁵⁸ China y Estados Unidos junto con Corea del Norte, Taiwan, Indonesia y Hong Kong, aparecen como los principales exportadores en este mercado.⁵⁹

⁵⁸ Se cree que en 1987 ingresaron al país 480 000 pares de zapatos, 7 millones en 1988, 25 millones en 1989, 86.4 millones de pares en 1990, y 146.77 millones en 1991 y 180 millones en 1992, de los cuales más del 30% habrían penetrado en forma ilegal. De las primeras remesas de 1987 y 1988 la mayoría eran saldos y desechos sin color y tamaño uniforme. "Se reestructurará la industria del calzado", *La Jornada*, México, 1 de marzo de 1993, p. 38.

⁵⁹ "... Ricardo Sheffield, director general de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, dijo que la aguda crisis en esta industria ocasionó la quiebra y el cierre de 220 empresas en los últimos dos años, pues en 1991 esta Cámara contaba con 850 empresas y actualmente suman 630.

"El principal problema que enfrenta la industria zapatera nacional, desde 1992,

Sin embargo, la vía de penetración más importante entre 1990 y 1992 fue Estados Unidos, seguido por China, Indonesia y Corea del Norte (véase la gráfica 12).

A partir de la década de los noventa Tailandia, Indonesia y China recibieron importantes inversiones extranjeras para la producción de altos volúmenes de calzado, con lo que se crean importantes cambios con relevantes ventajas comparativas. Este bloque de países asiáticos de China, Corea del Sur, Tailandia, Indonesia y Hong Kong para 1987 ya producía 800 millones de pares y aprovechó la baja en la demanda de calzado de cuero en los países consumidores, que se debió a la caída del ingreso familiar y al comportamiento de los precios internacionales del cuero, que propició la utilización de calzado confeccionado con productos sintéticos. Desde entonces ha ido creciendo la presencia del calzado asiático tanto en Europa como en Estados Unidos a un ritmo mucho mayor de lo que ha decrecido la demanda de calzado de cuero a nivel mundial y que según algunos últimos estudios entrará en franca decadencia a partir del año 2000.⁶⁰

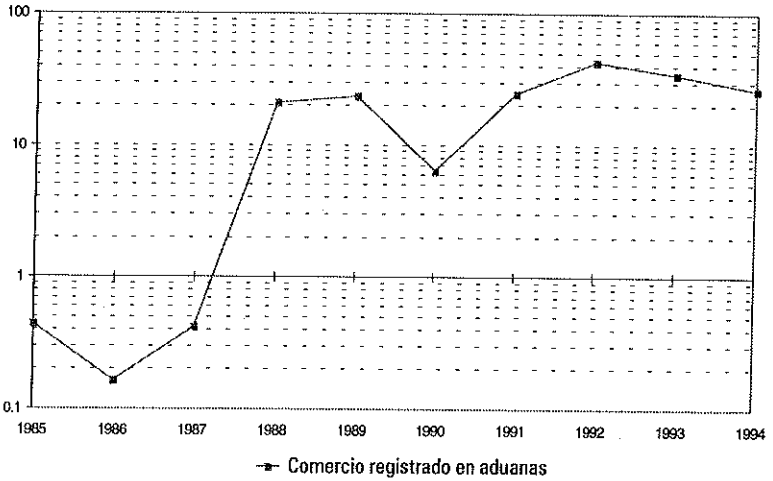
En México la situación de la industria del calzado se había ido deteriorando debido a los 22 millones de pares de zapatos que se importaron en 1988 y a los 40 millones de 1989, de tal manera que desde mediados de 1990 la industria zapatera del país fue por completo desplazada por productos importados excesivamente abarataados. La Canaical registraba que entre enero y julio de aquel año habían ingresado al país 50 millones de pares de zapatos procedentes de Taiwan, vía Estados Unidos, a un precio de un dólar-factura por par. Según esta misma fuente existía además el agravante interno de los pares de contrabando. Para entonces ya se denunciaba también por parte de los industriales del calzado que la importación masiva

son las importaciones de países asiáticos, principalmente de China, de productos que invadieron el mercado con precios dumping, lo que ocasionó que los productores mexicanos cedieran el 30% del mercado interno, mientras que del 70% restante, la industria de Guanajuato cubre el 60." *El Financiero*, México, 6 de julio de 1993, p. 05-A.

"Severos y aún no cuantificados daños han causado a la economía mexicana las masivas e indiscriminadas importaciones chinas a precios de dumping", *El Financiero*, México, 10 de diciembre de 1992, p. 18.

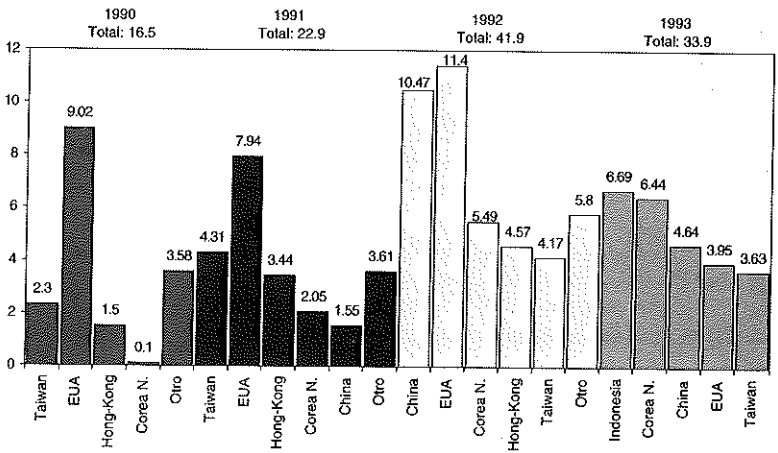
⁶⁰ "Penetra calzado asiático en el orbe", en *Antes Meridiano*, León, Gto., 11 de enero de 1992, p. 3.

GRÁFICA 11
Importaciones de calzado
(En millones de pares)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CICEG; Secofi.

GRÁFICA 12
Importaciones de calzado a México por principales países de origen
(Cifras en millones de pares)



Fuente: Esta gráfica es una transcripción de los datos proporcionados por Canaical y que han sido extraídos de un reciente documento interno de la Cámara.

de zapatos discriminaba a los productos nacionales debido a que el arancel mexicano de un 20% era bajo en extremo si comparáramos el que recibían estos mismos productos en Estados Unidos y sugerían aumentar los gravámenes para la importación.⁶¹ Sin embargo, se debió haber diseñado una política que protegiera a la producción de zapatos nacionales en aquellos segmentos de mercado en los cuales los productores del país son precisamente más fuertes, algo semejante a lo que ocurre en Japón con las importaciones de calzado de cuero que están gravadas fuertemente y tienen un tope en el cupo de importación. Aunque es cierto que los empresarios de calzado mexicano, en su gran mayoría, no han sido competitivos en calidad ni en precios en los mercados externos, también sería absurdo concordar con aquellos economistas que consideran que las importaciones perjudicaron a la industria del calzado mexicana porque los empresarios desconocían los mecanismos del mercado más grande del mundo, el estadounidense.

El desmantelamiento de una planta productiva y los enormes costos sociales que se pagarían —debido a la inserción de determinados sectores manufactureros como los del calzado— tanto para luchar en su propio mercado interno como en el externo, no eran razones suficientes para haber tomado, ya desde ese momento, un tipo de política proteccionista que paulatinamente fuera incorporando la producción nacional en los mercados externos, al mismo tiempo que retuviera aquellos espacios a los que aún podían hacer frente en su propio mercado interno. Por otra parte, con este tipo de apertura comercial sólo se ha favorecido a una minoría de industriales, es decir, quienes se alinearon desde un primer término: los grandes empresarios nacionales y algunos de capital multinacional.⁶² Aunque hasta 1992 la participación del capital extranjero en la industria del calzado era menor al 1%, con procedencia pulverizada, a partir de este momento se realizarían una serie de asociaciones con inversión de capital transnacional que según se preveía iría en aumento hasta el año 2000. Es evidente que los grandes empresarios no calcularon que también ellos podrían salir perjudicados como ocurrió después.

⁶¹ “Desplaza el calzado importado la producción nacional: CNIC”, *El Financiero*, México, 31 de julio de 1990, pp. 1 y 10.

⁶² Es el caso de Calzado Sandak, compañía de origen canadiense, de capital multinacional, perteneciente a la “Bata Shoes Organization, que desde 1968 opera en México con cuatro plantas y dos mil empleados fabricando zapatos de tipo

Entonces se alentó a trasladar a México plantas maquiladoras de zapatos,⁶³ sobre todo de tipo deportivo, manufacturas éstas que no habían tenido ningún problema en penetrar anteriormente con gran fuerza en el mercado nacional. Los tan conocidos y difundidos tenis de lona de China que se vendieron en el mercado interno, a un costo que variaba entre 75 centavos hasta un dólar, “cantidad con la que en México no se podía, ni siquiera, adquirir [entonces] las materias primas”,⁶⁴ les habrían servido como acicate para pensar en abrir otros espacios en los que se siguiera produciendo algo semejante para otros mercados. Este calzado llegaba al consumidor a precios que oscilaban entre los seis y diez mil viejos pesos, mientras que los tenis mexicanos costaban entonces alrededor de 60 mil pesos.⁶⁵ Aquellos productos que inundaron el mercado nacional, sin control de calidad ni de marcas, provenientes de empresas ubicadas en Asia, aprovecharon desde 1980 el mercado mexicano para deshacerse de los inventarios rezagados como saldos. Para algunos industriales del calzado deportivo mexicano, caso Dunlop y Puma,⁶⁶ si la importación hubiera sido hecha con control cualitativo quizá esto hubiera servido para mejorar la calidad nacional.⁶⁷ Al margen de las importaciones y a consecuencia de la crítica situación que para fines de la década de los ochenta

económico de materiales sintéticos de los cuales ya en 1992 exportaba a Canadá, Estados Unidos y Australia el 15% de su producción”. “Representa el libre comercio una posible recuperación en la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 1 de junio de 1992, p. 7-A.

⁶³ “Entrevistado durante la exposición de la vigésima cuarta muestra de calzado, el líder empresarial expuso que actualmente existen plantas maquiladoras en la zona fronteriza, pero inversionistas tanto nacionales como extranjeros han mostrado un gran interés para establecer más industrias de este tipo en el resto de la República.” “La industria del calzado labora sólo al 65 % de su capacidad, afirma CIC”, *El Financiero*, México, 25 de septiembre de 1989, p. 31.

⁶⁴ “El calzado deportivo pierde la carrera”, *Expansión*, México, 26 de junio de 1991, p. 98.

⁶⁵ “Se reestructurará la industria del calzado”, *La Jornada*, México, 1 de marzo de 1993, pp. 1 y 38.

⁶⁶ El margen operativo de Calzados Puma se vio afectado considerablemente debido a la menor capacidad de compra, los constantes aumentos en las materias primas y a la competencia por la apertura comercial. “Calzado Puma cuenta con tres plantas (Guanajuato, Cuautitlán y Zapopan), que en promedio utilizan el 48.3% de su capacidad”, en “La industria del calzado, inmersa en difícil entorno económico”, *El Financiero*, México, 25 de febrero de 1988, p. 30.

⁶⁷ “En el futuro esperamos poder calzar a los deportistas mexicanos con zapato

vivía la industria del calzado, aparecen en el mercado productos piratas, especialmente de tipo deportivo.⁶⁸

En 1992 el ingreso de calzado proveniente de otros países (legal e ilícitamente) alcanzó los 70 millones de pares y fue equivalente al 66% de la producción nacional de zapatos. El entonces presidente de la CICEG advertía ya sobre la innumerable cantidad de pequeñas empresas que estaban desapareciendo debido a este fenómeno.⁶⁹

Las importaciones de calzado en México han sido restringidas por resoluciones que datan de 1993 y 1994 en las que se establecen determinadas cuotas para dejar penetrar al calzado de plástico, de piel y el deportivo. El 30 de diciembre de 1993 después de una exhaustiva investigación antidumping, la Secofi grava con un arancel mínimo de 165% y uno máximo de 323% a algunas partidas arancelarias de calzado de origen chino en bien de una competencia comercial "justa y equitativa".⁷⁰ Para tal fecha también suprime a los *brokers* estadounidenses las preferencias para importar con aranceles bajos que habían sido concedidas en octubre de 1992, año en que los industriales mexicanos dejaron de vender más de 33 millones de pares de zapatos.⁷¹ Estas cuotas eliminan el trato discriminatorio que se otorgaba a los importadores, conforme a la resolución del 1 de octubre de 1993. Es de hacer notar que a consecuencia de las mencionadas medidas disminuyeron de manera considerable las importaciones provenientes de China, aunque se incrementaron las de otros países asiáticos. Si revisamos con más detalle ciertas partidas que fueron afectadas por las cuotas compensatorias, como por ejemplo la partida 64.03 (véase Detalle en apéndice "Partidas arancelarias"), vemos que a partir de 1994 ésta vuelve a comportarse a los niveles más cercanos de los años anteriores: de 114 382 miles de dólares que abarca para 1993 desciende a 95 818 miles de dólares para 1994. Pero donde el

nacional", "Afirma Carol Kolozs, de Lotto Zacatecas, nuevo emporio industrial del calzado deportivo", *El Financiero*, México, 4 de marzo de 1994, p. 49.

⁶⁸ "Adidas de México denuncia en un desplegado el uso ilícito de su marca y diseño", *El Financiero*, México, 22 de febrero de 1988, p. 42.

⁶⁹ "Contrabando de 70 millones de pares de calzado en 1992: Antonio Battaglia", *La Jornada*, México, p. 4.

⁷⁰ "Concluye la investigación antidumping...", *El Financiero*, México, 5 de enero de 1994, p. 25.

⁷¹ *Ibidem*, p. 22.

CUADRO 15
 Importación de calzado por tipo de manufactura
 (1989-1994)
 (En miles de pares)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
64.01	642	103	472	829	463	55
64.02	4 356	1 741	8 380	16 065	15 573	10 605
64.03	2 096	736	3 001	5 138	7 671	6 017
64.04	14 828	2 854	7 249	13 914	7 791	3 524
64.05	1 299	572	3 834	6 340	2 385	1 000
64.06	260	348	1 632	416	595	799
Total	23 480	6 353	24 568	42 703	34 478	22 000
						26 400**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi

* Enero-octubre 1994.

** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989 porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

comportamiento en las importaciones parece haber sido más afectado por este tipo de medidas es en aquellas partidas arancelarias como la 64.02 que incluyen al calzado con suela y parte superior de caucho o de plástico: aunque de los 4 356 miles de pares que penetraron lícitamente en el país para 1989 se llegó a los 16 065 para 1992 y a los 15 573 para 1993, ya para el año siguiente se desciende a los 10 605 (cuadro 15 y gráfica 14, cuadro 16 y gráfica 15).

No obstante, sería absurdo negar que aún la triangulación sigue vigente y las cuotas se evaden, a pesar de las medidas adoptadas para certificar el país de origen de los productos que se introducen. Recordemos que el Tratado de Libre Comercio contiene importantes cláusulas sobre el cumplimiento de las reglas de origen aunque aún es temprano para comprobar si esta reglamentación se está llevando a cabo puesto que las importaciones realizadas, tanto de calzado como de curtiduría, provienen no solamente de los países asiáticos sino también de Estados Unidos. Recientemente un decreto presidencial del 9 de mayo de 1995 aplica un arancel de 35% a las importaciones

CUADRO 16
 Importación de calzado por tipo de manufactura
 (1989-1994)
 (En miles de dólares)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
64.01	1 364	1 243	1 226	2 300	1 711	823
64.02	19 375	18 039	30 742	55 512	55 912	52 097
64.03	18 732	29 209	52 286	66 907	114 382	95 818
64.04	41 612	35 336	29 735	40 218	23 725	15 383
64.05	4 886	6 330	13 732	26 072	17 733	7 100
64.06	2 188	4 069	3 356	3 593	4 074	6 757
Total	88 157	94 226	131 077	194 601	217 536	177 978
						213 573**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi

* Enero-octubre 1994.

** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989 porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

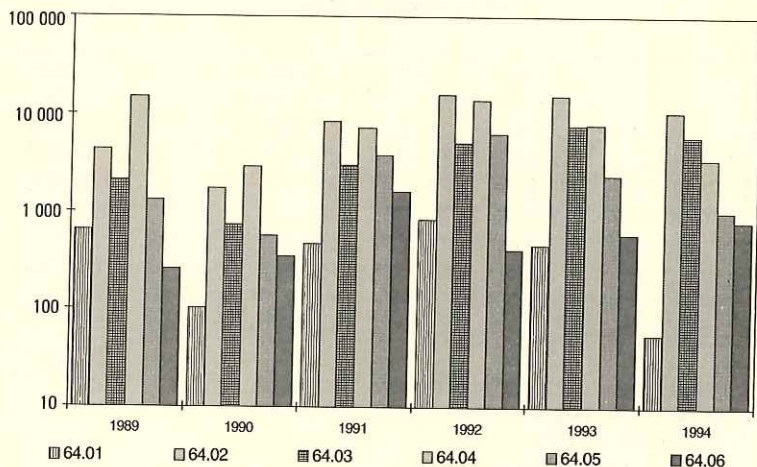
de calzado, manufacturas de cuero y prendas de vestir provenientes de países con los que México no tiene acuerdos comerciales.⁷²

Por otra parte, si revisamos el movimiento de las importaciones en México comprobamos que no han dejado de crecer desde 1988 hasta la fecha. Entre 1992 y 1993 se encuentra la cresta de este crecimiento, que tiene apenas una sensible baja para 1994.

Entre las principales empresas importadoras de calzado se señala a: Impocal Tapatía, Reebok International, Nike de México, Calza Super, Comercializadora Chávez, Manejadora de Calzado Zaps, Calzado Sandak, El Palacio de los Tenis y Adidas Industrial. Además existen también un sinnúmero de empresas que importan pieles y suelas, entre las que cabe mencionar a la Secretaría de la Defensa Nacional, Nike de México, Suela Medina Torres y Operaciones y Arrendadora Especial. No olvidemos que la industria del calzado

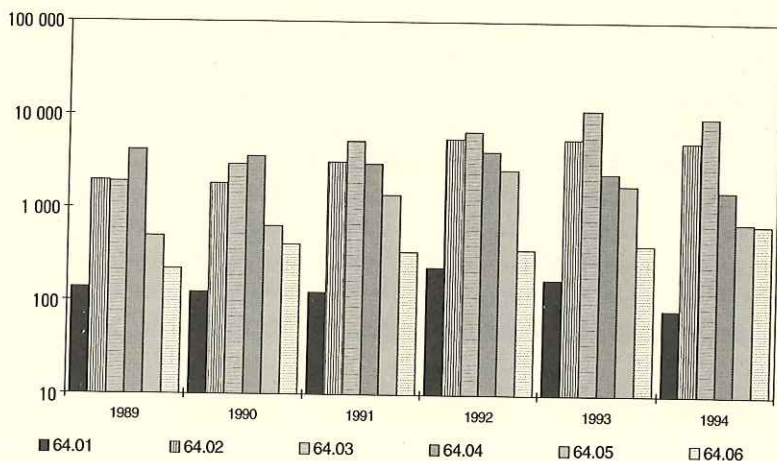
⁷² "Arancel de 35% a importaciones de calzado y prendas de vestir", *El Financiero*, México, 9 de mayo de 1995, Sección Comercio, p. 20.

GRÁFICA 13
Importaciones por tipo de calzado, 1989-octubre 1994
(En miles de pares)



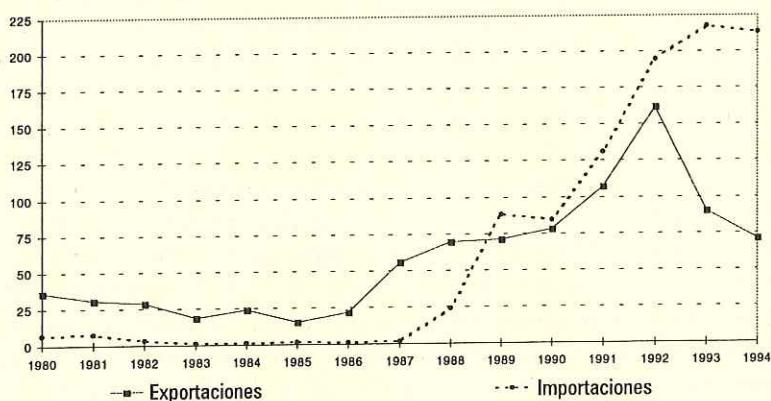
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 14
Importaciones por tipo de calzado, 1989-octubre 1994
(En miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 15
Exportaciones e importaciones de calzado en México, 1980-1994
(En millones de dólares)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de INEGI, *Anuario Estadístico de Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986 y 1987.

Secofi: (para los años 1989 a 1994).

siempre padeció la escasez del cuero, su principal insumo, que proviene básicamente de Estados Unidos, a tal punto que ya a finales de la década de los setenta México se había convertido en el segundo país importador de piel curtida a nivel mundial. Otra de las consecuencias de la liberalización comercial es que determinadas industrias productoras de calzado prefieren comprar sus materias primas directamente en el mercado estadounidense antes que abastecerse de pieles ya terminadas entre los curtidores locales.⁷³

EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO INTERNO

De 1985 a la fecha la tasa de crecimiento en la industria del calzado ha ido descendiendo vertiginosamente. El año de 1987 se señala como

⁷³ "Capacidad ociosa y altos costos de materias primas, problemas de la industria del calzado", *El Financiero*, México, 29 de diciembre de 1987, p. 30.

uno de los últimos años en que aún puede constatarse un 3.03% en la tasa de crecimiento de la producción, que para entonces manufacturó 244.40 millones de pares y utilizó el 64% de su capacidad instalada.

El año de 1989 debe señalarse como un parteaguas para los volúmenes de la producción: 200 millones de pares, un 49% en el uso de la capacidad instalada y un 18.43% en la tasa de crecimiento. Es el momento en que inicia la declinación acelerada de la planta productiva que para 1993 produjo apenas 173.30 millones de pares (véase el cuadro 2).

Durante la década de los ochenta el consumo de calzado por habitante había bajado de 3.5 pares por año en 1979 a 1.5 pares en 1987, aumentando a 1.8 y 1.9 pares para 1988 y 1989, respectivamente, hasta llegar a 2.20 pares anuales en 1991.⁷⁴ Aunque todo ello provocó en ese periodo una contracción en este sector industrial, que hasta el momento de la apertura comercial había sido favorecido con políticas proteccionistas por parte del gobierno mexicano,⁷⁵ el deslizamiento de la moneda nacional comenzó a estrangular aquellas ramas manufactureras que dependían por un lado de materias primas importadas y por el otro del compromiso del “Pacto Social” por el que no podían aumentar los precios de los productos finales al consumidor.⁷⁶ Sin embargo, el deterioro que se presentó en el nivel adquisitivo de la población condujo a un cambio en los hábitos de consumo, y aunque aumenta “aparentemente” el promedio de calzado per cápita (se compraban dos pares con lo que anteriormente se podía adquirir uno) estas manufacturas en su mayoría ya no eran de origen mexicano. De acuerdo con las proyecciones realizadas con base en la población usuaria y la demanda estimada se considera que entre 1990 y 1995 se consumiría una media de 2.4 pares per cápita con una demanda, para este último año, de 206 912 317 pares para una población usuaria —tanto de zapatos como de huaraches— de 86 213 465 personas (véase el cuadro 9). Es evidente que el calzado fue uno de los sectores afectados y rápidamente el consumidor mexicano comenzó a comprar zapatos importados de piel sintética, de diseños

⁷⁴ *El Financiero*, México, 7 de octubre de 1991, p. 20.

⁷⁵ “Bajó de 3.5 a 1.5 pares por año, de 79 a 87, el consumo de calzado por habitante: ANPIC”, *El Financiero*, México, 15 de febrero de 1988, p. 41.

⁷⁶ “La industria llegó al límite del sacrificio: Concamin. Liberación de precios hasta después de marzo del 90”, *El Financiero*, México, 13 de julio de 1989.

novedosos y de baja calidad que remplazaban a los de pieles finas, de manufactura nacional con diseños más tradicionales y muy pocas veces a la moda.⁷⁷ Hasta 1988 el mercado mexicano de zapatos era cubierto exclusivamente por la producción nacional. Pero a partir de entonces el mercado interno ha ido cediendo enormes nichos a productos que lo han invadido con precios dumping,⁷⁸ de tal manera que ya para 1992 la industria nacional había perdido el 30% de este mercado.⁷⁹ Quedaban atrás, entonces, las predicciones de los industriales, quienes por voz de sus representantes habían anunciado que a pesar de la difícil situación que vivía la industria se conservaría “la estructura de mano de obra y el mercado interno... [y por ello] debían tener confianza en el Pacto de Solidaridad Económica”.⁸⁰ El reto que enfrentan hoy los zapateros mexicanos es recuperar el mercado interno y para ello deben cambiar la calidad de ciertos insumos nacionales tales como suelas,⁸¹ hormas, plantas, pegamentos y tacones, remplazándolos por insumos importados.

Ya desde comienzos de la década de los ochenta el costo del cuero se había elevado en más de un 60%, mientras que el del calzado, para aquellos años, había aumentado menos del 25%. Debido a que se veían obligados a importar la mayoría de estos insumos sólo un muy insignificante número de fabricantes pudieron formar entonces una unión de crédito⁸² con el objeto de comercializar las materias primas,

⁷⁷ “La industria mexicana usa un sistema de medición para el pie y hormas que no se utiliza en parte alguna del mundo. Salvo en México, el diseño de su producto lo hace generalmente adoptando modelos de dos o tres temporadas pasadas [...] Son muy pocos los industriales que viajan con sus diseñadores y personal de mercadotecnia a las fuentes de cambio de moda y usan los servicios de diseñadores de calibre mundial”, *El Financiero*, México, 8 de febrero de 1993, p. 51.

⁷⁸ “Desplaza el calzado importado la producción nacional: CNIC”, *El Financiero*, México, 31 de julio de 1990, p. 1.

⁷⁹ “La capacidad ociosa se elevó 80% y el desempleo 25%”, *El Financiero*, México, 6 de julio de 1993, p. 5-A.

⁸⁰ “Confían industriales del calzado en que el Pacto dé resultado”, *El Financiero*, México, 9 de junio de 1988, p. 43.

⁸¹ “Actualmente, la suela del calzado es desplazada por material sintético y por hule en un 55 por ciento, de esta forma se lograron reducir los costos de producción, pero no a los niveles esperados”, “Capacidad ociosa y altos costos de materias primas, problemas de la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 29 de diciembre de 1987, p. 30.

⁸² “Producción de calzado: con tropiezos pero camina”, *Expansión*, México, 18 de agosto de 1982, pp. 59-62.

aunque ya desde entonces se visualizaba cambiar el cuero por materiales sintéticos para ciertas partes del calzado, como las suelas. La falta de desarrollo en la proveeduría junto con la ausencia de investigaciones técnicas sobre los procesos de producción y el acceso demasiado limitado a créditos impide confeccionar un calzado de mejor calidad. No cabe duda que la apertura comercial debió realizarse de manera paulatina ya desde el decenio anterior. "El zapato mexicano en 1950 era superior en todo al de España y al de otras naciones [...]. Sin embargo, hicimos una industria casera, para un mercado doméstico; hicimos una industria de acuerdo con las necesidades de México pero que no creció como debería hacerlo."⁸³ Es evidente que estamos de nuevo frente a una encrucijada, puesto que la ventaja comparativa de una mano de obra barata deja de serlo en la fabricación del producto final, en el que los costos de producción se acrecientan con el costo de los insumos importados: "El 30% de los insumos adicionales para el calzado aparte de la piel se compran en el exterior."⁸⁴ Tanto en la curtiduría como en el calzado y sus partes, desde 1988 se han venido acrecentando las importaciones de materias primas.

Por si fuera poco, las empresas sobrevivientes no cuentan ni con los recursos necesarios ni con un financiamiento adecuado.⁸⁵ La excesiva regulación y carencia de crédito es uno de los cuellos de botella por el que atraviesa la planta productiva mexicana. En la actualidad se busca conciliar una mayor integración entre proveeduría y fabricantes a través de la llamada Coordinadora de la Cadena Cuero-Calzado.

A tal punto ha llegado la situación crítica de estas manufacturas, que en la inauguración de la última muestra del Salón Nacional de la Piel y del Calzado (SAPICA '95) uno de los funcionarios del gobierno del estado de Guanajuato expresaba respecto del mercado interno: "Ya deberíamos estar traspasando la frontera y no estar aquí, de alguna manera peleando lo poco que queda de nuestro mercado nacional..."⁸⁶

⁸³ "Declaraciones de Neira Figarola, presidente de la Canaical", *El Financiero*, México, 2 de febrero de 1993, p. 16.

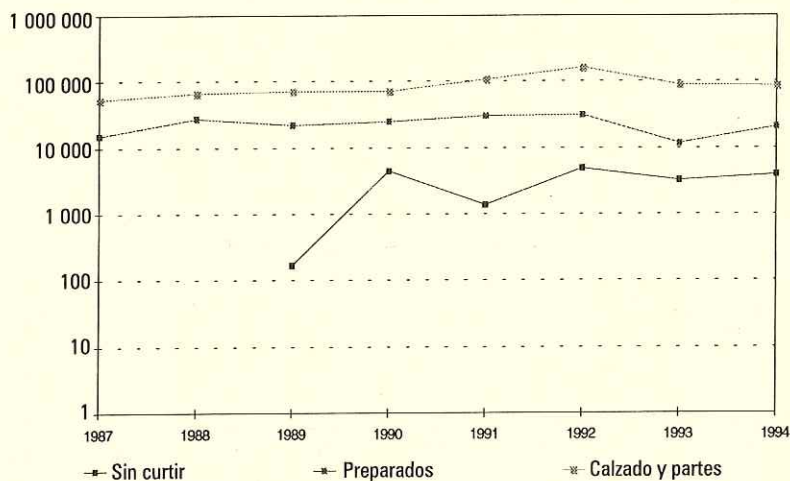
⁸⁴ *El Financiero*, México, 15 de febrero de 1988, p. 41.

⁸⁵ Yadira Mena, "Elabora política para la industria", *Reforma*, México, 9 de mayo de 1995, p. 23-A.

⁸⁶ Julio Villanueva Ortiz, "Apoyo por N\$2.4 millones a la cadena productiva", *El Sol de León*, León, Gto., 21 de mayo de 1995, p. 1.

GRÁFICA 16
Curtiduría y calzado/exportaciones
(En miles de dólares)

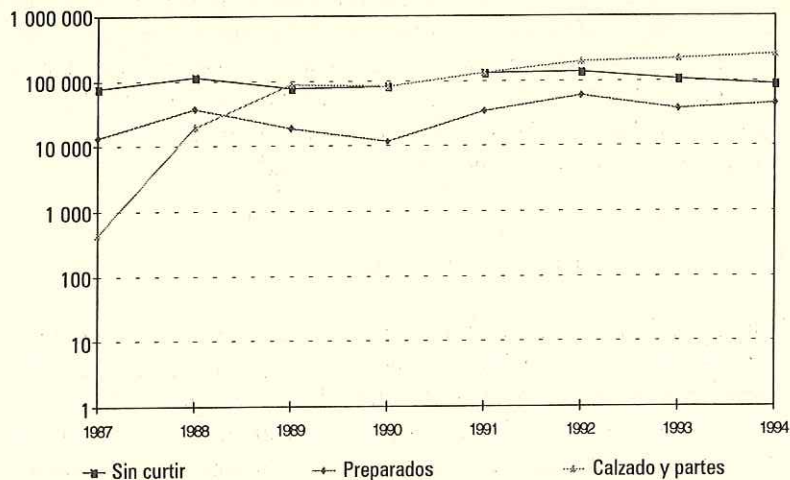
a)



Por no contar con información de los meses de noviembre y diciembre de 1994 utilizamos la proyección correspondiente.

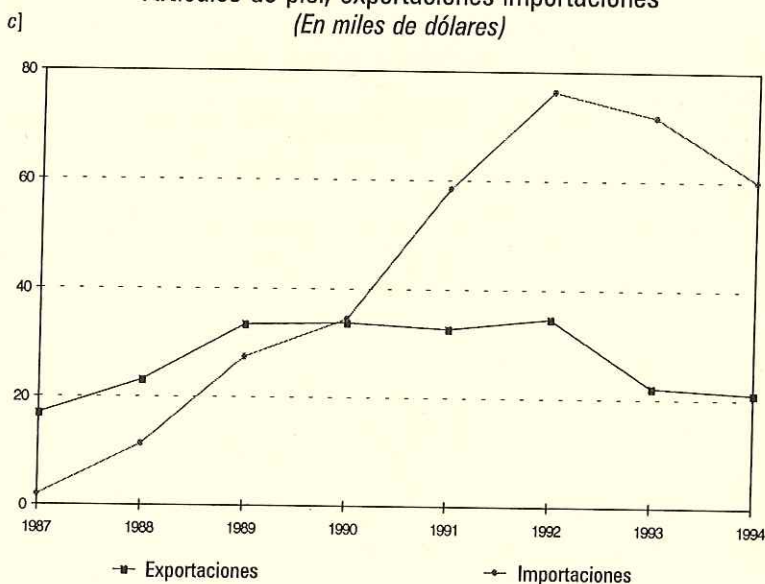
Curtiduría y calzado/importaciones
(En miles de dólares)

b)



Por no contar con información de los meses de noviembre y diciembre de 1994 utilizamos la proyección correspondiente.

Artículos de piel, exportaciones-importaciones
(En miles de dólares)



Fuentes: Secofi, Bancomext.

En el primer semestre de 1993 las ventas de la industria del calzado cayeron en un 40% en relación con el mismo periodo de 1992, elevándose entonces la capacidad ociosa del sector en más de un 80%. Para enero de 1994 el INEGI registraba una caída del 38% en las regiones de México, Guadalajara y Nuevo León para los establecimientos dedicados a la venta de ropa y calzado.

EL CRECIMIENTO DEL MERCADO EXTERNO

Hablar de la actividad exportadora de la industria del calzado es reflexionar acerca de la brecha que se ha ido profundizando paulatinamente a medida que se acrecentaba la contracción del mercado interno. Sin embargo, el bajo nivel de la producción en los últimos años demuestra que las exportaciones están aún muy lejos de convertirse en el motor de crecimiento de esta industria manufacturera (véase la gráfica 17).

En 1981 los industriales jaliscienses se habían visto obligados a reducir las exportaciones a Estados Unidos debido a que sus precios no eran competitivos en ese mercado, que llegaba a superar a las manufacturas españolas e italianas hasta en un 20% y en mucho mayor medida a las de Brasil. Para entonces las exportaciones del país estaban ya concentradas en un reducido número de grandes empresas que habían logrado mejores índices de productividad.⁸⁷

Hacia 1984 sólo existían cuatro empresas exportadoras de calzado entre las 500 industrias dedicadas a esa actividad en el país.⁸⁸ En 1985 la industria mexicana del calzado destinaba apenas un 0.73% de su producción para el mercado externo, mientras que para 1994 ya se exportaba el 4.02 por ciento.

A finales de 1988 los sectores exportadores de México, sobre todo las ramas manufactureras textiles del cuero y del calzado, sufrieron serios reveses debido al tipo de cambio que se fijó para entonces. En esa época las importaciones empezaron a crecer en forma desmesurada desequilibrando rápidamente la balanza comercial mexicana.

En 1989 algunos empresarios jaliscienses, “caso Moymen”, que destinaban ya el 20% de su producción a la exportación, comenzaron a imponer un estricto control de calidad en las manufacturas en tanto que otros pensaban cómo organizar comercializadoras, las cuales en muchos casos se quedaron en proyectos.⁸⁹ Para ese mismo año, la Canaical se quejaba ya de las bajas tasas arancelarias (20%) que tenía México para las importaciones de calzado en tanto que el productor debía pagar aranceles semejantes para importar materias primas y ya las empresas comenzaban a reducir de manera considerable sus ganancias: las medianas y pequeñas empresas, salvo algunos establecimientos dedicados a la fabricación de botas vaqueras y determinado calzado fino de mujer, estaban incapacitadas para satisfacer los requerimientos de volumen exigido por los mercados externos. Mientras tanto las disposiciones fiscales junto con el tipo de calzado importado barato que había invadido el mercado interno

⁸⁷ “La producción se dispersa entre miles de empresas”, *Expansión*, año 13, vol. 13, México, 16 de septiembre de 1981, pp. 86 y 87.

⁸⁸ “500 empresas exportadoras más importantes de México”, *Expansión*, México, 26 de septiembre de 1984, p. 100.

⁸⁹ “Jalisco, los zapatos que vienen de fuera”, *Expansión*, vol. 21, num. 552, México, 16 de agosto de 1989, pp. 258-266.

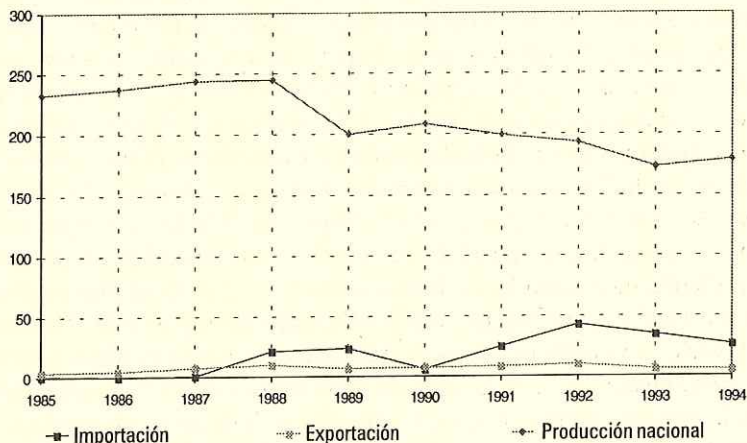
conducían a los talleres y pequeñas empresas directamente al cierre del establecimiento, a la vez que sus propietarios pasaban a formar parte de la mano de obra de las grandes empresas.⁹⁰ Si realizamos un parangón entre las ramas del calzado y de la curtiduría, en el periodo que abarca desde 1980 hasta 1994, vemos que mientras la balanza comercial ha sido eminentemente deficitaria para la curtiduría durante estos años y con notables decrementos para la etapa que abarca desde 1991 hasta la fecha, al contrario, para el sector del calzado, hasta 1988 se comportaba como una rama manufacturera, que aunque orientada en su mayor parte hacia el mercado interno no presentaba grandes problemas de competitividad con manufacturas externas.

A poco menos de un decenio de esta apertura comercial y aunque el empresario del calzado aún no ha ganado la madurez suficiente para hacer frente a las difíciles tasas de interés y agudos problemas de liquidez que enfrenta, sí tiene conocimiento ya de los límites de sus potencialidades a pesar de que no se encuentra preparado aún para penetrar con maestría en los mercados exteriores. La cultura exportadora del empresario medio del calzado mexicano es casi nula, al igual que la presencia internacional de sus productos. No olvidemos que muchos de los exportadores de empresas pequeñas y medianas decidieron penetrar en este mercado cuando existía una coyuntura favorable no sólo a nivel de la paridad cambiaria sino también cuando determinadas “modas”, caso las botas vaqueras, les permitieron deslizarse en determinados nichos. De todos modos lo hicieron arriesgando más de un 80% de su producción, dejando de lado la atención del mercado interno y en muchos casos cambiando de línea de confección, hecho que fue en desmedro de la calidad de sus manufacturas. Por otra parte, el débil poder de comercialización de la mayoría de este tipo de empresas les impidió sostenerse por un tiempo prudencial en aquel mercado.

Entre 1985 y 1989 el porcentaje de la participación de las exportaciones en la producción del calzado fue creciendo: de 1.6 que representaban para 1985 y 1.8 para 1986 llegó a aumentar a 3.2 y 3.9 para 1987 y 1988 respectivamente, aunque descendió a 3.3 y 3.7 para 1989 y 1990, creció en 1992 al 5.0, y nuevamente descendió hasta 2.9 en 1994.

⁹⁰ “Industria del calzado. El contrataque”, *Expansión*, México, 26 de junio de 1991, pp. 98-100.

GRÁFICA 17
 Producción, importación y exportación de calzado mexicano, 1985-1994
 (En millones de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG; Secofi.
 Proyección.
 Estos totales no incluyen las importaciones ilícitas.

La variación sufrida por las exportaciones del calzado mexicano durante 1985 y 1994 sigue el mismo ritmo de comportamiento tanto para las exportaciones totales de calzado como para aquellas destinadas a Estados Unidos, que aproximadamente en estos últimos años representan el 70% del total. Hacia 1990 Estados Unidos se había convertido en el principal importador mundial de calzado y ya para entonces se consumían en aquel país 4.43 pares anuales per cápita.⁹¹

Durante todo este periodo el incremento en las exportaciones ha sido significativo en sí mismo. De 39.70 millones de dólares para 1985 se llegó a exportar 161.67 para 1992, con un descenso ya para 1994 en el que apenas se alcanza 71.08 millones de dólares (véase el cuadro 17).

Los valores exportados a su principal consumidor, es decir Estados Unidos, son muy poco relevantes para aquel mercado en compa-

⁹¹ Calzavance, León, Gto., 1 de diciembre de 1991, p. 1.

ración de los que absorbe provenientes de otros países. Recordemos que de cada diez pares que se consumen en dicho país nueve son importados. De los 680 millones de pares de calzado chino que se importaron en 1994 a Estados Unidos o los 121 millones de Brasil, México apenas aportó 4.9 millones de pares para ese mismo mercado, ocupando en estos últimos años el rango noveno o décimo entre los países importadores de calzado en Estados Unidos. A pesar de la enorme ventaja comparativa a nivel geográfico que detenta México con respecto a los principales países exportadores (China, Brasil, Indonesia, Italia, Taiwan, Tailandia, Corea y España), ésta no es aprovechada. Por ello parecen poco menos que fabulescas las predicciones que se hacían en 1992 acerca de la expansión del mercado exportador mexicano hacia Estados Unidos, cuando se proyectaba que en 1995 el país estaría ya en condiciones de exportar al "Vecino del Norte" 250 millones de pares de zapatos.⁹² De los propósitos a los hechos existen diferencias siderales que no han sabido ser sorteadas por la mayoría de los medianos y grandes industriales que se proponían promover competitividad e internacionalización, propósitos para los que fueron apoyados por los innumerables programas que desde hace varios años se vienen diseñando para poner en marcha estos planes.⁹³ Por ejemplo, la exención de los impuestos *ad valorem* para la exportación de mercancías que se da en el programa Pitex (Programa Temporal para Exportación) o en el Altex (Empresas Altamente Exportadoras) adjudica a los empresarios beneficios tales como el reembolso del IVA y ciertos créditos preferenciales, en tanto se comprometan a exportar un elevado porcentaje de su producción. Lamentablemente estas exenciones no se aplican sino en relación con determinados tipos y tamaños de empresas y es por ello que sólo un número muy reducido de establecimientos del calzado mexicano han podido hacerse acreedores a estos apoyos.

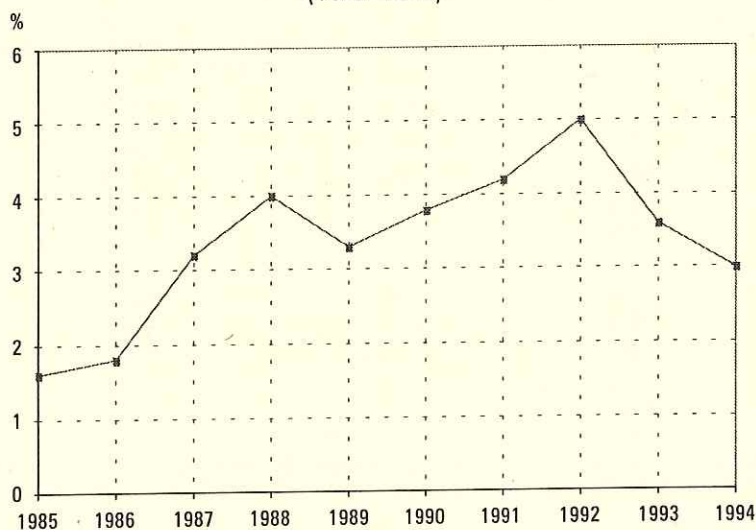
A finales de 1991 se entregaron créditos para un número muy reducido de empresas exportadoras.⁹⁴ Las fracciones exportables más significativas se concentran, en casi un 90%, en calzado de cuero y

⁹² "La industria del calzado exportará 250 millones de pares a EU en 1995", *Excelsior*, México, 15 de marzo de 1992, p. 1, Sección "D".

⁹³ "Industriales de calzado y curtiduría a la vanguardia en el esfuerzo por exportar más: C.S.G.", *Calzavance*, León, Gto., mayo-junio de 1992, p. 3.

⁹⁴ *Calzavance*, León, Gto., 1 de diciembre de 1991, p. 1.

GRÁFICA 18
Participación de la producción destinada a la exportación
(1985-1994)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CICEG, Secofi.

dentro de éste en las botas vaqueras, botines y zapatos finos de caballero. Para 1988 la bota vaquera representaba un 19.65% del total de las exportaciones del calzado mexicano, pero durante los años siguientes llegó hasta más de un 55% de esos totales. Los años de 1992 y 1993 son la cúspide de la favorable coyuntura para un calzado con diseño significativo para el país y que llega a adjudicarse el 53% del total de las exportaciones de calzado (véase el cuadro 18).

La concentración en el número de los exportadores es muy grande, muchos de ellos cuentan con empresas comercializadoras que les han permitido ganar importantes nichos en mercados internacionales. De todos modos es casi inexistente para la mayoría de los empresarios no sólo la experiencia exportadora de su empresa sino también la presencia de un departamento que gestione en sus establecimientos este tipo de actividades.⁹⁵ Los fabricantes están más preocupados por los

⁹⁵ "La única alternativa, exportar", *Antes Meridiano*, León, Gto., 3 de abril de 1993, p. 4.

CUADRO 17
Variación de las exportaciones del calzado en México
(En millones de dólares)

Año	Exportaciones	
	Totales	a EUA
1985	39.70	35.8
1986	39.80	35.9
1987	67.00	60.3
1988	82.20	73.4
1989	71.26	80.0
1990	78.19	53.4
1991	107.15	65.5
1992	161.67	109.1
1993	90.22	60.2
1994	71.08	n.d.

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CICEG; Secofi (para los años de 1989 a 1994 en exportaciones totales y para los años de 1990 a 1993 en exportaciones a EUA).

problemas de producción que por acrecentar el peso de la mercadotecnia.

A pesar de los apoyos recibidos los grandes y medianos industriales se quejan de la falta de un encaje crediticio adecuado. Por ello algunas instituciones como Bancomext han decidido priorizar, en este momento crítico que atraviesa la industria mexicana, las exportaciones tanto de textiles como de cuero y calzado: actualmente se ha destinado un importante presupuesto en las ferias internacionales para promover estos productos, y también se han desarrollado programas de apoyo (caso 1994) para las diferentes regiones y para cierto tipo de empresas en las que se procesan estas manufacturas.⁹⁶ De esta manera, el llamado Programa Financiero y Promocional de 1993 canalizó 400 millones de dólares a la industria del cuero y del calzado en las regiones de Aguascalientes, Guanajuato, San Luis Potosí y Zacatecas, y empresas como Suelas Wyny, Cía. Manufactu-

⁹⁶ "Asegurada la competitividad financiera dicen banqueros", *El Financiero*, México, 24 de enero de 1994, p. 5.

Cuadro 18
Exportaciones de botas y el mercado exterior
de calzado en México (1988-1994)

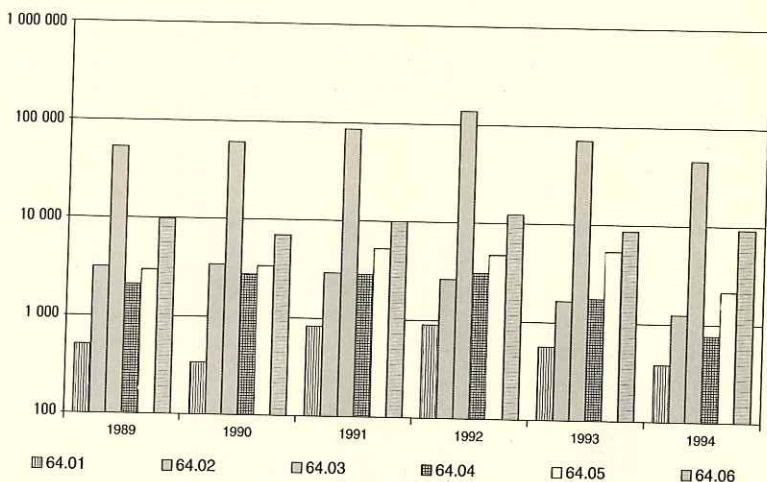
Periodo	Exportación de bota		Exportación total de calzado		Participación en la exportación total/calzado	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
1988*	13 631 445	528 603	9 379 000		19.65	
1989	31 206 945	1 839 263	71 260 000	6 602 940	43.79	27.86
1990	36 299 937	2 196 982	78 241 633	6 917 889	46.39	31.76
1991	52 294 978	2 393 063	107 265 220	8 293 232	48.75	28.86
1992	39 989 107	1 370 053	75 021 078	8 141 743	53.30	16.83
1993	49 676 226	2 052 391	90 216 232	6 296 378	55.06	32.60
1994	26 556 500	1 108 108	71 083 000	5 287 000	37.36	20.96

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi y del Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1988, INEGI.

Nota: El valor está expresado en dólares y el volumen en pares.

* Para 1988 se calculó el valor de las exportaciones en dólares, ya que la información se encuentra en millones de pesos corrientes. Se utilizó un promedio de 2 246.35 pesos por dólar.

GRÁFICA 19
Exportación por tipo de calzado, 1989-octubre 1994
(En miles de dólares)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

rera de Calzado Emyco, Univex, Manufacturera de Calzado Siete Leguas, Cueros Industrializados del Bajío, Calza Super y otras fueron las beneficiarias. En el primer semestre de 1994 se inauguró en Zacatecas una fábrica de calzado deportivo, Timex Industries, de capitales mexicanos y taiwaneses con la finalidad de dirigir su producción al mercado externo, esencialmente el estadounidense.⁹⁷

Si analizamos las exportaciones por tipo de calzado (cfr. fracción 64.03, cuadro 19) vemos que en el periodo 1989-1994 el calzado de cuero, de construcción Welt y todos aquellos calzados que cubren el tobillo, entre los que se incluyen botas y botines, son los que representan a la gran mayoría de las exportaciones (véanse los cuadros 19 y 20 y la gráfica 19). A partir de 1988 los volúmenes exportables de botas mexicanas sufrieron un importante incremento alcanza su mayor nivel (32.60%) en 1993—en relación con el total de las exportaciones

⁹⁷ "Zacatecas, nuevo emporio industrial del calzado deportivo", *El Financiero*, México, 4 de marzo de 1994, p. 49.

CUADRO 19
Exportación de calzado mexicano por tipo de manufactura
(1989-1994)
(En miles de dólares)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
64.01	512	340	829	893	561	381
64.02	3 129	3 407	2 883	2 605	1 646	1 244
64.03	52 848	61 409	85 444	138 188	72 298	45 547
64.04	2 090	2 721	2 818	3 099	1 731	760
64.05	2 946	3 326	5 265	4 724	5 385	2 121
64.06	9 735	6 991	9 910	12 158	8 596	9 182
Total	71 260	78 193	107 148	161 667	90 216	59 235
						71 083**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

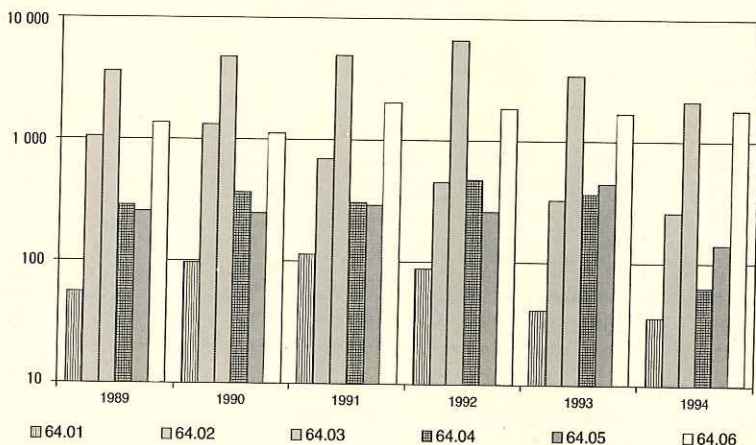
* Enero-octubre 1994.

** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989, porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

de calzado. De 528 603 pares que se exportaban en 1988 se pasó a 2 393 063 en 1991 y a 2 052 391 en 1993, momento en que comienza el descenso en la moda vaquera a nivel internacional. Debido a ello, el volumen del mercado externo lo resiente, tal y como se comprueba con los totales de 1 108 108 pares de 1994 (véase el cuadro 18). No hay que olvidar tampoco que por ser este el tipo de calzado más representativo de México tiene ya un lugar en los diferentes mercados externos y que, a pesar de los vaivenes en el movimiento de su mercado, en el correr de esta coyuntura, de 1988 a 1994, se han ido incorporando nuevos consumidores tales como Austria, Chile, Hungría, Holanda, ciertos países de la antigua URSS y Japón. Al mismo tiempo que han ido disminuyendo los embarques a ciertos países europeos como Francia, Italia y los países escandinavos, se han incrementado los volúmenes exportables a Estados Unidos y Alemania, al igual que hacia otros países por ahora poco representativos en su demanda (véase la gráfica 21).

GRÁFICA 20
 Exportación por tipo de calzado, 1989-octubre 1994
 (En miles de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

Por lo tanto, en el análisis que podamos hacer en relación con los valores de la exportación como el de sus volúmenes, los años de 1989 a 1993 y muy especialmente 1992 reflejan el aumento significativo de estas exportaciones. Sin embargo, una lectura del destino de estas manufacturas nos revela que la mayoría de ellas durante 1990, 1991 y 1993 se dirigieron a Estados Unidos (véase la gráfica 22).

Por otra parte y en desmedro de un crecimiento armónico de la estructura productiva de la planta industrial del calzado durante tal periodo, observamos un incremento en las exportaciones de partes (fracción 64.06) en comparación con otras fracciones, como por ejemplo las que representan los productos terminados (véase la gráfica 19).

Debemos tener en cuenta que para aumentar la competitividad internacional de la industria del cuero y del calzado se necesitaría no sólo contar con una tecnología adecuada y con un mayor conocimiento de los mercados internacionales, sino también aumentar la calidad de los insumos nacionales. Desde 1993 se dieron facilidades a los empresarios del calzado para que adquirieran bienes de capital e

CUADRO 20
Exportación de calzado mexicano por tipo de manufactura
(1989-1994)
(En miles de pares)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
64.01	56	97	114	88	41	36
64.02	1 052	1 324	6 964	53	329	261
64.03	3 592	4 712	4 881	6 585	3 430	2 112
64.04	287	369	306	475	369	63
64.05	256	246	289	261	447	142
64.06	1 360	1 126	2 008	1 844	1 681	1 792
Total	6 603	7 872	8 296	9 707	6 296	4 406
						5 287**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

* Enero-octubre 1994.

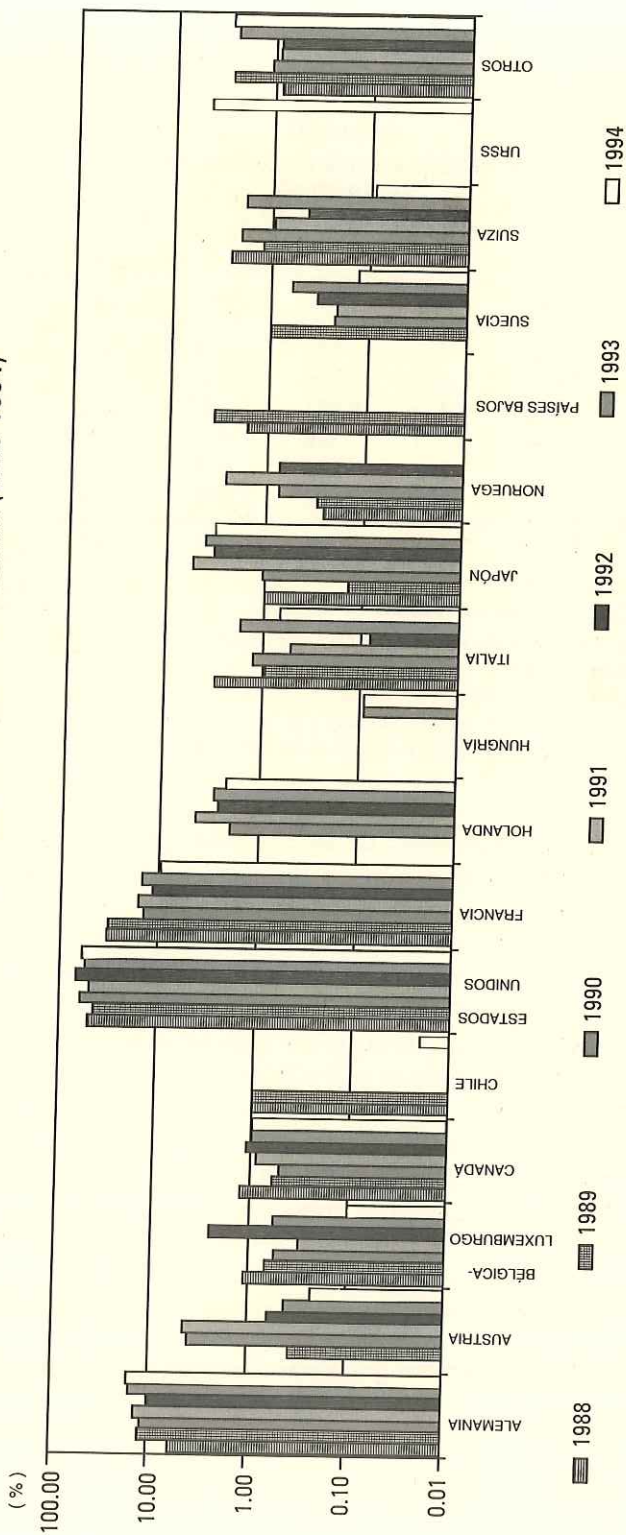
** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989, porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

insumos y fueran exentados de los aranceles correspondientes de manera que redujeran sus costos de operación y aumentaran su productividad.⁹⁸ Recordemos que México no tiene desarrollada una industria de accesorios, tan importante para los zapatos de mujer de tipo fino. Por ello se necesitaría una revisión en los aranceles para facilitar la importación temporal de estos insumos. Al mismo tiempo es imprescindible contar con la presencia de diseñadores que mantengan constantemente a la moda las líneas del calzado que se confeccionan, tal y como se viene recomendando ya desde 1988, cuando se dio a conocer el diagnóstico sobre estas industrias de la Boston Consulting. Hoy, al igual que ayer, en la industria del calzado existe una gran desactualización en materia de diseño y desarrollo del producto, de manera tal que sólo puede competir en los mercados externos con determinadas fracciones arancelarias. A esto se le agrega, a su vez,

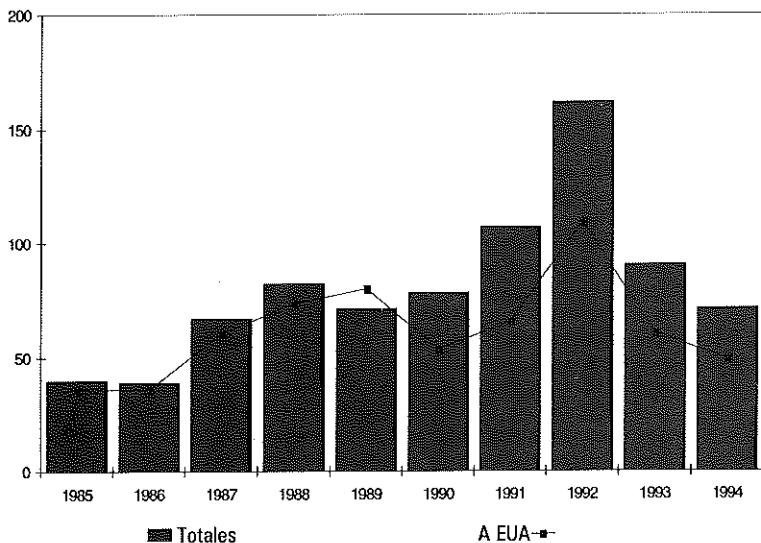
⁹⁸ "Industriales del calzado importarán maquinaria libre de arancel: Secofi", *El Financiero*, México, 18 de junio de 1993, p. 20.

GRÁFICA 21
Principales países importadores de botas mexicanas (1988-1994)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de Secofi, Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos, 1988, INEGI.

GRÁFICA 22
Exportaciones mexicanas de calzado a EUA
(En millones de dólares)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CICEG; Secofi.

Debido a las discrepancias que existen entre las diferentes fuentes compulsadas hemos eliminado la información referente a EUA entre los años de 1985 a 1989.

que el índice de productividad se mantiene muy por debajo de los promedios mundiales y los costos de producción se acrecientan debido a que la maquinaria y el equipo en más de un 70% son importados,⁹⁹ con un mantenimiento muy deficiente. Estos factores son determinantes para llevar calidad y competitividad de precios a los mercados

⁹⁹ En junio de 1991 se organizó en León, Guanajuato, un seminario del Instituto Italiano del Comercio Exterior en el que se analizaba la región toscana de Italia dedicada al sector del calzado. Aquí se pudo comparar que aunque hay cierta semejanza entre la planta productiva de México y la de aquel país, en esta región no sólo se fabrica calzado sino que ha surgido una industria productora de maquinaria para la curtiduría y el calzado que exporta estos bienes de capital a diversos mercados mundiales. En la región toscana tanto el sector de la curtiduría como el del calzado se apoyan en la alta tecnología y en la distribución óptima de la maquinaria en las diferentes unidades de producción. *Calzavance*, León, Gto., 24 de mayo de 1991, p. 5.

exteriores. Si a ello se le suma la inadecuada administración en una gran mayoría de las plantas productoras y la desinformación para alcanzar un mayor desarrollo tecnológico podemos observar diversos flancos débiles para penetrar en el mercado externo. Sin embargo, una de las variables menos sólidas y con las que no cuenta el exportador mexicano, en general, es precisamente la de los sistemas de comercialización. De hecho, señalemos que esta carencia impide también a los exportadores argentinos ganar nichos de mercado en desmedro de sus homólogos brasileños en el bloque comercial conosureño.

En otro orden de problemas, recordemos también que desde 1991 se estuvieron manejando por parte del gobierno determinados tipos de modelos para transformar la planta productiva mexicana del cuero y del calzado. La alternativa por italianizar, parangonándonos con la región toscana del calzado, parecía entonces la más viable en relación con el tipo de unidades de producción semejantes para ambos espacios. Se hablaba también de comenzar a integrar las empresas a la manera italiana, de tal suerte que no desaparecieran la pequeña y mediana industrias. Desde el punto de vista tecnológico, tanto en el tipo de tecnología como en el uso y aprovechamiento de la maquinaria para la manufactura y la gestión en las plantas productivas, existía una brecha demasiado grande como para poder flanquearla sin los recursos financieros necesarios.¹⁰⁰ Según se pronosticaba en esa época, México debía convertirse en uno de los principales exportadores de calzado en el mundo y para ello contaba con dos grandes ventajas comparativas. Por un lado, los bajos costos de la mano de obra, que ya entonces se consideraba entre las más bajas del planeta, y por otro, la proximidad con el mercado más grande del mundo. Si a estas dos variables se le agregaba la del uso de nuevos materiales sintéticos para fabricación de calzado deportivo, que parecía entonces la panacea con la que muy pronto se ganarían los mercados externos,¹⁰¹ el resultado futuro no aparecía tan nublado para quienes sólo analizaban los flancos y no la estructura del problema.

Hay quienes consideran hoy que el mercado externo es la única salida viable —a mediano y largo plazo— para recuperar los grandes

¹⁰⁰ *Ibidem*.

¹⁰¹ Donald L. Kjelleren, "México con potencial para convertirse en uno de los principales exportadores de calzado en el mundo", *Calzavance*, León, Gto., 26 de febrero de 1991, p. 3.

niveles de operatividad perdidos. De esta manera, aumentar los niveles de productividad y calidad al mismo tiempo que dotar a la planta productiva de una infraestructura y tecnología adecuada serían, junto con las coinversiones, los elementos necesarios para integrar la cadena productiva adecuada para desarrollar el potencial exportador. Con referencia a las coinversiones actualmente se cree que las llamadas empresas integradoras darían mayor potencial a la promoción, comercialización y proyectos de mercadotecnia, indispensables para dar una mayor amplitud a las exportaciones. Hoy en día se manejan numerosos anteproyectos sobre el tipo de coinversión que necesita la industria, tanto con los capitales extranjeros para la producción y comercialización como con los nacionales, aunque de todos ellos —y salvo muy raras excepciones— se encuentran ausentes las miniempresas.

Una vez más recordemos que ofrecer volúmenes y calidad en el tiempo y costo requeridos por los mercados internacionales no se logra en un corto tiempo como el que prevén los industriales del calzado, quienes aseguran que “armonizarán los elementos mencionados para llegar al año 2000 como potencia exportadora mundial”.¹⁰² Consideremos que para algunos países, como en el caso de México, a ciertos sectores manufactureros, por ejemplo los del calzado, les será muy difícil moverse en los mercados exteriores neoliberales que de por sí conllevan niveles y ritmos hasta ahora muy poco transitados.

La actual planta productiva del calzado que ha cambiado su rostro en esta crisis, en un futuro próximo sólo podrá dar cabida a un grupo mínimo de exportadores que se encuentran a la vanguardia, es decir, que ofrezcan el tradicional calzado fino de piel para hombre o el único que tiene un perfil mexicano, caso las botas vaqueras, porque están rezagadas en la actualidad las posibilidades para el calzado fino de mujer. En las recientes transformaciones de esta planta productiva aparecen hoy los noveles actores de este escenario, es decir, los productores del calzado deportivo, proveniente en su mayoría de

¹⁰² Roberto Plasencia Saldaña, director general del Grupo Flexi, “Esquemas viables para aprovechar el potencial exportador de la industria mexicana del calzado”, ponencia presentada en el II Congreso Internacional del Calzado, León, Gto., 19 de mayo de 1995.

inversiones trasnacionales instaladas en nuevos enclaves y que cambian la conformación del capital en la industria del calzado mexicano. Junto a ellos se ubican también los neomaquiladores de partes del calzado. La imagen de una gran mayoría de las micro y pequeñas empresas se va desdibujando y poco a poco florecen sin percibirse un sinnúmero de picas y talleres familiares que abarrotan y abaratan su oferta en los tianguis regionales.

4. LA INDUSTRIA DE LA CURTIDURÍA EN MÉXICO

LA PLANTA CURTIDORA MEXICANA

Al igual que los francmasones guardaron celosamente los secretos de la construcción de las catedrales góticas, también los curtidores han encerrado los conocimientos y el empleo de las técnicas de su oficio.

La dimensión de la planta industrial curtidora mexicana es muy difícil de cuantificar debido a las diferencias de registro de unidades de producción por parte de los diferentes organismos empresariales que las agrupan.¹ Sumado a ello, también existe la dificultad para contabilizar un importante número de pequeñas empresas que maquilan con nombres ficticios para efectos fiscales y que no están registradas en estas asociaciones como empresas establecidas.

Hacia finales de 1991 existían en México alrededor de 850 curtidorías, el 20% de las cuales estaban clasificadas como tecnificadas (entre pequeñas, medianas y grandes unidades que producen de 2 500 cueros mensuales en adelante), un 20% de ese total corresponde a las tenerías semimecanizadas (microempresas) y el restante 38% está considerado a nivel artesanal puesto que su producción no alcanza a los 800 cueros mensuales. Del total de estas empresas más de un 64% se localizaban en Guanajuato, especialmente en la ciudad de León (98%), mientras que el estado de Jalisco ocupaba un segundo lugar cercano al 16%. En el Distrito Federal y en el estado de México

¹ La Cámara Nacional de la Industria de la Curtiduría registra totales diferentes a los que nos han suministrado las Cámaras de la Curtiduría tanto de León como de Guadalajara.

estaban instaladas el 21% de las empresas o establecimientos restantes.²

En la actualidad, la industria de la curtiduría en México, soporte de la industria del calzado, se asienta en la micro y pequeña empresas, al igual que la mayoría de las industrias que directa o indirectamente tienen relación con el trabajo de pieles. En una rápida ojeada constatamos que a nivel nacional el 64% de las curtidurías están representadas por la micro y pequeña empresas, el 22% por las llamadas medianas y sólo el 14% representa a los grandes establecimientos.

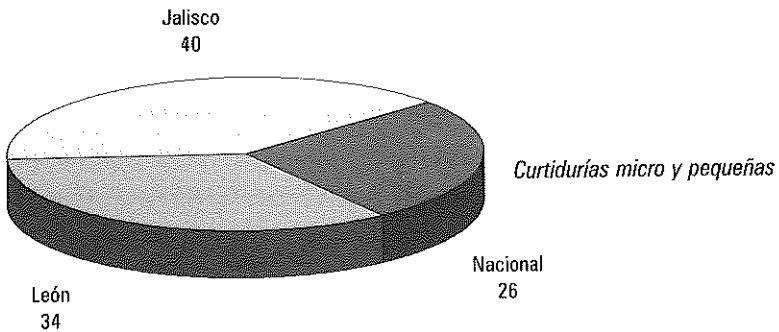
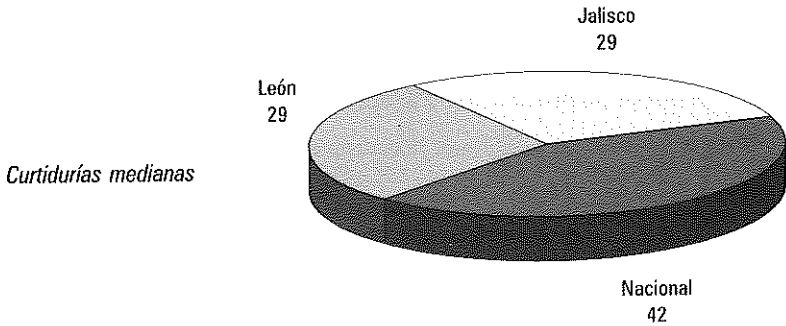
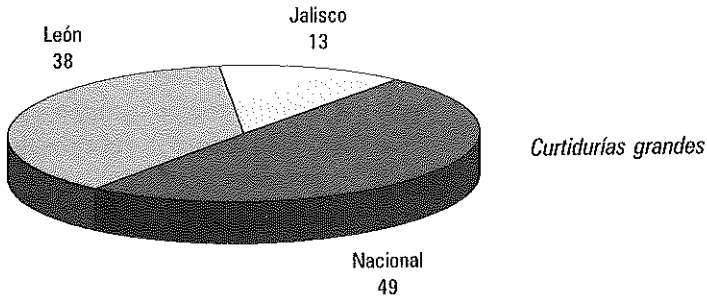
Si ponderamos jerárquicamente aquellos espacios nacionales en donde existen los diferentes tipos de empresas curtidoras observamos que las grandes curtidurías se localizan sobre todo en León (38%), las medianas en Jalisco y León (58% entre ambas), mientras que las micro y pequeñas empresas encuentran en el estado de Jalisco su principal escenario (39.9%), en donde existen 103 empresas que conforman a nivel regional el 75% de todos sus establecimientos. Las grandes empresas alcanzan allí un magro 5%, mientras que en León se concentra el mayor número de este tipo de unidades de producción, al ocupar un 15% del total de la planta productiva curtidora guanajuatense. Por otra parte, en el estado de México y en el Distrito Federal estaban localizadas hasta finales de 1994, momento en que se ejecuta la ley que prohíbe contaminar las aguas de espacios urbanos, un importante número de micro y pequeñas empresas (véase la gráfica 23).

ESPACIOS CURTIDORES EN MÉXICO

Si bien el siglo xvii testifica huellas que nos permiten rastrear hasta ese entonces los inicios de la curtiduría mexicana, es a partir de 1806 cuando de manera muy rudimentaria, es decir, artesanalmente, comienzan a destacarse ciertas manufacturas en esta rama. Los más directos consumidores de los primeros curtidos, luego procesados en otro tipo de insumos, fueron los talabarteros, proveedores de aperos y sillas de montar. A mediados del siglo pasado el ferrocarril sustituyó

² Datos obtenidos en entrevista de Esther Iglesias con los directivos de la Cámara de la Industria de la Curtiduría de Guanajuato (Cicur).

GRÁFICA 23
Distribución espacial nacional por "tipo" de empresa curtidora
(En porcentaje)



a una gran parte de estas manufacturas, hasta entonces usadas en su gran mayoría para el transporte. A finales del siglo pasado³ se comienza a implementar una importante tecnificación para la industria curtidora y aunque en la actualidad existen numerosos establecimientos en diversos estados de la República aún sigue desarrollándose esta industria a un ritmo lento de crecimiento debido a los problemas de abastecimiento de sus insumos básicos.

El tipo de piel elaborada en el país por los industriales curtidores se corresponde con la distribución regional de la industria del calzado de la que como es lógico representan su mejor proveedor.

El ejemplo más significativo en cuanto al abastecimiento de insumos lo tenemos en el sector curtidor de pieles de puerco, cuyos cueros crudos debemos importarlos en su casi totalidad debido a los hábitos culinarios mexicanos en el consumo de chicharrones, cueritos y otros. El principal curtidor de estas pieles en México es el estado de Jalisco con el 40% de la producción nacional (véase la gráfica 24). Las tenerías que procesan pieles de res tienen como principal ámbito al estado de Guanajuato y dentro de éste, en especial, a la ciudad de León, en donde se procesa el 55% del total nacional.⁴ Hacia 1993 se

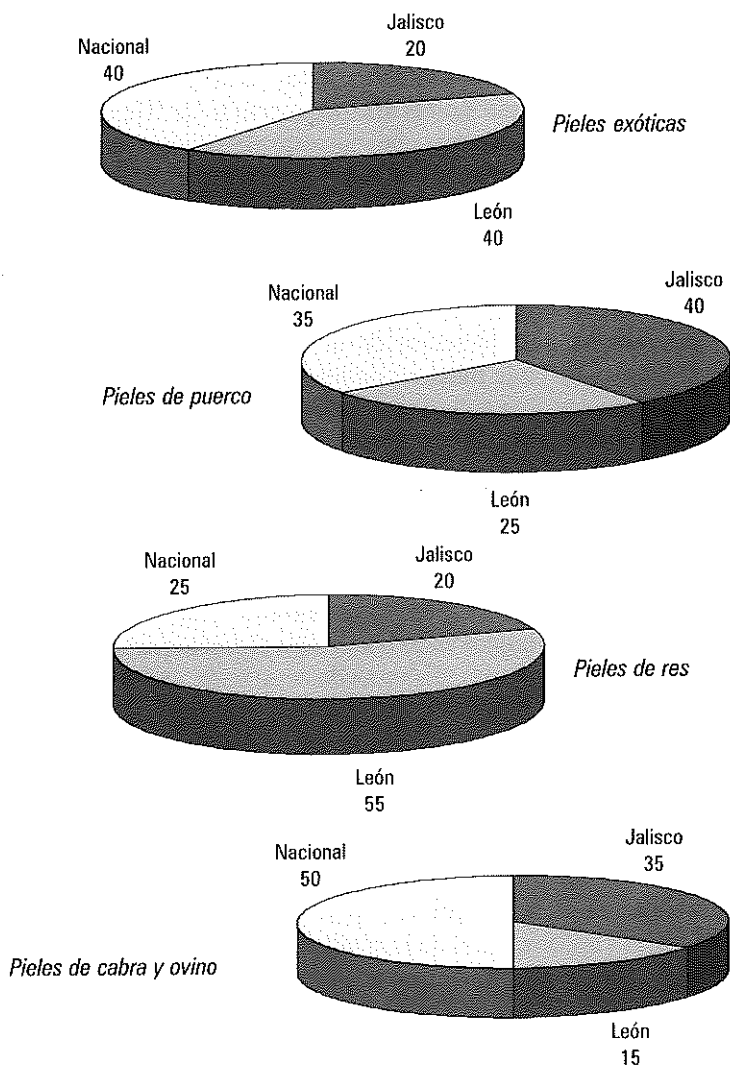
³ Uno de los principales centros de la curtiduría mexicana es la región leonesa, donde a mediados del siglo pasado, en 1831, se establecieron las primeras tenerías bajo el auspicio "colonizador" del presbítero Julián Obregón, según consta en los Anales de esta ciudad. El mencionado religioso trajo emigrantes poblanos de oficio curtidores y zapateros para establecerse en aquellos espacios cercanos a la ciudad de Guanajuato, "con la finalidad de crear medios propicios que favorecieran a las familias indigentes que carecían de algún medio o incentivo como recurso de subsistencia" (José Raúl Olmos, en *A. M.*, León, Gto., 21 de marzo de 1992, p. 2).

La industria curtidora leonesa no comenzó a desarrollarse ampliamente sino hasta la década de los veinte, momento en el que comenzaron a surgir otras generaciones de curtidores que empleaban ya nuevas técnicas para el desarrollo de una mejor calidad en la producción. Si para 1925 León curtía poco menos de 10 000 cueros mensuales, ese promedio sobrepasó los 30 000 cueros un cuarto de siglo más tarde. En 1950 se registraban ya cifras de alrededor de mil trabajadores ocupados en esta industria manufacturera.

Estos hechos explicarían el origen tan coyuntural en el que se desarrolla la más importante región del país en las industrias del cuero, en una zona tan inapropiada, por la falta de recursos acuíferos, tan necesarios para el funcionamiento de las tenerías.

⁴ Datos suministrados por la Cámara Nacional de la Curtiduría. Estas cifras no coinciden con las que nos fueron proporcionadas por los directivos de la Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato (Cicur), quienes consideran que este espacio aporta el 75% del procesamiento de este tipo de pieles.

GRÁFICA 24
Distribución regional del tipo de piel elaborada
(En porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Dirección de la Cámara Nacional de la Industria de la Curtiduría.
 Incluye 29 estados y el Distrito Federal.

estimaba que en Guanajuato se procesaban alrededor de 17 000 piezas al día.⁵ La actividad curtidora bovina en esta región encuentra en la micro y pequeña empresas a sus más significativos exponentes.

Ciertos espacios regionales como León y Guadalajara elaboran también un determinado volumen de pieles de cabra y ovino, el 15 y el 35%, respectivamente. Sin embargo, antes de la reestructuración de la planta industrial eran precisamente el estado de México y el Distrito Federal las mayores áreas productoras de este tipo de pieles.

Un renglón aparte lo conforman las llamadas “pieles exóticas”, casi todas procesadas también en León, en donde se elabora el 40% del volumen nacional (véase la gráfica 23). La enumeración cualitativa de cada una de ellas escapa a los límites de este trabajo. Recordemos solamente que en la actualidad la mayor parte de estas pieles son empleadas en el sector de la bota vaquera que trabaja muchos insumos que en la mayoría de los casos ya penetran al país de manera precurtida, y en más de una ocasión violando también las leyes protectoras de la fauna.

LAS TENERÍAS Y EL EMPLEO

Aunque la industria curtidora no es importante como generadora directa de empleos, en algunas áreas nacionales el efecto multiplicador de esta industria crea importantes tasas de ocupación en labores que indirectamente se relacionan con ella. Ejemplos como el de León, en el que cerca de 8 000 personas mantienen una ocupación relacionada con la curtiduría son de los más significativos para el país. Si analizamos con más detalle el peso ocupacional que representa Guanajuato, vemos que para esta última rama ocupa el 37.90% del empleo del país, sobre el 16.40% de Jalisco y el 13.20% del estado de México.⁶

Sin embargo, aun estos ejemplos no son los más representativos para estudiar la conformación de la planta curtidora, puesto que las llamadas pequeñas o microempresas representan la mayoría en México, casi un 65% del total de las curtidurías, aunque no ocupan en cada establecimiento más de un máximo de nueve trabajadores, entre

⁵ Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato.

⁶ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), México, 1992.

CUADRO 21
Personal ocupado

Año	Nacional	León	% al total b/a
1980	7 972	3 054	38.3
1885	10 051	5 750	57.2
1989	10 200	7 700	75.5

Fuente: *Censos Industriales XI y XII*, del INEGI de 1980 y 1985, respectivamente.

Los datos de 1989 se obtuvieron del INEGI y de la Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato.

obreros y empleados. Las empresas grandes, es decir, aquellas que ocupan personal que oscila alrededor de los 30 y 100 trabajadores, entre obreros y empleados, en su totalidad no suman más de un 5% de la planta empresarial de la curtiduría; no obstante, son las únicas que generan el mayor volumen de empleos directos e indirectos. Por otra parte, esta rama industrial que, como es sabido, emplea una mínima mano de obra, gran parte de ella eventual y tan deficientemente retribuida que en muchos casos llega a ocuparse en dos empresas al mismo tiempo, depende en gran medida de la calidad y del nivel tecnológico alcanzado no sólo en sus instalaciones sino también en la de sus propios técnicos. Un buen obrero calificado llega a manipular por sí mismo importantes volúmenes de pieles.

En la actualidad, el total de los trabajadores nacionales ocupados directamente en la curtiduría no sobrepasa las 20 000 personas. Hipotetizando sobre una media nacional de ocupación y sin considerar el importante peso que representa dentro de esta planta industrial la micro y pequeña empresa, llegaríamos a acercarnos a los 20 empleos por tenería.⁷

Las empresas que ocupan de cero a cinco personas representan más del 65% del total de establecimientos de esta rama. Las unidades de producción en las que se desempeñan de 21 a 50 personas representan el 10% del total, y entre las de mayor nivel de empleo se cuentan aquellas que van de 51 a 100 personas, pero que en su totalidad no representan más de un 5 por ciento.

⁷ Datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Curtiduría.

Si analizamos el grado de producción, vemos que las medianas y grandes empresas son las únicas que generan importantes volúmenes, en especial los establecimientos que mantienen hasta 50 personas y los de más de 250, el resto de estas industrias mantienen en general niveles de producción mínimos.

De acuerdo con los datos que se señalan en estos índices estadísticos es poco probable que los pequeños establecimientos realicen el proceso productivo completo; si lo hacen, la mayoría de las veces se obtienen resultados muy disímiles en el producto final, lo cual hace improbable tanto en calidad como en cantidad apuntar a un mercado interno o externo que requiera un gran volumen y control de calidad.

EL DURO TRABAJO DE CURTIR PIELES

El curtido de pieles se compone de catorce pasos diferentes que abarcan desde la piel seca o salada hasta el secado, ablandado y acabado. Pero no todos los establecimientos emplean el mismo nivel de tecnificación ni la misma cantidad de mano de obra, ni tampoco realizan el proceso completo de la curtiembre.

Aunque escapa a los límites de este análisis, es importante apuntar algunos aspectos del proceso de curtido de pieles para evaluar su impacto en el desarrollo tecnológico y las consecuencias en el medio ambiente. Si tenemos en cuenta las diferentes fases de las que se

CUADRO 22
Curtiduría y calzado. Estructura porcentual del personal ocupado

<i>Estado</i>	<i>Curtiduría</i>	<i>Calzado</i>
Guanajuato	37.90	51.00
Jalisco	16.40	23.20
Edo. México	13.20	5.80
Distrito Federal	8.40	5.70
Tamaulipas	7.10	3.50
Otros	17.00	10.80
Total	100.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi, 1992.

compone el duro trabajo de curtir pieles, tanto en los procesos de curtido al cromo como en los más tradicionales, señalaremos que las primeras operaciones se realizan para eliminar las proteínas, grasas y gratinas (proceso que abarca desde la piel seca o salada hasta el llamado "rendido"). A continuación se mencionan las diferentes fases del proceso: 1] la piel seca o salada, 2] rehumectación, 3] descarnado, 4] depilado (que se realiza con sulfuro de sodio y cal), 5] el dividido (cuando se separa la carnaza y la flor del cuero), 6] desencalado y 7] el rendido (proceso en el que se emplean enzimas pancreáticas y elastinas).

A partir de este momento se realizan otras operaciones, y es cuando las empresas curtidoras pueden convertirse en potenciales contaminadoras, puesto que en el llamado nivel pickle, octavo estadio de este proceso, se emplean diferentes ácidos, tales como el fórmico, el sulfúrico y muy frecuentemente el cromo.

El empleo de maquinaria y técnicas más sutiles aparece en el nivel de extracción del exceso de agua y del raspado. La clasificación y el recurtido, pasos anteriores al teñido en el que se emplean colorantes, ácidos directos metálicos o no metálicos, requieren un proceso de alta tecnificación para lograr la uniformidad en la textura y el color. De igual manera, las restantes operaciones que completarían este proceso tales como el engrase, secado y acabado, en los que forman parte las anilinas, necesitan de un control de calidad que sólo se logra con los técnicos especializados. La última operación representa, en cuanto a trabajo empleado, más de un 25% en relación con el total del proceso productivo.⁸ Aquí es donde se juega calidad y precio en el producto terminado. El control de calidad constante hace el éxito o el fracaso en el insumo obtenido. Una tecnificación y control constante en estos niveles del proceso productivo a la larga abaratan costos e incrementan productividad.

Aunque las curtidurías no necesitan de una gran tecnificación en cuanto a la planta instalada, requieren necesariamente determinado tipo de técnicos muy especializados; sin embargo, estos profesionales representan un porcentaje mínimo en cuanto al total del personal empleado.

⁸ Agradecemos la valiosa orientación brindada por el ingeniero Armando Guevara Rubalcava (entonces director de la Cámara Nacional de la Curtiduría) que tan pacientemente nos introdujo en el conocimiento técnico de estos procesos.

¿MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA O ASOCIACIÓN DE GRANDES EMPRESAS?

En la curtiduría, como en otras ramas manufactureras de la industria mexicana, el desarrollo tecnológico depende de las posibilidades de la empresa para equipar a su unidad de producción con la maquinaria adecuada. Sin embargo, el 90% del equipo empleado en las más importantes curtidurías no se fabrica en el país.⁹ Es evidente que el acceso a este tipo de mecanización sólo lo obtienen las grandes empresas,¹⁰ únicas capaces de competir en calidad a nivel del mercado exterior y también las únicas que han podido enfrentar las fuertes inversiones requeridas a nivel tecnológico para hacer frente a las transformaciones necesarias para la modernización de sus instalaciones.¹¹ De hecho, esta industria recibe continuas presiones ciudadanas para reducir los contaminantes¹² que emanan sobre el medio ambiente. Sin embargo y a pesar de importantes investigaciones al respecto aún no han podido disminuir en forma adecuada los riesgos que produce el curtido al cromo¹³ debido a los afluentes tóxicos que

⁹ Aída Garatea, "La industria de la curtiduría en México" en *Industria. Órgano Informativo de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 5, núm. 43, septiembre de 1992, p. 29. Recordemos que hacia el segundo semestre de 1990 las empresas mexicanas productoras de bienes de capital, al margen de que no manufacturaban la tecnología de punta necesaria para estas industrias, ya empezaban a resentir la caída de la demanda frente a la de sus competidores estadounidenses que ofrecían créditos blandos para la importación. "México en los 90, un vistazo al futuro" *Expansión*, año XXII, vol. XXII, núm. 535, diciembre de 1990, p. 79.

¹⁰ Ramón Merino Loo, "Aplicaciones prácticas en tenerías modernas del sistema justo a tiempo", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 4, núm. 45, León, Gto., Cicur, julio de 1994, p. 14.

¹¹ "La perspectiva de México desde Hong Kong: José Carpio Limón, incremento en la demanda, freno en la industria. La ecología y la modernización: claves del avance", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 4, núm. 44, León, Guanajuato, Cicur, junio de 1994, p. 4.

¹² "La problemática de la industria curtidora para el cumplimiento de las normas ambientales", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 35, León, Gto., Cicur, septiembre de 1993, p. 22. "La contaminación, un problema que todos debemos solucionar", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 27, León, Gto., Cicur, enero de 1993, p. 14.

¹³ Cámara de la Industria de la Curtiduría, "Fases del proceso del curtido al cromo", *Industria. Órgano Informativo de la Confederación de Cámaras Industria-*

desprende este producto. En la industria del cuero los cambios tecnológicos se producen lentamente por ser una manufactura de carácter tradicional y debido a que ciertas innovaciones, como la automatización, se topa con los límites impuestos por el tamaño y la calidad de la materia prima utilizada. Las sustancias químicas y su manipulación para el curtido y acabado han variado, aunque los procedimientos han sufrido pocas modificaciones y la presencia de los conocimientos del experto curtidor sigue siendo irremplazable.¹⁴

Para aumentar y mejorar el control de calidad del cuero nacional, y estandarizar y desarrollar proveedores para la industria del calzado se necesitan inversiones en bienes de capital y empleo de tecnologías de punta que en la mayoría de los casos es difícil realizar por parte de la pequeña y mediana empresa.

Como ya lo hemos analizado anteriormente, la industria de la curtiduría no es un bloque homogéneo en México puesto que está compuesta en su mayoría por micro y pequeñas empresas que sólo en una mínima proporción realizan el ciclo completo (proceso húmedo, proceso mecánico-teñido-acabado).¹⁵ En el país, lo más típico en empresa curtidora es el lugar ocupado por las unidades productivas de tamaño mediano, aquellas cuya fuerza de trabajo no sobrepasa las 30 personas entre obreros y empleados. De hecho, estas unidades de producción son las más representativas en los países tercermundistas y no cuentan con una capacitación adecuada de su personal ni con el desarrollo tecnológico apropiado. En efecto, estas empresas muchas veces recurren al empleo de técnicas tradicionales que degradan la calidad del producto y en raras ocasiones alcanzan los niveles

les de los Estados Unidos Mexicanos, vol. 5, núm. 43, México, septiembre de 1992, p. 32.

¹⁴ Organización Internacional del Trabajo (OIT), "Progresos tecnológicos y protección del medio ambiente", en *Situación reciente en la industria del cuero y del calzado*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1992, p. 12.

¹⁵ La Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato por medio de su órgano de difusión *Dinámica*, informa periódicamente a sus asociados, de acuerdo con estudios específicos, las últimas metodologías empleadas en los sistemas de secado. *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núms. 28 y 29 o en los cueros preservados en sal. *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 30, abril de 1993, núm. 31, mayo de 1993 y núm. 31, correspondiente a julio de 1993. (Por error de edición se repite el número correspondiente a dos meses diferentes.)

requeridos en los mercados de exportación: una buena piel verde pierde todo su valor si no alcanza un buen curtido, proceso en el que a su vez se incluye, de manera marginal, también una protección al medio ambiente.¹⁶ Ciertas excepciones a la regla la representan algunas de las más antiguas empresas curtidoras de la región leonesa, como es el caso de "Curtidos Cordera" que produce sus correctores y las semianilinas desde hace casi 40 años y que comercializa la mayoría de su producción en el mercado interno. Sin embargo, este tipo de empresas sigue pensando que movilizar su planta fuera de la ciudad es un plan a largo término y que implicaría inversiones de capital muy costosas para afrontarlas en un momento tan crítico de la economía nacional.

Como es ya conocido, las plantas curtidoras en México se localizan en los principales centros urbanos, en especial en las ciudades de México y León, y requerirían de una legislación que permitiera aminorar los efectos contaminantes de esta industria. Para tal efecto y a partir de octubre de 1991 se dio un plazo de tres años a las industrias curtidoras para comprometerse a reubicar sus unidades en lugares en los que no contaminaran las aguas cercanas a las ciudades y se desarrollaran las medidas ecológicas necesarias para reestructurar tecnológicamente a estas empresas.

Hacer frente al problema de la contaminación no ha sido fácil para cientos de pequeñas curtidorías, que ya han comenzado a cerrar en diferentes lugares del país por no poder afrontar los costos de transformación y modernización de sus plantas requeridos por la nueva ley.

León posee el mayor desarrollo de las tenerías nacionales: más del 60% de estas empresas, que en su mayoría procesan piel de bovino, se comprometieron en el proyecto del "Parque Industrial Ecológico de Curtiduría",¹⁷ que se construye en terrenos cercanos a esta ciudad, en un lugar que a partir de ahora se llamará Santa Croce, referida a la famosa región curtidora toscana de Italia. Allí se han

¹⁶ Organización Internacional del Trabajo, "Condiciones de trabajo y formación", en *Situación reciente en la industria del cuero y del calzado*, Ginebra, OIT, 1992, p. 38.

¹⁷ "Gira a Turquía e Italia. Se constató que el parque curtidor será de primer nivel", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 27, León, Gto., Cicur, enero de 1993, p. 3. "A finales de noviembre inicia la urbanización de piel", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 37, León, Gto., Cicur, noviembre de 1993, p. 15.

instalado una planta de tratamiento de aguas residuales,¹⁸ otra de reciclamiento y una tercera de tratamiento profiláctico¹⁹ para la industria curtidora. Este proyecto de modernización de la industria tiene el apoyo de varias instituciones del gobierno federal.²⁰ Asimismo y como respuesta a la modernización y en la lucha contra la contaminación y por una mejor productividad, en 1993 se inauguró en León, Gto., la única planta de descarnes,²¹ integrada ya en ese entonces por 250 socios, para procesar los desechos y al mismo tiempo para reutilizarlos en la elaboración de alimento animal (harina) y jabones (sebo).

Sin embargo, no bastan los programas que Bancomext ha diseñado para apoyar a las industrias del cuero y del calzado en su proyección exportadora. Se necesita reestructurar la gran mayoría de la planta industrial y muy especialmente apoyar a las empresas que atraviesan por serias dificultades porque no pueden afrontar las cuantiosas inversiones requeridas para las transformaciones tecnológicas de sus plantas industriales.²² Al margen de estas empresas existen otras y son justamente las que han acogido con beneplácito estos programas; son aquellas que a nuestro parecer serían las únicas beneficiarias del TLC o NAFTA: las grandes curtidorías que se han asociado entre sí o con capitales extranjeros para formar las corporaciones de la industria curtidora.²³ Más de un ejemplo al respecto se halla en cada una de

¹⁸ Enrique Beltrán, "La planta de tratamiento de aguas residuales, un beneficio para todos", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, Edición Especial, León, Gto. Cicur, 1993, p. 18. Francisco Alvarado Durán, "¿Por qué Santa Rosa?", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 4, núm. 45, León, Gto., Cicur, julio de 1994, p. 17.

¹⁹ José Carpio Limón, "Discurso", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 29, León, Gto., Cicur, marzo de 1993, pp. 5-7.

²⁰ "Inmediata respuesta en los Pinos. El Presidente ofrece su apoyo a la industria de la curtiduría", *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 30, León, Gto., Cicur, abril de 1993, p. 3.

²¹ Erika Nicasio y Fabiola Bautista, "La planta de descarnes, una lucha contra la contaminación y por la productividad", en *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, Edición Especial, León, Gto., Cicur, 1993, p. 16.

²² Homero Quiroz Carro, "El gran mal: falta de financiamiento", en *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, núm. 30, León, Gto., Cicur, abril de 1993, p. 11.

²³ Homero Quiroz Carro, "Nuestras alternativas. Empresas integradoras ¿Por qué y cómo funcionan?", en *Dinámica. Actualidades de la Industria de la Piel*, año 3, núm. 31, León, Gto., Cicur, julio de 1993, p. 7.

las regiones donde se encuentra instalada tal industria. Señalamos el caso de "Tenería Europea", la más grande de la región leonesa y que forma parte de un grupo integrador que verticaliza desde los insumos de la piel hasta las manufacturas del calzado y la comercialización al menudeo del producto terminado. La empresa exporta de manera directa alrededor de 25% de la producción de sus pieles ya terminadas a Canadá y una proporción importante de cueros semiterminados, rígidos (*Wet blue*) a El Salvador y Nicaragua e indirectamente también sus productos finales por medio del Grupo Manufacturero de Calzado: es evidente que una corporación de estas características juega con varias posibilidades de mercado al mismo tiempo.²⁴

En este mismo espacio guanajuatense se ha desarrollado también el Grupo Vargas, recientemente integrado, compuesto por ocho empresas familiares, y que viene desempeñándose en este sector manufacturero desde hace más de cuatro generaciones. Hoy produce más de dos mil pieles diarias y representa dentro de la curtiduría mexicana una de las industrias con mayor potencialidad. Este corporativo empresarial abastece a una parte muy importante del mercado interno de la región, al mismo tiempo que a numerosos fabricantes de calzado de Guadalajara, estado de Jalisco. Muchas de las empresas del Grupo Vargas en años pasados producían al 60% de su capacidad instalada y aunque hasta hace muy poco tiempo cada una de estas unidades mantenía en forma independiente la totalidad del proceso productivo, el proyecto futuro para el Grupo es reubicar una sumatoria de líneas productivas proporcionalmente a la maquinaria que aporte cada una de estas ocho empresas: "queremos crecer en productividad para poder alcanzar la escala de exportación adecuada", expresa su director general.²⁵ Pero al igual que para la gran mayoría de las empresas de capital nacional en la rama manufacturera de la curtiduría y el calzado, tampoco el Grupo Vargas estaría interesado en verticalizar la producción de pieles a productos finales en las subramas del

²⁴ Roberto Sharpe, director de ventas de Tenería Europea considera que "en muy pocos años los industriales del calzado de Estados Unidos se proveerán de insumos de curtidos en México y que para ello sólo hace falta resolver el problema de la calidad de los productos", "NAFTA, Free Trade Signals New Era", *Leather*, octubre de 1991, p. 21.

²⁵ Esther Iglesias L., Entrevista con el Ingeniero Alejandro Vargas, León, Gto., 19 de mayo de 1993.

calzado y la marroquinería. Una de las principales razones es la desventaja comparativa que para México significan los insumos básicos: las fluctuaciones del precio del cuero crudo representan grandes riesgos a futuro.²⁶

EL MERCADO DE LA CURTIDURÍA EN MÉXICO

Si tenemos en cuenta que la rama curtidora, a diferencia de otras industrias manufactureras, sufre grandes restricciones para la obtención de insumos debido a que el cuero es un subproducto de la industria ganadera, resulta más claro justificar la tendencia alcista en el país en cuanto a las importaciones de materia prima se refiere.

Es un hecho indiscutible que en los últimos quince años en México se han agudizado las restricciones para la obtención de los insumos, como en el caso del cuero. Esto se debe a diferentes factores, que van desde la reducción de cabezas de ganado hasta la baja en el consumo de carne vacuna. No olvidemos que el hato nacional ganadero ha sido fuertemente golpeado desde comienzos de la década de los ochenta a causa de la importante e intermitente exportación de ganado en pie. En cuanto al consumo de carne, no es ningún secreto que el sector ganadero del país ha sido afectado en la medida que tal producto se ha transformado en sofisticado para la canasta básica de muchos sectores sociales. Si a lo anterior se le agregan los cambios en la dieta alimentaria por los altos grados de colesterol que implica la alimentación a base de carne vacuna, en especial para los estratos de la población que tienen posibilidades de consumirla diariamente, tenemos entonces desplegados los factores coyunturales más relevantes en relación con este problema.

Antes de hacer un breve balance de la situación del mercado curtidor mexicano conviene recordar que a nivel mundial el comercio

²⁶ "El pronóstico de los precios indica que el precio se incrementará considerablemente en los próximos años, entre 1992 y el 2005; se estima que el precio de la piel de bovino pesado nativo estadounidense, se incrementaría en más del 40% y la piel de borrego de Nueva Zelanda aumentará más del 15%". "La industria curtidora del futuro inmediato", *Dinámica*, año 4, núm. 44, León, Gto., Cicur, junio de 1994, p. 4.

de las pieles y cueros ha venido sufriendo una importante saturación en los años recientes.

Esta coyuntura crítica del mercado mundial obedece, entre otras causas, a las altas tasas de sacrificio de animales que tuvieron lugar en Australia y en la desaparecida URSS. El resultado se tradujo en un radical descenso de los precios, más de un 20%, entre 1990 y 1992. De los países que resintieron de manera muy importante una caída en sus exportaciones, en más de un 14%, se encuentra precisamente Estados Unidos, que de hecho, y sin incluir la Comunidad Económica Europea ocupa casi la mitad del mercado mundial. Según los últimos análisis²⁷ sobre este tema, la situación podría tornarse más esperanzadora para los próximos años, en los que se augura una mayor estabilización de los precios. No obstante, el aumento de la demanda mundial se realizará de manera gradual.

Si revisamos con más detalle el caso de México, comprobamos que la gran sequía que asoló los espacios ganaderos a finales de la década de los ochenta obligó a cambiar la tasa de sacrificio establecida y mermó de forma abrupta los volúmenes de cabezas bovinas. De esta manera, el año 1989 presentó una oferta deficiente en los insumos de cueros, que se tradujo en una caída del mercado de pieles de poco más de un 30%. Esta tendencia continuó hasta finales de 1990, repitiendo también una crisis cíclica que se había dado antes en 1986 y 1987. Para 1991 la balanza comercial de la curtiduría manifiesta ya un alza importante: de 73 417 miles de dólares en 1989 asciende a 135 992 miles de dólares dos años más tarde. Este incremento se refleja en la producción: de 155 000 toneladas de pieles que se procesaron en 1991 se llegó a 160 000 toneladas al año siguiente y a 163 000 toneladas en 1993 (véase el cuadro 23).

Aunque los precios del mercado de cueros en México han retomado un ritmo débilmente ascendente, esto no representa un futuro demasiado promisorio.

Es un hecho indiscutible que la contracción del mercado de cueros y pieles mexicanos, en los últimos años, se relaciona de manera directa con quienes son sus más tradicionales consumidores: los industriales del calzado. Al respecto recordemos que la industria del calzado mexicano ha sufrido en años recientes el impacto de las

²⁷ "Hides & Skins", *Leather Manufacturer*, enero de 1993, p. 9.

CUADRO 24
 Importación por tipo de manufactura en la curtiduría (1989-1994)
 (En toneladas)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
41.01	41 478	44 101	78 050	93 653	69 167	43 374
41.02	123	441	858	1 338	362	79
41.03	9 716	8 255	10 224	10 196	9 059	7 512
41.04	3 297	1 742	3 062	5 862	2 317	1 694
41.05	38	17	1 998	262	232	157
41.06	474	502	893	1 451	1 210	1 343
41.07	169	84	209	114	115	234
41.08	13	16	22	26	12	50
41.09	148	87	183	369	191	770
41.10	867	222	543	946	708	620
41.11	88	157	216	582	505	600
Total	56 411	55 803	96 258	114 800	83 879	56 433
						67 720**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de SECOFI.

* Enero-octubre de 1994.

** Enero-diciembre de 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989 porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

importaciones asiáticas. Por fortuna, los sobresaltos ocasionados por las importaciones de calzado de pieles sintéticas no han logrado borrar aún el mercado interno mexicano para la industria curtidora. Sin embargo, desde finales de 1992 la mayoría de las curtidurías trabajaron por debajo del 50% y hoy día hasta por debajo del 60% de su capacidad instalada.²⁸

De este modo vemos que la importación de insumos para las

²⁸ "Como resultado de la fuerte importación de calzado que de manera directa afecta a la curtiduría, se estima que hay una capacidad de producción ociosa que fluctúa entre el 50 y 60%". Homero Quiroz Carro, "Realidad y perspectivas de nuestra curtiduría", en *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 3, León, Gto., Edición Especial, Cicur, p. 5.

CUADRO 23
 Curtiduría y calzado: exportaciones-importaciones
 (1985-1994)
 (En miles de dólares)

Periodo	Calzado			Curtiduría		
	Exportación	%	Importación %**	Exportación	%	Importación %**
1980	36 300	0.18	6 674	5 194	0.03	69 971
1981	30 995	0.12	7 179	4 931	0.02	104 252
1982	28 640	0.07	3 318	6 332	0.02	107 668
1983	18 726	0.06	879	1 764	0.01	63 723
1984	24 140	0.08	1 010	1 868	0.01	116 132
1985	15 653	0.06	1 662	1 477	0.01	113 625
1986	21 138	0.10	957	5 905	0.03	54 568
1987	55 958	0.23	1 604	16 688	0.07	82 625
1988	69 379	0.36	23 859	29 470	0.15	119 345
1989	71 260	0.33	88 157	23 315	0.11	96 733
1990	78 193	0.31	94 226	30 790	0.13	99 497
1991	107 148	0.40	131 077	31 714	0.12	167 706
1992	161 667	0.59	194 601	36 491	0.13	199 173
1993	90 216	0.54	217 536	14 931	0.09	142 247
1994***	71 082	0.39	213 574	24 300	0.13	131 624

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de:

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1980, 1981, 1982, INEGI, octubre de 1986.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1983, 1984, 1985, INEGI, enero de 1987.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1986, INEGI, septiembre de 1987.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1987, INEGI, noviembre de 1988.

Sistema de Cuentas Nacionales de México 1980-1986, tomo I, Resumen General, INEGI, julio de 1988.

Sistema de Cuentas Nacionales de México 1981-1987, tomo I, Resumen General, INEGI, junio de 1988.

Secofi: (Para la información a partir de 1988 a la fecha son cifras consolidadas.)

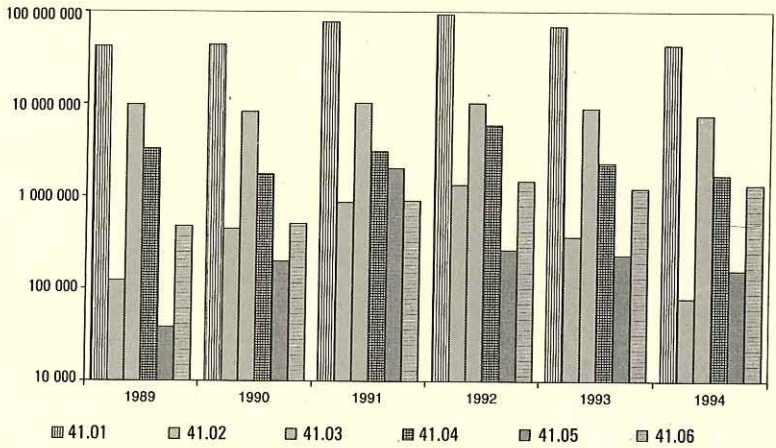
* Participación con respecto al total de las exportaciones mexicanas.

** Participación con respecto al total de las importaciones mexicanas.

*** Las exportaciones e importaciones son proyectadas.

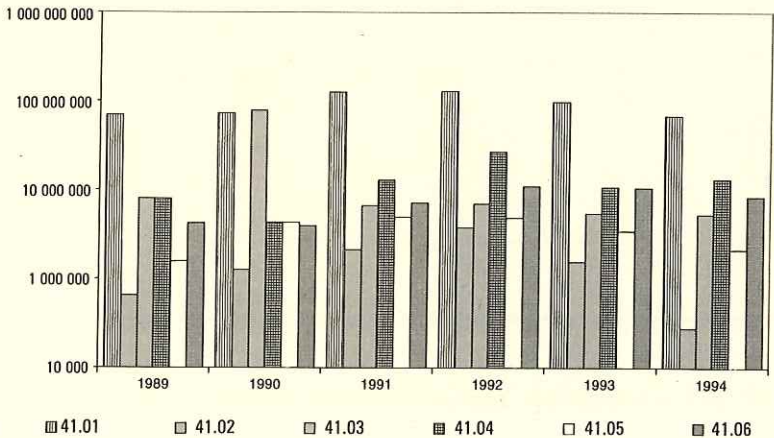
Nota: Los datos correspondientes a los años de 1980 a 1987 estaban en pesos corrientes para calzado y curtiduría y se realizó la conversión a dólares tomando un promedio anual del tipo de cambio.

GRÁFICA 25
Importación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En kilogramos)



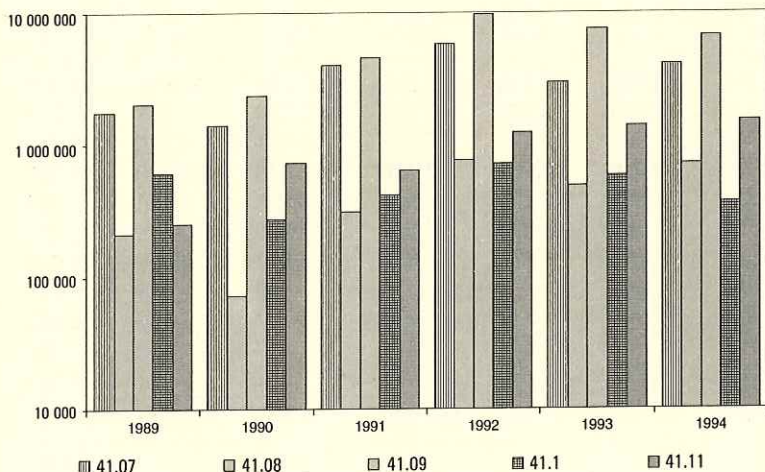
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 26
Importación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En dólares)



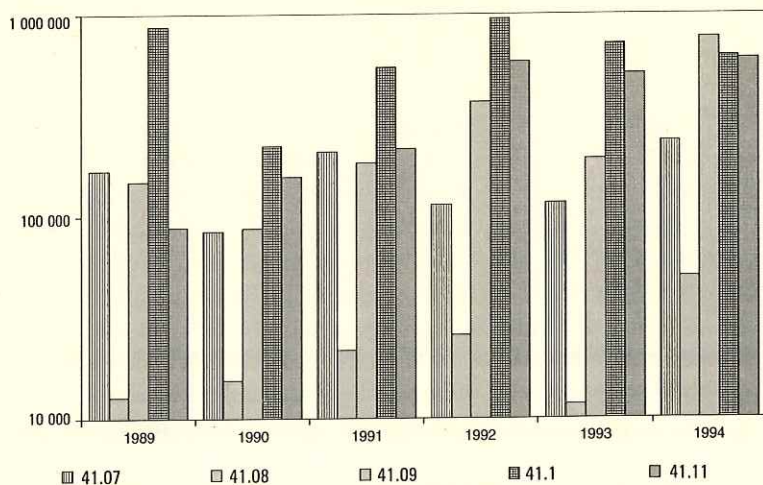
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 27
Importación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 28
Importación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En kilogramos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

CUADRO 25
 Importación por tipo de manufactura en la curtiduría (1989-1994)
 (En miles de dólares)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
41.01	69 438	73 152	124 355	127 892	97 801	67 383
41.02	655	1 263	2 122	3 734	1 551	281
41.03	7 935	7 790	6 587	6 981	5 385	5 249
41.04	8 039	4 307	12 736	26 475	10 780	13 005
41.05	1 581	4 255	4 905	4 805	3 406	2 124
41.06	4 200	3 898	7 081	11 032	10 466	8 253
41.07	1 758	1 412	4 014	5 811	2 956	4 076
41.08	210	72	313	769	489	715
41.09	2 046	2 340	4 537	9 722	7 442	6 709
41.10	616	274	414	719	578	365
41.11	253	732	641	1 232	1 394	1 527
Total	96 733	99 497	167 706	199 173	142 247	109 687
						131.625**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de SECOFI.

* Enero-octubre 1994.

** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989, porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

tenerías denota un cierto estancamiento en sus volúmenes desde 1989 hasta la fecha. Aunque tuvo un cierto repunte entre 1991 y 1992, es en 1994 cuando se registra una vertiginosa caída en la entrada de cueros crudos al país (véanse fracciones 41.01 y 41.02 en el cuadro 24). Una vez más se confirma el carácter altamente especulativo del comercio de cueros. En el caso de México este rasgo se acrecienta debido al bajo *quantum* del hato ganadero y al alto número de curtidores a quienes se les impone el precio. El caso contrario lo representa Argentina, en donde se invierte el mercado debido al importante volumen de la ganadería vacuna y al raquítico número de curtidores nacionales. En este país quienes imponen el precio son los industriales y no los productores ganaderos.

CUADRO 26
 Importaciones mexicanas de curtiduría
 1993-1994

<i>País</i>	<i>Años</i>	<i>%</i>
Estados Unidos	1993	71.82
	1994	66.68
España	1993	5.65
	1994	5.66
Brasil	1993	3.62
	1994	0.27
Nueva Zelanda	1993	1.63
Paquistán	1994	3.32
Italia	1993	1.61
	1994	2.96
Los demás	1993	15.67
	1994	21.11
Total	1993	100.00
	1994	100.00

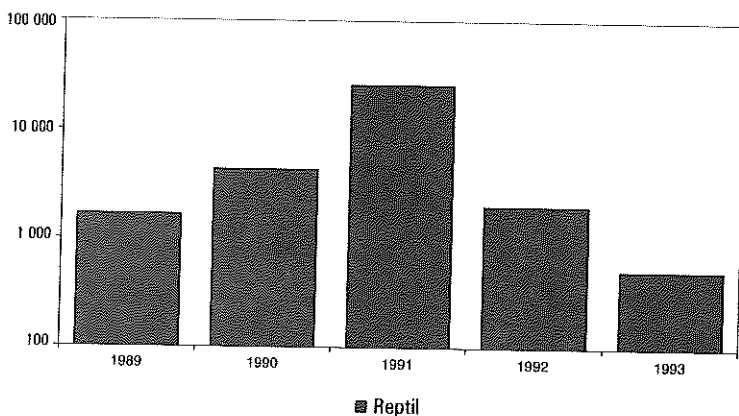
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE PIELS

Hace aproximadamente cuarenta años la mitad de las pieles en México se destinaban a la exportación. En nuestros días la industria curtidora importa entre el 40 y 60% de los cueros crudos. Estos insumos provienen en su mayoría de países sudamericanos que están señalados como áreas contaminadas de aftosa, y por lo tanto sus cueros sólo son admitidos en algunas regiones como Estados Unidos, donde sufren un proceso de desinfección y desde allí son triangulados a otros países como México, que mantienen aún la barrera para penetrar en forma directa esta materia prima. Es evidente que el precio de tales insumos se incrementa al haber atravesado la frontera estadounidense y ello va en desmedro de la propia industria curtidora nacional.

Entre 1993 y 1994 la mayoría de estos mismos provienen de

GRÁFICA 29
 Importaciones de pieles exóticas
 (En kilogramos)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de Secofi; CNIC; *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, 1992, 1993; INEGI.

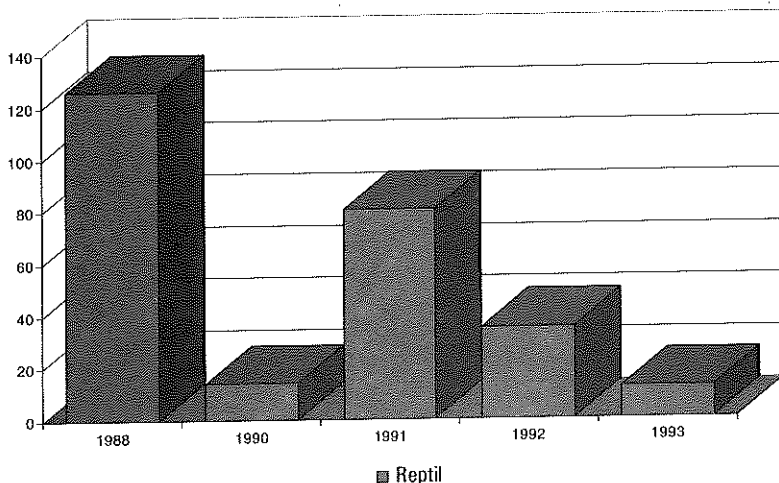
Estados Unidos (71.82% en 1993), de España (alrededor del 6%), de Brasil (apenas un 0.27% en 1994), Nueva Zelanda, Pakistán y otros.

En 1991, Alejandro Vargas, entonces dirigente de la Cámara de la Curtiduría del estado de Guanajuato, comentaba que: "(...) si la venta de ganado se hiciera en canal, aumentaría considerablemente la oferta de cuero en México".²⁹

El relevante porcentaje de importaciones de insumos, entre los que se incluye a los productos químicos, incrementa el costo de producción de sus manufacturas; al contrario del calzado, este sector de la curtiduría emplea escasa mano de obra (10% de los costos de producción). La alta tecnología desarrollada por las medianas y grandes empresas, abastecedoras de los más importantes volúmenes de la materia prima para la industria del calzado mexicano, acrecienta la magnitud del capital constante de estas empresas, que a su vez van desplazando poco a poco del mercado a los otros sectores empresariales, incapaces de

²⁹ "Suministros: La base de la competencia", en *Expansión*, año XXXIII, vol. 23, núm. 568, de 26 junio de 1991, p. 100.

GRÁFICA 30
 Importaciones de pieles exóticas
 (En miles de dólares)



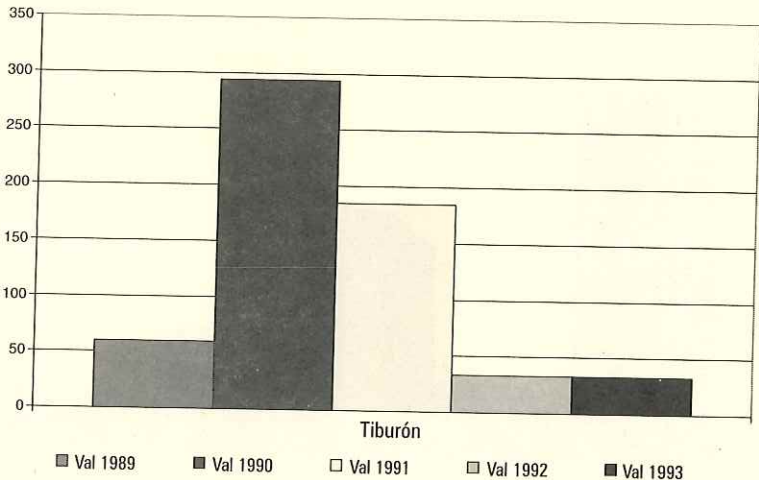
Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CNIC; Secofi; *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, 1992, 1993; INEGI.

competir tanto en los niveles de control de calidad como en los volúmenes de producción que exigen las industrias del calzado y marroquinería con ambiciones de incorporarse a los mercados internacionales.³⁰

Se mencionó que el mercado de las pieles y cueros es un espacio muy especulativo, y por lo tanto manifiesta en el corto término una tendencia con importantes variaciones tanto para sus volúmenes como para sus valores: en 1987 se importaban al país 82 625 miles de dólares en la rama curtidora, tendencia que se mantuvo al alza hasta 1990 sin variaciones demasiado significativas; los incrementos sobresalientes para las importaciones de la curtiduría mexicana se

³⁰ Esther Iglesias Lesaga, "El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado", en *Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía, vol. 26, Número Especial, Vigésimo Quinto Aniversario (1970-1995), abril-junio de 1995, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, p. 255.

GRÁFICA 31
 Importaciones de pieles exóticas
 (En miles de dólares)



Fuentes: Elaboración propia con base en datos de CNIC; Secofi; *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, 1992, 1993; INEGI.

dieron de 1991 a 1994. En ese mismo periodo, y a nivel de los cueros sin curtir, existe un importante descenso de los volúmenes importados que se parangona con el que sufre la industria del calzado. En todo caso lo que sería más significativo señalar, en cuanto a importaciones de cueros y pieles, es que durante esta coyuntura aumentaron los volúmenes de pieles de caprino, bovino y equino ya preparados (fracciones 41.04 y 41.06), y algunos cueros y pieles ya terminados (fracciones 41.09 en cuadros 24 y 25).

El análisis de estas cifras revela que la industria curtidora entró en crisis de producción y que a su vez la moda en artículos de piel para vestimenta y marroquinería sirvió para detener una vertiginosa caída que de otro modo hubiera sido mucho más brusca debido a la propia crisis de la industria del calzado. Las fracciones arancelarias que caracterizan a las "pieles ya preparadas y metalizadas" ejemplifican esto último. También la significativa importación de las pieles exóticas habla del auge de la nueva moda vaquera en vestimenta y calzado. Entre 1989 y 1991 las importaciones de pieles exóticas, de acuerdo

con las fuentes de la Secofi, manifiestan un considerable aumento en la rama de los reptiles: el total de sus importaciones ha pasado de 1 000 kilogramos en 1989 a poco más de 25 000 kilogramos en 1991. Los años de 1992 y 1993 manifiestan volúmenes muy poco relevantes que indican, por un lado, el abandono del consumidor por determinado tipo de moda que requería de estos productos y que ha resentido el avance de la educación ecologista frente a la cual ya es vergonzoso “lucir” el avestruz, armadillo, víbora, cocodrilo y hasta algún elefante, sin sonrojarse, mientras que por otro lado aparece otro importante elemento de peso como es la propia crisis de las industrias del calzado y de la marroquinería.

El ascenso en las importaciones también se manifiesta en la fracción arancelaria que agrupa al resto de las pieles exóticas (“Las demás”), ya que el total de estas pieles llega a 150 000 kilogramos en 1991 en comparación con los 40 000 kilogramos de 1989. Una vez más, es el estado de Guanajuato con su centro curtidor y del calzado por excelencia, León, el sitio en el que se procesan y emplean la mayoría de estos insumos.

La balanza comercial mexicana de la curtiduría, debido a los importantes volúmenes de insumos importados que han entrado al país en los últimos años, ha sufrido una alza en su tradicional desequilibrio deficitario. De 68 707 miles de dólares en su saldo negativo de 1990 llegó a 162 681 miles de dólares, del mismo tenor, en 1992 (véase el cuadro 13).

Es evidente que las exportaciones de la curtiduría mexicana, de pieles terminadas, sólo penetran en algunos nichos del mercado estadounidense y de manera muy ocasional en el europeo. Sin embargo existen cueros y pieles, sobre todo algunos considerados como exóticos que en estos últimos años han aumentado sus volúmenes exportables. Por ejemplo, sigilosamente, con el tiburón se pretende inclinar, en un futuro próximo, la balanza comercial de importaciones y exportaciones de pieles exóticas en el país.

Los altos índices en las tasas de ganancias de los curtidores en este tipo de piel dejan entrever las posibilidades potenciales para un mayor desarrollo de esta rama de la curtiduría.

En México se observa que de manera muy peligrosa han incrementado, de 1989 a la fecha, los volúmenes de exportación de cuero crudo y de pieles ya terminadas: en 1994 la fracción 41.09 que

CUADRO 27
Exportación de curtiduría mexicana por tipo
de manufactura (1989-1994)
(En toneladas)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
41.01	8	2 435	591	1 677	2 103	1 906
41.02	0	18	0	60		57
41.03	2	11	30	124	1	0
41.04	1 909	8 337	3 121	2 632	798	1 413
41.05	7	2	8	22	20	16
41.06	7	3	2	10	11	29
41.07	38	2 348	123	102	20	18
41.08	286	6 738	67	77	43	8
41.09	1 948	315	447	595	458	940
41.10	291	313	3	1	1	1
41.11	76	123		4	29	0
Total	4 572	20 644	4 392	5 306	3 484	4 388
						5 266**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

* Enero-octubre 1994.

** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989, porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

corresponde a los cueros y pieles barnizados y cueros metalizados arroja un volumen mayor para las exportaciones que para las importaciones. Algo semejante ocurre con las exportaciones de "cueros de bovinos y equinos ya preparados", las que para 1994 alcanzaron 1 794 toneladas en sus importaciones y 1 413 toneladas en sus exportaciones.

Por lo tanto, parece necesario señalar la ausencia de una política estatal racional que proteja el desmantelamiento de la planta productiva curtidora y que planifique políticas proteccionistas manufactureras que prohíban la exportación de pellejos y cueros crudos y limiten las de los cueros curtidos ya acabados, tal como ocurre hoy en algunos países como Australia, India y Bangladesh.

Cuadro 28
Exportación de curtiduría mexicana por tipo
de manufactura (1989-1994)
(En miles de dólares)

Fracción	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
41.01	160	4 481	1 414	4 689	3 211	2 963
41.02	0	2	0	21		271
41.03	70	339	397	329	33	5
41.04	13 621	15 495	16 665	19 135	5 446	9 743
41.05	377	79	89	111	14	883
41.06	397	136	48	413	489	485
41.07	2 988	2 115	3 624	3 301	340	199
41.08	4 911	683	878	880	271	79
41.09	347	7 120	8 539	7 552	5 009	5 609
41.10	292	180	60	36	6	14
41.11	151	159	25	112	0	
Total	23 315	30 790	31 714	36 491	14 931	20 250
						24 300**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

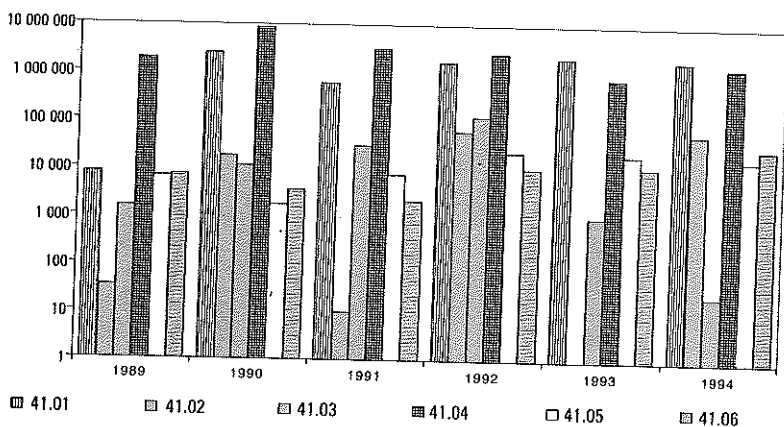
* Enero-octubre 1994.

** Enero-diciembre 1994 en proyección.

Este cuadro no puede complementarse con años anteriores a 1989 porque las cifras de fracciones del SA (Sistema Armonizado) comenzaron a capturarse a partir del segundo semestre de 1988.

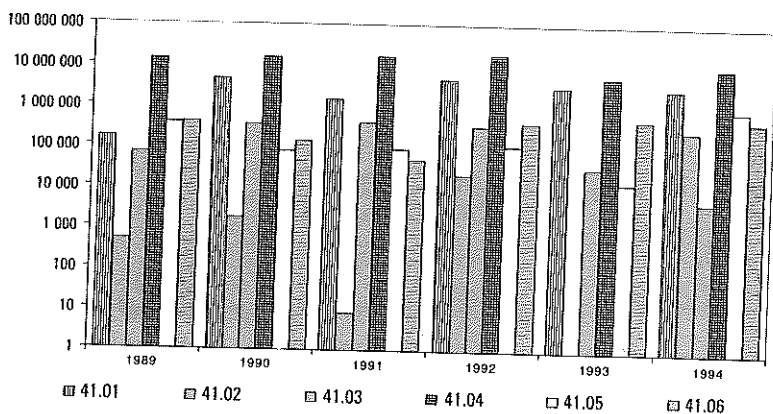
Actualmente y a nivel planetario los espacios curtidores sufrirán grandes cambios. De manera eventual podrían desaparecer las tenerías más débiles de los países desarrollados y se abrirían nuevas curtidurías cercanas a aquellos espacios en los que se procesan artículos de piel, tal como ha sucedido ya en Corea y Taiwan, cuyas tenerías empiezan ya su traslado a China debido al gran desarrollo de la industria del calzado en esa región. Esto demuestra que el procesamiento de cuero crudo se desplaza de los países desarrollados hacia otras áreas de menor desarrollo. Los países, que exportan cueros crudos sin demasiadas restricciones y cuyo mayor interés es ofrecer calidad a la industria curtidora, seguirán imponiendo los precios de estos insumos debido a que son los únicos en los que se sigue

GRÁFICA 32
Exportación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En kilogramos)



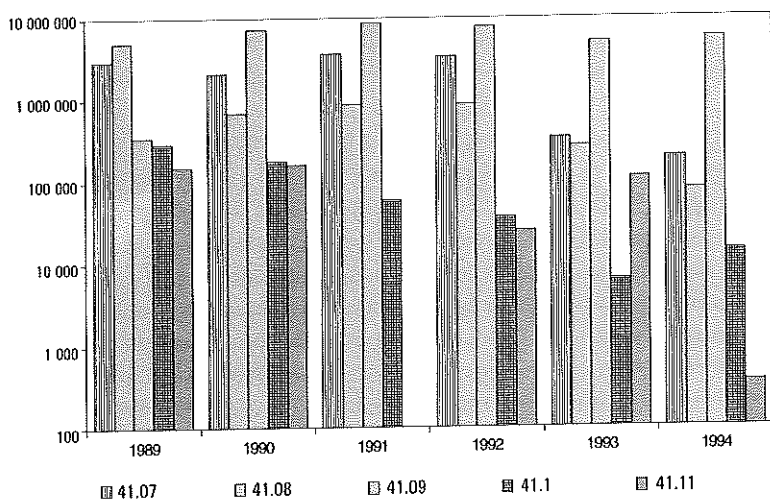
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 33
Exportación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En dólares)



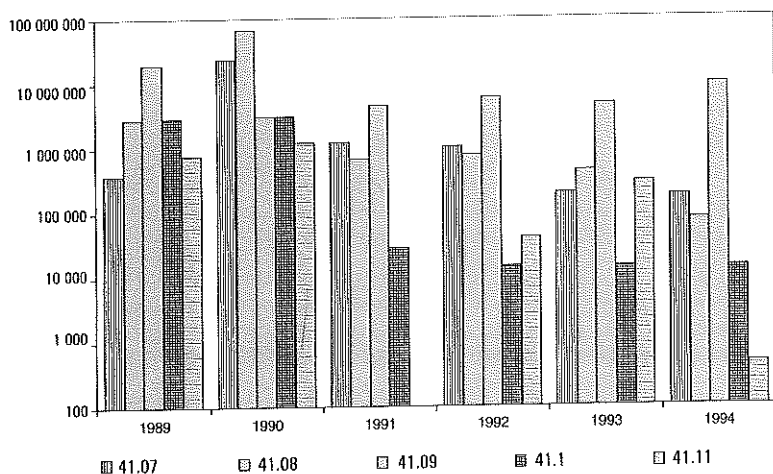
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 34
Exportación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

GRÁFICA 35
Exportación de cueros y pieles, 1989-octubre 1994
(En kilogramos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi.

incrementando el nivel de ingresos y el aumento en la matanza de ganado, sobre todo en lo que se refiere a cueros de bovino. Sin embargo, otro de los retos que enfrentarán los curtidores en la próxima década será el crecimiento de la demanda potencial de piel frente a una oferta cada vez más restringida. “El pronóstico indica que el precio se incrementará considerablemente en los próximos años. Entre 1992 y el 2005 se estima que el precio de la piel de bovino pesado nativo estadounidense, aumentará en más del 40% y la piel de borrego de Nueva Zelanda aumentará más del 15 por ciento.”³²

De este modo, se espera que habrá sustituciones de piel por otro tipo de materiales sintéticos o bien de materiales de menor calidad como las carnazas. El uso de materias primas de menor calidad y la aplicación de nuevas tecnologías para procesar un producto final de alta calidad será uno de los retos a cumplir por aquellas empresas curtidoras de países que, como en el caso de México, no cuentan con el suficiente volumen de materia prima para elaborar. La pregunta que surge de lo expuesto es: ¿cuántas empresas de la planta curtidora mexicana están hoy en condiciones de implementar el uso de altas tecnologías para enfrentar este desafío?

³² “La industria curtidora del futuro inmediato”, *Dinámica. Actualidades en la Industria de la Piel*, año 4, núm. 44, León, Gto., Cicur, junio de 1994, p. 13.

5. LA INDUSTRIA DEL CALZADO MEXICANO Y LA REGIÓN DE GUANAJUATO

LA MACRORREGIÓN GUANAJUATENSE DEL CALZADO

Geográficamente, el estado de Guanajuato se localiza en la mesa central, entre los paralelos 19°, 55', y 21°, 50' de latitud norte y entre los meridianos 99°, 41', 30" y 102°, 08', 30" de longitud oeste.

Colinda al norte con San Luis Potosí, al sur con Michoacán, al este con Querétaro y al oeste con Jalisco. Esta excelente ubicación geográfica le permite constituirse en un punto neurálgico de comunicación con una gran parte del territorio nacional.

CUADRO 29
Número de empresas de calzado guanajuatenses (1993)

<i>Productos</i>	<i>Núm. de empresas en Guanajuato</i>
Micro (1 a 15 empleados)	378
Pequeña (16 a 100 empleados)	361
Mediana (101 a 250 empleados)	69
Grande (251 en adelante)	26
Total de empresas	834

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

Nota: El empleo total del sector es de 126 500 empleos directos sin incluir la fuerza de ventas.

Si analizamos el PIB de la región vemos que el sector manufacturero ocupa el primer lugar con más de 16 millones de nuevos pesos, seguido por el sector agropecuario, el energético, el de la construcción, el de turismo y por último el minero. Dentro del sector manufacturero las industrias de la curtiduría y el calzado ocupan el primer lugar, representando el 56% de esta rama.

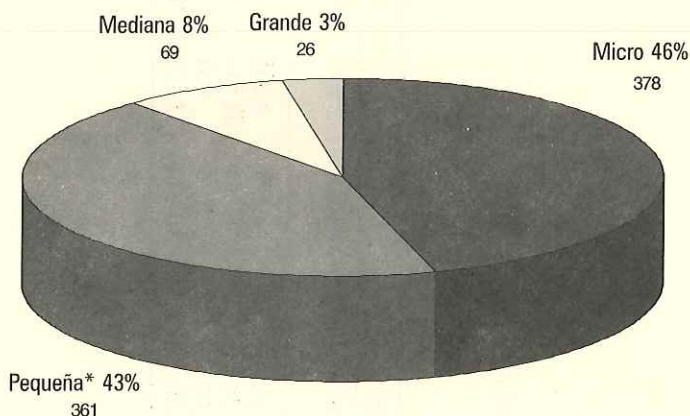
Entre las principales empresas de curtiduría y calzado establecidas en el estado se menciona a Botas Fox, Botas Jaca, Cueros Industriales del Bajío, Destroyer, Emyco, Flexi, Loredano, Manufacturera de Calzado San Diego, Suelas Medina Torres, Suelas Wyny, Tenería Continental, Manufacturera de Calzado Siete Leguas y Manufacturera de Calzado San Diego, entre otras.

TIPOS DE EMPRESAS. OBREROS Y EMPRESARIOS

Como ya sabemos, la región de León junto con ciertos espacios aledaños a la ciudad como son San Francisco del Rincón (sombreros, calzados y escobas), Purísima de Bustos y Silao, se consideran la macrorregión productora guanajuatense de la piel y del calzado. A nadie escapa que allí se han conjugado varios elementos que han favorecido el crecimiento de este sector manufacturero, tales como el desarrollo de una industria proveedora de insumos básicos, la curtidora y una larga tradición que han hecho que estas manufacturas representen casi el 90% de la actividad productiva de la región leonesa.

Hacia 1993 esta región zapatera representaba alrededor del 35% de la planta industrial nacional del calzado, sin contar el peso de un sinnúmero de miniempresas, no contabilizadas por las dos cámaras empresariales locales de las industrias de la curtiduría y del calzado; de hecho sumarían un 10% más de establecimientos. Por ello, el número de empresas adheridas a estas instituciones empresariales no reflejan de ninguna manera el total de establecimientos en la región. De las 834 empresas del calzado que determina la CICEG como asociadas, sólo debemos tomar en cuenta la representatividad porcentual de la mediana (8%) y grande empresa (3%) puesto que la micro y pequeña empresas no corresponden a los totales que aquí se les asigna para la región, ya que la mayoría de estos establecimientos fueron los

GRÁFICA 36
Número de empresas de calzado guanajuatense 1993



* En estos totales sólo están incluidos los empresarios adheridos al CICEG.

que en años anteriores, como el que aquí estamos analizando, es decir 1993, componían la mayoría de la planta productiva guanajuatense (véanse el cuadro 29 y la gráfica 36).

Para ese mismo año, la estructura de la planta productora de calzado guanajuatense se reflejaba de la siguiente manera: 45.30% para la microempresa, 43.28% para la pequeña, siendo la mediana y grande empresas representadas por un 8.30% y un 3.12% respectivamente (véanse el cuadro 3 y la gráfica 4).

Sin incluir la fuerza de ventas, y considerando únicamente a las empresas socias de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), este sector manufacturero generaba 60 000 empleos directos, sin contar los trabajadores de la gran mayoría de los talleres y microempresas que funcionan al margen de las prestaciones sociales, del fisco y de otras garantías impuestas por la legislación laboral. Sin embargo, el FAT, central obrera que detenta los datos más confiables en materia laboral-sindical, considera que alrededor de 91 000 trabajadores leoneses vivían en 1993 de la producción del calzado, de la curtiduría, y de su comercialización.¹

¹ "Guanajuato: a los tianguis, los zapateros despedidos; se prevén 5 mil ceses más", *La Jornada*, México, 2 de marzo de 1993, p. 28.

CUADRO 30
Empleo según el tamaño de empresa en la industria del calzado,
León, Gto. (1993)

Tipo de personal	Tamaño de empresas					
	Grande Representa %	Mediana Representa %	Pequeña Representa %	Micro Representa %	Total Representa %	Representa %
Empleados	1 252	1 274	1 770	262	4 558	12.02
Obreros	7 984	9 732	12 401	2 397	32 514	85.71
Técnicos	229	318	293	21	861	2.27
Total	9 465	11 324	14 464	2 680	37 933	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

Recordemos que en esta región existen también numerosas empresas que sólo protegen legalmente a un determinado número de sus trabajadores, mientras que el resto queda totalmente fuera de las leyes del trabajo. Aunque no podemos hablar de un único tipo de empresarios, sí conviene señalar que desde mediados de la década de los ochenta ha venido desarrollándose la imagen del “empresario modelo”, es decir, el requerido para hacer frente a la globalización de los mercados mundiales. Son los seguidores de aquellos “empresarios reformistas que intentaban adelantarse a las reivindicaciones de los obreros, por medio, fundamentalmente, de una legalización blanca de la industria zapatera”.² En la región leonesa las relaciones obrero-patronales están teñidas de la tradición religiosa sinarquista cuyas manifestaciones más significativas son los desfiles ciudadanos organizados por la Asociación de Trabajadores Guadalupanos, tales como “La peregrinación al santuario de Guadalupe” y el “Rosario viviente”. Estas presiones ideológicas generan en las relaciones obrero-patronales paternalismos y compadrazgos en los que el obrero se ve inmerso y difícilmente logra zafarse para imponer sus derechos por medio de las casi inexistentes agrupaciones sindicales. En la región leonesa sólo existe un escaso 5% de obreros sindicalizados y las acciones contestatarias en la mayoría de los casos no pasan del nivel del espontaneísmo. Hacia 1992 para los portavoces del gobierno del estado de Guanajuato “la disciplina y cohesión cultural de la población que acepta las jerarquías establecidas se reflejan en una estabilidad laboral donde prácticamente no existen conflictos de huelgas o suspensiones laborales, ocupando la entidad una posición muy baja a nivel nacional”,³ y esto es considerado como los principios y valores que permiten una conducta social adecuada para el trabajo. Actualmente este hecho explica el mínimo poder de movilización manifestado por los asalariados de esta rama manufacturera que ha sido

² Sergio Sánchez G., Raúl Nieto y Augusto Urteaga, “Los trabajadores del calzado en Guanajuato”, en *Cuadernos Políticos*, núm. 25, México, abril-junio, Era, pp. 55-66.

³ Guanajuato. Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Guanajuato-Dirección General de Desarrollo Industrial, Minero, Agroindustrial, Comercial y Artesanal, Guanajuato, Gto., agosto de 1992, s/p., título de capítulo “Ventajas Comparativas”.

gravemente afectada por la actual crisis y cuyo costo social más alto está siendo pagado por los trabajadores.

El número de empleos que generan la micro y pequeña empresa, que en conjunto representan el 88% de la planta industrial del calzado guanajuatense, es mínimo en relación con la mediana y gran empresa, que apenas representan el 11% con un total de 95 empresas que originan entre 100 y 250 empleos por establecimiento. La empresa grande absorbe 9 645 empleos entre los cuales los obreros representan el 84.35%; la mediana recibe 11 324 empleos con el 86% de obreros entre ellos; por el contrario, la pequeña, que ocupa a 14 564 trabajadores y que en su mayoría son obreros (85%), es la que detenta el mayor número de empleos puesto que la microempresa sólo da trabajo a 2 680 personas, aunque entre ellos se encuentra el más alto porcentaje de los obreros: el 89.44 por ciento.

Es importante señalar que estas cifras corresponden únicamente a los totales de las empresas asociadas a la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), y no contabilizan ni a los destajistas ni a los trabajadores de las empresas que no pertenecen a esta asociación.

A medida que la industria nacional del calzado era desplazada del mercado interno por los crecientes volúmenes de importaciones de calzado a precios dumping y de calidades extremadamente deficientes, para el primer semestre de 1993 ya se auguraba la desaparición de más del 80% de las micro, pequeñas y hasta medianas empresas de la región guanajuatense.⁴

No obstante que la crisis de estos años ha afectado sobremedida a la gran mayoría de la planta productiva y en especial a determinadas industrias manufactureras, subrayemos una vez más que la incidencia de esta grave situación sobre la micro y pequeña empresas ha contribuido a cambiar el rostro de la planta productiva, en el que ya no se refleja el alto porcentaje de establecimientos de esta índole que yacían en la base de la mayoría de esta industria nacional.

Conviene recordar que desde mediados de la década de los ochenta el salario obrero era afectado por los reajustes en las horas de trabajo debido a la crisis que ya sobrellevaba esta industria manufacturera. Aunque en esta región la mayoría de los trabajadores del calzado son

⁴ "Se reestructurará la industria del calzado", en *La Jornada*, México, 1 de marzo de 1993, p. 1.

destajistas, ya en 1982 se hablaba de la reducción de un 50% de la producción en más de 10 000 talleres.⁵ La venta de la fuerza de trabajo de los obreros del calzado en León, la gran mayoría no sindicalizados,⁶ es el resultado de la negociación individual en la que siempre sale perjudicado quien la vende, pues carece de todo apoyo. “En las empresas pequeñas, en los talleres [...] el sistema de trabajo por tareas y el pago a destajo forman una unidad que racionaliza su sistema productivo [...] el trabajador tendrá que ‘sacar el trabajo’, aunque ello represente laborar más horas de las legalmente permitidas.”⁷ Quienes han estudiado las causas y barreras patronales que impiden la sindicalización opinan:

Cuando todo indica que un grupo de trabajadores está decidido a organizarse, las tácticas empresariales recorren una gradación [...] Amenazar con cerrar la empresa si llega a constituirse el sindicato es un argumento al que se recurre con frecuencia y desde hace varias décadas flota un mito en la ciudad: organizar sindicatos acaba con las fuentes de trabajo porque son intransigentes, exigen demasiado y quiebran las empresas.⁸

Algunos antiguos dirigentes sindicales recuerdan que ya al despuntar la década de los sesenta: “Al patrón no se le podía levantar la voz por muy líder que uno fuera [...] pues yo, sin saber las triquiñuelas de un líder, me puse exigente con la empresa y así un día el patrón nos puso en la calle a todos y cerró la fábrica. La fábrica se llamaba ‘Tres Burritos’.”⁹

⁵ *Excelsior*, México, 28 de agosto de 1982, p. 18.

⁶ En los años ochenta existían alrededor de 2 000 trabajadores sindicalizados: aproximadamente 1 600 de ellos afiliados a la CTM (Confederación de Trabajadores de México) con un 50% de sindicatos blancos, 250 en la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos) y 120 en el FAT (Frente Auténtico del Trabajo), sindicato independiente. Cfr. S. Sánchez, R. Nieto y A. Urteaga, “Los trabajadores del calzado en Guanajuato”, *Cuadernos Políticos*, núm. 24, México, Era, abril-junio de 1980, pp. 62 y 56-66.

⁷ Raúl Nieto Calleja, “El oficio zapatero y la dominación del capital”, en *La situación de los obreros del calzado en México*, México, CIESAS, Col. Ediciones de la Casa Chata, 1988, p. 141.

⁸ S. Sánchez, R. Nieto y A. Urteaga, “Los trabajadores del calzado en Guanajuato”, en *op. cit.*, pp. 56-66 y 62.

⁹ Ysidro García, Ma. de la Cruz Labarthe R., “Autobiografía de un obrero del calzado. Notas sobre el proceso de Industrialización de León”, *El Colegio del Bajío*, Guanajuato, Cuadernos de Investigación 2, mimeografiado, p. 34.

La lucha¹⁰ y las tácticas obreras por lograr sindicatos independientes tiene ya su historia en la región, aunque lamentablemente han sido liquidados y perseguidos la gran mayoría de éstos, entre los que se incluyen los que agrupan a muchos trabajadores de las empresas del calzado.

Según Quiroga Juárez, ex dirigente del FAT asegura que “sólo existen dos tipos de sindicatos: los oficiales de protección y los blancos; los independientes están totalmente prohibidos y satanizados”, pero aún así, el FAT cuenta con tres sindicatos de esta industria en un radio de influencia sindical que abarca la pequeña y mediana empresas, con un total de 2 750 agremiados.¹¹

En las fábricas medianas y grandes el obrero acompasa su salario de acuerdo con el volumen de producción que se imprime al uso de la capacidad instalada y recibe un pago determinado según el número de piezas que se le hayan permitido realizar. El salario a destajo, en la mayoría de las veces, varía constantemente aunque inclinándose casi siempre a la baja: el pago para manufacturar un mismo tipo de fracciones, en la medida que exista un alto volumen de demanda, tenderá a disminuir.

El proceso de trabajo en las empresas medianas y grandes está organizado en ocho departamentos: 1] corte, 2] respunte, 3] avío, 4] montado, 5] ensuelado, 6] entaconado, 7] acabado, 8] adorno. El proceso manual representa una de las características de la industria del calzado y se hace presente en la mayoría de la planta productora mexicana más de lo que acontece en cualquier otra del llamado Primer Mundo. Entre los obreros que reciben salario fijo, que son los menos, se encuentran los ensueladores, centradores y acabadores, los más calificados, los más antiguos empleados del establecimiento y

¹⁰ Entre los éxitos de la clase obrera se señala la victoria de marzo a mayo de 1979, momento en que sostuvieron la huelga los trabajadores de la Continental Industrial Zapatera, sección sindical del FAT y la de 23 trabajadores de la empresa Yorker, en donde existía una sección del FAT, en la que los obreros lograron una importante indemnización después de cuatro meses de conflicto con la empresa (noviembre de 1977-febrero de 1978), S. Sánchez, R. Nieto y A. Urteaga, “Los trabajadores del calzado en Guanajuato”, en *op. cit.*, pp. 56-66 y 62.

¹¹ “Guanajuato: a los tianguis, los zapateros despedidos; se prevén 5 mil ceses más”, *La Jornada*, México, 2 de marzo de 1995, p. 28.

que socialmente se ven obligados a seguir el ritmo de producción de los destajistas o aquel que le marca la velocidad del riel. Los obreros que trabajan en fábricas medianas y grandes reciben los mayores niveles de ingresos y son los que más se desgastan por el ritmo que deben imprimir a su trabajo. Este tipo de empleo es el más codiciado en la región y de hecho es al que los padres aspiran para sus descendientes, a quienes se les impulsa a terminar sus estudios de nivel primario para poder tener acceso a este tipo de establecimientos y no quedarse laborando en las tan inseguras y mal remuneradas picas y microempresas.

Sería ocioso agregar que en la relación trabajo-capital existen también otro tipo de controles tales como aquellos que permiten la competitividad desleal entre los destajistas a quienes se les asignan diferentes volúmenes de manufacturas de acuerdo con el compadrazgo con los jefes y gerentes de producción, o la preferencia por los trabajadores jóvenes y dóciles que se acostumbran a la intensidad del trabajo y a realizarlo, encerrados en ellos mismos, con la escasa comunicación que permite el constante ruido de la maquinaria.

El ausentismo, alcoholismo en horas de trabajo, abandono del empleo y, en general, todas aquellas manifestaciones motivadas por el resentimiento

CUADRO 31
Aumento de la productividad por tamaño y tipo de empresa
León, Guanajuato (1991-1992)*

<i>Empresa</i>	<i>Más de 20%</i>	<i>Entre 10 y 20%</i>	<i>Entre 0 y 10%</i>	<i>Ha disminuido</i>	<i>Total</i>
Chica	10.00	30.00	40.00	20.00	100.00
Mediana	28.10	37.50	31.30	3.10	100.00
Grande	22.20	33.30	44.50		100.00
Industrial	25.80	41.90	25.80	6.50	100.00
Comercial	14.30	7.10	64.30	14.30	100.00
Servicios	18.80	43.80	31.20	6.20	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuesta semestral Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), septiembre-octubre, 1992.

* La encuesta se levantó a fines de 1992.

miento individual en una situación de trabajo colectivo, son muestras claras de la escasa satisfacción que el obrero recibe de su trabajo [...] Sin embargo, el trabajador individual [...] pasa a la acción directa: el sabotaje (negación a usar uniformes, a producir cierto tipo de calzado, a abandonar su máquina de trabajo y acrecentamiento de los niveles de solidaridad).¹²

En cuanto a los accidentes de trabajo, se ha estudiado ya que se encuentran en relación directa con el grado de mecanización de la empresa: “León ocupa el primer lugar del país por accidentes en las manos.”¹³ Los riesgos en este tipo de labores se acrecientan no sólo para los respuntadores y cortadores en el uso de ciertas máquinas o herramientas, sino también para ciertas enfermedades de la piel que se contraen al contacto con solventes y limpiadores o bien con el cemento, que por lo general se utiliza en el departamento de corte o destrozado al igual que en el de apareado o respunteado.

TIPOS DE MANUFACTURAS DEL CALZADO

El estado de Guanajuato es conocido en México allende sus fronteras por manufacturar con habilidad, destreza y calidad calzado fino y entrefino de caballero y muy especialmente de bota vaquera. No todas las empresas son monopductoras. En algunos casos, y sobre todo en las épocas de coyuntura crítica para el mercado interno, momentos en los que apresuradamente y sin planificación muchos empresarios leoneses decidieron incursionar en la exportación, es cuando resuelven cambiar una parte de su producción por otro tipo de línea. Los ejemplos más recientes han sido las manufacturas de botas. Es evidente que esta decisión ha llevado a perder por un lado calidad y por otro competitividad dentro de los mercados tradicionales. Quienes han resentido más a partir de 1991 la disminución en la productividad han sido precisamente aquellas empresas que han buscado salir

¹² Raúl Nieto y Sergio Sánchez, “La acción contestataria”, *La situación de los obreros del calzado en México*, México, CIESAS, Col. Ediciones de la Casa Chata, 1988, pp. 155-159.

¹³ Margarita Estrada, “Vida cotidiana y reproducción de la fuerza de trabajo”, *op.cit.*, p. 43.

coyunturalmente de la crisis manufacturando algún tipo de calzado, generalmente a nivel de maquila, para las grandes empresas. De esta manera la micro y pequeña empresas han sido las más afectadas por esta crisis y, de hecho, son las que han ido despidiendo a un alto porcentaje de su mano de obra calificada, y han perdido hasta el 20% de su productividad.

La región leonesa produce una gran diversidad de tipos de calzado, sobresaliendo entre todos el de caballero de tipo fino y entrefino (30.08%) seguido de inmediato por el de dama de tipo entrefino y económico (24.92%). La bota vaquera, de tipo fino y entrefino alcanza un 13.72% del volumen total del calzado en la región, pero sigue siendo el principal producto de exportación. El calzado infantil (13.94%), que durante 1995 ha experimentado un repunte en el mercado interno, el deportivo (10.65%), el de seguridad (4.94%), y otros (1.76%) completan el resto de la producción.

El 45% del volumen nacional de calzado se produce en esta región de León, en donde se llega a manufacturar más de 90 millones de pares anuales. Si revisamos el número de empresas afiliadas a las cámaras y que en Guanajuato fabrican calzado de joven, caballero y dama vemos que ascienden a 647. Dentro de éstas se fabrica, por ejemplo, la bota vaquera, aunque en general este tipo de calzado se elabora en empresas monoproductoras que en total ascienden a 48 unidades de producción. A la confección del zapato de trabajo se dedican 72 empresas, mientras que el calzado atlético lo confeccionan 98 establecimientos. Las empresas registradas en las cámaras producen una diversidad de tipos de calzado. El zapato de tipo infantil se manufactura sobre todo en la empresa grande (40%) y en la pequeña (16%), el zapato de caballero se elabora especialmente en la mediana (42%), y en la pequeña (29%), mientras que los establecimientos de tipo micro se dedican mayormente a la confección de calzado deportivo (31%). Éste se fabrica también en la empresa mediana (19%) y en la grande (13%). El calzado de dama encuentra sus mayores espacios en la micro y pequeña unidades de producción.¹⁴

¹⁴ "La industria guanajuatense del calzado", *Calzavance*, León, Gto., Cámara Nacional de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), año 2, núm. 17, 1995, pp. 16 y 17.

Prolegómenos de la crisis del calzado leonés

A pesar de que la crisis de la década de los ochenta afectó a una parte de la planta productiva del calzado leonesa, esta región llegó a tener uno de los índices de desempleo más bajos del país en esa época; fue la zona económica más importante del centro de la República. Este crecimiento de la región leonesa ayudó a acrecentar los volúmenes nacionales de producción de calzado que en 1981 y 1988 oscilaron entre 250 millones de pares para 1981, descendiendo entre 1983 y 1985, y recuperándose con 244.4 millones de pares en 1987 y 245.0 en 1988. Este momento fue el último año de auge a nivel nacional para la industria del calzado y es la coyuntura en la que se desencadena la crítica situación que afectaría también al principal centro productor del país: la región leonesa. Para 1990 un importante número de micro, pequeñas y hasta algunas medianas empresas comenzaron a cerrar, fenómeno que se acrecentó durante los dos años siguientes. Era la época en la que los "tianguis" de zapatos estaban invadidos por manufacturas de calzado de plástico o de pieles sintéticas introducidas, en gran parte, de manera ilegal al país, y en otra importante proporción importadas por aquellos industriales de la región que acomodándose rápidamente a la coyuntura decidieron convertirse de productores en atribulados importadores. Durante aquellos años, la economía subterránea para comercializar calzado fue la única que tuvo crecimiento, mientras que agonizaban innumerables empresas ya sea cerrando definitivamente sus puertas o bien laborando a menos del 60% de su capacidad instalada.¹⁵ La migración constante de mano de obra guanajuatense hacia Estados Unidos se ha visto incrementada en estos últimos años por un nuevo tipo de fuerza de trabajo proveniente de la región leonesa del calzado.

La contracción del mercado interno

Junto al incremento de las importaciones para entonces, y debido a la pérdida del poder adquisitivo de la población, también descendió en

¹⁵ "La industria del calzado labora sólo al 65% de su capacidad, afirma CTC", *El Financiero*, México, 25 de septiembre de 1989, p. 31.

más de un 20% la demanda de calzado mexicano, en especial el de tipo económico que de hecho no podía ya competir con los precios de las manufacturas importadas.¹⁶ En esa época se comenzó a trabajar con mínimos porcentajes de utilidades, lo que se hizo evidente sobre todo en las micro y pequeñas empresas.

Hacia 1991 el mercado interno de la región leonesa había resentido, al igual que el de todo el país, el impacto de las importaciones, pero habría que esperar unos años más para evaluar el grave deterioro sufrido por la planta productiva.

Las ventas de la industria del calzado cayeron en el primer semestre de 1993 un 40% en relación con el mismo periodo de 1992; la capacidad ociosa del sector se elevó 80%; el desempleo creció 25%; las importaciones de zapatos chinos a precios dumping agudizaron la crisis del sector, mientras que la recesión y la escasez de circulante motivaron “el trueque” en esta actividad [...] En Guanajuato, la aguda crisis en esta industria ocasionó la quiebra y el cierre de 220 empresas afiliadas al CICEG en los últimos dos años.¹⁷

Si esto ocurría únicamente para las empresas de mayor solvencia económica, de hecho las agremiadas a las cámaras, ¿qué no estaría sucediendo con aquellas micro y pequeñas empresas que ya venían siendo golpeadas desde mediados de la década de los ochenta?

A partir de 1993, la sobreoferta y el alto volumen de inventarios invaden a un mercado interno caracterizado por una fuerte caída en sus ventas, que para algunas empresas representa hasta un 70%. “[...] los productores mexicanos habrían perdido para 1993 el 30% de este mercado siendo los guanajuatenses los más afectados puesto que cubren el 60% de su total”.¹⁸

¹⁶ Para dar un ejemplo de esto recordemos que Peter Kern, representante del Instituto Alemán PROTADE “... comentó que en la India trabajan por 12 centavos de dólar el día, con una comida gratis, 15 horas de jornada de trabajo, trabajo y trabajo”.

“Es por eso por lo que: ‘nunca van a poder lograr esto en México, ni competir directamente, además que están fabricando mejor calzado que los mexicanos’”, “Sin futuro calzado económico”, *Antes Meridiano*, León, Gto., 28 de octubre de 1992, p. 1.

¹⁷ “La capacidad ociosa se elevó 80% y el desempleo 25%”, *El Financiero*, México, 6 de julio de 1993, p. 5-A.

¹⁸ *Ibidem*.

Esta escasa pérdida del mercado interno (30%) se refiere especialmente a aquellos nichos que son abastecidos por calzado de tipo económico. En este caso no se tomaron en cuenta otros espacios del mercado que se vieron resentidos en su demanda, es decir los de calzado de tipo entrefino y fino. Lo anterior se debió a la baja del poder adquisitivo de amplios sectores sociales que empezaban a manifestar otros comportamientos de consumo: la demanda por un calzado de menor calidad, que en estos casos era abastecido por las importaciones.

Ya Domínguez y Brown, en su trabajo sobre “Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado” habían estudiado que entre 1981 y 1988 hubo un descenso de 3.8 pares por año a 2.8, respectivamente. Este fenómeno se acrecentó en los años siguientes, pues a comienzos de 1993 los productores guanajuatenses aseguraban que para entonces el consumo por persona había descendido a un máximo de dos pares anuales.

Al igual que en otros momentos de la historia de la industria guanajuatense del calzado, también esta vez el grupo industrial más poderoso de este sector manufacturero solicitó la ayuda gubernamental para detener el contrabando y evitar la alteración en los orígenes de este tipo de manufacturas importadas. Reclamaban una protección para la industria zapatera mexicana en un tipo de producción de nivel intermedio con el que podrían competir fuera de su mercado interno en el que ya se declaraban imposibilitados para hacer frente a los precios del calzado asiático. En este parteaguas se decidió el futuro de la planta productora leonesa, la más representativa en la industria del calzado mexicano. Los estudios de *marketing* y competitividad que fueron encargados a determinados asesores e instituciones educativas con sede en la región aconsejaron entonces dar énfasis a los mercados externos, y muy concretamente encaminarse al de Estados Unidos, soslayando el peso de la globalización de la economía mundial. Al margen de haber realizado un estudio en el que se enumeran las aristas del perfil de las industrias del calzado y de la curtiduría guanajuatenses, en la investigación del ITESM¹⁹ se jerarquiza

¹⁹ Guanajuato Siglo XXI, “Perfil de la problemática de la industria del calzado y propuesta de acciones para resolverla”, León, Gto., ITESM, Campus León, Centro de Estudios Estratégicos, 1993.

como prioritaria la variable exportadora tomando como una de las principales ventajas comparativas para ganar nichos en el mercado estadounidense la de la cercanía de México con aquel país y se minimizan los logros de otros productores como los brasileños, por ejemplo, que ya vienen acrecentando en aquel espacio más de un lugar como manufactureros del calzado. Desde hace largo tiempo el calzado de Brasil se expande aquí, a raíz de competir con diferentes especialidades, volúmenes y costos adecuados, calidades requeridas y sobre todo una gran flexibilidad, cumplimiento y puntualidad en los tiempos de entrega.

Así, a comienzos de la década de los ochenta se incrementaba la producción del calzado en México para cubrir el déficit debido a la mayor demanda y se aseguraba entonces que aquellas empresas que acrecentaran su productividad²⁰ y que realizaran prácticamente las mínimas inversiones tecnológicas en sus plantas tendrían asegurado el futuro próximo. Una década más tarde, los mismos establecimientos se verían inmersos en una perspectiva de cambio en la que sólo un número muy reducido de empresas estaría dispuesto a hacerle frente.

Se ha insistido mucho en el individualismo del pequeño y mediano empresario, reacio a transformar sus sistemas productivos y a integrarse en asociaciones, pero hasta hoy se ha subestimado el destino de la mayoría de los mini y pequeños empresarios, que de hecho formaban el mayor porcentaje de la planta productiva. Al igual que en otras regiones también aquí un reducido número de estos empresarios, y sólo a manera de ejemplo, fueron sujetos de crédito e incorporados a los programas gubernamentales regionales para la cadena de la curtiduría y del calzado.

Para evaluar los alcances de la pérdida de mercado interno de las manufacturas leonesas del calzado habría que hacer un estudio profundo del peso que tuvieron las empresas tradicionalmente manufactureras de calzado de la región y que se convirtieron en importadoras de calzado asiático durante esta coyuntura, pero esta temática, al

²⁰ Nafinsa, "La industria del calzado en México", Col. Estructuras de Fomento Económico. Estudios de Fomento Económico, Nacional Financiera, mimeografiado, 1988, p. 120.

igual que las actividades de la mercadotecnia, escapa a los alcances de nuestro análisis.

Las especulaciones para la expansión del mercado externo

En la década de los setenta hubo numerosos ensayos por parte de los empresarios leoneses para intentar exportar calzado y aunque algunos fructificaron no sobrepasaron los valores mínimos.

En los inicios de la década pasada el mercado internacional prácticamente no era transitado por los productores de calzado mexicano: se exportaba únicamente el 2% de la producción nacional. La mayor incidencia en estos totales correspondía a los empresarios leoneses.

A comienzos de 1991 y cuando la contracción del mercado interno había ya resentido a una gran parte de la planta productiva leonesa, el entonces presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato auguraba a los empresarios las mejores posibilidades en el mercado externo cuando decía que: “Estamos en el momento de defender en forma correcta nuestro mercado interno, pero aún más, la situación nos plantea la oportunidad de abastecer el mercado internacional, como una actividad prioritaria para incrementar las exportaciones de calzado y generar mayores divisas para el país.”²¹

Era el periodo en que despuntaban con cierto dinamismo las exportaciones de zapato de cuero pero aún quedaban rezagados los productos de marroquinería. En ese momento comienza a cobrar fuerza en el país la idea de que el mercado más grande del mundo, el estadounidense, esperaba sin problemas a los productos mexicanos y que gracias al futuro Tratado de Libre Comercio muchas manufacturas, como las del calzado, acrecentarían en pocos años sus volúmenes de exportación. La región leonesa del calzado comenzó entonces a ampliar su hinterland con el único propósito de producir para exportar. Los ejemplos son varios pero señalemos el caso de Silao, municipio

²¹ José Carlos Gutiérrez T, director general de Sapica, Fernando Martínez Ramos, presidente, CICEG, “Discurso de bienvenida a expositores de Sapica 1991. Defensa del mercado interno y la exportación, prioridades de la industria del calzado: CICEG”, *Calzavance*, León, Gto., 21 de abril de 1991, p. 3.

de tradición agrícola-ganadera y con industrias manufactureras relacionadas con estas actividades y en donde hasta entonces se fabricaban sólo ciertas artesanías, pero que a partir de enero de 1992 sería sede ya de una planta de fabricación de calzado de dama.²² Las políticas de los grandes empresarios, impulsados por sus representantes en la Cámara, parecían entonces estar encaminadas a desintegrar verticalmente determinadas fracciones de la fabricación del calzado, y en especial el corte y el pespunte, para lo cual se preveía la instalación de maquiladoras en otros municipios cercanos.

La actividad exportadora de la región se concentraba, por los mismos años, en un muy reducido número de empresas, de las cuales cuatro de ellas, dos relacionadas con la actividad curtidora y dos con el calzado, manejaban el 40% de los valores totales exportados. Se meditaba ya sobre las aspiraciones de los empresarios con capacidad exportadora quienes iban a verse favorecidas con la desgravación de las altas tasas arancelarias, en más de un 40%, que soportaban la mayor parte de las fracciones o tipos de calzado mexicano en el mercado estadounidense. Muy al contrario de lo que demostraron los hechos, a la firma de este tratado se creía también²³ que los negociadores mexicanos pedirían una desgravación inmediata para una de las ramas manufactureras que, como la del calzado, soportaban en aquel país las mayores barreras arancelarias.

Teniendo en cuenta que ya a finales de la década de los ochenta se señalaba como una debilidad para la promoción de las exportaciones la falta de financiamiento para las mismas por determinadas instituciones, es significativo que recién a comienzos de 1993 Nacional Financiera e Inverlat firmaran un convenio para financiar un número insignificante de empresas de calzado, no mayor de 60, con las que se pondría en marcha un plan piloto de factoraje (instrumento que permite la compra de carteras con un descuento en tanto que el banco quede con la garantía) con el que por primera vez se beneficiarían dos medianas empresas. Las promesas que en esos años se les plantearon para incorporarse en un futuro a este tipo de programas, a las micro y pequeñas empresas, quedaron únicamente sugeridas puesto que

²² "El conocimiento de los mercados internacionales básico para el desarrollo de la industria del calzado", *Calzavance*, León, Gto., enero de 1992, pp. 3-5.

²³ "Barreras por salvar", *Antes Meridiano*, León, Gto., 25 de enero de 1992, p. 1.

nunca se llevaron a cabo. Al correr del tiempo, concretamente en 1993, nació en León Mexport Shoe Center, donde las empresas participantes tuvieron acceso a los créditos blandos que de manera eventual otorgaron Nafinsa, Bancomext e Inverlat en un proyecto en el que sólo se incorporarían 30 empresas interesadas en exportar pero que reunieran “la proporción balanceada de interés comprometido para ello y la habilidad para fabricar calzado competitivo”.²⁴

Los análisis y proyecciones que hasta el presente han realizado los organismos empresariales interesados en promover las exportaciones de calzado consideran a Estados Unidos como el destino por antonomasia para estas manufacturas. Aunque no hay que olvidar que dentro de las importaciones de calzado que recibe aquel país, México no pudo alcanzar entre 1993 y 1994 ni los cinco millones de pares anuales, comparados con los 620 y 680 millones de pares que durante esos mismos años penetraron en aquel mercado provenientes de China. Cabe mencionar que este país desde 1981 hasta 1994 incrementó sus exportaciones a Estados Unidos en 9 500%.²⁵ Aunque hace unos años el estudio que Boston Consulting Group realizara para México señaló a determinados tipos de calzado, tales como el de hombre y dama fino y entrefino, como los que podrían tener una mejor opción para adentrarse en los mercados internacionales, también en esta investigación se apuntaba que las exportaciones de estas manufacturas no tendrían éxito si antes no se llevaba a cabo un programa de reestructuración que permitiera una promoción hacia el mercado externo, por parte de los agentes compradores, poco deseosos de promover estos productos debido a que los propios empresarios no contaban con la infraestructura suficiente para la comercialización, remediar la falta de coordinación para integrar empresas de tamaños distintos, y en general mejorar la imagen de poca confiabilidad que representan el grupo de empresarios del calzado en el exterior. Aunque muy poco se ha avanzado en reestructurar la cadena productor-

²⁴ “Crean comercializadora”, *Antes Meridiano*, León, Gto., 20 de febrero de 1993, p. 1.

²⁵ “Footwear Industries of America”, citado por Roberto Plasencia Saldaña, director general de Grupo Flexi, “Esquemas viables para aprovechar el potencial exportador de la industria mexicana del calzado”, Ponencia presentada en el II Congreso Internacional del Calzado, León, Gto., 19 de mayo de 1995 (mimeografiado).

consumidor del mercado externo, algo más se ha elaborado respecto de la creación de una nueva imagen del empresario zapatero de México. Bancomext se dedicó a promover y fomentar una nueva imagen para las exportaciones de calzado mexicano aunque no se hayan realizado al mismo ritmo las inversiones requeridas por parte de la empresa privada para poner en ejecución estos proyectos. Por otra parte, aquella reestructuración a la que apelaba la Boston Consulting implicaba también el ofrecimiento de garantías por parte de los propios empresarios para obtener los préstamos de financiamiento necesarios para penetrar en el comercio internacional, donde los riesgos financieros son muy importantes.

Cabría preguntarse qué ha ocurrido a partir de entonces con las exportaciones leonesas, región cuya mayor producción se dirige al calzado de caballero (30.08%), pero que no es precisamente este tipo de producto el que ha conseguido abrirse paso en los mercados externos con el éxito augurado por los empresarios y sus representantes en las Cámaras. Al contrario de lo previsto para esta región, las manufacturas del calzado que alcanzaron niveles no proyectados en ningún análisis anterior fueron la bota y el botín charro. También aquí rigieron las mismas leyes de la mercadotecnia que para los otros tipos de zapatos, sólo que no dudamos acerca del aprovechamiento que los empresarios leoneses dieron a la coyuntura internacional que impuso “la moda vaquera”.

La reelaboración de las potencialidades que a futuro deberían desarrollar los empresarios leoneses, tal y como aquí se señala, se encuentran aún en una etapa muy primitiva.

Producción y mercados de las botas leonesas

Aunque la moda vaquera cobró énfasis desde fines de la década de los ochenta, llegó a su cúspide hacia mediados de la presente década, y es importante señalar que en Guanajuato, y concretamente en León, se fabricaba ya este tipo de calzado desde hacía varias décadas. No obstante haber sufrido diferentes transformaciones, el llamado botín charro ha sido un símbolo de calzado mexicano al que hoy la moda internacional le da una relevancia diferente en los mercados.

Un hecho significativo en la manufactura de la actual moda vaquera ha sido la incorporación de las llamadas pieles exóticas, que

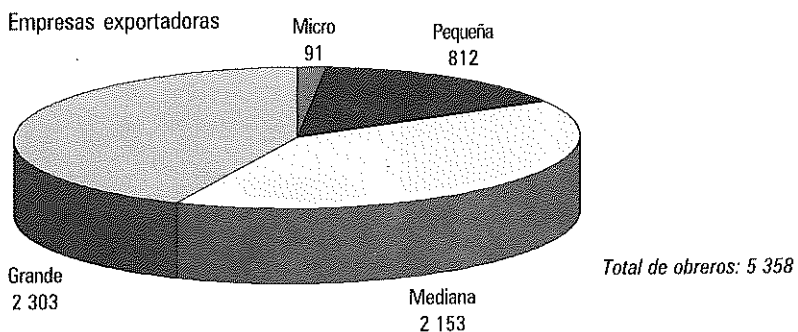
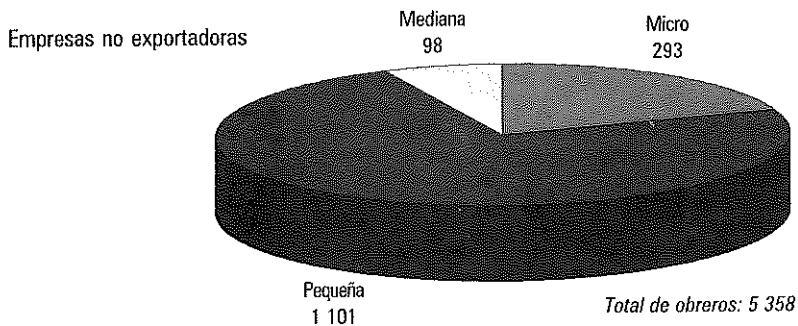
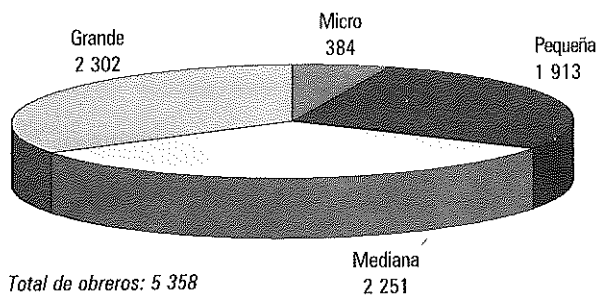
rivalizan con las políticas ecologistas pero no con los “apetitosos” beneficios obtenidos por los fabricantes de este tipo de manufacturas y que allende los mares se proveen de las pieles más sofisticadas que imprimen el estatus buscado a quien las calce.

Este nuevo giro de la moda vaquera y de pieles exóticas trajo consigo la incorporación de una mano de obra calificada para manejar con esmero y destreza este tipo de insumos —que en su mayoría llegan ya en su totalidad terminados y acabados— aunque muchas veces requieren reforzarse con otras pieles tales como el bovino o el caprino. En la región leonesa y a diferencia de lo que encontramos en Ciudad Juárez, centro “botero” monoprodutor, hemos hallado un mayor desarrollo en el diseño y calidad de este tipo de calzado que, de hecho, ha penetrado con cierta rapidez en los mercados europeos.

De los casi 60 000 empleos directos generados en años anteriores por la industria del calzado leonesa, cerca de 8 000 corresponden a los que absorben las empresas que fabrican botas de vestir, vaqueras y botines y que se distribuyen en su mayoría entre las medianas y grandes empresas que en su totalidad cautivan el 70% del empleo. Alrededor del 10% de las cifras mencionadas son empleados y técnicos y el resto son obreros, tanto a nivel de destajistas como asalariados. No obstante, una gran mayoría de micro y pequeñas empresas, que de hecho absorben a la mayoría de los trabajadores destajistas, no están afiliadas a la Cámara del Calzado y es por ello por lo que si tomamos en cuenta las cifras que en 1993 arroja esta institución vemos que para esos años el total de obreros que trabajaban en estas manufactureras de botas alcanzaban un total de 5 358, ubicados en su gran mayoría en las grandes empresas, las cuales dirigen su producción al mercado externo según hemos podido comprobar por el estudio de campo en el que se analizaron cada una de las empresas con facilidades tarifarias Pitex y Altex (véase la gráfica 37).

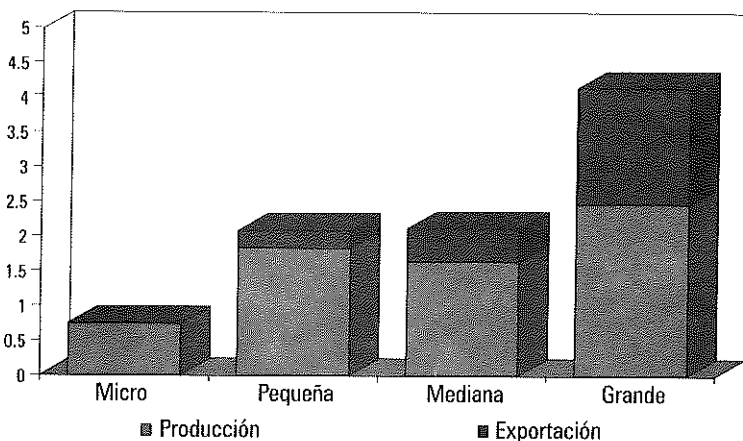
La producción de botas leonesas, incluyendo las botas de vestir, las vaqueras y el botín charro se genera en todos los tipos de empresas, y todas, con diferente rango, llegan al mercado externo. Aunque es mínima la producción que la microempresa destina a la exportación (menos del 1%) en comparación con los volúmenes enviados por la empresa grande (43%) o la mediana (33%), se encuentra en proporción inversa al número de unidades de producción de cada uno de estos tipos de establecimientos, puesto que la microempresa está

GRÁFICA 37
Distribución de los obreros en las empresas manufactureras de botas, León-Guanajuato



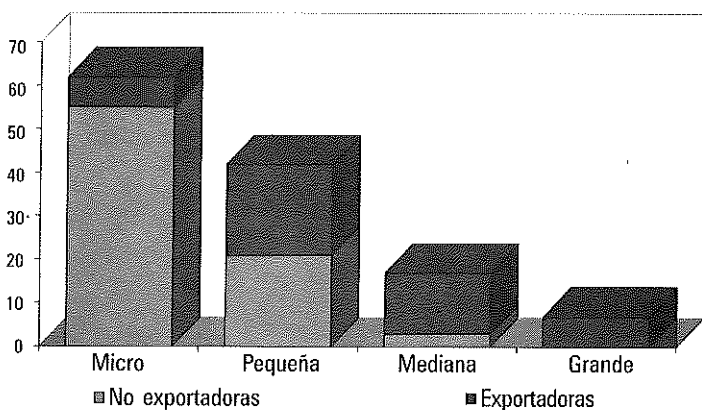
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

Gráfica 38
Producción y exportación de botas.
León, Guanajuato, según tamaño de empresa
(En millones de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

GRÁFICA 39
Empresas exportadoras y no exportadoras de botas. León, Guanajuato
(Número de empresas)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

CUADRO 32
Empresas no exportadoras leonesas:
botín charro

	<i>Total</i> 1 - 15	<i>Micro</i> 16 - 100	<i>Pequeña</i> 101 - 250
Número de empresas	18	11	7
Número de trabajadores*	355 100%	97 27%	258 73%
Producción semestral	600 180	245 488	354 692
Pares %	100	41	59
Capacidad instalada	946 256	442 256	504 000
Pares %	100	47	53
Capacidad utilizada %	70	62	77
Línea	1,4,5	2,5	
Calidad		F,ETF,EC	F,ETF

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG y Secofi (Delegación Regional del estado de Guanajuato).

* De estos totales entre el 10 y el 12% del número de trabajadores son empleados y el resto son obreros.

La suma del total de las empresas que exportan botín charro, bota vaquera y de vestir, no corresponde al número total de empresas exportadoras, puesto que muchas de ellas exportan más de un producto.

Para verificar los totales de empresas exportadoras de botas véase la gráfica 34.

"Empresas manufactureras de botas León, Gto. 1993 (según tamaño de empresa y tipo de producto.)"

Referencias: F: Fino; ETF: Entrefino, EC: Económico.

- 1: Niño (a); 2: Joven;
 3: Jovencita; 4: Dama, y
 5: Caballero;

CUADRO 33
Empresas no exportadoras leonesas:
bota vaquera

	<i>Total</i>	<i>Micro 1 - 15</i>	<i>Pequeña 16 - 100</i>	<i>Mediana 101 - 250</i>
Número de empresas	51	34	16	1
Número de trabajadores*	1 139 100%	288 25%	687 60%	164 15%
Producción semestral	1 294 884	461 414	761 470	72 000
Pares %	100	36	59	5
Capacidad instalada	1 888 665	621 165	1 159 500	108 000
Pares %	100	33	61	6
Capacidad utilizada %	68	74	64	67
Línea	1,2,4,5	1,2,4,5	4	
Calidad	F,ETF,EC	F,ETF,EC	F	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICES y Secofi (Delegación Regional del estado de Guanajuato).

* De estos totales entre el 10 y el 12% del número de trabajadores son empleados y el resto son obreros.

La suma del total de las empresas que exportan botín charro, bota vaquera y de vestir no corresponde al número total de empresas exportadoras, puesto que muchas de ellas exportan más de un producto.

Para verificar los totales de empresas exportadoras de botas véase la gráfica 39. "Empresas manufactureras de botas León, Gto. 1993 (según tamaño de empresa y tipo de producto.)"

Referencias: F: Fino; ETF: Entrefino; EC: Económico.

- 1: Niño (a); 2: Joven;
3: Jovencita; 4: Dama, y
5: Caballero

CUADRO 34
Empresas no exportadoras leonesas:
bota de vestir

	<i>Total</i>	<i>Micro</i> 1 - 15	<i>Pequeña</i> 16 - 100	<i>Mediana</i> 101 - 250
Número de empresas	27	14	11	2
Número de trabajadores*	792 100%	105 13%	471 60%	216 27%
Producción semestral	1 212 840	284 940	702 900	225 000
Pares %	100	23	58	19
Capacidad instalada	2 001 500	525 500	1 210 000	260 000
Pares %	100	26	61	13
Capacidad utilizada %	70	56	69	85
Línea	1,2,3,4,5	4,5	5	
Calidad	F,ETF,EC	F,ETF,EC	F	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG y Secofi (Delegación Regional del Estado de Guanajuato).

* De estos totales entre el 10 y el 12% del número de trabajadores son empleados y el resto son obreros.

La suma del total de las empresas que exportan botín charro, bota vaquera y de vestir, no corresponde al número total de empresas exportadoras, puesto que muchas de ellas exportan más de un producto.

Para verificar los totales de empresas exportadoras de botas véase la gráfica 39. "Empresas manufactureras de botas León, Gto. 1993 (según tamaño de empresa y tipo de producto.)"

Referencias: F: Fino

ETF: Entrefino

EC: Económico

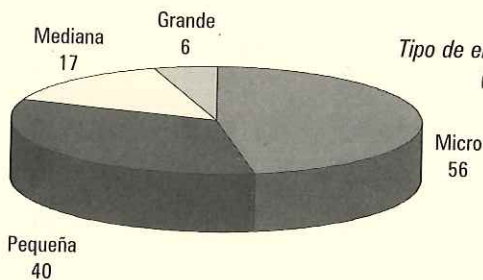
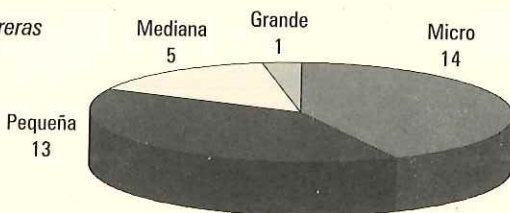
1: Niño (a); 2: Joven;

3: Jovencita; 4: Dama, y

5: Caballero

GRÁFICA 40
Empresas manufactureras de botas. León, Guanajuato 1993
(Según tamaño de empresa y tipo de producto)

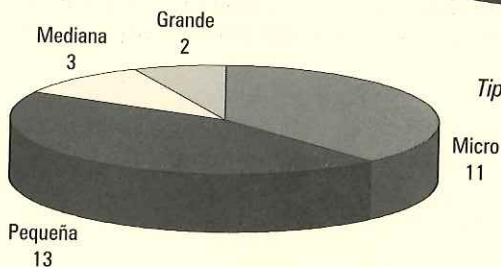
Tipo de empresas manufactureras de botas de vestir



Tipo de empresas manufactureras de botas (León, Guanajuato 1993)



Tipo de empresas manufactureras de bota vaquera



Tipo de empresas manufactureras de botín charro

Micro 11

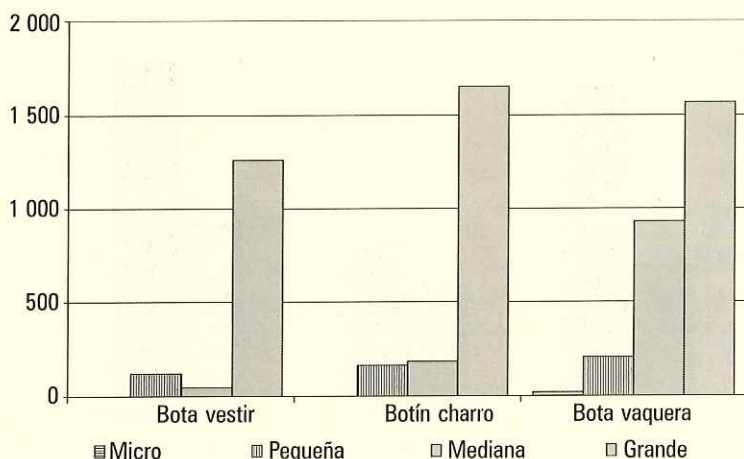
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

La sumatoria del total de empresas, según su tipo, difiere de los parciales aquí señalados debido a que hay empresas que producen varios tipos de botas.

compuesta por 56 establecimientos que se dedican a la confección de este tipo de calzado, mientras que sólo existen seis empresas grandes productoras de botas y todas son exportadoras (véase la gráfica 38).

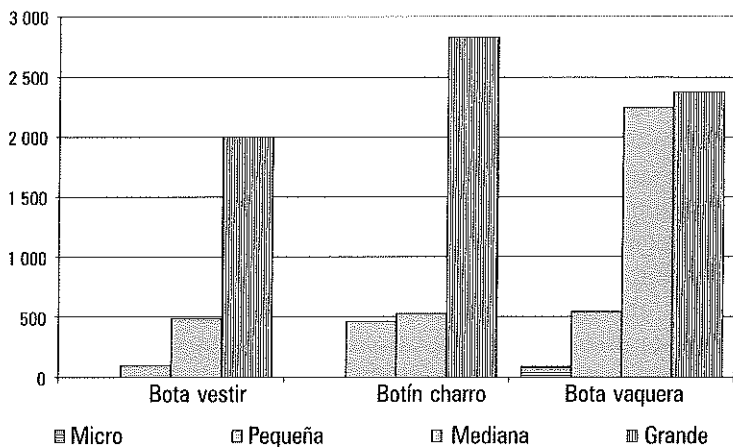
No obstante que la diferencia entre los volúmenes de producción por tamaño de empresa sea muy significativa en la elaboración de los diferentes tipos de botas y botines, no hay ninguna empresa que se adjudique la producción tanto de bota de vestir como de bota vaquera o botín charro; todas, desde la micro hasta la gran empresa, las producen sin excepción (véase la gráfica 38). Otro rasgo a considerar consiste también en la calidad del producto. Recordemos que en la fabricación de botas, a diferencia de otro tipo de calzado, lo único que cambia con “la moda” es el ancho y lo fino de la horma, porque la confección sigue guardando, aunque con diseño y calidades muy diversas, el mismo tipo de preparación para las diferentes épocas en que se ha venido usando este calzado. Por ello, no es difícil “copiar” los diseños de moda ni tampoco fabricar en muy pequeños volúmenes diferentes botas y olvidar el tipo de calzado para el que se habían

GRÁFICA 41
Exportación de botas 1993, por tipo
de bota y empresa. León, Guanajuato
(En miles de pares)

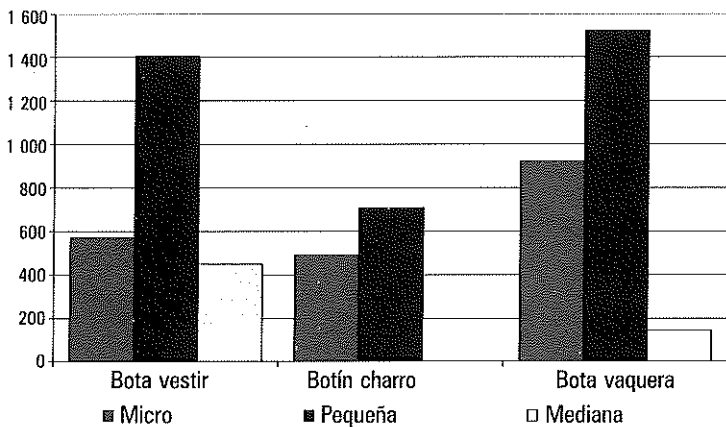


Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG.

GRÁFICA 42
Producción de botas 1993. Por tipo de empresa y bota que exportan
(En miles de pares)



GRÁFICA 43
Producción de botas 1993. Por tipo de empresa y bota que no exportan
(En miles de pares)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICES.

especializado hasta entonces obreros y empresarios. En este cambio se pierde calidad y productividad; sin embargo el empresario se beneficia cuando su proyección no va más allá del aprovechamiento de la mera coyuntura favorable que le ofrece el mercado.

El nivel de capacidad utilizado para la producción de botas y botines en estas empresas se acentúa en la mediana y gran empresa (74%). (Véanse la gráfica 39 y el cuadro 32.)

La elaboración de botas no corresponde, como ya hemos visto, ni a un solo tamaño de empresa ni tampoco a una calidad uniforme. Según la investigación que realizamos para conocer la potencialidad, tanto en el mercado interno como en el externo de las empresas dedicadas a estas manufacturas hemos encontrado que aquellos establecimientos que destinan su producción al mercado interno, aunque incorporan dentro de sus líneas de fabricación el calzado de tipo económico también abastecen importantes sectores del mercado con capacidad de consumo para las botas y botines de tipo fino y entrefino, cuyo costo es diametralmente opuesto al de tipo económico. De 7 176 millones de pares de botas y botines, el 81% se incorpora al mercado interno que, a diferencia de lo que acontece con otros tipos de calzado económico mexicano que ha perdido enormes nichos en este mercado, apunta sobre todo a un consumidor cuyo poder adquisitivo sobrepasa las medias de consumo per cápita ya que adquiere manufacturas de tipo fino y entrefino (véanse los cuadros 32, 33 y 34).

Las botas y botines como estrellas del mercado externo

De las principales empresas exportadoras de calzado en el país durante 1994 alrededor del 80% corresponden a la región del Bajío. Entre éstas, una importante mayoría de productores se dedica a exportar bota y botín de tipo vaquero. En la región leonesa la producción de bota de vestir, botín charro y bota vaquera se da en todo tipo de establecimientos. Sin embargo, si se trata de analizar el tipo de empresas de la región que con este calzado llega al mercado externo vemos que es precisamente la gran empresa y en mucho menor proporción la mediana las que exportan este producto en volúmenes relativamente importantes. Existe en la región guanajuatense un número importante de establecimientos manufactureros de botas y boti-

CUADRO 35
Exportaciones de botas y el mercado exterior de calzado en México
(1988-1994)

Período	Exportación de bota		Exportación total de calzado		Participación en la exportación bota/calzado	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
1988*	13 631 445	528 603	69 379 000		19.65	
1989	31 206 945	1 839 263	71 260 000	6 602 940	43.79	27.86
1990	36 299 937	2 196 982	78 241 633	6 917 889	46.39	31.76
1991	52 294 978	2 393 063	107 265 220	8 293 232	48.75	28.86
1992	39 989 107	1 370 053	75 021 078	8 141 743	53.30	16.83
1993	49 676 226	2 052 391	90 216 232	6 296 378	55.06	32.60
1994	26 556 500	1 108 108	71 083 000	5 287 000	37.36	20.96

Elaboración propia con base en datos de Secofi y del Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1988, INEGI.

Nota: El valor está expresado en dólares y el volumen en pares.

* Para 1988 se calculó el valor de las exportaciones en dólares, ya que la información se encuentra en millones de pesos corrientes. Se utilizó un promedio de 2 246.35 pesos por dólar.

CUADRO 36
Empresas exportadoras leonesas:
botín charro

	<i>Total</i>	<i>Micro 16-100</i>	<i>Pequeña 101-250</i>	<i>Mediana 251-10000</i>
Número de empresas	11	6	3	2
Número de trabajadores*	2 529 100%	285 11%	505 20%	1 739 69%
Producción semestral	1 909 386	229 700	263 949	1 415 737
Pares %	100	12	14	74
Capacidad instalada	2 915 450	440 600	284 850	2 190 000
Pares %	100	15	10	75
Capacidad utilizada %	68	67	75	63
Pares exportados	1 048 547 100%	81 814 8%	90 814 9%	875 919 83%
Línea Calidad	2,5 F,ETF	5 F	5 F,ETF	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICES y Secofi (Delegación Regional del estado de Guanajuato).

* De estos totales entre el 10 y el 12% del número de trabajadores son empleados y el resto son obreros. La suma del total de las empresas que exportan botín charro, bota vaquera y de vestir no corresponde al número total de empresas exportadoras, puesto que muchas de ellas exportan más de un producto.

Para verificar los totales de empresas exportadoras de botas véase la gráfica 39. "Empresas manufactureras de botas León, Gto., 1993 (según tamaño de empresa y tipo de producto.)"

Referencias: F: Fino

ETF: Entrefino

EC: Económico

1: Niño (a); 2: Joven;

3: Jovencita; 4: Dama, y

5: Caballero

CUADRO 37
Empresas exportadoras leonesas:
bota vaquera

	<i>Total</i>	<i>Micro 1-15</i>	<i>Pequeña 16-100</i>	<i>Mediana 101-250</i>	<i>Grande 251-10000</i>
Número de empresas	25	3	8	10	4
Número de trabajadores*	3 325 100	37 1	427 13	1 664 50	1 197 36
Producción semestral	2 626 229	43 600	271 875	1 122 827	1 187 927
Pares %	100%	2%	10%	43%	45%
Capacidad instalada	3 397 735	72 000	506 535	1 467 700	1 351 500
Pares %	100	2	15	43	40
Capacidad utilizada %	71	57	65	76	86
Pares exportados	1 362 170 100%	10 500 1%	101 768 7%	465 099 34%	784 803 58%
Línea Calidad	5	1,2,3,4,5 F,ETF	1,2,4,5 F,ETF,EC	1,2,3,4,5 F,ETF	F,ETF

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG y Secofi (Delegación Regional del Estado de Guanajuato).

* De estos totales entre el 10 y el 12% del número de trabajadores son empleados y el resto son obreros.

La suma del total de las empresas que exportan botín charro, bota vaquera y de vestir no corresponde al número total de empresas exportadoras puesto que muchas de ellas exportan más de un producto.

Para verificar los totales de empresas exportadoras de botas véase la gráfica 39.

"Empresas manufactureras de botas León, Gto. 1993 (según tamaño de empresa y tipo de producto.)"

Referencias: F: Fino

ETF: Entrefino

EC: Económico

1: Niño (a);

2: Joven;

3: Jovencita;

4: Dama, y

5: Caballero

CUADRO 38
Empresas exportadoras leonesas:
bota de vestir

	<i>Total</i>	<i>Micro 16-100</i>	<i>Pequeña 101-250</i>	<i>Mediana 251-10000</i>
Número de empresas	6	2	3	1
Número de trabajadores*	1 557 100%	144 9%	369 24%	1 044 67%
Producción semestral	1 286 652	45 800	242 568	998 284
Pares %	100	3	19	78
Capacidad instalada	2 024 000	184 000	370 000	1 470 000
Pares %	100%	9%	18%	73%
Capacidad utilizada %	64	48	76	68
Pares exportados	710 669 100%	58 500 8%	21 782 3%	630 387 89%
Línea Calidad	5	4,5 F,ETF	4,5 F,ETF	ETF

Fuente: Elaboración propia con base en datos de CICEG y Secofi (Delegación Regional del estado de Guanajuato).

* De estos totales entre el 10 y el 12% del número de trabajadores son empleados y el resto son obreros. La suma del total de las empresas que exportan botín charro, bota vaquera y de vestir, no corresponde al número total de empresas exportadoras, puesto que muchas de ellas exportan más de un producto.

Para verificar los totales de empresas exportadoras de botas confróntese Gráfica 39.

Empresas manufactureras de botas León, Gto. 1993 (según tamaño de empresa y tipo de producto).

Referencias: F: Fino

ETF: Entrefino

EC: Económico

1: Niño (a); 2: Joven;

3: Jovencita; 4: Dama, y

5: Caballero

CUADRO 39
Principales países importadores de botas mexicanas
(1988-1994)
(En porcentajes)

País	Volúmenes				
	1988*	1988	1989	1990	1991
Alemania	7.81	6.03	15.19	16.48	11.73
Austria	0.38	0.37	5.82	5.45	4.45
Bélgica-Luxemburgo	1.05	1.10	0.92	0.88	0.55
Canadá	1.33	1.27	0.88	0.74	0.51
Estados Unidos	44.14	50.33	33.59	45.58	60.54
Francia	33.44	32.83	35.89	17.17	14.19
Holanda			0.00	4.64	1.94
Italia	2.91	3.08	0.92	1.53	1.26
Japón			0.17	1.31	1.05
Noruega	0.40	0.26	0.40	0.94	0.76
Países Bajos	3.58	1.63	6.21	0.00	0.00
Suecia			1.77	0.37	0.22
Suiza	4.32	2.60	1.65	3.14	2.08
Otros	1.04	0.85	2.03	1.41	1.07
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

País	1991	1992	1992	1993	1993	1993	1994	1994
Alemania	13.85	13.20	9.44	16.50	15.61	15.71	16.58	16.58
Austria	0.62	0.52	0.62	0.50	0.42	0.29	0.23	0.23
Bélgica-Luxemburgo	0.31	4.48	2.54	0.59	0.56	0.11	0.10	0.10
Canadá	0.89	1.24	1.1	0.90	0.98	0.96	0.98	0.98
Chile						0.02	0.02	0.02
Estados Unidos	49.43	55.50	66.40	53.56	53.86	62.32	58.95	58.95
Francia	16.05	14.61	11.47	14.35	14.83	10.02	9.57	9.57
Holanda	4.44	2.48	2.60	2.77	2.93	1.86	2.19	2.19
Hungría				0.12	0.09	0.12	0.09	0.09
Italia	0.52	0.14	0.08	1.96	1.74	0.82	0.68	0.68
Japón	5.39	4.46	3.34	4.21	4.09	3.48	3.23	3.23
Noruega	2.61	2.99	2.61	0.67	0.76	0.00	0.01	0.01
Países Bajos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Suecia	0.21	0.57	0.34	0.61	0.61	0.13	0.13	0.13
Suiza	0.95	0.82	0.44	1.94	1.87	0.10	0.09	0.09
URSS						2.37	4.38	4.38
Otros	0.90	1.31	0.88	2.01	2.40	1.71	2.78	2.78
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuentes: Elaboración propia con base en datos de Secofi y del "Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos 1988", INEGI.

* Para 1988 se calculó el valor de las exportaciones en dólares, ya que la información se encuentra en millones de pesos corrientes. Se utilizó un promedio de 2 246.35 pesos corrientes por dólar.

CUADRO 40
Exportaciones mensuales de calzado de la región de León, Guanajuato

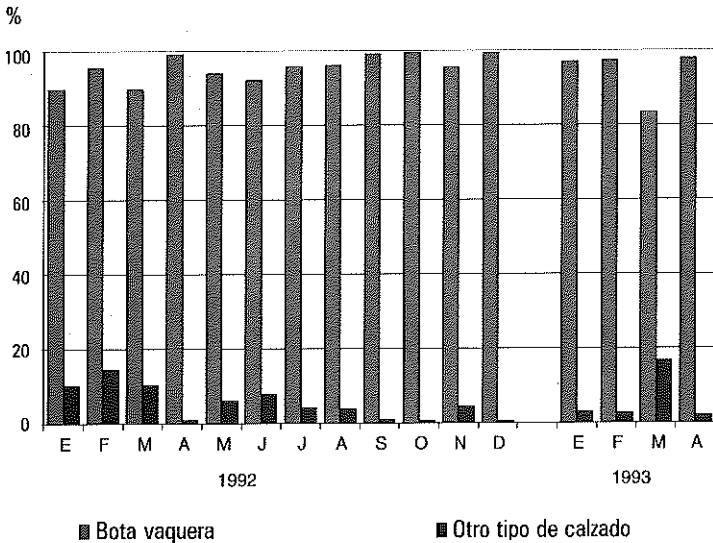
Mes	Otros calzados		Botas vaqueras		Total monto (Dls US)
	Monto (Dls US)	PART participación (%) -1992 (%)	Monto (Dls US)	PART participación (%) -1992 (%)	
Enero	121 944.09	3.3	3 627 876.15	96.7	3 749 820.24
Febrero	122 127.23	2.9	4 034 387.77	97.1	4 156 515.00
Marzo	665 559.88	16.8	3 293 559.60	83.2	3 959 119.48
Abril	55 471.00	2.2	2 479 564.44	97.8	2 535 035.44
Total Parcial Anual	965 102.20	6.7	13 435 387.96	93.3	14 400 490.16

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi, Delegación León, Guanajuato.

nes que dirigen su producción hacia el mercado interno (véase la gráfica 41).

Entre 1988 y 1994 las exportaciones de bota vaquera crecieron en el país a un nivel muy diferente del que manifestó el resto del calzado: del casi 20% en los valores de participación en la exportación de bota con respecto al calzado en general, durante 1988 se llegó al 53 y 55% en 1992 y 1993, respectivamente. Para entonces ya las exportaciones de bota habían ido penetrando en los mercados europeos a los que llegaron de manera muy significativa durante 1989 y 1990, para ampliar su espectro en los años subsecuentes. De esta manera llegamos a 1991, en que el 80% de las exportaciones de calzado correspondieron a la bota vaquera. No obstante, los mayores valores de estas exportaciones estuvieron altamente concentrados en muy pocas y grandes empresas: Botas 7 Leguas y Botas San Diego produjeron el 30% del total de estas exportaciones, que arrojaron para esa época alrededor de 13 millones de dólares. Para 1991 y según Secofi, la

GRÁFICA 44
Exportación mensual de calzado en general de la región de León, Guanajuato, 1992



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi, Deleg. León, Guanajuato.

concentración de los valores exportables en la región fue muy significativa, ya que únicamente cuatro empresas guanajuatenses manejaron el 40% de los totales y entre ellas tres corresponden al sector curtiduría y calzado. Estas empresas fueron Botas San Diego con un monto total en exportaciones de 4 521 000 dólares, Química Central de México con 2 023 000 dólares. Suelas Wyny con 1 400 000 dólares y Botas 7 Leguas que exportó 8 734 000 dólares durante 1991 con destino a Alemania, Japón y Holanda.²⁶

A partir de 1994 los niveles de exportación de botas han resentido fuertemente sus valores con respecto a la exportación de calzado en general. Para ese año se habrían exportado apenas 1 108 108 pares de botas y 5 287 000 pares de cualquier otro tipo de calzado, manifestando para la bota una representatividad de 20.96% del volumen con referencia a los totales del calzado en comparación con el 32.60% de 1993 (véase el cuadro 36).

Dentro del programa de las llamadas “empresas altamente exportadoras” (Altex) en el que se reciben importantes beneficios como el reembolso del IVA y apoyos de Bancomext para créditos preferenciales, durante 1993 —y según la investigación de archivo que realizamos *in situ*—, de 56 empresas Altex que componían el directorio de Secofi para el estado de Guanajuato desde el que se exportaban productos agrícolas, ferrosos, minerales, petroquímicos, partes de electrónica, y otros, las empresas del calzado representaban en este número de establecimientos el 30%, en tanto que la gran mayoría de éstos (76%) se dedican única y exclusivamente a la exportación de bota vaquera y botín charro.

Durante los primeros diez meses de 1992 la bota y botín vaquero representaron el 80% del total de las exportaciones de la región y el resto estuvo compuesto por las de otro tipo de calzado y productos agroindustriales.²⁷ La gran mayoría de las empresas exportadoras de botas leonesas, 60%, se dedica a desarrollar esta actividad, sobre todo con la comercialización de la llamada “bota vaquera”. Manufacturera de Calzado 7 Leguas, Manufacturera de Calzado San Diego,

²⁶ “Acaparan cuatro empresas casi la mitad de las exportaciones”, *Antes Meridiano*, León, Gto., 28 de marzo de 1992, p. 1.

²⁷ “Exportan en bota 360 MDP diarios”, *Antes Meridiano*, León, Gto., 14 de noviembre de 1992, p. 1.

Fábrica de Botas Fox, Botas Joma, Botas Rudel, Botas el Saucillo, Botas Safari, Botas Cristóbal Romero, Botas Caborca, y otros, destacan como los principales establecimientos que más han incidido en los volúmenes exportables de estas manufacturas. El botín charro, símbolo del calzado mexicano, representa, junto con la bota vaquera, un espacio importante en el mercado exterior de la producción leonesa de calzado. Asimismo, en el número total de empresas exportadoras leonesas de calzado representa el 26% de las mismas. No hay que olvidar tampoco la llamada “bota de vestir”, que para 1993 se fabricaba ya en León en más de dos empresas que producían alrededor de dos y medio millones de pares anuales, dedicando un alto porcentaje de ésta hacia el mercado externo.

A pesar de los éxitos obtenidos por la mayoría de las empresas productoras y exportadoras de botas hay que recordar que incluso durante los años de mayor auge en el mercado externo se trabajaba ya al 65% de la capacidad instalada, aunque en esta media sobresalía la capacidad utilizada por la mediana empresa botera que entonces laboraba al 76% de su capacidad. La mediana empresa fue la que en apariencia se favoreció más con el auge de las exportaciones de botas. No obstante, si tenemos en cuenta que la exportación se generó desde fuera y como tal se les diseñó el mercado a los productores tradicionales y a los potenciales, convirtiéndolos —a partir de adelantos de pagos con diseños especiales y con volúmenes determinados— en productores cautivos, fueron también los más perjudicados con la caída de la demanda. Fue entonces cuando una gran mayoría de estos fabricantes de calzado vieron la oportunidad de obtener importantes beneficios en la coyuntura favorable para producir y exportar bota y botín vaquero, y descuidaron, en muchos casos, sus tradicionales líneas de producción de calzado. Por ello, después les fue muy difícil recuperar los nichos de mercado interno en los que antes incursionaban. A su vez, no hubo planificación, en la gran mayoría de las empresas, para proyectar en el corto y el mediano plazo qué volúmenes de la producción se irían incorporando al mercado externo y cuáles otros podrían ir ganando espacios en el mercado interno. En esa época un industrial dedicado a la manufactura de la bota exótica nos relataba que su mediana empresa tenía éxito en aquellos años debido a que había mantenido básicamente “como su fuerte” al mercado nacional aunque exportaba el 15% de su producción a Estados Unidos, Francia

y Alemania, y aspiraba en un futuro próximo a exportar el 30% de sus manufacturas después de que sus volúmenes aumentaran. Sólo en ese momento pensaría en ampliar sus exportaciones a otros mercados hasta entonces no transitados por su empresa, tales como Canadá y Japón.²⁸

Resumiendo podemos afirmar que la bota y botín vaquero dieron oportunidad a los empresarios leoneses de incursionar en otros mercados, más allá de los conocidos hasta entonces, aunque Estados Unidos sigue siendo el principal importador, en muchos casos a través de los puentes establecidos con numerosas pequeñas y medianas empresas a las que convirtió durante muchos años en monomquiladoras de botas. Sin embargo, países como Alemania y Francia detentaron durante la coyuntura de 1989 a 1993 los principales volúmenes de las exportaciones con destino a Europa. Durante ese mismo periodo otros países como Holanda, Japón y en menor medida Suiza y Austria, completaron la lista de los principales destinos de las botas mexicanas, en especial de las leonesas que representan, hasta hoy, la mayoría de la producción de este tipo de calzado en el país (véase el cuadro 39).

Para darnos una idea de lo que significan las exportaciones de botas en esta región hemos confeccionado con los datos de 1992 y 1993, años de auge, la relación existente entre las botas vaqueras y el calzado en general. De este análisis se concluye que las botas representan más del 95% de las exportaciones de calzado en la región durante 1992. Incluso si realizamos una lectura comparativa entre los cuatro primeros meses de ese mismo periodo, en que se mueven los volúmenes anuales más relevantes para todo tipo de calzado, comprobamos que se mantiene esta misma tendencia (véase el cuadro 40).

COINVERSIONES Y ASOCIACIONISMO

Debido a los procesos de globalización económica y en relación directa con la idea de promover el mercado externo en México, imitando el modelo italiano, se ha venido desarrollando la política de

²⁸ Esther Iglesias L, Entrevista con N.N, industrial botero.

promoción para formar empresas integradoras²⁹ con el objeto de unir varias micro y pequeñas empresas para realizar compras y servicios en común mediante esta nueva modalidad industrial.

En las manufacturas del calzado esto podría ayudar a llenar ciertos vacíos a nivel de mejoramiento de diseño, adquisición de materias primas a un mayor volumen y a un mejor costo y promover sus productos en el mercado externo. A pesar de que esta opción no garantiza la supervivencia de todas las empresas, actúa como paliativo para justificar las acciones de ciertos organismos gubernamentales en la realización de algunos planes con el objeto de salvaguardar un número muy poco representativo de empresas del que en la actualidad supondría, si se quisiera, atender a una importante mayoría de las empresas afectadas por esta grave crisis.

Aunque en algunos microespacios del calzado, como en el caso de San Mateo Atenco, se han venido aplicando este tipo de programas, los resultados son todavía muy poco representativos para la gran mayoría de los productores del Valle de Lerma. Y creemos que aún es mucho más difícil para el caso de León, donde los micro y pequeños empresarios deben competir con los medianos y grandes establecimientos para llevar a cabo esta asociación, debido a que están menos capacitados, tanto por la diversificación de sus productos como por el alto número de productores existentes, a diferencia de otras microregiones del calzado con una línea monoprodutora y con un tipo más homogéneo en cuanto a dimensión de establecimiento, como Ciudad Juárez. Si a esta reflexión le añadimos que otro de los objetivos es consolidarse en el mercado como empresas integradoras para penetrar en la exportación o bien pretender asociarse con empresas extranjeras, comprobaremos que sólo un muy reducido número de empresarios leoneses estarían capacitados para incorporarse a este tipo de asociaciones. Esto se refleja en los proyectos de asociación de la fábrica leonesa de calzado fino para hombre, Canard Duck, que hacia febrero de 1994 ya había contactado con cuatro empresas³⁰ para establecer programas de coinversión en algunos de los tipos de asociación que se proponían. Entonces se manejaron las tantas veces

²⁹ "Creación de empresas integradoras, opción para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas", *El Financiero*, México, 30 de enero de 1994, p. 12.

³⁰ "Emyco-Florsheim. Unión de dos grandes del calzado", en *Antes Meridiano*, León, Gto., 7 de diciembre de 1991, p. 2.

citadas muletillas de las ventajas comparativas que México aportaría con respecto a Italia y que no podían ser otras que una mano de obra calificada y barata frente a la aportación de desarrollo en el diseño, la tecnología y la experiencia de comercialización italiana. Igualmente y en esta misma línea de coinversiones, aparecía la creación de una nueva compañía, Mexiber, conformada por empresarios leoneses y españoles con el proyecto de unir la compañía leonesa Procesos Finos de Piel con otros establecimientos similares de Riviera de Brenta en Italia.³¹ Otras empresas extranjeras como Lombardini, de Italia; Dae Wo de Corea, dedicada a la fabricación de zapato atlético, y Pino Galasso, empresa italiana de pieles, proyectaron también coinvertir con capitales leoneses, aunque estos proyectos, en su gran mayoría, aún no se han llevado a cabo.

Otro ejemplo de unión pero sólo de grandes establecimientos lo representa el de la integración del Grupo Industrial Emyco —establecimiento que tiempo después de esta asociación se declararía en moratoria—, con la compañía estadounidense de calzado Florsheim,³² con el fin de comercializar en México productos de esa cadena de calzado de Estados Unidos.

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA MACRORREGIÓN DEL CALZADO MEXICANO FRENTE A LA CRISIS ACTUAL?

La región guanajuatense del cuero y del calzado, comprendida en el área de la ciudad de León y su zona de influencia, que ha venido expandiéndose en los últimos años, puede considerarse un ejemplo típico de crecimiento económico directamente relacionado con el patrón de acumulación originaria.

El origen histórico de este espacio se basa en un modelo de acumulación en el que la producción artesanal sustentaba su crecimiento en la explotación de la fuerza de trabajo que proporcionaban aprendices y oficiales. Más tarde fue creciendo hasta convertir a los antiguos maestros del taller, dueños de los medios de producción, en pequeños

³¹ “Utilizan 55% de su capacidad subocupada la planta productiva de la rama del calzado”, *El Financiero*, México, 28 de febrero de 1994, p. 40.

³² “Emyco-Florsheim. Unión de dos grandes del calzado”, op. cit.

empresarios industriales. Los bajos costos de la mano de obra actuaron como la variable principal para desarrollar ventajas acumulativas, lo que en consecuencia produjo que esta pequeña región fuera paulatinamente creciendo y llegara a constituirse en la principal región del calzado mexicano.

En el macroespacio del calzado, las consecuencias de esta crisis sobre el grado de afectación al equilibrio regional de otras ramas manufactureras están aún por medirse. Cabe recordar que aun cuando el cuero y el calzado son las principales actividades de la región leonesa aquí no existe una vocación monoprodutora. Conviene señalar que en esta macrorregión leonesa del calzado, los llamados “efectos de absorción” dominaron a los “efectos de difusión”, de desarrollo regional desde el centro hacia la periferia, debido a las enormes ventajas acumulativas que desarrollaron los empresarios leoneses. Más recientemente, cuando estos efectos de absorción trataron de ser revertidos debido a la aplicación de una política económica nacional que permitió la entrada indiscriminada de las importaciones de manufacturas, como las del calzado, por ejemplo, la mayoría de los industriales, aún no preparados para enfrentar la situación, se sumergieron en una gran contradicción y trataron de autoconvencerse de la necesidad de asumir el cambio imaginando posibilidades, entonces ya inexistentes, si tomamos en cuenta el nivel de desarrollo de su planta productora.

Este tipo de estructuras en el que “las políticas regionales son parte del proceso de causación acumulativa” pertenecen a países de un bajo nivel de desarrollo.³³ Por ejemplo, es el caso de México, que convierte al empresario en el hacedor y diseñador de la región, pues llega a ser el único capaz de crear fuentes de trabajo y de decidir, ante la ausencia de agremiaciones sindicales con verdadero peso sociopolítico, los términos en que se pactan los salarios de esa mano de obra, permitiéndole grandes ventajas acumulativas.

Las políticas gubernamentales habrían alentado o desacelerado, según los diferentes momentos históricos, aquellas perspectivas de

³³ “La hipótesis de Myrdal considera que determinados centros de crecimiento desarrollan ventajas acumulativas de manera que se ensancha una brecha entre la prosperidad de estos centros y los de la periferia.” Frank J. B. Stilwell, *Política económica regional*, Col. McMillan Vicens-Vivens de Economía, núm. 1, España, editorial Vicens-Vivens, 1973, p. 48.

crecimiento que aumentaron los “efectos de absorción”, profundizando peligrosamente en los momentos de crisis como la actual los costos sociales para este espacio.

En nuestros días, el índice de desempleo es muy alto desde el momento en que la crisis económica nacional se aceleró y más aún cuando las políticas económicas neoliberales golpearon tan duramente a determinados sectores manufactureros, sobre todo a los mini, pequeños y medianos empresarios, muy concentrados en este espacio. Fue aquí donde se reflejó la incapacidad de estas empresas tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo para poder hacer frente a los procesos de globalización.

La región de León, por desgracia, ostenta los niveles más altos del país tanto en la renegociación con los proveedores como con los bancos y en los despidos de personal. Un alto porcentaje de empresas leonesas, más del 73%,³⁴ optaron por adelgazar su planta de trabajadores.

Hoy en día se puede hablar de una ampliación de la zona de influencia de esta región del calzado, si bien ello implica cambios en la naturaleza del tipo de productos que ahora se ofrecen al mercado. No obstante, la planificación que sigue privando en la actual coyuntura es la de microeconomía espacial. Es el caso de expandir el hinterland de León hacia antiguas áreas rurales, como Purísima de Bustos y San Francisco del Rincón entre otras, para convertirlas en espacios de producción de importantes volúmenes de partes del calzado, con miras más que a refaccionar a las unidades empresariales leonesas, a transformarlas en maquilas que “solucionen” las demandas impuestas y diseñadas por la política globalizadora del mercado mundial del calzado. Algunas áreas como la de San Francisco del Rincón desde hace unos años han cobrado especial importancia en la producción de calzado deportivo, recordemos como ejemplo el caso de Calzado Garcís que desde 1977 inició sus operaciones con una producción de 700 pares semanales y que ya en 1985 producía más de 6 000 pares diarios.³⁵ En los últimos años este espacio multiplicó la producción de calzado deportivo de manera espuria, “copiando” el

³⁴ CEESP-León, encuesta, julio-diciembre de 1995.

³⁵ “El camino del cuero al plástico”, *Expansión*, núm. 45, México, octubre de 1985, p. 132.

modelo y la marca de los tenis que en esos momentos tenían mayor acceso al mercado. Hoy parece ya haber encontrado su camino con diseños y marcas propias para la confección de ese mismo tipo de manufacturas.

Por lo tanto, nos parece prematuro, sobre todo en una situación de crisis como la actual, desproteger de una planificación regional adecuada a los productores que de manera tradicional venían elaborando en esta región calzado de piel, de calidad fina y entrefina. Muchos de ellos ya fuera del mercado y habiendo dejado importantes niveles de desempleo al cierre de sus establecimientos, en la actualidad, de manera improvisada, buscan paliativos para enfrentar la crisis apelando a soluciones como las que impone la actual coyuntura del mercado internacional, en las que se propone lanzar a esta industria manufacturera a la confección de calzado deportivo, o por el contrario a la de autopartes del calzado. No obstante, esta enfermedad no debe atenderse con paliativos que atenúen determinados efectos, sino que debe estudiarse el conjunto de síntomas de manera que no se destruya totalmente el organismo, en este caso la mayoría de los productores del calzado leonés que deambulan en los tianguis tanto como sus antiguos empleados ofreciendo calzado de baja calidad y a precios que no les permiten sino mínimos beneficios.

Ante esta situación, nos preguntamos: ¿no sería acaso más provechoso elaborar un programa en el que se rescatara la elaboración del calzado tradicional de esta macrorregión y así apoyar a las unidades de producción que en la actualidad corren el riesgo de desaparecer por completo, y con ello atenuar los costos sociales y salvaguardar una parte de la planta productiva nacional? ¿Por qué debemos aceptar transformarnos de productores en maquiladores perdiendo la posibilidad de acceder libremente a los mercados y asimismo dejar de lado la especialidad que ha venido desarrollándose desde las primeras décadas de este siglo en la región?

En la actualidad, la falta de interacción entre el pequeño y mediano empresarios para procesar partes del calzado no les permite ser surtidores de las grandes empresas. Buscando las causantes aparecen en primer término aquellas en las que el empresario leonés del calzado con su excesivo individualismo y su vocación de productor final le impiden acceder a los cambios estructurales necesarios para transformar su unidad de producción. Creemos que la ponderación de las

causales debiera rastrearse en el origen de la mentalidad de aquel antiguo artesano zapatero que dependió del proceso de acumulación originaria para convertirse en “patrón” o propietario de un establecimiento, proceso que desposeyó a sus trabajadores de sus medios de producción y les proporcionó un salario por su trabajo. Su mentalidad de artesano le permeó, en su paso a propietario de taller industrial, rasgos que no le permitieron acceder a los cambios con la velocidad necesaria para adaptarse como empresario, para procesar los diferentes niveles de gestión exigidos por una empresa tanto en el plano de transformaciones tecnológicas como en todo aquello que concierne a la planificación e inserción en los mercados como los que ahora exige el modelo neoliberal. Anteriormente y cuando hubo necesidad de aumentar los volúmenes de producción porque así lo exigía la ampliación del mercado, fue realizado más de manera cuantitativa por los productores, a quienes desde un comienzo los detallistas les diseñaron el mercado.

De este modo siguen vigentes aún ciertos rasgos inherentes a la mentalidad artesanal, cuando al industrial del calzado le interesa crecer más por el producto que ofrece y no por el que requiere el mercado. También en este mismo orden, el novel empresario fue impuesto a crecer diversificando su producción y postergando una especialización de línea como lo hicieron los empresarios acostumbrados a penetrar libremente en los nichos de mercado que habían decidido capturar ya de antemano. No olvidemos tampoco que la resistencia al cambio de manipulación de un tipo de material con el que se acostumbra crear determinadas piezas, como puede ser cualquier tipo de calzado, es un rasgo consustancial del proceso de elaboración de las manufacturas de origen artesanal como son los zapatos; de ahí entonces que los productores sean reacios a abandonar la piel por los materiales sintéticos.

De igual manera, un rasgo común a toda la industria del calzado mexicano, en especial a los micro, pequeños y medianos empresarios, es la baja productividad que deriva entre otras cosas, sin duda, de los bajos niveles de transformación tecnológica pero que, en otra lectura, también podríamos adjudicarla a la preocupación por la calidad más que a la cantidad, residuo de una mentalidad artesanal. En el mismo orden podrían comprenderse las dificultades manifiestas en la micro y pequeña empresas con respecto a no poder contar con una verdadera

planificación en cuanto a gastos y costos, por ejemplo en los momentos de crisis como la actual, muchos de los productores prefieren mantenerse en el mercado intercambiando productos, sin beneficios importantes, antes que desaparecer del todo como tales. Sin embargo, esto no es lo que ocurre con los obreros desempleados, quienes en busca de un medio de subsistencia y recurriendo a las bases artesanales del oficio comienzan a fabricar algunos pares de zapatos en sus domicilios con los que luego comercian en los tianguis locales; espacio que ha dado en llamarse “el lugar de los zapateros desempleados”. Tal fenómeno de multiplicación de microtalleres familiares o picas, que florece a nivel coyuntural en nuestros días, no es otra cosa que una manifestación más de la crisis, y por lo tanto no puede evaluarse como una transformación en la planta productiva de la industria manufacturera de referencia.

Los reclamos del actual gobernador guanajuatense acerca de la situación crítica por la que atraviesa su estado, que presentó al presidente de la República a mediados de 1995, alertaban al respecto cuando afirmaba:

es urgente que se incrementen los apoyos a la planta productiva, que se aliente un clima de confianza propicio a la inversión y que se destinen mayores recursos para la generación de empleo pues el aparato productivo, patrimonio del país se nos va de las manos [...] En Guanajuato en lo que va del año se registra alrededor de 40, 000 personas que han perdido su puesto de trabajo, llegando ya la cifra total a más de 100 mil.³⁶

Para dimensionar el peso del desempleo en las industrias que nos ocupan evoquemos que yahacia 1992 los establecimientos manufactureros del calzado y la curtiduría leonesa ocupaban 60% más de empleos que el estado de Jalisco y el Distrito Federal en conjunto, de manera que una de cada tres familias en León dependen directamente de estas actividades.³⁷ El actual gobernador del estado, también empresario de las industrias del cuero y del calzado, transmitía en su

³⁶ “Vamos por el camino correcto”, le respondió el primer mandatario. “El aparato productivo ‘se nos va de las manos’, expresó Fox a Zedillo”, *La Jornada*, México, 28 de julio de 1995, p. 3.

³⁷ “Genera el sector calzado y piel uno de cada 3 empleos en León”, *Antes Meridiano*, León, Gto., 4 de abril de 1992, p. 3A.

mensaje no sólo la preocupación por el creciente desempleo de la región, sino por las enormes dudas que hoy manifiestan los empresarios frente al creciente desplome de ventas de la mayoría de los establecimientos industriales del país.

Es evidente que la crisis ha impactado de manera brutal a las micro, pequeñas y medianas empresas, que en este momento no ven como una salida posible para ellas la de las exportaciones. Recordemos que ciertas encuestas realizadas hace poco por los propios empresarios arrojan ya cifras catastróficas con referencia a los niveles de empleos y salarios. En ellas se señala que en el primer semestre de 1995 el 61.6% de las empresas ha disminuido su plantilla laboral y que estas cifras se agudizan para las pequeñas y medianas empresas.³⁸

En la encuesta levantada por el CEESP-León³⁹ para evaluar la situación de aquel momento, el 40% de los empresarios interrogados consideraron que entre los factores que están limitando el nivel de la producción de sus empresas figuran, en primer término, el escaso financiamiento que reciben (40% responde afirmativamente a esta pregunta), y por otro lado una gran contracción del mercado (30% de los encuestados). A lo anterior se le suma también la incertidumbre en la marcha de la economía del país. A nivel de lo que corresponde a las inversiones, capaces de generar ahorro interno, éstas adolecen también de falta de financiamiento (un 40% de los empresarios así lo afirma), al mismo tiempo que una gran caída en la demanda y grandes dudas por parte de un importante grupo respecto de la evolución de la economía nacional (27%). Lo último se refleja con mayor claridad dentro de la misma encuesta, si tomamos en cuenta que el 47% de estos empresarios, cuando se interrogó acerca de la bondad de los incentivos fiscales a la inversión y a la creación de empleos contenidos en la "Alianza para la Recuperación" (ARE), respondieron que éstos les resultaban muy poco atractivos. Aunado a ello también se detecta aquí que un 50% de los industriales no planea reestructurar sus obligaciones bancarias con el ADE, a pesar de que sólo un 8% del total de los mismos no tiene adeudos bancarios. Algo más contundente-

³⁸ "61.6% reporta que bajó su nivel de empleo: CEESP. Desplome de ventas en 75% de empresas", *La Jornada*, México, 8 de agosto de 1995, pp. 1 y 44.

³⁹ "Centro de Estudios Económicos del Sector Privado" (CEESP), León, julio-diciembre de 1995 (Resultados preliminares).

te aún para medir la conducta de los empresarios de la principal región del calzado del país es que casi un 60% considera que la devaluación de la moneda mexicana no les ha permitido recuperar nichos de mercado interno que continúan siendo coto del calzado importado. Pero si aún cabe alguna duda acerca del desconcierto de la mayoría de los medianos y grandes propietarios de los establecimientos industriales cuando se les interrogó sobre la situación que atraviesa la planta productiva del calzado guanajuatense, esta misma encuesta nos ilumina al respecto en lo que podríamos deducir como dos interpretaciones disímiles a la pregunta contenida en el apartado referido a: *¿en cuánto tiempo considera que se normalizará la situación general de su empresa?* Si tenemos en cuenta que poco más de 30% de los encuestados responde que no podría realizarse en un periodo menor entre los seis a los doce años y que 31% más de los mismos agrega que no es suficiente este periodo, ya que les llevará más de doce años nivelar esta situación, de ello podemos concluir que una gran mayoría de este grupo empresarial seguramente desaparecerá en esta transición. Otra posibilidad consiste en que el empresario del calzado no está dispuesto a tomar acciones para fortalecer no sólo su empresa y ni siquiera concientizarse acerca de la necesidad de reinvertir. Por lo tanto, prefiere sortear las coyunturas con las consecuencias que ello implica, sea a nivel de supervivencia de la planta productiva, sea para los riesgos que estas decisiones traerían aparejadas en un futuro próximo para el desarrollo tecnológico y la reconversión industrial.

No cabe duda que las políticas que no comprometen una planificación mediata conllevan los riesgos de desmantelamiento de una gran parte de la planta productiva. Es decir, cuando ésta se encuentra inserta dentro de una región a la que provee de un alto porcentaje en su cuota de generación de empleos, las consecuencias sociales de estas acciones pueden producir daños irreversibles en el futuro de la industria. El caso más patético es el que atraviesan los micro y pequeños empresarios⁴⁰ del calzado, así como los enormes costos sociales que hoy en día vienen pagando los trabajadores.⁴¹

⁴⁰ "Debe reorientarse la inversión, dice Concamin. Cerraron 8 mil pequeñas y medianas empresas en 1995", *La Jornada*, México, 19 de septiembre de 1995.

⁴¹ "Dará el organismo créditos por \$10 mil millones: Larios. Naffín, al rescate de pequeñas empresas", *La Jornada*, México, 11 de enero de 1996, pp. 1 y 48.

A partir de estas sucintas reflexiones conviene señalar que en la medida en que no se impida, por medio de una planificación adecuada y atendida a las características de esta industria, se producirá el desmantelamiento masivo de la gran mayoría de la planta productiva de esta macrorregión del calzado. De esta manera, corremos el riesgo de acrecentar los enormes costos sociales que traen aparejadas las políticas económicas neoliberales, impuestas en bloque para toda industria, y sumergir a la región en un espacio en el que sólo determinados tipos de empresas logren una maximización de sus ingresos, durante una determinada coyuntura, en detrimento de una verdadera política regional capaz de permitir salvaguardar los intereses de su planta industrial y con ello aminorar no sólo los costos sociales, sino también rescatar la mano de obra calificada que permitiría a futuro rediseñar este espacio.

6. ESTUDIO DE UNA MINIRREGIÓN DEL CALZADO EN LA FRONTERA NORTE. El caso de Ciudad Juárez y los pequeños y medianos industriales de la bota vaquera

Recostada sobre las márgenes del río Bravo, Ciudad Juárez contaba ya para 1991 con una población de 1 286 734 habitantes¹ (véase la gráfica 45).

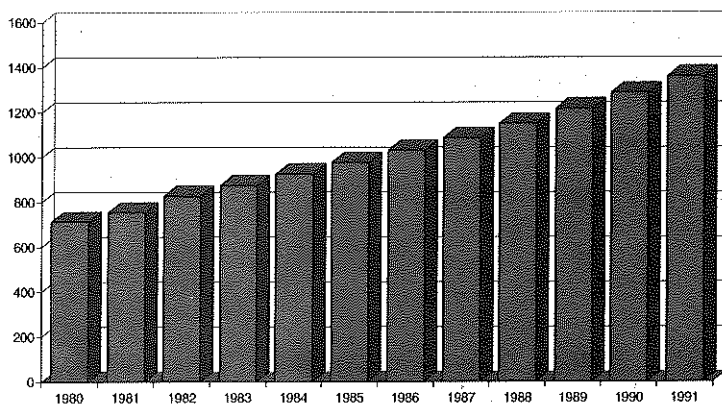
Centro maquilador muy importante en esta frontera gracias a que actualmente detenta más de trescientos establecimientos maquiladores, asentados en diferentes parques industriales, en ella se ha desarrollado una industria de bota vaquera especializada en pieles exóticas² que se caracteriza por tener una planta productiva de pequeños y medianos empresarios.

Teniendo presente que el sector botero-vaquero, por las características que aquí detallaremos, se mueve con ciertas variables autónomas a las de la industria del calzado en general, hemos seleccionado el estudio de este espacio regional juarense para analizar el comportamiento de varias “empresas-tipo” y de diferentes generaciones de

¹ Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C., *Ciudad Juárez en cifras. 1991*, Estadísticas Socioeconómicas Básicas, Edit. Desarrollo Económico de Cd. Juárez, A.C., 1992

² Se trabaja toda la línea de pieles exóticas desde la iguana hasta el elefante, a pesar de la prohibición para manipular muchos de estos tipos de insumos dentro y fuera del país. Existía en 1991 en Ciudad Juárez una de las principales filiales de la empresa “Curtidos Marinos”, siendo ésta la primera empresa en el país que desde hace quince años trabaja pieles de tiburón. Como industria del calzado también fabrica botas de piel de res y de diferentes pieles exóticas.

GRÁFICA 45
Población de Ciudad Juárez, 1980-1991
(En miles)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de "Estadísticas Socioeconómicas de Ciudad Juárez"; Desarrollo Económico Juárez, A.C., 1991.

pequeños y medianos empresarios que aparecen en esta ciudad fronteriza nítidamente estratificados.

En estas últimas dos décadas, este sector manufacturero se ha desarrollado con un acelerado ritmo en su patrón de acumulación que en muchos casos no se corresponde con el que se establece en otras áreas del país.

Alrededor del 70% de los actuales empresarios surgieron durante el auge del mercado de la bota vaquera. La segunda mitad de la década de los setenta señala la coyuntura del nacimiento de talleres que se han convertido hoy en importantes micro, pequeños y medianos empresarios. Esta primera generación de manufactureros de bota vaquera se une a los pocos sobrevivientes de la segunda generación de industriales "boteros" juarenses de los que apenas quedan hoy algunas pocas familias.

Con este propósito y debido a que no se habían realizado estudios específicos sobre la región en este sector productivo para sus diversos tipos de empresa, en noviembre de 1991 realizamos un breve estudio de campo del que extrajimos la información que nos ha permitido

perfilear el arquetipo de empresario de bota vaquera (autonominados “boteros”) que existe actualmente en esta frontera.

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA BOTERA DE CIUDAD JUÁREZ

Ciudad Juárez había sido durante toda la época porfiriana punto importante no sólo para el estado de Chihuahua —principal espacio de inversiones mineras estadounidenses en México—, sino también por ser un centro neurálgico en la región para la salida de productos hacia Estados Unidos, que por vía férrea llegaban hasta la población fronteriza, y en especial de la región minero-ganadera del norte del país.

El 12% de la población de 405 707 habitantes³ que a finales de 1910 vivía en el estado de Chihuahua era inmigrante de otros estados del país. Ciudad Juárez, al igual que las otras ciudades del estado, había recibido población proveniente de Zacatecas, Durango y Aguascalientes.

En los últimos años de la segunda década del presente siglo Ciudad Juárez (antiguo Paso del Norte), a pesar de que no alcanzaba los 40 mil habitantes⁴ contaba ya en su memoria histórica el haber sido escenario de los célebres Tratados del 21 de mayo de 1911 y el haber pertenecido a la región en donde tuvieron lugar muchas de las grandes luchas revolucionarias.

En la alegre década de los veinte algunas ciudades fronterizas del norte de México se desarrollaron al compás que imponía el lado estadounidense. Fue entonces cuando Ciudad Juárez recibe una gran afluencia turística y se convierte en un importante centro de diver-

³ Dirección General de Estadística, *Estadísticas Sociales del Porfiriato, 1877-1992*, Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística, México, 1956, 250 pp.

⁴ Dirección General de Estadística, Estado de Chihuahua, *Séptimo Censo General de Población*, Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística, Estado de Chihuahua, 1950, 190 pp.

Si se analiza el crecimiento demográfico de esta ciudad fronteriza se verifica un ritmo muy lento entre las décadas de los treinta y los cuarenta de 39 669 habitantes que existían en 1930 se pasa a 48 881 en 1940, en cambio para 1950 se sobrepasan ya los 130 000 habitantes.

sión.⁵ A pesar de que los juarenses se siguieron abasteciendo de sus artículos de primera necesidad en El Paso, a medida que se incorporaban divisas con el turismo crecían las posibilidades de desarrollar ciertos establecimientos industriales.

En ese entonces, la moda de los *twenties* imponía como tipo de calzado para mujer los botines y esto sirvió para que los zapateros de esta ciudad fronteriza mexicana empezaran a producir en sus pequeños talleres artesanales los primeros pares de este tipo de calzado. De los tres primeros zapateros que comenzaron fabricando botines de mujer hacia los últimos años de la década de los veinte para venderlos en Estados Unidos, más de uno provenía precisamente de Aguascalientes.⁶ Lamentablemente la crisis de 1929 no permitió el suficiente crecimiento de estas manufacturas hasta finales de la segunda guerra.

La década de la Gran Depresión significa para este espacio un cambio cualitativo respecto de la movilidad de la frontera. Los juarenses se manifestaron en contra de las medidas migratorias de Estados Unidos e hicieron un boicot contra las tiendas de El Paso. Las dos

⁵ "Juárez es el lugar más inmoral, degenerado y perverso que he visto u oído contar en mis viajes", afirmó el cónsul norteamericano John W. Dye en 1921. 'Ocurren a diario asesinatos y robos. Continuamente se practican juegos de azar, se consumen y venden drogas heroicas, se bebe en exceso y hay degeneración sexual. Es la Meca de los criminales y los degenerados de ambos lados de la frontera.' Para los norteamericanos, y también para los mexicanos del interior, Ciudad Juárez y otras ciudades de la frontera eran centros escandalosos de pecado y degradación en la Era de la Prohibición. Cuando en El Paso y en el resto de Texas se impuso el estado seco en 1918, y cuando la Ley Federal Volstead (el Estatuto que imponía la Prohibición) entró en vigor en 1920, los *gringos* de todo el sur, del medio oeste y del sudoeste descendieron a los pueblos de la frontera mexicana a calmar su sed de licores y a gozar de los placeres que no existían o estaban prohibidos por la ley en los Estados Unidos. Por ser la más grande de las ciudades de la frontera, Ciudad Juárez rápidamente estableció una gran variedad de entretenimientos muy populares para las multitudes de turistas". Óscar J. Martínez, *Ciudad Juárez: El auge de una ciudad fronteriza a partir de 1848*, México, Fondo de Cultura Económica, 1978, p. 84.

⁶ "Mi abuelo nativo de Aguascalientes, al igual que mis padres, comenzó fabricando al final de los años 20 botines de mujer[...] él vendió sus zapatos hasta el año 1959 en Estados Unidos[...] Cuando mi abuelo comenzó a fabricar botines producía en su taller entre cinco a siete pares por semana que los hacían nada más entre tres personas." Esther Iglesias, Entrevista con el señor Rafael Sánchez, Ciudad Juárez, Chihuahua, 17 de noviembre de 1991, mecanografiado, p. 49.

ciudades fronterizas reñían por conseguir ventajas. Este momento histórico demostró la vulnerabilidad en la economía juarense orientada en lo básico hacia el comercio y servicios turísticos. Las incipientes manufacturas que entonces comenzaron a desarrollarse representan las primeras transacciones comerciales entre ambos espacios. De aquella primera semilla de artesanos zapateros-boteros sólo queda un tronco familiar, actualmente en la tercera y cuarta generaciones, que conforma una empresa familiar y que detenta la industria botera más antigua de Ciudad Juárez.

La expansión del comercio fronterizo de esta región en las décadas de los cincuenta y sesenta encontró un gran apoyo de la Federación en el momento en que se crea el Programa Nacional Fronterizo (Pronaf).⁷ Ciudad Juárez fue uno de los espacios urbanos más favorecidos con este programa. Debido a la próspera economía de posguerra y a las devaluaciones de 1948 y 1954 del peso mexicano que beneficiaron al comercio y la industria locales, ya para 1960 esta localidad se había convertido en la cuarta ciudad más grande de México.

Este desarrollo regional de la década de los sesenta no abarca todos los sectores de la economía juarense, ya que algunas manufacturas, como las de la bota vaquera, sufren una importante contracción en la expansión de sus exportaciones. Aquellas antiguas familias de zapateros que desde finales de los años veinte venían fabricando botines y botas se retiran del mercado de Estados Unidos, principalmente el de las regiones fronterizas de Texas y Colorado, por considerarlo demasiado inestable en su demanda y muy débil en su cartera de pagos. Al mismo tiempo, los capitales estadounidenses favorecidos por el bajo costo de la mano de obra mexicana instalan sus maquiladoras en este país. Gran parte de los migrantes temporales ya no encuentran trabajo en las maquiladoras del calzado de El Paso sino que regresan a Ciudad Juárez, como obreros calificados incorporándose a la West Moore de México, recientemente creada, o bien a otras maquiladoras zapateras.

Años más tarde, un pequeño grupo de estos antiguos obreros de maquiladoras se abrieron paso instalando talleres de tipo artesanal dirigidos a capturar una parte del mercado interno de los estados

⁷ Óscar J. Martínez, *Ciudad Juárez, op. cit.*, p.160. Entre 1960 y 1970 la balanza comercial de las zonas fronterizas de México creció alrededor de un 17% anual.

norteros de México. Son aquellos hombres, muchos de ellos de extracción rural del propio estado de Chihuahua, que migraron con sus padres a la ciudad fronteriza a fines de la década de los cincuenta. Aprendieron el oficio del calzado trabajando desde adolescentes en los talleres zapateros juarenses y durante algún tiempo en las empresas de capital estadounidense. Todos, sin excepción, conocían la fabricación de la bota en todas sus fracciones: tanto quienes habían laborado con los artesanos y por tanto la fabricaban ellos mismos de principio a fin, como quienes habían desempeñado diferentes oficios en los distintos departamentos de las grandes maquiladoras de bota. Debido a esto les fue más fácil convertirse en maestros-patrones-talleristas y comenzaron a fabricar rápidamente la bota vaquera. Fueron capaces de resistir el tránsito de obreros asalariados y/o jornaleros destajistas a "patrones", y muy eficaces para contratar mano de obra asalariada y organizar su propio taller en un mercado restringido. No obstante, les fue difícil insertarse en un mercado tan débil. Para lograrlo se convirtieron en maquiladores de aquellos antiguos empresarios que habían sobrevivido al cambio.

Las debilidades del entonces mercado interno requerían un tipo de empresario que supiera adaptarse a aquella coyuntura. Numerosas unidades manufactureras no pudieron asimilarse a estos cambios, mientras que las diferentes fluctuaciones fueron aprovechadas por jóvenes talleristas que aspiraban a gestionar algún día una empresa de mayor envergadura. Fue durante esta coyuntura, en un momento en que las fluctuaciones marcaron el alza y cuando las demandas requerían mayores volúmenes de producción, cuando las pequeñas empresas ya instaladas prefirieron recurrir a la maquila. Para ello contrataron los servicios de los recientes talleres que pertenecían ahora a algunos de sus antiguos obreros especializados. Todo ello era más rentable que ampliar la capacidad instalada de su propia planta productiva

La creación de West Moore de México con inversión estadounidense data de esta década, y es posterior a otra maquiladora con capital mexicano y de origen zacatecano, Río Hondo. Este momento representó un parteaguas: una vez más la moda, al igual que antaño, vino a favorecer la aceleración de la primitiva acumulación de estos talleristas recientemente incorporados a la planta manufacturera. A partir de entonces se impone la bota vaquera, ya no sólo de piel de res,

la tradicional, sino la bota de piel exótica que implica otro tipo de técnica y estilos, al mismo tiempo que otra clase de mercados.

En el siguiente ciclo que tuvo lugar a finales de la década de los setenta se formó la última oleada de talleres o microestablecimientos hoy representantes de más del 60% de las empresas pequeñas y medianas de botas de Ciudad Juárez.

EL "SELF-MADEMAN" DE LA FRONTERA MEXICANA JUARENSE: EL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO BOTERO

Todo intento por crear un arquetipo de unidad de análisis corre el riesgo de caer en simplificaciones y estereotipos. En la mayoría de los casos es necesario abandonar ciertas variables poco representativas desde el punto de vista cuantitativo pero que siguen insertas cualitativamente en la estructura que se pretende analizar.

Debido a que estamos estudiando un microespacio dentro del sector industrial del calzado, como es el de los pequeños y medianos empresarios boteros de una zona del país, correremos este riesgo porque consideramos que es significativo subrayar las condiciones que hicieron posible un rápido proceso de acumulación durante la coyuntura de fines de la década de los setenta, para entender la emergencia por la que atraviesan hoy los pequeños empresarios de bota vaquera de Ciudad Juárez.

Es evidente que los espacios abiertos de la frontera permean un mayor número de coyunturas para percibir ciertos procesos de cambio. En el caso de una industria como la que nos ocupa, cuyo producto requiere alto valor agregado —creado en gran medida del conocimiento del "oficio" y de haberse mantenido en el "gremio"— hemos diseñado un agrupamiento de comportamientos socio-económicos comunes a la gran mayoría de estos micro, pequeños y medianos empresarios de la frontera norte de país que nos permitirá visualizar el encuadre en el que se produjo este proceso:

a) Las empresas siguen teniendo un carácter primordialmente familiar que mantiene en gran medida el original patrón de acumulación, aunque empleen fuerza de trabajo asalariada.

El micro y pequeño empresario generalmente es apoyado por todos los miembros de su familia nuclear, en primer término por sus hijos varones, y en muchos casos también por una parte de su familia ampliada o extensa.

b) La mayoría de los empresarios incluidos aquí pertenecen a la primera o segunda generación de propietarios.

Aprendieron el oficio con sus padres o en un pequeño taller, o bien en una gran maquiladora de botas vaqueras de la región.

c) En la segunda generación de empresarios se reduce la familia nuclear.

El número de descendientes de estos jóvenes empresarios varía entre tres y cuatro y en menor medida rebasan los cinco miembros.

d) Los niveles de ingresos de los pequeños y medianos empresarios parecen estar en relación directa con la generación a la que pertenecen.

Los ingresos más altos corresponden a quienes pertenecen a la generación que hoy tiene entre 40 y 50 años de edad, disminuyendo en la medida en que superan estas edades. En lo que respecta a la escolaridad de los principales propietarios de empresas, únicamente el 50% ha terminado el nivel secundario y sólo el 10% alcanza nivel universitario.

e) Todos ellos están capacitados para controlar bastante bien la calidad del producto en cada una de sus fases de producción.⁸

⁸ “[...] en 1962 me ocupaba como aprendiz [...] en esa época una persona hacía varias facetas del trabajo; entonces se aprenden bastantes etapas del proceso de la bota [...] En 1973 empecé con mi primer tallercito ya propio”. Esther Iglesias, Diario de campo en Cd. Juárez, Entrevista con el señor Javier Ramírez propietario de la fábrica “Herradero”, Ciudad Juárez, Chihuahua, noviembre de 1991, mecanografiado, pp. 2 y 3.

Tanto el antiguo aprendiz de los pequeños talleres, como quien fue obrero de las maquiladoras, por lo general se desempeñaron en diferentes áreas o departamentos de la confección de la bota, por lo que cuentan con los conocimientos que el producto terminado requiere.

f] La capacidad desarrollada para la gestión y las características de las relaciones sociales de producción en que se desenvuelven favorecen el ritmo del patrón de acumulación.

Aquellos que pertenecen a la segunda generación de empresas familiares o quienes vendían su fuerza de trabajo desempeñándose en funciones de control de personal, alcanzaron con mayor rapidez la posibilidad de convertirse, ellos mismos, en propietarios de talleres de maquila. De todos modos, el antiguo taller, hoy transformado en pequeña o mediana empresa, sigue presente en las relaciones sociales de producción teñidas de paternalismo y compadrazgos: las tribulaciones de los nuevos propietarios hacen exclamar a muchos de ellos, en sus obligados viernes de tertulia con sus asalariados, frases como “ni queremos ser empresarios ni queremos ser trabajadores”. Esta ambigüedad manifiesta un momento de tránsito en el que todavía no han podido asumirse muchos de estos empresarios como tales, es decir, como quienes utilizan la fuerza de trabajo para producir plusvalía.

g] Las posibilidades de remplazar paulatinamente el empleo artesanal de la mano de obra en la confección del producto, con la mecanización para determinadas fracciones del mismo ayudó al florecimiento de estos talleres.

Las ventajas comparativas de un espacio fronterizo fueron aprovechadas en su favor en la compra de capital fijo. Sus talleres fueron creciendo en microempresas a medida que se mecanizaban y aumentaban la posibilidad en los volúmenes de producción.⁹

Adquirieron maquinaria de segunda mano allende la frontera, en

⁹ “[...] mi abuelo se dedicaba mucho en aquel entonces a hacer bota de mujer [...] nosotros tenemos moldura de aquellos años, pero ya prácticamente sacar esa moldura nos saldría muy caro por cuestión de que tendríamos que reformarla y no

muchos casos con pago en especie, utilizando a muy bajos costos la fuerza de trabajo de sus aprendices, reproduciendo el modelo del que antiguamente ellos mismos fueron parte.

A pesar de las facilidades de exención del 50% en los aranceles de importación por ser zona fronteriza, la actual mecanización en la industria del calzado juarense no sobrepasa la media del 40%; en muy raras excepciones alcanza el 70 por ciento.¹⁰

h) Sólo un porcentaje mínimo de empresarios pertenecientes a este grupo ha logrado insertarse en la tecnología de punta capaz de permitirle el control de calidad y el suficiente volumen necesario para competir en el mercado exterior.

i) La velocidad en el crecimiento de la empresa dependió del nivel de planificación de la familia nuclear y en relación con el número y el grado de escolaridad adjudicada a sus hijos varones.¹¹

El grado de escolaridad aumenta casi en el 90% de los entrevistados en relación directa con el lugar que ocupa el primogénito varón dentro de la familia. Los núcleos familiares de numerosos hijos del

sólo para cortar a mano sino para cortar a máquina, o sea que lo que quiero decirle es que, el suaje, la moldura que ellos tenían, era para cortar a mano...”

“[...] allí por 1979, más o menos, no nos podíamos quejar por la demanda, pues había mucha [...] y muy poca mano de obra, muy pocos obreros calificados; entonces nosotros empezamos a ver la posibilidad de la máquina [...] en sí la industria de la bota ya no es una cuestión artesanal porque antiguamente había que hacer muchas cosas a mano, pero ahora ya no, en la actualidad hay mucha maquinaria [...]” Esther Iglesias, Diario de campo en Ciudad Juárez. Entrevista con el señor Rafael Sánchez, cit.

¹⁰ Esther Iglesias. Diario de campo en Ciudad Juárez, Conversación con el señor Pedro Ramírez de la empresa “Herradero”, cit., p. 4.

¹¹ “[...] mis hermanos y yo trabajábamos juntos [...] H. y O. empezaron conmigo y después se incorporó P. que en ese momento estaba estudiando [...] continuó sus estudios hasta hacerse contador público, y mi otro hermano, el más chico, cuando tuvo una edad de 15 o 16 años comenzó en nuestro taller y estudiaba al mismo tiempo, ahora es contador también [...]. O.H. y yo, los de mayor edad no estudiamos, los más pequeños sí”. Esther Iglesias, Diario de campo en Cd. Juárez. Entrevista con propietario de una empresa mediana, Ciudad Juárez, Chih., noviembre de 1991, mecanografiado, p. 11.

sexo masculino obtuvieron más ventajas que aquellos que tenían mayor número de descendientes del sexo femenino. Generalmente los hijos mayores sacrificaron el nivel de sus estudios por el aprendizaje del oficio. Los hijos menores, una vez encauzada la unidad productiva fueron enviados a estudiar contabilidad o administración.

Las unidades productivas que funcionaron de este modo fueron las que crecieron con mayor rapidez y forman parte hoy en día del sector de las medianas empresas. Las mujeres de la familia que se incorporan a la empresa desarrollando tareas administrativas tienen un grado de escolaridad que casi nunca rebasa la secundaria y muy de vez en cuando algunas concluyen la preparatoria o una carrera técnica.

j] El hecho de producir una monolínea (bota vaquera) disminuye los costos de producción en diseño¹² e inventarios y representa una ventaja comparativa¹³ con respecto a la industria del calzado en general.

En la mayoría de los casos mantienen un mismo diseño y horma adecuada, orientada generalmente al mercado mexicano, diferente a las exigencias del estadounidense. No emplear diseñadores y mantener modelos que no sufren grandes cambios les disminuye los riesgos

¹²Salvo en las grandes maquiladoras de la región, en donde sí existen diseñadores formando parte del equipo técnico de producción, en el resto de las empresas juarenses los modelos generalmente son copiados de fabricantes extranjeros o nacionales y el diseño para su confección es tarea de alguno de los propietarios de la empresa.

¹³“¿La actual moda de la bota vaquera mantiene el mismo modelo que en años anteriores?”

Ahorita en la actualidad lo que tenemos que cambiar únicamente son las puntas. Tenemos como unas seis o siete puntas y hasta que no cambie la moda con el tipo de tacón no tenemos necesidad de mandar a hacer una nueva horma pues en la bota la horma generalmente viene quebrada, es decir para tacón alto.

—¿Debido a que usted no exporta a Estados Unidos se le facilita producir menores tipos de anchos de botas que los que requiere generalmente aquel mercado?

—Sí claro, nosotros sólo fabricamos un tipo de anchos, los ‘recios’, es decir nada más una letra, la D, porque para exportar necesitaríamos hacer otros anchos, los de la letra E y EE”. Esther Iglesias, Diario de campo en Ciudad Juárez, Entrevista con el señor Rafael Sánchez, cit.

de inventarios difíciles de colocar en el mercado cuando “no están a la moda”, riesgo que sí corren otras líneas del calzado.

k] Para compensar la desventaja comparativa de la región con respecto a la lejanía en el abastecimiento de la materia prima se asocian gremialmente en una comercializadora ad hoc.

En esta región y por el tipo de producto que se fabrica la materia prima representa alrededor del 65% del costo de producción. Las empresas más jóvenes se han asociado en una comercializadora de insumos para abaratar costos. Y también para disminuir los riesgos de las coyunturas que exigen altos volúmenes de producción y en plazos fijos. Superan los problemas de abastecimiento de insumos en una región en la que no existen curtidurías mediante el aprovechamiento de las ventajas fronterizas para abastecerse de algunos materiales, como es el caso de las pieles exóticas, con las que se confeccionan la mayor parte de las botas vaqueras de la región. Paralelamente a ello se han organizado también diferentes empresas familiares que vienen uniéndose para comercializar los productos terminados.

l] La mayoría de estos empresarios no planifican su producción impidiendo las posibilidades de expansión hacia áreas de comercialización.

Una vez más se confirma con este rasgo la pertenencia al arquetipo del microempresario en quien domina la intuición antes que la racionalización productiva y la planeación a escala temporal.

Sin estudios previos de mercado, el área de comercialización de estos empresarios se amplía o restringe de acuerdo con el movimiento de la cartera del agente viajero. Este representante de diferentes industriales, que ofrece productos semejantes, de disímiles calidades y costos, en algunas ocasiones actúa como un eslabón más para mantener un mercado cautivo. De esta manera el circuito del mercado sigue siendo el espacio mexicano del norte y principalmente los estados de Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California, Durango y Tamaulipas.

La producción de las maquiladoras, que junto con las de algunas medianas empresas se destina al mercado estadounidense, representa

alrededor de un 40% del total de la producción de bota vaquera juarense.

Por todo lo anterior se comprende que tardará aún la planificación para insertarse en los mercados europeos de los empresarios pequeños y medianos.

ll] El espectro de los canales de comercialización se amplía de manera diferenciada para cada empresa con la apertura de ventas directas al menudeo mediante la instalación de diferentes tiendas en Ciudad Juárez.

Registramos una mayoría de empresas que tienen dos y tres tiendas y en algunos casos hasta cinco. Actúan como refuerzo ante las coyunturas difíciles en los mercados tradicionales.

Este es otro rasgo de planificación a corto plazo y a pequeña escala. La expansión del circuito comercial en El Paso con este tipo de tiendas es todavía incipiente. La exportación "por goteo" (el transporte cotidiano en numerosos viajes de mínimos volúmenes de mercancía de manera espúrea) no es ajena en tales circunstancias.

m] La mano de obra femenina está ausente en las empresas juarenses del calzado, salvo en las grandes maquiladoras.¹⁴

El tipo de trabajo más rudo con el que se inició la industria y su menor mecanización, sentaron el precedente. Aún hoy con tecnología y mayor grado de mecanización, sigue vigente la costumbre. ¿A ello

¹⁴ A diferencia de otros espacios regionales del calzado mexicano, en Ciudad Juárez la mano de obra femenina se emplea en algunos talleres únicamente como trabajadoras a domicilio para determinadas labores mínimas tales como el adorno o pespunteado.

Las maquiladoras de capital estadounidense que fabrican botas en la región emplean mujeres en un porcentaje muy bajo. "La mano de obra femenina en el calzado de maquila no se utiliza aquí como en algunos otros espacios de Estados Unidos, en los que por ejemplo en los departamentos de corte sólo se encuentran mujeres [...] Aquí la convivencia entre mujeres y hombres en la fábrica es muy difícil y he tenido muchos problemas al respecto." Esther Iglesias, Diario de campo en Ciudad Juárez, Conversación con directivo de la West Moore en Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chih., 20 de noviembre de 1991, mecanografiado, p. 17.

se unen las dificultades de adaptarse en la convivencia laboral ambos sexos en lugares a veces demasiado hacinados?

n] Las agrupaciones obreras son inexistentes en este tipo de empresas.

La localización de los talleres en el espacio urbano no ayuda a la agrupación de los obreros debido a que en muchos casos una misma empresa tiene diferentes sitios de trabajo según las fracciones del calzado. En muchas ocasiones las instalaciones son precarias y deprimentes. En muy pocos establecimientos, salvo en algunas medianas empresas, existen instalaciones donde se realiza todo el proceso productivo ordenada, espaciosa y limpiamente.

ñ] La coyuntura del espacio para una rápida acumulación parece haberse cerrado.

Actualmente existe una tendencia corporativa que dificulta la penetración en este espacio a cualquier recién llegado e impide por el tipo de trabajo fraccionario desarrollar el oficio zapatero, en este caso más precisamente de “botero”, en la medida en que lo hicieron los hoy ya propietarios de estas unidades de producción.

LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA DE BOTAS VAQUERAS DE CIUDAD JUÁREZ

Como en toda la industria del calzado, también en la especialidad de las botas vaqueras y en los diferentes lugares en donde éstas se producen la sectorialización en cuanto a dimensión de la empresa y volumen de producción es muy diversa.

En el presente existen en Ciudad Juárez alrededor de 80 empresas entre talleres de reparación, minitalleres, empresas pequeñas, medianas y grandes maquiladoras. Sin embargo, son aproximadamente 35 empresas las que producen casi el 90% de la producción. En conjunto dan ocupación a casi 2 000 trabajadores con empleo relativamente fijo y más de 500 o 600 obreros que laboran en talleres de reparación y pequeña maquila.

El efecto multiplicador de empleos se minimiza en esta industria juarense por el hecho de no abastecerse *in situ* de la materia prima básica.

DE LA MAQUILADORA A LOS TALLERES DE REPARACIÓN DEL CALZADO

En este espacio hallamos todo el espectro de unidades productivas. Existen en Ciudad Juárez dos grandes maquiladoras que generan 400 empleos y cuya producción arroja volúmenes anuales de poco más de 200 000 pares de botas. La relación entre destajistas y obreros de salario fijo es del 60 al 40%, respectivamente. Casi no existe rotación de personal y en esto interviene el sindicato que, en muchos casos, es bastante sólido. Una de estas empresas, de capital extranjero, está corporativizada y verticaliza la producción de vestimenta y calzado de tipo vaquero.

En el otro extremo de las unidades productivas se minimizan los volúmenes de producción: algunos pequeños talleres de maquila, cuyo número no alcanza a diez, apenas incorporan totales anuales, en conjunto, que no sobrepasan los 600 pares.

Sin ninguna incidencia en la producción pero como autores de uno de los pocos efectos multiplicadores de empleo de esta industria se encuentran los minitalleres de reparación, que suelen fabricar en forma manual hasta dos o tres pares semanales de botas. Estas pequeñísimas unidades no emplean más de dos o tres trabajadores temporales con salarios muy por debajo del nivel de los obreros de los otros tipos de unidades productivas.

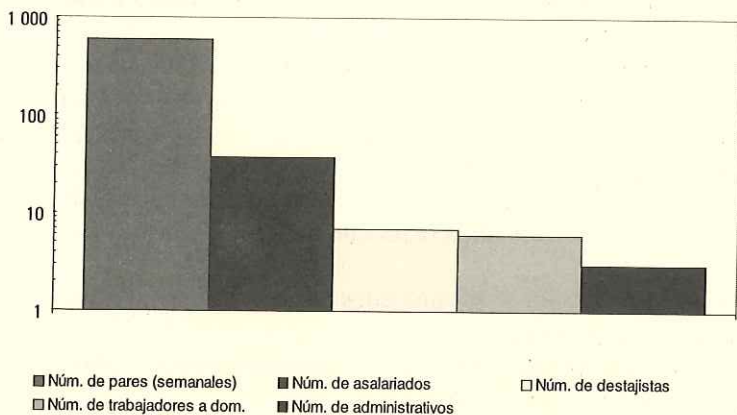
La gran mayoría de las más jóvenes de las industrias manufactureras, que hoy tienen entre 15 o 20 años de vida, trabajan las pieles exóticas puesto que aprovecharon la coyuntura de la década de los setenta cuando el tipo de vestimenta casual favorecía el calzado de tipo vaquero.

Los principales tipos de empresas: micro, pequeña y mediana

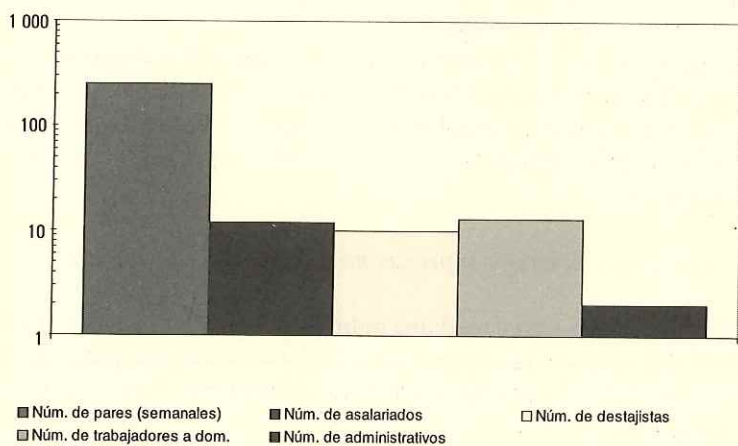
En México, la pequeña y mediana industrias representaban para 1992 el 98% del total de las empresas: 82 000 unidades de producción agrupadas en la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra).

GRÁFICA 46
Tipos de empresas que elaboran botas
Ciudad Juárez, Chihuahua, 1991-1992
(Unidades)

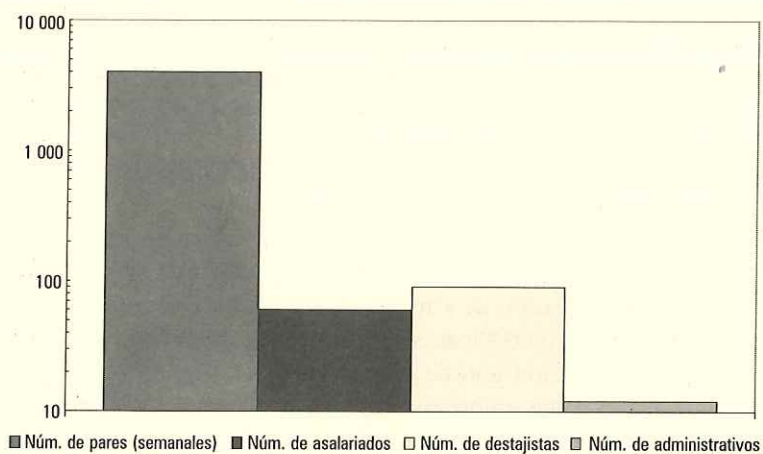
a) Empresa media



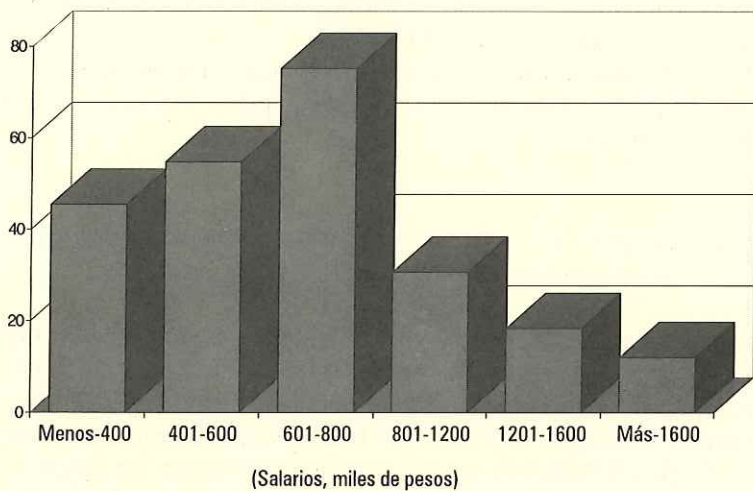
b) Empresa chica



c) Maquiladora de capital nacional



GRÁFICA 47
Ingreso familiar medio mensual. Ciudad Juárez, 1990
(Número de personas, miles)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de "Ciudad Juárez en cifras. 1991", *op. cit.*

En Ciudad Juárez las micro, pequeñas y medianas empresas del calzado que en conjunto suman alrededor de 30 establecimientos (véase la gráfica 40), son las que producen el mayor volumen de botas vaqueras. Más del 60% de las pequeñas y medianas empresas surgieron hacia la segunda mitad de la década de los setenta y hoy generan más de 1 800 empleos en la planta productiva, pero sólo alcanzan un centenar entre el personal administrativo y los empleados de las tiendas o boutiques.

La producción oscila entre 200 y 400 pares semanales en más del 80% de estas empresas, y un número muy reducido de medianas unidades manufactureras de Ciudad Juárez y Casas Grandes, Chih., producen alrededor de 600 pares semanales. La dimensión y número de asalariados en cada una de estas unidades varía entre 15 y 50 obreros. Las medianas empresas emplean alrededor de 50 trabajadores permanentes más un porcentaje de eventuales para determinadas labores del proceso: aquí no existen sindicatos y algunos obreros reciben un salario mayor al mínimo, sobre todo los que cumplen tareas de especialización, hecho que les sirve para emplearse como destajistas en otras empresas (véase la gráfica 46).

El trabajo a domicilio no está demasiado extendido. La mecanización en estas unidades manufactureras oscila alrededor del 40%; sólo muy pocas rebasan esta tasa, aunque no son precisamente las que más exportan a Estados Unidos.

En todas estas industrias el precio de producción se aumenta a raíz de los altos costos de los insumos: los cueros, pieles y tacones rebasan el 60% de este costo.

LA ACTUAL COYUNTURA DEL SECTOR BOTERO MEXICANO Y LOS RETOS DE LA INDUSTRIA JUARENSE FRENTE AL TLC

Los pequeños y medianos empresarios juarenses, cuya producción de bota vaquera representa apenas un mínimo del total nacional, lograron incrementar vertiginosamente la demanda hasta finales de 1992. La moda vaquera hizo del sector “botero-vaquero” una rama muy significativa del calzado mexicano en las décadas de los ochenta y noventa. Sin embargo, aunque las botas aún representan, dentro de la balanza comercial del calzado mexicano, una de las fracciones de

mayores volúmenes de exportación, estas manufacturas han resentido los efectos de la crisis de la industria zapatera y la estructural del país.

Es así como también los pequeños y medianos industriales de botas de Ciudad Juárez, a pesar de las diferentes ventajas comparativas regionales a que se hizo referencia antes, recibieron los impactos de esta crisis aunque un poco más tardíamente que el resto del país.

El rápido ascenso en el proceso acumulativo para el pequeño y mediano empresario ha dejado de lado —por falta de inversiones tecnológicas como las del diseño y por la incapacidad para exportar en gran escala— las posibilidades de abrir mercados en países europeos. La velocidad con que el mercado interno absorbía su producción sirvió para engendrar un efecto “boomerang”, ya que se vieron rebasados por la coyuntura y no pudieron prepararse con rapidez para invertir en planificación y mínimos estudios de mercados que los dispusieran mentalmente para el llamado “modelo modernizador”.

Otros riesgos son las diferencias en el control de calidad del producto terminado, lo que se evidencia entre los diversos fabricantes. Esto constituye un rasgo que pondrá en peligro cualquier futuro intento de celulizar la producción, no sólo a nivel de planta productiva sino también a nivel de la fusión de grupos empresariales, puesto que será difícil homogeneizar criterios de control de calidad. El cambio tecnológico requerido por las nuevas redes de comercialización para penetrar a determinados mercados, y que exige delegar funciones de control, podría ser una de las fronteras más difíciles de vencer a nivel de las formas de pensar de los pequeños y medianos empresarios, acostumbrados a la manipulación individual y a imponer criterios particulares en el control de calidad del producto.

Durante 1992 las declaraciones de las diferentes cámaras empresariales enfatizaron que la industria del calzado podría afrontar sin problemas los retos de exportación que se presentaran con el TLC. Por entonces, y a pesar de que muchos estudiosos evaluaron los riesgos de este acuerdo para la planta empresarial mexicana, los mini y pequeño industriales prefirieron escuchar el discurso estatal antes que prever las dificultades que deberían asumir. Es decir, no aprovecharon la posibilidad de transformar a un tiempo tanto la empresa y los mercados como los volúmenes y la calidad de sus productos finales.

Cabe recordar que uno de los sectores de esta industria menos favorecidos para aspirar a la eliminación del arancel es precisamente

el sector botero: el año 2003 aparece como la fecha definitiva para la eliminación de la última etapa arancelaria de desgravación a estos productos.

Hoy más que nunca es imperioso que la micro, pequeña y mediana industria del calzado se conozca a sí misma para prever acciones en el futuro próximo. A pesar de las ventajas comparativas del espacio fronterizo de características monoproduktivas en la industria del calzado, también en estas áreas y para sus empresas, hoy se visualiza la situación crítica. Ello no escapa de un aumento en el índice de la capacidad ociosa de su planta productiva y, por consecuencia, la merma de un importante número de establecimientos, acompañada de la correspondiente elevación de la tasa de los trabajadores desempleados.

7. IMPACTOS Y PROSPECTIVA PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO MEXICANO

*¡Cuidate del Galimatazo, hijo mío!
¡Guárdate de los dientes que trituran
y de las zarpas que desgarran! Cuidate
del pájaro Jubo-Jubo y que no te agarre
el frumioso Zamorrajo!*

*Lewis Carroll (estrofas del "Galimatazo",
Alicia a través del Espejo)*

LOS ACUERDOS DEL TLC Y LAS INDUSTRIAS DE LA CURTIDURÍA Y EL CALZADO MEXICANO

Hacia 1991 y hasta el 23 de noviembre de 1993, momento en que el Senado de los Estados Unidos Mexicanos aprobó el TLC, firmado por México con Estados Unidos y Canadá, se vivió en el país la conformación de una casi mitológica historia en la que México se preparaba para ingresar de manera casi inmediata un sinnúmero de productos nacionales que "en reconocimiento del distinto grado de desarrollo entre los tres países"¹ serían acogidos en grandes volúmenes por sus nuevos socios. Tanto este Tratado como muchos otros que se han realizado después en Latinoamérica han servido para sellar la conformación de uno de los bloques económicos con los que el neoliberalismo instala sus pivotes para expandir a partir de las principales regiones desarrolladas, determinadas "normas" de intercambio comercial con países subdesarrollados. A través de diferentes mecanismos queda-

¹ Secofi, ¿Qué es el TLC? (folleto), sin fecha y sin lugar de edición.

rían inmersos de una u otra forma en este nuevo espacio de bloques con los que, “el capitalismo neoliberal reduce cada vez más el campo de las libertades y trata de descalificar los regímenes que no le son necesarios para construir un sistema que corresponda a sus intereses”.² México, ahora con una política económica orientada hacia las exportaciones, cerraba así un Tratado en el que según los voceros gubernamentales se respetarían aquellas actividades económicas capaces de generar un mayor número de empleos, entre las que se encontraban no sólo industrias como la automotriz y la textil, sino también sectores manufactureros como los de la curtiduría y del calzado. Sin embargo, el neoliberalismo ha cobrado ya su alto costo social en el país y el deterioro salarial junto con los altos niveles de desocupación son lugares comunes en nuestros días.

Los entonces halagüeños pronósticos que acarrearía la puesta en marcha del TLC respecto del importante volumen de exportaciones que eventualmente obtendrían estas manufacturas no sólo no se han cumplido, sino que con este Tratado México ha firmado también la imposibilidad de competir con un mayor margen de beneficios en aquel tipo de manufacturas del calzado que tradicionalmente han sido las de mayor aceptación en el mercado externo: el ejemplo más significativo es el caso de las botas y botines.

Los industriales del cuero y del calzado durante los años que antecedieron a la firma del TLC fueron invadidos por un sinnúmero de cursos promocionales que les permitirían acceder —según los defensores a ultranza en la implantación de estas políticas— al desarrollo de una cultura exportadora capaz de identificar nichos de mercado, difusión de sus productos en ferias nacionales e internacionales, organización de la mercadotecnia, análisis y evaluación de posibles coinversiones y/o alianzas estratégicas con comercializadoras que los conectarían con mercados específicos, realización de misiones comerciales y en fin, la elaboración de un verdadero diagnóstico, instrumento capaz de ponerlos más allá de las puertas mágicas que se abrirían a la firma del tan recurrido Tratado. Este antiguo juego

² Esther Iglesias L., “El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México”, *Problemas del Desarrollo*, vol. 26, núm. especial, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, abril-junio de 1995, pp. 255-278.

ilusorio en el que por cierto se enrolaron una gran mayoría de empresarios, en el presente comienza a mostrar sus verdaderos límites y el halago de antaño con el que se coronaban los esfuerzos por lograr “un mejor Tratado” ha dado paso hoy al menosprecio por aquellos otrora logros que ya no se evalúan como tales.

Antes de que la industria del calzado se preparara para afrontar el Tratado, ya había sufrido los avatares de la apertura comercial por medio de la cual el mercado interno fue invadido por importaciones, en su mayoría provenientes del mercado asiático. Por otra parte, muchos industriales del calzado venían ya manifestándose desde años atrás a favor de la apertura porque “formará una industria más moderna que producirá con mejor calidad y mayor productividad” y así mismo otros opinaban que “la apertura representaría una depuración benéfica para el sector”.³ La pequeña y mediana industria nacionales, que ya en 1990 aportaba el 41% del PIB de la rama manufacturera, comenzaron a ser entonces muy afectadas por la apertura comercial y en muy pocos sectores productivos lograron alcanzar la competitividad tantas veces requerida por el nuevo modelo enfocado hacia el desarrollo de las exportaciones. Únicamente ciertas empresas como el caso de Calzado Sandak, establecimiento canadiense perteneciente a la multinacional Bata Shoes Organization, que hacia 1992 ya tenían abiertos sus nichos de mercado externo con más del 15% de su producción en países como Canadá, Estados Unidos y Australia pensaban en los futuros planes de inversión, ya que el TLC representaría un reto para aumentar calidad y ampliar de este modo la incursión en los mercados ya conquistados.⁴ En el caso del calzado fue agredida a tal punto la planta industrial, que muchos fabricantes se vieron obligados a reorientar su producción abandonando el calzado de piel sintética con el que definitivamente no podían competir frente al importado. Todo hacía prever el comienzo de la fabricación de calzado de mayor calidad que a mediano plazo se dirigiría hacia el mercado externo. Para entonces, además de que se invertiría en reconvertir una gran mayoría de los establecimientos industriales, se pensaba en

³ “Los zapatos que vienen de fuera”, *Expansión*, vol. 21, núm. 522, 16 de agosto de 1989, p. 258.

⁴ “Atrasos en productividad, calidad y desarrollo técnico. Representa el libre comercio una posible recuperación en la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 1 de junio de 1992, p. 7A.

grandes inversiones en materia de equipamiento industrial, hecho que salvo raras excepciones, como Emyco, en muy pocos establecimientos tuvo lugar después de este momento. En la espera del TLC, la búsqueda acuciosa y eufórica de inversiones no permitió visualizar que muchas de las que llegaron finalmente, tuvieron un paso efímero y estuvieron dirigidas al sector financiero. Hacia finales de 1992, y a más de dos años y medio de haber iniciado las conversaciones formales para el TLC, en coordinación con las cámaras del Calzado y la Curtiduría, que junto con otras cúpulas industriales como la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin) que aconsejaba el apoyo al Tratado porque generaría un importante número de empleos,⁵ todas sin excepción hablaban entonces de que México protegería a determinadas manufacturas, como las del calzado, y que para estas industrias irían desgravando de manera gradual el tránsito de estos productos, de suerte que se reconocerían las diferencias existentes entre los tres países próximos a signar un tratado comercial. Se tomaba en cuenta para ello el bajo nivel tecnológico de las empresas del calzado mexicanas. Para esa época solamente el 8% de éstas contaban con alta tecnología, mientras que más de un 50% de las empresas nacionales del calzado laboraban aún a niveles artesanales; por tal razón se preveía capacitar y adiestrar a obreros y empleados para desarrollar una mayor competitividad⁶ en los mercados potenciales que a futuro se abrirían.⁷ Los pronósticos más especializados en mercado internacional sobre las manufacturas del cuero y el calzado aseguraban que este Tratado no afectaría a la industria canadiense del calzado, pero que su homóloga mexicana podría convertirse en líder en el mercado estadounidense, siempre y cuando, una vez en marcha el TLC, consiguiera desplazar a otros competidores extranjeros.⁸ Se presentaban muy extensos los potenciales nichos del mercado que al parecer se abrirían para México. No obstante, hubo quienes también se plantearon los importantes retos que tanto los curtidores como las industrias de calzado mexicano debían afrontar con el Tratado frente a la inexperiencia para la

⁵ "México se inserta a la globalización comercial. El TLC vendrá a fortalecer el desarrollo industrial: Concamin", *Calzavance*, León, Gto., 22 de abril de 1991, p. 2.

⁶ *Expansión*, México, 26 de junio de 1991, pp. 95-97.

⁷ *Emprende*, México, diciembre de 1992, pp. 9 y 10.

⁸ *Leather in Asia*, enero/marzo de 1993, pp. 20 y 21.

comercialización en los mercados externos y que “muchas de las más pequeñas empresas de curtiduría y calzado en México podrían cerrar debido a esta inexperiencia”.⁹

Si analizamos las industrias de la curtiduría y del calzado en el contexto del TLC, vemos que ambos sectores manufactureros no recibieron un mismo tratamiento en este Tratado por parte de sus socios. La curtiduría mexicana obtuvo por parte de Estados Unidos y de Canadá un arancel cero para el 57% de sus importaciones de cueros crudos y salados con los que se desarrolla el proceso de cueros y pieles terminados en México; en contraste, el calzado deberá esperar largo tiempo aún para obtenerlo. Este hecho favorece a las manufacturas estadounidenses del calzado y artículos de piel, que a la postre se benefician con la obtención de productos de piel ya manufacturados, a precios mucho más accesibles que los que se obtienen en Estados Unidos. Además, si agregamos que los aranceles para ingresar estas pieles al mencionado país han sido también favorables para los exportadores mexicanos, sería fácil deducir que en el sector manufacturero no existen los escollos, pero en realidad sí los hubo para los industriales del calzado cuando discutieron las cláusulas y los momentos de desgravación de las fracciones arancelarias para esta industria. No cabe duda que el sector del calzado mexicano fue uno de los más castigados en este acuerdo comercial. Los sindicatos estadounidenses de esta rama manufacturera impusieron sus condiciones para oponerse a una desgravación inmediata en la penetración del calzado mexicano en su país y de manera semejante actuaron los delegados canadienses. Tal hecho dio por resultado una muy desfavorable negociación en la que las esperanzas para alinearse en el modelo de crecimiento orientado hacia las exportaciones tendrán aún que esperar su turno, en la mayoría de las manufacturas del calzado, hasta el año 2003. Sin duda, la negociación del TLC se hizo de acuerdo con los requerimientos del sector exportador mexicano, pero los sectores del calzado y del vestido no estuvieron de acuerdo con la forma en que se desgravaron las importaciones.¹⁰

⁹ *Leather*, octubre de 1991, pp. 15-17.

¹⁰ “Preocupación en la IP por la liberación de impuestos de productos de Estados Unidos y Canadá, dice Conacex”, *El Financiero*, México, 5 de enero de 1994, p. 21.

LA CAÍDA DE LAS PROYECCIONES AUGURADAS
DESDE 1992 EN ADELANTE

El 42% de las fracciones arancelarias correspondientes al calzado proveniente de Estados Unidos y 30% de las de Canadá, respectivamente, recibieron una desgravación inmediata, en tanto el calzado mexicano en la negociación similar con el país vecino alcanzó sólo 26% del total de las fracciones arancelarias y en un 13% de las mismas para el caso de Canadá. Por esta razón, los empresarios del calzado en México reaccionaron con prontitud ante las cláusulas de este Tratado. A finales de noviembre de 1993 solicitaron la renegociación de las fracciones arancelarias de la rama del calzado por considerar desventajosa la desgravación que se asienta en el documento del Tratado Comercial.¹¹ El 64% de las fracciones arancelarias que serán desgravadas por Estados Unidos para recibir estas manufacturas tendrán que esperar entre 10 y 15 años para poder favorecerse definitivamente de la eliminación de gravámenes. La Secofi consideró entonces que este tipo de desgravación había sido aceptada por los representantes de las diferentes cámaras del calzado del país, justificando que de ninguna manera la producción de calzado nacional alcanzaría a surtir en más de un 20% del total de las importaciones de calzado requeridas por Estados Unidos, pues las empresas mexicanas desaprovecharían más del 30% de su potencial productivo. Cabe recordar que a comienzos de 1993 una gran mayoría de las empresas mexicanas del calzado estaban ya descapitalizadas y con capacidades ociosas de hasta un 70%. Esta situación se debía a la pérdida de la mayor parte de los nichos de mercado interno, invadidos entonces por las importaciones de calzado que se ofrecían a precios dumping en el mercado nacional. Asimismo, mientras los propios fabricantes se quejaban de la baja calidad de los insumos nacionales, como tacones, suelas, plantas y otros que no les permitían realizar un mejor calzado, los negociadores del TLC se preparaban a desgravar las manufacturas de pieles terminadas con las que se podría seguir abasteciendo al mercado nacional. Es decir, al margen de favorecer a

¹¹ "Exigen modificar los plazos del TLC. Pedirán industriales del calzado desgravación arancelaria inmediata", *El Financiero*, México, 29 de noviembre de 1993, p. 32.

ciertos curtidores mexicanos con capacidad de exportación, se estaba también coartando las posibilidades de abastecimiento de los industriales nacionales del calzado de aquellos insumos fabricados en el país y por lo tanto capaces de obtenerse a menor precio que los importados. Habría que tener en cuenta además, que en ese tiempo se pensaba en un cambio en los valores monetarios, necesario por la entonces sobrevaluada moneda mexicana.

Al respecto Arturo Márquez González, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado en el estado de Jalisco, sostuvo que:

En las negociaciones del TLC, la industria del calzado no consiguió una situación favorable porque dentro de las mismas prevalecieron intereses de “mafias comerciales” de países ajenos a México, Estados Unidos y Canadá. Los grandes grupos e intereses de Estados Unidos impidieron cualquier consideración hacia el zapato mexicano, se ve más como un mercado de consumidores que de productores. El problema mayor no es la industria zapatera de Estados Unidos, sino los grandes intereses de otros países como China, que produce 1 500 millones de pares anuales.¹²

Con esto se desmentían los temores de quienes auguraban impactos favorables para México, sobre todo en ciertos sectores manufactureros y otros bienes industriales livianos, como el calzado, en el que algunos países asiáticos como China, por ejemplo, creían arriesgar sus nichos de mercado en Estados Unidos.¹³ Si los industriales jaliscienses, especialistas en calzado fino y entrefino de mujer, se quejaban entonces de una reducción de la producción mayor a un 30%, también los guanajuatenses recordaban que las micro y pequeñas empresas estaban siendo las más afectadas en esta crisis y que ello debía tomarse en consideración debido a que con la puesta en marcha del TLC la situación se complicaría aún más. No sólo se jugaba a apostar en la ruleta del mercado vecino, pues el consumo per cápita de calzado del socio estadounidense era uno de los más altos en el mundo, seis pares anuales por persona, se creía que el aumento de la producción abriría mágicamente las puertas a dicho mercado. Auna-

¹² “Desfavorable en el TLC la situación para la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 30 de abril de 1993, p. 33.

¹³ “Creciente preocupación en Asia por el impacto del TLC”, *El Financiero*, México, 2 de febrero de 1994, p. 22.

do a esto se pensó que los cambios de la planta productiva eran necesarios a partir de las asociaciones de la micro y pequeña empresas para penetrar con mayor facilidad. Pero, ¿qué se le ofrece a México en cuanto a fracciones arancelarias ya desgravadas y que por lo tanto le permitan penetrar competitivamente en estos mercados del norte? El TLC prioriza la desgravación en la exportación de las fracciones arancelarias incluyendo las manufacturas de calzado deportivo, y sobre todo el de suela de plástico, sin embargo no han sufrido una desgravación inmediata, porque deben protegerse aún las importaciones de este tipo de manufacturas que llegan al país vecino provenientes de la maquila de los países de la Cuenca del Pacífico que de hecho cuentan con importantes inversiones de capitales estadounidenses.¹⁴ Estos artículos pagaban un arancel hasta del 48% al igual que otras clases de calzado con gravámenes mayores al 35%, siendo que el promedio ponderado de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos, en general, no sobrepasan el 5%. El calzado es uno de los productos mexicanos más afectados por los aranceles estadounidenses. Hace ya varios años cayó en más de una tercera parte de su producción y muchos capitales buscaron espacios con mano de obra barata y negociaron la penetración de estas mismas manufacturas al país, para que desde este espacio se pudiera triangular la mercancía hacia otros mercados. Este hecho subyace en la negociación de cada una de las cláusulas fraccionarias entre México, Estados Unidos y Canadá ha sido uno de los móviles por los cuales se han reducido drásticamente los periodos de desgravación de aranceles en el calzado deportivo, porque debido al aumento de los costos de mano de obra asiática en el último quinquenio, hace conveniente trasladar ahora, a manera de coinversión, ciertas plantas manufactureras a países como México. De este modo se comprende el porqué se favorecieron en la desgravación determinadas fracciones arancelarias que hasta hace muy pocos años eran ajenas a la ya tradicional industria mexicana del

¹⁴ “Durante los últimos dos o tres años, Tailandia, Indonesia y China han tenido mucha atracción de nuevas inversiones extranjeras para la producción de altos volúmenes de calzado, como por ejemplo: calzado atlético, con Filipinas, Malasia, India y Paquistán. Con la India en particular se están haciendo grandes esfuerzos por reemplazar las exportaciones de cuero y partes, por exportaciones de producto terminado”, *Antes Meridiano*, León, Gto., 11 de enero de 1992, p. 3.

calzado con vocación a manufacturar productos esencialmente de piel. De nuevo se postergó revisar la verdadera estructura de la planta productiva del calzado en México, dirigida sobre todo al calzado de piel con diseños tradicionales (las botas y botines y el calzado de hombre de tipo más conservador). Las fracciones arancelarias se desgravarán en su totalidad según el TLC a partir del año 2003. Este momento coincidirá también, según los pronósticos de la Landell Mills Commodities, consultores en los mercados del calzado y la curtiduría, con la baja en la demanda de calzado de cuero en Estados Unidos, que descenderá para esos años de un 62 a un 58 por ciento.¹⁵

Así, lo expuesto contrarresta las justificaciones a la política de aumento a la calidad y a la productividad en la industria del calzado, condición para que México penetre rápidamente en los mercados con los que signó su acuerdo comercial. Hacia 1992 y ante la pérdida del mercado interno, los empresarios mexicanos fueron bombardeados por los mensajes de la propaganda gubernamental que los impulsaba a abrir nuevos mercados y con ello se introdujeron las mil y una posibilidades que aparentemente les daría la puesta en marcha del TLC. En esta reorientación de la economía hacia la expansión de las exportaciones, se creyó ver entonces en la industria del calzado a uno de los sectores manufactureros que ya para 1996 estarían exportando a Estados Unidos poco menos que el 20 o 25% de la demanda del mercado estadounidense. Esto hubiera representado entre 200 y 250 millones de pares de calzado, especialmente deportivo y para dama,¹⁶ que de hecho significaba aumentar más del 100% el volumen de la actual producción de calzado mexicano. Esta predicción dependería, en última instancia, únicamente de la ratificación del TLC y de la eliminación de determinados aranceles para ciertas fracciones del calzado. Cabe recordar que a pesar de las predicciones de los representantes de las cámaras del Calzado¹⁷ que a comienzos de 1994 auguraban un magro crecimiento de un 5% para esta industria, sólo

¹⁵ "Penetra calzado asiático en orbe", *Antes Meridiano*, León, Gto., 11 de enero de 1992, p. 3.

¹⁶ "La importación de calzado seguirá dominando el mercado: Kern", *La Jornada*, México, 3 de marzo de 1993, p. 44.

¹⁷ "Desaparecen en el primer mes del presente año. Cierran 30 empresas de la industria del calzado; enfrentan escaso financiamiento y baja producción", *El Financiero*, México, 9 de febrero de 1994, p. 5-A.

alcanzó el 3.18% con relación al año anterior. Según se creía “la firma del Tratado aceleraría el aprovechamiento del conjunto de condiciones generadas desde el inicio de la apertura y su rechazo pospondría, sin eliminarla, esa posibilidad”.¹⁸ Así se expresaban los miembros de la Comisión de Comercio de la Cámara de Senadores de los Estados Unidos Mexicanos que a mediados de 1993 se disponían a favorecer las entonces reiteradas llamadas presidenciales que abogaban por la pronta aprobación del Tratado. En el último trimestre de ese mismo año las leyes mexicanas, sobre todo la Ley de Inversiones Extranjeras, sufrieron grandes modificaciones tales como “dar tratamiento nacional a los inversionistas de Estados Unidos y Canadá”, en preparación para la aprobación del TLC.¹⁹ No obstante no se dejaron escuchar las voces que denunciaban las dificultades derivadas de este Acuerdo en materia laboral; hubo quien se preguntaba si “las organizaciones sindicales encontrarán en la internacionalización el único camino adecuado para la defensa de sus intereses de clase”.²⁰ La ausencia de paridad en la representación de los organismos sindicales se hizo palpable en el caso de ciertas ramas manufactureras, como por ejemplo la del calzado en México donde los casi inexistentes sindicatos laborales estuvieron alejados de estas negociaciones, al contrario de lo que ocurrió con sus homólogos estadounidenses.

Hoy, las medianas y grandes empresas pretenden desandar el vertiginoso camino que imaginaban poder absorber a la firma de un Tratado en el que “mágicamente” se abrirían mercados externos y automáticamente se reemplazarían los nichos perdidos de mercado interno, ahora inundado de importaciones de calzado sintético. Recuperar el mercado interno y tratar de penetrar, con menos “ilusiones” en el mercado externo pareciera ser la única receta saludable a recomendar; la tarea no parece tan fácil cuando se revisa la balanza comercial de los dos sectores manufactureros de la curtiduría y el calzado. Desde hace algunos años han manifestado un déficit creciente de casi 17 millones de dólares para 1989 a 142 millones de dólares para 1994, para el sector

¹⁸ “Más de 7 mil mdd perdería la economía nacional sin el TLC”, *La Jornada*, México, 2 de agosto de 1993, p. 33.

¹⁹ “La preparación para el TLC obligó a un viraje radical de las leyes mexicanas”, *La Jornada*, México, 27 de septiembre de 1993, pp. 40 y 56.

²⁰ Néstor de Buen, “Libre comercio, multinacionales y sindicatos”, *La Jornada*, México, 30 de septiembre de 1993, Sección La Jornada Laboral, pp. 1 y 2.

calzado y de 73 millones de dólares a 107 millones de dólares de 1989 a 1994 respectivamente, para el sector de la curtiduría.²¹

Ni el tan esperado efecto multiplicador de la inversión estadounidense y canadiense en México se ha desarrollado hasta hoy en las manufacturas del calzado ni tampoco han llegado hasta esta rama los favores tan altamente esperados por los defensores a ultranza del Tratado puesto que este sector industrial fue uno de los menos favorecidos para promover sus exportaciones a corto y mediano plazo. En última instancia, los retos que se le imponían a los empresarios mexicanos del calzado a finales de 1993, momento previo a la futura aprobación de este Tratado, no eran otros que desplazar del mercado estadounidense a los competidores extranjeros, hecho que se prodigaron a convertirlo en una futura realidad no sólo los portavoces de los organismos gubernamentales comprometidos en desarrollar los futuros “beneficios” del TLC sino también más de un centro consultor que aventuraba pronosticar los favores que acarrearía para esta industria la futura puesta en marcha del Tratado. Según “un programa elaborado por los productores mexicanos de calzado, al que Jaime Serra Puche, entonces secretario de Comercio, bautizó como *El México Shoeing*, permitirá a la industria zapatera mexicana duplicar su producción año con año en el próximo lustro”.²² La industria del calzado se rezagaba cada vez más de aquellos objetivos que en apariencia se encontraban al alcance de ciertas ramas industriales, es decir el desarrollo de la investigación en nuevas tecnologías y la propagación y consolidación de los llamados “empresarios tecnológicos” que, según algunos expertos, “evitarán convertir a México en un patio maquilador”.²³ La difícil situación de desarrollo tecnológico por la que atraviesan las empresas de calzado en México proviene desde

²¹ Esther Iglesias L, “El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México”, *Problemas del Desarrollo*, vol. 26, núm. especial, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, abril-junio de 1995, p. 269.

²² “De 150 millones de pares pasará a 300. Duplicar la producción de zapatos, prevé Canaical para el próximo año”, *El Financiero*, México, 22 de noviembre de 1993, p. 42.

²³ José Quevedo, director ejecutivo de Información Científica y Tecnológica (Infotec), “México en los 90 un vistazo al futuro”, *Expansión*, año XXII, vol. XXII, núm. 535, México, 28 de febrero de 1990, p. 38.

el tamaño de la empresa (más de un 90% lo representan la micro, pequeña y mediana empresas), pasando por la forma de concebir la manufactura, el diseño, la diversidad de productos que se ofrecen y la forma de distribución: “las empresas mexicanas han buscado su modernización por la vía de adquisición de equipo y maquinaria y éstos se han constituido como cajas negras con las que no se pueden resolver cuestiones”.²⁴

No cabe duda que en el caso de la industria del calzado la reestructuración no lograda de la planta productiva junto con la desaparición de miles de empresas y la aparición de otras transnacionales dedicadas a la confección de calzado deportivo tienden más a convertir a esta industria en maquiladora de empresas de capital transnacional que a desarrollar las tecnologías para otorgar mejoría a la planta productiva del calzado mexicana; un potencial capaz de permitirle ofrecer importantes volúmenes de exportación. No se ha obtenido en el presente el crecimiento previsto en años anteriores para este sector industrial²⁵ y ya desde el primer trimestre de 1994 se comenzó a replantear la renegociación de un número muy importante de fracciones arancelarias, tanto por parte de Estados Unidos como de México, clasificadas como prioritarias para ambos países, entre las que se cuentan las manufacturas del calzado para las que México pide una desgravación inmediata de aranceles en la penetración de sus productos tanto a Estados Unidos como a Canadá.²⁶

Hoy en día, cuando se revisa el proyecto neoliberal en México y se estudia la manera de interrelación de este país con el mundo se priorizan las relaciones que a futuro debieran existir con Estados Unidos y Canadá. Asimismo debe revisarse el llamado “trato nacional” del que gozan las empresas canadienses-estadounidenses en territorio mexicano para ser remplazado por el de “trato preferencial”. Junto a ello se menciona la necesidad de poner coto a determinadas inversiones meramente especulativas y por el contrario estimular la inversión productiva sin que esto pretenda transformar al país en una

²⁴ “Insuficiencia en la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 8 de febrero de 1993, p. 51.

²⁵ “Crecimiento industrial del 5% en el primer semestre: Secofi”, *El Financiero*, México, 16 de marzo de 1994, p. 28.

²⁶ “Virtual reapertura del TLC demanda Estados Unidos la renegociación de más de mil fracciones arancelarias”, *El Financiero*, México, 10 de marzo de 1994, p. 1.

economía meramente maquiladora. “La tarea central consistiría en transformar al actual tratado en un TLC igualador, es decir, uno que siente las bases no para ampliar, como ahora ocurre, sino para cerrar la brecha de desigualdades entre México, Estados Unidos y Canadá.”²⁷ Cuando se reflexionaba lo anterior habían quedado atrás propuestas de los hacedores y negociadores del Tratado que en 1990 aseguraban que no habría modificaciones a la Ley de Inversiones Extranjeras o bien que los sectores estratégicos no serían negociados en el Acuerdo del Libre Comercio.²⁸ Hoy estamos muy lejos de poder obtener frutos con un Tratado que priorizó para México la gran ventaja comparativa, basada en una mano de obra barata y que por ello multiplicaría inversiones de capital extranjero y en la medida en que esto ocurriera se irían igualando las condiciones de salarios para el más débil de sus socios. El desarrollo de la competitividad que años atrás se convirtió en un mensaje subliminal por parte de los negociadores mexicanos hacia empresarios y obreros del país, parece ya para ciertos sectores manufactureros, como en el caso del calzado, no sólo un mensaje postergado para la mayoría de esta planta productiva sino indeseable, porque implica la desaparición de un número muy importante de empleos y de empresas, sobre todo de aquellas que confeccionaban calzado de tipo económico y entrefino para el mercado interno, hoy altamente deprimido, pero a su vez reconvertido en consumidor de zapatos importados. Muy cercano aún a nuestros días, apenas en febrero de 1993, y cuando las empresas mexicanas del calzado se encontraban ya descapitalizadas y muchas de ellas con una capacidad ociosa que llegaba hasta el 70%, la Canaical aseguraba que “debido a que el TLC abrirá un mercado potencial de 2 200 millones de pares de zapatos buscaremos coinversiones con españoles, italianos o de otras regiones que nos ayuden a salir del atorón”.²⁹ Todas las previsiones ocurrían en un país

²⁷ “Apuntes sobre la crisis, el TLC y una alternativa”, *El Financiero*, México, 8 de mayo de 1995, p. 22-A.

²⁸ “No se prevén modificaciones a la Ley de Inversiones Extranjeras: Secofi”, “Los sectores estratégicos no serán negociados en el ALC: Herminio Blanco”, *El Financiero*, México, 19 de octubre de 1990, p. 10.

²⁹ “Dificultades para superar rezagos tecnológicos: Neira. Descapitalizadas y con el 70% de capacidad ociosa, agonizan las empresas del calzado”, *El Financiero*, México, 2 de febrero de 1993, p. 16.

que para el inicio de 1994 sufría la más grave de sus crisis, además de que poco más del 20% de la población alcanzaba a satisfacer medianamente sus necesidades³⁰ y el sector manufacturero del cuero manifestaba el -7.4% como decremento anual.³¹

En conclusión, se considera que

el TLC no ha representado, en poco más de un año, desde que entró en vigor, las grandes inversiones extranjeras tan anunciadas, y a pesar de que en estos dos sectores se les está permitiendo el 100% de participación extranjera, actualmente esta inversión representa apenas el 0.0005% para el calzado y el 0.004% para la curtiduría del total de las inversiones extranjeras del sector manufacturero.³²

REALIDAD Y PROSPECTIVA PARA ESTAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

Con la entrada en vigor del TLC el primero de enero de 1994 los organismos empresariales recomendaban que las pequeñas y medianas empresas para sobrevivir se convirtieran en empresas integradoras, lo que les permitiría desarrollar la capacidad de exportación a la manera en que estas unidades de producción lo hacen en Europa.³³ Tanto los portavoces gubernamentales como los representantes empresariales agregaron a su discurso, a favor de los mercados estado-unidenses, la necesidad de incursionar también en los espacios europeos, no obstante que para la puesta en marcha del TLC se publicitaba³⁴ la caída de las ventas de calzado (-0.76%) en los últimos meses de 1993, debido a que la campaña de promoción para las exportaciones

³⁰ "Existen en el país 67.3 millones de pobres. Asegura la CTM", *El Financiero*, México, 6 de enero de 1994, p. 20

³¹ "1993. Uno de los peores años para la industria manufacturera", *El Financiero*, México, 21 de febrero de 1994, p. 16.

³² Esther Iglesias L., "El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México", *Problemas del Desarrollo*, vol. 26, núm. especial, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, abril-junio de 1995, p. 258.

³³ "Creación de empresas integradoras, opción para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas", *El Financiero*, México, 30 de enero de 1994, p. 12.

³⁴ "Sólo 24% de la población satisface medianamente sus necesidades, existen en el país 67.3 millones de pobres, asegura la CTM", *El Financiero*, México, 6 de enero de 1994, p. 20.

de cuero y calzado en Europa no había logrado hacer frente a la recesión que vivían entonces los mercados del viejo continente.

En los albores de las gestiones del Tratado se sostuvo que las empresas mexicanas al modernizarse e incrementar calidad y productividad conquistarían mercados y que debido a la conformación de la planta productiva industrial mexicana, sobre todo en el sector manufacturero, en su mayoría conformado por pequeñas y medianas empresas, la modernización se lograría mediante alianzas estratégicas y que más de una empresa podría integrar sistemas de producción o comercialización con economías de escala con el objetivo de reducir costos. Sin embargo, también algunos pensaban que otras empresas no tendrían otra solución mas que la de vender sus unidades y transformar al empresario en rentista o gerente de los nuevos inversionistas. En los primeros meses de 1992 se comenzaron a realizar estudios y seminarios encaminados a determinar las posibles inversiones de empresarios italianos en las ramas del turismo y del calzado mexicano, dentro de estas últimas aparecían veinte empresas del país con deseos de coinvertir con los capitales europeos.³⁵ Al año siguiente se iniciaba ya el “Primer Seminario de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Industrias del Calzado”, organizado por la Secofi como parte del Programa de Mejoramiento de la Productividad de la Industria del Cuero y del Calzado y en el que el entonces director general de la Dirección de Política Industrial de este organismo señalaba que “la empresa integradora debe verse como un mecanismo eficiente para disminuir costos y promover de manera efectiva la productividad de las empresas y talleres familiares, toda vez que permite mejorar los niveles de competitividad, así como participar con éxito en los mercados del exterior”.³⁶ En este mismo orden los responsables de instituciones dedicadas al estudio de la aplicación de tecnologías en la

³⁵ “El mayor interés en turismo y calzado. Empresarios italianos, casi listos para aumentar sus inversiones en México”, *El Financiero*, México, 21 de abril de 1992, p. 10.

“Habrà coinvertición italomexicana en buen momento, la industria del calzado nacional: inversionistas”, *El Financiero*, México, 29 de abril de 1992, p. 12.

“En marcha, 9 proyectos de coconversiones en la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 30 de julio de 1992, p. 10.

³⁶ “Industriales del calzado importarán maquinaria libre de arancel: Secofi”, *El Financiero*, México, 18 de junio de 1993, p. 20.

industria del calzado “recomendaban” como receta indispensable para cambiar la estructura de trabajo unitario por la de una asociación para la compra de insumos y/o la fabricación de un mismo producto, “que los micro y pequeño empresarios siendo los más afectados deben modificar su mentalidad [...] ya que con la aplicación del TLC en el corto y mediano plazos la situación se complicará para ellos”.³⁷ No obstante, es evidente que aunque los movimientos que conllevan la evolución de los comportamientos y actitudes mentales son relativamente rápidos, como apunta Georges Duby³⁸ no son ni automáticos ni se producen si no existen condiciones en el entorno que les permitan realizar el tránsito de un cambio.

Conviene recordar que antes de la puesta en marcha del TLC un sinnúmero de micro, pequeñas y medianas empresas no tenían acceso a los recursos crediticios y financieros y las oportunidades para la mayoría de los establecimientos mexicanos tomaron un cariz distinto del augurado años atrás. Otros aseguraban que los espacios de Centro y Sudamérica ofrecerían mayores oportunidades a los pequeños y medianos empresarios que las que potencialmente pudieran abrirse en el mercado estadounidense, como fue el caso de las cámaras empresariales del calzado que comenzaron a difundir en sus órganos informativos las posibilidades de acceso de los industriales mexicanos a esos mercados.³⁹

También parecen haber fallado las provisiones acerca de la recuperación de la industria zapatera del país únicamente con una reconversión. Para ello se elaboraron proyectos cuyos frutos se verían a partir del año 2000 como el incremento de la producción, la expansión del mercado interno y la transformación tanto en tipo de empresas como en producto elaborado. Lo que ya se manejaba en la planta productiva mexicana. La reconversión industrial de esta planta

³⁷ “La apertura, causa de severa crisis en la industria del calzado”, *El Financiero*, México, 10 de mayo de 1993, p. 38.

³⁸ Georges Duby, “Histoire des mentalités”, en *Encyclopédie de la Pléiade L'Histoire et ses Méthodes*, París, Gallimard, 1961, pp. 937-966.

³⁹ Cfr. “La exportación a Hispanoamérica, una gran oportunidad para el industrial del calzado en México”, *Calzavance*, año 2, núm. 19, León, Gto., 1995, pp. 10-11.

“COCOFE apoyando a las empresas exportadoras” y “Estudio de calzado en Costa Rica”, *Calzavance*, año 2, núm. 14, León, Gto., 1995, pp. 20-21.

manufacturera no sólo supone la multiplicación de empresas integradoras, esencialmente de micro, pequeñas y medianas empresas —imitando el proyecto piloto hasta hoy poco exitoso de San Mateo Atenco—, sino que también va unida a incrementar especialización productiva, ya que la internacionalización de estos procesos, en la búsqueda de mayores ventajas comparativas, parece haber encontrado en la industria del calzado un ejemplo arquetípico hacia dónde dirigir sus empresas. La pregunta sería si este proyecto tiene viabilidad sostenible para México, donde las alianzas interempresariales, a nivel de capital nacional serían casi imposibles no sólo por la aguda crisis del país sino porque las coinversiones con capitales empresariales extranjeros están aún lejos de haberse logrado en su gran mayoría. A lo anterior queda agregar que la producción nacional del calzado vive una crisis demasiado grave y se está inmersa en la liberalización arancelaria a los insumos para la fabricación de estos bienes, el mínimo acceso a las nuevas tecnologías, la falta de apoyo para la capacitación hacen casi imposible revertir esta situación a menos que “se inviertan alrededor de 2 200 millones de dólares en los próximos años”.⁴⁰

No bien iniciada la puesta en marcha del TLC, el portavoz de la Cámara Empresarial del Calzado consideraba que aunque estaban de acuerdo con la apertura comercial no coincidían en la forma y en los tiempos en que ésta se llevó a cabo, ya que “primero se abrieron las fronteras para el producto terminado y hasta ahora lo están haciendo para los insumos”.⁴¹ Al mismo tiempo, en los inicios de 1994 el sector de proveedores de la industria del calzado por medio del presidente de la “Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado” (ANPIC) anunciaba que de continuarse la tendencia iniciada en años anteriores, hacia finales de 1997 el sector calzado corría el riesgo de desaparecer como tal.⁴² Por esta razón se insistía en impulsar el asociacionismo entre los micro y pequeños industriales para elevar el

⁴⁰ “En cuatro años cayó 45% la producción nacional de calzado”, *El Financiero*, México, 23 de enero de 1994, p. 4.

⁴¹ “Desaparecen en el primer mes del presente año 30 empresas de la industria del calzado; enfrentan escaso financiamiento y baja producción”, *El Financiero*, México, 9 de febrero de 1994, p. 5-A.

⁴² “Utilizan 55% de su capacidad. Subocupada la planta productiva de la rama del calzado”, *El Financiero*, México, 28 de febrero de 1994, p. 40.

nivel de competitividad, aunque se advertía también sobre los riesgos que podrían traer aparejadas las asociaciones, especialmente con capitales foráneos, porque las empresas nacionales se expondrían a ser absorbidas si no adquirieron una preparación previa para desempeñarse en esta fusión.

A pesar de los diferentes esfuerzos e impulsos para fomentar coinversiones como las de la compañía leonesa Procesos Finos en Piel con similares de Riviera de Brenta de Italia y la conformación de otra coinversión entre capitales leoneses y españoles, como es el caso de Mexiber, aún no se ha concretado la puesta en marcha de estos proyectos. Tanto las coinversiones y/o empresas integradoras programadas para Monterrey,⁴³ como los dirigidos esencialmente hacia el estado de Guanajuato y estado de México, muy pocas de ellas han dado frutos. Muy a pesar de los pronósticos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial que evalúa los favores del TLC, considerando que existe una cierta reactivación industrial, observamos que los industriales del calzado, a pesar de los recursos canalizados por parte de Bancomext para revertir el déficit en la balanza comercial del sector, no han recibido hasta hoy sino magros beneficios a partir de la aplicación del TLC. Mientras tanto, la renegociación que se viene proyectando desde hace más de dos años acerca de la liberalización de gravámenes, y sobre todo para ciertas fracciones arancelarias en las que México es competitivo, aún no se ha realizado y por el contrario se insiste en dar énfasis a revisar las cuotas compensatorias que deben aplicarse a las importaciones de calzado provenientes de la Cuenca del Pacífico. A mediados de 1995 los industriales del calzado comprometidos a efectuar coinversiones e inversiones, crear empleos y destinar gran parte de su producción a las exportaciones reclamaron la aplicación de aranceles, petición que venía reiterándose desde hacía ya tres años, en una sobretasa a la que México puede acceder dentro del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en nueve ramas de la industria entre las que se contaba la del calzado. El resultado de estas negociaciones se consolidó con la aplicación de un arancel, durante cinco años, del 35% a las manufacturas del cuero y prendas de vestir y a las importaciones de calzado provenientes de

⁴³ "Tips para exportar", *El Financiero*, México, 11 de febrero de 1994, p. 20.

países, especialmente los asiáticos, con los que México no tiene acuerdos comerciales.⁴⁴

Una vez más cabe preguntarse: ¿quiénes fueron los más beneficiados con el tipo de cláusulas que se establecieron en el TLC para la industria del calzado sino los tradicionales exportadores de estas manufacturas para el mercado estadounidense que ya tienen establecidos allí sus propios nichos?

y se encuentra por fin dentro de la casa del espejo se da cuenta que no todo está en orden, que hay muchas piezas del ajedrez que yacen desperdigadas en las cenizas del hogar, pero apresurada por descubrir qué había allí, no se detuvo para reconocer cuál era el mensaje de ese poema, que con tanto trabajo había podido leer reflejándolo en el espejo y que ahora, “no le encontraba ni pies ni cabeza. Es como si me llenara la cabeza de ideas, ¡sólo que no sabría decir cuáles son!” —exclamó. De la misma manera y encandilada porque la dejaran transitar en aquel espacio se atuvo a las exigencias del lugar cuando fue interpelada fuertemente acerca de qué hacía allí y qué era eso de que había perdido su camino. “No comprendo qué puedes pretender con eso de tu camino —contestó la Reina— porque todos los caminos de por aquí me pertenecen a mí [...] Y haz el favor de hacerme una reverencia mientras piensas lo que vas a contestar: así ganas tiempo para pensar.”

De acuerdo con el actual modelo económico en México, no es difícil imaginar que algo semejante a un poema del absurdo tal como este del “Galimatazo” en el que se construye “una realidad aparente sólida y objetiva”, pero lingüísticamente artificial y subjetiva⁴⁵ fue lo que debieron encontrar quienes se deslumbraron por las recetas del neoliberalismo al trasladarse al otro lado del espejo, de la frontera. Seguramente algunas de las estrofas de ese posible poema hallado revelan el contenido del Tratado de Libre Comercio (TLC) y como poema de la casa del espejo habría que haberlo interpretado a la

⁴⁴ “Anunciará Zedillo nuevas reglas del juego para la microindustria. Arancel de 35% a importaciones de calzado y prendas de vestir”, *El Financiero*, México, 9 de mayo de 1995, p. 20.

“Beneplácito de la comunidad exportadora por la medida: reactivará a las industrias del calzado y vestido el arancel de 35% a importaciones”, *El Financiero*, México, 10 de mayo de 1995, p. 20.

⁴⁵ Jaime de Ojeda (Prólogo y notas), Carroll Lewis, en “A través del espejo y lo que Alicia encontró al otro lado”, Madrid, Alianza Editorial, 1994, p. 190.

inversa, al atravesar el mundo onírico del espejo y penetrar en el mundo real, del país, pero no del Primer Mundo, como pretendieron hacerlo creer a muchos ansiosos de que se les aplicara la receta. Por lo tanto, no olvidemos que fue confeccionado para favorecer el tránsito por aquellos caminos que no “nos” pertenecen. Quienes como Alicia no se detuvieron a tratar de entender las “advertencias” del poema, y las de extramuros que llegaban como ecos, informaron incorrectamente a quienes querían abordar esas rutas y al despertar del sueño los resultados se revelan aún más catastróficos que las propias “advertencias”.⁴⁶

⁴⁶ Esther Iglesias, “El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México”, en *Problemas del Desarrollo*, vol. 26, núm. 100, México, abril-junio de 1995, p. 256.

REFLEXIONES FINALES

A lo largo de nuestro trabajo hemos ido señalando los cuellos de botella, tanto a nivel del tipo de unidad de producción como de organización, en la gestión, así como la falta de planificación de los mercados, el desconocimiento de los mismos, la falta de información de la mayoría de los productores acerca del modo y del producto con el cual llegar, los aciertos de algunos otros para aprovechar las coyunturas en ciertos nichos de mercado externo, como el de las botas por ejemplo, los problemas que se presentan en la cadena cuero-calzado, las insuficiencias de las manufacturas mexicanas en el diseño y muchos otros que sería ocioso volver a enumerar.

Esta investigación nos ha servido para desnudar las enfermedades de tipo congénito y también aquellas provenientes de virus desconocidos que hoy atacan a esta industria. Si tiene algún mérito, quizás éste haya sido precisamente el de detectarlas en toda su amplitud y recomendar que se investiguen las que hoy empiezan a manifestarse. Gracias a ello hoy estamos en mejores condiciones para que en el futuro se puedan aplicar otras terapias alternas. En el momento de estas reflexiones finales consideramos que conviene insistir sobre la necesidad de nuevos enfoques para otro tipo de estudios y de diagnósticos de los que hasta hoy se han venido generando y en donde se tenga en cuenta parte de los problemas estructurales aquí analizados.

De acuerdo con los datos que arrojan las cifras por rama de actividad manufacturera calculadas por la Secofi, con información del IMSS, las industrias del cuero y del calzado para 1995 contaban con 5 421 establecimientos y con 110 198 personas ocupadas.¹ Según estas cifras oficiales nos ubicaríamos casi en los mismos límites en que se hallaban estas industrias en 1986. De acuerdo con la misma fuente y habiendo manifestado estas ramas manufactureras el mayor crecimiento hacia 1991 y si establecemos un parangón con 1995,

¹ Secofi, Información proporcionada por la Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional, con datos del IMSS, diciembre de 1995.

vemos que en cuanto al número de establecimientos se ha descendido en más de un 20% y en más de un 23% con respecto al personal ocupado. Sin embargo, estos datos no reflejan la grave situación de la mayoría de las empresas que hasta hace unos años componían la planta productiva de la industria del calzado, es decir, las micro y pequeñas unidades de producción que hoy en día han sido gravemente afectadas en toda la planta industrial de México.

Aunque la Canaical afirma que el uso actual de la capacidad instalada ha llegado únicamente al 50%, en realidad esta ponderación la realiza a partir de los empresarios afiliados a la Cámara y por ello no se contemplan los niveles de operación tan bajos con los que hoy trabajan las microempresas sobrevivientes de esta crisis. Por la misma razón, cuando se evalúan las tasas de desempleo tampoco tiene en cuenta la Cámara Nacional de la Industria del Calzado el alto volumen de desocupación generado por una gran mayoría de las unidades de producción pertenecientes a los micro y pequeños empresarios que no están calculados en los 35 000 desempleados de los que habla esta institución. Si tomamos en cuenta la tasa de desocupación calculada por INEGI para el sector manufacturero durante los primeros diez meses de 1995, vemos que llegó a 7.4% y que en esta media se ubican las industrias del cuero y del calzado.² También nos encontramos bastante alejados de la realidad, puesto que los portavoces del gobierno de la principal región productora de calzado, es decir, el estado de Guanajuato, apuntaban que en los seis primeros meses de 1995 se habían perdido en aquel estado alrededor de 40 000 puestos de trabajo, que sumados a los del año anterior alcanzaban ya una cifra cercana a los 100 000. Si consideramos que la mayor tasa de ocupación en el estado de Guanajuato se genera directa e indirectamente a partir de las industrias del cuero y del calzado, aquellas cifras de 35 000 desocupados en estas industrias nos parecen absolutamente poco cercanas a la objetividad de los hechos. Por otra parte, recordemos que ya a comienzos de 1995 el Frente Auténtico del Trabajo (FAT) calculaba que en Guanajuato existían entonces más de 20 000 desocupados provenientes de las manufacturas del cuero y del calzado, y que paulatinamente se han ido acrecentando.

² "INEGI. La tasa de desocupación en las manufactureras llegó a 7.47%", *La Jornada*, México, 12 de enero de 1995, p. 44.

A nadie escapa que en las industrias del cuero y del calzado por ser manufacturas que ocupan un alto porcentaje de trabajadores a destajo sus empleadores no los registran en el IMSS, y sobre todo en lo concerniente a la micro y pequeña empresa. Mucho más que en algunas otras ramas industriales estas unidades de producción han venido adelgazando su número de trabajadores y reduciendo el uso de su capacidad instalada. De acuerdo con esta misma fuente, en 1995, en el principal centro productor de calzado del país, el estado de Guanajuato y dentro de éste en la región leonesa, el personal ocupado alcanzaba 47 542 personas, de las cuales la microempresa sólo ocupaba el 19%, que se distribuía en 1 884 establecimientos. Si tenemos en cuenta que en esta misma entidad los empresarios del calzado han expresado que hacia 1997 se corre el grave riesgo de que desaparezca la mayoría de la planta productiva de la industria del calzado regional, puesto que salvo la situación de las medianas y grandes empresas, la micro y pequeña han ido sucumbiendo, estas cifras no iluminan la realidad que hoy atraviesa esta industria.

La apertura comercial produjo una fuerte conmoción en el sector como consecuencia de los efectos generados por lo acelerado y poco estructurado con que se inició el proceso, adelantándose a la respuesta de la industria, la cual, acostumbrada a un régimen cerrado y proteccionista, operaba dentro de un esquema que no reflejaba las serias deficiencias de nuestro sector productivo [...] A esto habría que añadir los desajustes adicionales causados por el impacto devaluatorio en diciembre de 1994 que en el corto plazo han catapultado sus efectos a niveles de auténtica emergencia sectorial, que se reflejan en un mercado interno en franca recesión, en un bajo nivel de utilización de la planta productiva, en el cierre de numerosas empresas y amenaza para muchas otras, en un elevado nivel de desempleo, en insostenibles tasas de interés, en diversas empresas en suspensión de pagos y agudos problemas de liquidez en todo el resto del sector [...] El proceso de reconversión de la industria ha demandado una verdadera actitud de cambio del empresario, que lo ha llevado a inducir profundas modificaciones en su actuación personal [...] El empresario zapatero de hoy ha ganado enorme madurez, experiencia y conocimientos, que han hecho de él un empresario más desarrollado al de hace nueve años cuando inicia el proceso de apertura [...] Al haberse interrumpido el proceso de desarrollo y estabilidad proyectada se requerirá mayor tiempo del previsto para reactivar la demanda, por lo cual se prevé a la exportación como la

única alternativa viable para recuperar los niveles normales de operación y la posibilidad de expansión en el mediano y largo plazo.³

Por nuestra parte consideramos que el gran empresario, aunque aún no haya ganado la madurez suficiente, ahora está en condiciones de mirarse a sí mismo y evaluar sus potencialidades en calidad y en el "justo a tiempo" para llegar a los mercados exteriores. Sin embargo, aún no conoce suficientemente la naturaleza de aquellos mercados y esto es en general para los países que no han acostumbrado a competir en éstos, amén de los conocimientos que hoy en día se requieren para transitar en los tortuosos caminos del neoliberalismo.

Aunque los augurios para incrementar las exportaciones, en el modelo económico que el Estado mexicano ha implantado como prioritario, pronosticaban ya para ciertas industrias manufactureras, como las del calzado, éxitos rotundos en el mercado de Estados Unidos, la participación de esas en el país citado se ha reducido de 2.03% en 1989 a 1.93% en 1993, ocupando actualmente México el décimo lugar como proveedor de calzado de aquel país.⁴

No bastó con haber retenido sólo una parte de los diagnósticos sobre las manufacturas del cuero y del calzado en el mundo para el año 2 000, los cuales pronosticaban un franco ascenso del uso de los materiales sintéticos en detrimento de la piel y en relación con las posibilidades de consumo para los países tercermundistas, sino que también habría que haber calculado en las planificaciones futuras para los productos mexicanos que a pesar del aumento de los salarios para la fabricación de manufacturas del calzado taiwanesas y coreanas no se les ha cerrado la competitividad en los mercados en los que se han movido hace ya más de una década porque han trasladado sus factorías a regiones como Filipinas, Malasia, Pakistán e India, donde la explotación a los obreros es mayor aún.

Los costos salariales y la productividad de la industria del calzado mexicana, en la actualidad, son rebasados por muchos países asiáticos;

³ Roberto Plasencia Saldaña, "Esquemas viables para aprovechar el potencial exportador de la industria mexicana de calzado", Ponencia presentada en el II Congreso Internacional del Calzado, León, Gto., mecanografiada, 19 de mayo de 1995.

⁴ Secofi, Información proporcionada por la Dirección General de Promoción Industrial de esa Secretaría, diciembre de 1995.

el grado de desagregación de la producción, en la cadena productiva empresarial del calzado, dificulta a su vez la planificación correcta y oportuna para poder desarrollar un mayor grado de competitividad en el mercado, la falta de apoyo crediticio adecuado, con bajas tasas de financiamiento tanto para la obtención de bienes de capital o para reorganizar una mejor gestión automatizada y de una mayor inversión para remodelar el diseño de su calzado, al igual que el haber llegado tardíamente para ocupar segmentos de mercado, ya conquistados en Estados Unidos, son algunas de las aristas más débiles de la industria que, muy desgarnecida, ha sido obligada a competir con estas reglas del juego.⁵

En las proyecciones hechas en o para México existe un franco divorcio entre las proposiciones que aparentemente toman en cuenta estos factores y la realización de una planificación adecuada en la que se contemple a la mayoría de los productores. De nada sirve que hacia 1993-1994 se conocieran ya los primeros avances de algunos análisis de “administración interactiva” para el caso, por ejemplo, de la macrorregión guanajuatense del calzado y en donde se señalaron como prioritarios, entre las debilidades a sortear por la industria del calzado, factores tales como la necesidad de capacitación para empresarios y cuadros medios en planeación estratégica y *marketing* para vincular producción y exportación, o bien los que marcan la urgencia de promover motivaciones para el cambio. Tenemos otros, como el de buscar apoyos de Nafin y Bancomext tendientes a transformar más accesibles las tasas de apoyos financieros. La pregunta sería en todo caso: ¿quiénes pueden ser sujetos de crédito en estas instituciones? ¿Por qué recomendar un programa piloto para la pequeña empresa y no la realización de estudios previos de toda la planta productiva, así como diseñar de acuerdo con los resultados obtenidos una planificación adecuada en la que se incluyan las mayorías; es decir, no solamente el tipo de establecimientos de quienes pueden hacer oír su voz porque tienen los medios económicos para estar presentes en este tipo de reuniones —extramuros— en donde se genera un modelo de administración de acuerdo con los problemas allí planteados? Cabe preguntar también: ¿Siguiendo estas recomendacio-

⁵ Esther Iglesias L., “El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtidería y del calzado en México”, en *Problemas del Desarrollo*, vol. 26, cit. p. 176.

nes los organismos oficiales elaboraron planes piloto para la micro y pequeña empresa? ¿Qué estudios previos se han realizado para el diseño y aplicación de estos planes en los diferentes espacios regionales, de estas manufacturas, a lo largo del país en donde se contemplan las posibilidades reales de incorporar en ellos a la mayoría de los productores?

Creemos que no alcanza con indicar, a manera de última receta, que “también se debe salvar a la pequeña empresa”, sino que antes de haber desarmado al mercado interno con una indiscriminada apertura hacia las importaciones se debieron tomar medidas de corte proteccionistas amplias y no como las que recientemente y a modo de remedos, para no seguir dañando más a los grandes y medianos productores, se acaban de poner en marcha respecto de los importantes gravámenes a ciertas importaciones asiáticas. No obstante, sería absurdo negar que a pesar de estas barreras arancelarias impuestas seguirán penetrando estas importaciones, sobre todo si tomamos en cuenta la debilidad de la naturaleza de las reglas de origen que conforman al TLC y por las que tan fácilmente se logra triangular determinados productos hacia México.

En esta tarea de recoger lo que queda del derrumbe se necesitan estudios que tomen en cuenta no sólo una planeación estratégica y capacitación en *marketing*, sino también que se contemple el problema de las mentalidades, hecho que para los manufactureros del calzado es primordial y que no se debe posponer a la recomendación de la mera “motivación”. No se puede olvidar que en la base de todo se halla el oficio de un artesano, quien está antes del mejor obrero calificado de hoy, y sin el cual difícilmente se habrían dado las características del proceso en los patrones de acumulación que son comunes a todas las regiones zapateras del país.

El Estado mexicano ha venido actuando en relación con ciertas políticas económicas industriales, tal y como lo hizo en algunos espacios rurales: purgó drásticamente la planta productiva de antemano y de ese modo eligió *a posteriori* los “más aptos” para incorporarlos a procesos maquiladores que seguramente se conformarían con la llegada de inversiones extranjeras. Pero hoy, ni las coinversiones han florecido para las medianas y grandes empresas ni tampoco han dado resultado las empresas integradoras, cuyos ejemplos casi se pueden calcular con antiguos ábacos.

Por otra parte, los planes pilotos, diagramados a la manera de ayudar a aquellos productores que cuentan con apoyo financiero para desarrollar tecnología y gestión, emulando a quienes pertenecen a un país desarrollado —como el ejemplo que se pretende impulsar en San Mateo Atenco, estado de México—, corren el riesgo de convertirse en el juguete máspreciado de una élite de industriales que por la dimensión de su unidad productiva pueden desarrollar con mayor destreza el objetivo de abaratar precios de producción, impulsando la compra en común de los insumos; aunque más allá, poco se ha recorrido aún.

Las consecuencias de las crisis —como lo hemos expuesto a lo largo de este trabajo— han cobrado importantes daños en la planta productiva y graves costos sociales. Las empresas más golpeadas han sido la micro y pequeña, aunque las carteras de moratorias para las medianas han afectado seriamente aquellas regiones en donde su número es preponderante, caso la región leonesa. No obstante, a nivel de espacios del calzado, el jalisciense viene soportando aún una mayor crisis que la propia macrorregión guanajuatense, debido, por un lado, al tipo de producto que se manufactura en aquélla, zapato de mujer de calidad fina y entrefina, que no ha logrado competir en los nichos del mercado estadounidense, y por otro a raíz de que ha ido perdiendo los suyos dentro del mercado interno a causa de las importaciones, con precios dumping, de baja calidad pero de novedosos diseños y de las que numerosos productores de la región se transformaron en impulsores⁶ abandonando en gran medida su antigua calidad de industriales del calzado.

La desarticulación que se ha producido recientemente en la planta productiva de la industria del calzado desnuda claramente a los responsables y a quienes fueron actores y defensores de las negociaciones en el TLC y en estas políticas de globalización y apertura de la economía mexicana; los pequeños y microempresarios, convidados de piedra en estas negociaciones, y que no presentaron batalla frente al discurso de los grandes empresarios, hoy están pagando un alto costo social y económico.⁷

⁶ “Yo he visto muchas fábricas sobre todo en Guadalajara, que están importando calzado. ¿Por qué lo están importando? Porque no tienen capacidad suficiente para producirlo.” “La importación de calzado seguirá dominando el mercado: Kern”, *La Jornada*, México, 3 de marzo de 1993, p. 56.

⁷ Esther Iglesias L., *op. cit.*, p. 277.

¿Quiénes son, por lo tanto, las empresas que hoy en día persisten dentro de la planta productiva?

Sin duda alguna las grandes empresas y las medianas, cuya producción se encamina a un tipo de manufactura de calidad fina y entrefina, en calzado para hombre o bien en la confección de botas, no sólo ya de tipo tradicional sino también las de carácter industrial. Estas manufacturas, con cabida en el mercado interno, van ganando nichos en el mercado estadounidense y en menor escala en el europeo y centroamericano. Sin embargo, los establecimientos que fabrican calzado de mujer de calidad fina y entrefina han sido los más perjudicados y es necesario que den un giro en la elaboración de sus productos, no sólo a nivel de diseño sino también en el tipo de material empleado, en previsión de que bajo otras políticas económicas y con una organización empresarial que contemple una verdadera planificación en su producción y de acuerdo con los mercados a los que piensan encaminarse, logren penetrar en ciertos nichos del mercado externo —con manufacturas de tipo fino y entrefino— y recuperar otros del mercado interno, con productos de menor calidad.

Actualmente y en mucho mayor medida que en otras coyunturas históricas, es necesario conocer abundantemente el espacio en el que se va a planificar, puesto que los riesgos de transitar dentro de la globalización económica son cada vez mayores. Es evidente que la solución para esta crisis no se encuentra únicamente en el mercado exterior o en la fabricación de calzado económico tal y como han afirmado aquellos especialistas que desmienten las tan halagüeñas y precipitadas proyecciones de quienes se atrevieron a pronosticar que para 1996 México exportaría anualmente a Estados Unidos entre 200 y 250 millones de pares de zapatos y crearía para ese entonces alrededor de 200 000 empleos,⁸ siempre y cuando se fabricara calzado de calidad, con entregas a tiempo y con un buen empleo de los materiales sintéticos.

“El que esté mejor preparado es el que va a sobrevivir”, decía un ex presidente de la Cámara del Calzado del Estado de Guanajuato hacia comienzos de 1993, y también afirmaba que “la recuperación de esta industria está a la vuelta de la esquina y la modernización de las

⁸ “El futuro de la industria mexicana del calzado”. Declaraciones del gerente de Mercadotecnia de El Du Pont., *La Jornada*, México, 3 de marzo de 1993, p. 56.

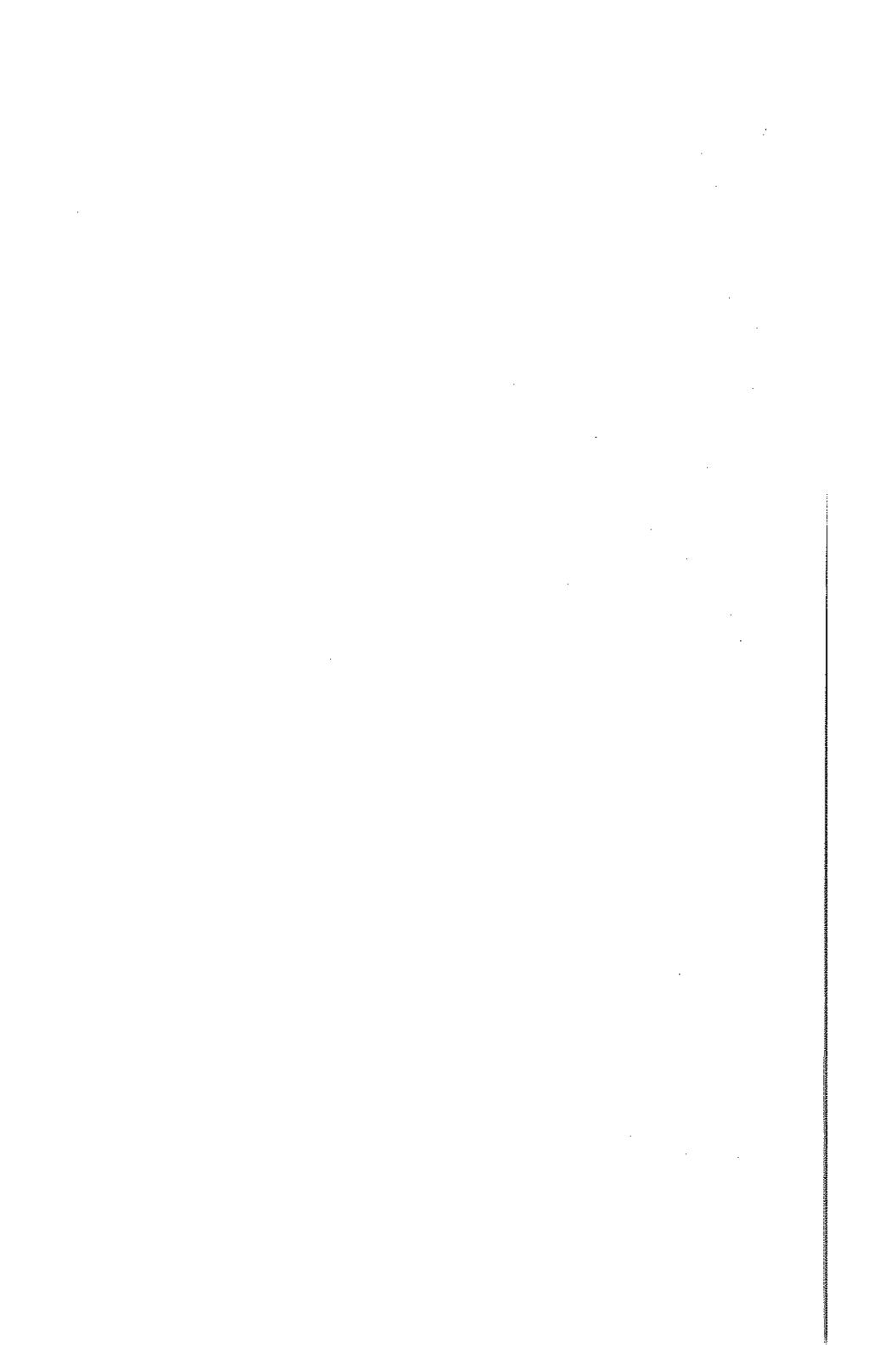
plantas está pavimentando el camino para incrementar la producción en los próximos años [...], y los empresarios que sobrevivirán serán quienes le harán frente al cambio”.⁹ Obviamente, sólo algunas de las medianas y grandes empresas estuvieron capacitadas para enfrentar los retos de una mejor tecnología y acertada planificación en la gestión de la producción o en el diseño de sus mercados. Sin embargo, es sorprendente que a dos años de aquella afirmación en esa misma institución, la CICEG, se hiciera eco de la grave situación que hacia 1995 atravesaban los productores del calzado y los perjuicios que “como industria ancla causa en las demás áreas económicas de la región [...] debido a que trabaja al 50% de su capacidad instalada”.¹⁰

En ese momento y en razón de que la gran mayoría de las empresas del calzado no podían hacer frente a sus obligaciones fiscales y financieras, la CICEG reclamó ante el Poder Ejecutivo una serie de medidas para disminuir estos riesgos y sortear esta coyuntura.

Con esto se corrobora que hasta a las empresas mejor preparadas les es difícil hoy sobrevivir dentro de la planta productiva del calzado en el país.

⁹ “La recuperación de esta industria está a la vuelta de la esquina”, *Calzavance*, año 1, núm.5, León, Gto., 1993, p.18.

¹⁰ Desplegado de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) publicado en varios periódicos nacionales, León, Gto., 16 de marzo de 1995.



BIBLIOGRAFÍA GENERAL

TESTIMONIOS ORALES Y SONDEOS DEL AUTOR

Iglesias Lesaga, Esther, "Diario de campo de Cd. Juárez-Chihuahua"

(Entrevistas con empresarios de calzado de Ciudad Juárez Chihuahua), mecanografiado, Cd. Juárez, Chihuahua, 1991, s.p.

"Diario de campo de León-Guanajuato". (Entrevistas con industriales de la curtiduría y del calzado). Mecanografiado, León, Gto., 1993, s.p.

"Diario de campo en San Mateo Atenco". (Entrevistas con propietarios de talleres, micro, pequeña y mediana empresas.) Mecanografiado, San Mateo Atenco, Edo. de México, junio y septiembre de 1995.

Comunicación directa con N. N. responsable sindical de la sección de León, Gto. del "Frente Auténtico del Trabajo" (FAT), 1994-1995.

García, Ysidro. "La autobiografía de don Ysidro García", en Labarthe R. María de la Cruz, "Notas sobre el proceso de industrialización de León.

Autobiografía de un obrero del calzado", Cuadernos de Investigación, núm. 2, León, Gto., El Colegio del Bajío, 1985, pp. 23-53.

FUENTES IMPRESAS

Hemerográficas: periódicos y revistas

Acta Sociológica. "Nuevos aportes de la sociedad civil, trabajo, desarrollo y urbanización", núm. 7, México, Coordinación de Sociología-FCPS-UNAM, enero-abril 1993.

Actividad Económica. México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C., 1993.

Antes Meridiano. (Periódico), León, Gto., de 1991 a 1993.

Calzavance. (Órgano Informativo de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato), León, Gto., CICEG, de 1991-1995.

Comercio Exterior. Vol. 42, núm. 1, México, 1987 y 1992.

Diario Oficial. México, viernes 20 de septiembre de 1991, pp. 74-78.

Norma Técnica Ecológica, México, jueves 4 de agosto de 1988, pp. 15-17.

Dinámica de la Curtiduría. León, Gto. Cámara de la Industria de la Curtiduría del estado de Guanajuato (Cicur), 1991-1994.

Ejecutivos de Finanzas, año XX, núm. 1, México, enero de 1991.

El Economista. (Periódico), México, de 1992 a 1995.

El Empresario. "Calzado competitivo con calidad en el diseño y entregas a tiempo", México, 1 de marzo de 1993.

El Financiero. (Periódico), México, de 1987 a 1995.

El Financiero. (Periódico), Cd. ROM, México, de 1989 a 1995.

El Herald. (Periódico), León, Gto., 24 de mayo de 1995.

El Nacional de Nuevo León. (Periódico) Monterrey, Nuevo León, 10 de noviembre de 1991.

El Nacional. (Periódico) México, 20 de mayo de 1995.

El Sol de León. (Periódico) León, Gto., 21 al 24 de mayo de 1995.

Emprende. México, 1992.

Enlace con la Comunidad de Comercio Exterior. México, Bancomext, 1990-1991.

Estudios Sociológicos. México, El Colegio de México, 1988.

Excélsior. (Periódico) México, de 1992 a 1994.

Expansión. México, 1981, 1982, 1983, 1985, 1987, 1989, 1990, 1991, 1993, 1994.

Frontera. (Periódico) Cd. Juárez, Chih., 9 de noviembre de 1991.

Industria. Órgano Informativo de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, México, Concamin, 1989-1995.

La Industria del Calzado en México. Órgano informativo de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canaical), México, 1991-1992.

La Jornada. México, de 1991 a 1995.

Industry, To Distribute Union Specialities Line, 1991-1993.

- Leather in Asia*, 1992-1993.
- Leather International*, 1990-1993.
- Leather Manufacturer*, 1990-1993.
- Momento Económico. Boletín de información y análisis de la coyuntura económica*, IIEC.-UNAM, México, 1991-1995.
- Norte de Ciudad Juárez*. Cd. Juárez, Chih., 9 de noviembre de 1991.
- Pequeña y Mediana Industria*. México, 1989.
- Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía, México, IIEC-UNAM, 1991-1995.
- Reforma*. México, del 9 de mayo de 1995 al 8 de junio de 1995.
- Región y Sociedad*. Yucatán: Historia y Economía, Universidad Autónoma de Yucatán, Unidad de Ciencias Sociales (CIR), Mérida, Yucatán, 1984, 1987.
- Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, Revista trimestral publicada por El Colegio de Michoacán, 1980 y 1984.
- Tiempos*. Órgano de Divulgación del Archivo Histórico Municipal de León, Guanajuato, León, Guanajuato, 1993.
- World Leather*, 1990.

OTRAS FUENTES

- Banco de México. *Examen de la Situación Económica de México*, vol. LXIX, núm., 806-807, México, DF, Banco de México, enero-febrero de 1993.
- Indicadores Económicos*, México, DF, Banco de México, Dirección de Investigación Económica, julio de 1993.
- Índices de Precios*, núm. 191, México, D.F., Banco de México, Dirección de Investigación Económica, marzo de 1994.
- Informe Anual 1991*, México, DF, Banco de México 1992.
- Bancomext. Enlace con la Comunidad de Comercio Exterior, "Mensaje de la Dirección General", vol. III, año 2, núm. 23, 25 de noviembre de 1991.
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). *Encuesta a los sectores manufactureros de la región León, Gto.* (Resultados preliminares), julio-diciembre de 1995. —. Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.
- Compendio de indicadores de empleo y salario*, México, DF.

Cuaderno de Información Oportuna, núm. 231, junio 1992 y junio 1994, México, INEGI.

Desarrollo Económico de Cd. Juárez, A.C.. *Ciudad Juárez en Cifras*, Estadísticas socioeconómicas básicas, Edit. Desarrollo económico de Cd. Juárez, A.C., 1992.

Dirección General de Estadística. *Estadísticas Sociales del Porfiriato, 1877/1910*, Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística, México, 1956, 250 pp.

Dirección General de Estadística. Estado de Chihuahua, *VII Censo General de Población*, Secretaría de Economía, Dirección General de Estadística, Estado de Chihuahua, 1950, 190 pp.

INEGI, *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1988*, Sistema Nomenclatura de Consejo de Cooperación Aduanera, tomo I, México, DF, INEGI.

Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1988-1989, México, DF, INEGI, pp. 225-659.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1988, Sistema Nomenclatura de Consejo de Cooperación Aduanera (NCCA), tomo I, México, DF, pp. 72-99.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1989, Exportación, tomos I y II, Importación, tomo II, México, DF.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1991, Exportación, tomos I y II, México, DF.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1993 Exportación, tomos I y II, México, DF.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1988, Sistema Nomenclatura de Consejo de Cooperación Aduanera (NCCA), tomo I, México, DF.

Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1988, Sistema Armonizado (S.A.), tomo II, México, DF, INEGI.

Avance de Información Económica, Exportación mensual de mercancías manufactureras, Balanza Comercial, INEGI, abril de 1994.

Avance de Información Económica, Exportación mensual de mercancías manufactureras, Balanza Comercial, INEGI, noviembre de 1993; abril y julio de 1994.

El ABC de las Cuentas Nacionales, Col. Cultura Estadística, México, DF, INEGI, 1992.

Encuesta Industrial Mensual, agosto, octubre y noviembre de 1991; julio de 1992; junio de 1994, México, DF, INEGI.

Encuesta Industrial Mensual, Resumen Anual, México, DF, INEGI, 1990; 1991.

Estadísticas de Comercio Exterior de México. Información Preliminar, vol. XIV, núm. 4, México, enero-abril de 1991, INEGI, 79 pp.

Estadísticas de Comercio Exterior de México. Información Preliminar, vol. XIV, núm. 5, México, enero-mayo de 1991, INEGI, 79 pp.

Estadísticas de Comercio Exterior de México. Información Preliminar, vol. XIV, núm. 6, México, enero-junio de 1991, INEGI, 79 pp.

Estadísticas de Comercio Exterior de México. Información Preliminar, vol. XIV, núm. 8, México, enero-agosto de 1991, INEGI, 79 pp.

Estadísticas de Comercio Exterior de México. Información Preliminar, vol. XIV, núm. 10, México, enero-octubre de 1991, INEGI, 77 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XIV, núm. 9, México, DF, INEGI, enero-febrero de 1991. 147 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XIV, núm. 11, México, DF, INEGI, enero-diciembre de 1991, 79 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XIV, núm. 13, México, enero-diciembre de 1991, INEGI, 79 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XVII, núm. 2, México DF, INEGI, enero-febrero de 1992, 79 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XV, núm. 12, México DF, INEGI, enero-diciembre de 1992, 78 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XVI, núm. 4, México DF, INEGI, enero-abril de 1993, 99 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XVI, núm. 5, México DF, INEGI, enero-mayo de 1993, 101 pp.

Estadísticas del Comercio Exterior de México, Información Preliminar, vol. XVII, núm. 1, México DF, INEGI, enero de 1994, 114 pp.

Estadísticas Industriales, Información por tipo de Empresa e Índices de Concentración, México, INEGI, 81 pp.

Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana, núm. 2, México, DF, INEGI, 1993.

XII Censo Industrial, 1986, Datos por rama de actividad y por Entidad Federativa, Referentes a 1985, Censos Económicos 86, México, DF, INEGI.

XII Censo Industrial, 1986, Resumen General, Datos Referentes a 1985, Censos Económicos 86, México, DF, INEGI.

XIII Censo Industrial. Industrias Manufactureras, México, DF, INEGI, 1988.

Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1988, Sistema armonizado, tomo II, México, DF, pp. 806-1136.

La Economía Mexicana en Cifras 1991, Nafinsa, México, DF, 1991.

La Economía Mexicana en Cifras 1992, Nafinsa, México, DF, 1992.

Secofi, *Estadísticas de la industria Nacional*, Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional, México, DF, agosto, 1995, mimeografiado, s/p.

Fracciones Arancelarias y Plazos de Desgravación, Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México, 1994.

Las relaciones comerciales de México, con el mundo: desafíos y oportunidades, México, Secofi, abril 1990, 90 pp. (Anexo estadístico).

Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La Industria Micro, Pequeña y Mediana, México, s.f., 31 pp.

Tratado de Libre Comercio en América del Norte. Curtiduría y Artículos de Piel, monografía, núm. 23, México, DF, Secofi, s.f., 24 pp.

SPP-Banco de México, *Sistema de Cuentas Nacionales*, Cuentas de Producción Actividades Secundarias, tomo II, vol. 1, México, DF, SPP-Banco de México, S.A., Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1970-1978.

Sistema de Cuentas Nacionales, Cuentas de Producción, tomo II, vol. 1, SPP-Banco de México, S.A., Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México, 1978-1980.

Sistema de Cuentas Nacionales, Cuentas de Producción Activadas Secundarias, tomo III, vol. 1, México, DF, SPP-Banco de México, S.A. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1970-1978.

Sistema de Cuentas Nacionales, Cuentas de Producción a Precios Corrientes y Constantes, tomo III, México, DF, INEGI-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1980-1986, pp. 86-329.

Sistema de Cuentas Nacionales, Cuentas de Producción a Precios Corrientes y Constantes, tomo III, México, DF, INEGI, 1987-1990, pp. 53-136.

United Nations, *1987 International Trades Statitisc Yearbook Annuaire Statistique du Commerce International*, vols. I y II, Trade by commodity matrixtables, NY, EUA, Naciones Unidas, 1989.

METODOLOGÍA

A. Nienow, Wilmar. "WYNY Quality Leather", *American Shoemaking*, Special Issue, 365 (ID), 1991, p. 41.

Bancomext. *Programas Financieros y reglas de operación*, México, Bancomext, 1991.

Calcáneo, Edit. "Relaciones de producción en la industria Textil de México (siglos XIX-XX)" Joachim, Benot, *La formación social de México a nivel regional en la época contemporánea. Problemas de la investigación histórica*, ICUAP, Puebla, 1979, p. 124.

Casalet, Mónica. "Alternativas dinámicas para las pequeñas y medianas empresas", *Expansión*, México, septiembre 15 de 1993, pp. 103-104.

Correa, Eugenia. *Los mercados financieros y la crisis de América Latina*, México, DF, IIEC-UNAM, 1992, 165 pp.

Domínguez Villalobos, Lilia y Flor Brown Grossman. *Employment and incomer effects of structural and technological changes in footwear manufacturing in Mexico*, World Employment Programme, Working Paper, International Labour Office, Geneva, february 1992, pp. 18-20. Mimeografiado, *Foro de Planeación sobre la Microempresa. Conclusiones*, Cd. Juárez, Chih., 7 de octubre de 1991.

Hernández Rosales, José Antonio. "En sintonía con la mercadotec-

nia de vanguardia. La difícil tarea de fijar el precio”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 44, León, Gto., junio de 1994, pp. 14 y 15.

Huerta González, Arturo, *Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano*, México, editorial Diana, 2a. ed., 1993, 149 pp

Ibarra Yunez, Alejandro. *Los bloques comerciales y su impacto en México*, México, DF, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., 1990, 122 pp.

Frank J. B., Stilwell, *Política económica regional*, Col. Mcmillan-VicensVives, núm. 1, 19, España, Editorial Vicens-Vives, 1973, 108 pp.

Joselevich, Pedro, “Impactos de la introducción de métodos automáticos de producción en la industria del calzado”, en Isaac Minian, (Coord.), *Industrias nuevas y estrategias de desarrollo en América Latina*, México, DF, Libros del CIDE, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), México, DF, junio de 1986, pp 203-231.

Empleo y automatización en la industria del calzado en México, Cuadernos laborales, núm. 32, México, DF, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986, 126 pp.

Lomelín Beltrán, Enrique, “De la idea a los hechos. La planta de tratamiento de aguas residuales, un beneficio para todos”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, Edición especial, S.A., León, Gto., pp. 18-20.

Merino Loo, Ramón y José de Jesús Manríquez López. “Estudio práctico de sistemas de secado”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 28, León, Gto., febrero de 1993, pp. 21-24.

“Estudio práctico de sistemas de secado” (2a. y última parte), en *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 29, León, Gto., marzo de 1993, pp. 17 y 18.

Merino Loo, Ramón, “Aplicaciones prácticas en tenerías modernas del sistema justo a tiempo” (1a. parte), *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 45, León, Gto., Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato, 1994, pp. 14-16.

“La problemática de la industria curtidora para el cumplimiento de normas ambientales”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la*

industria de la piel, año 3, núm. 35, León, Gto., septiembre de 1993, pp. 22-24.

“Simposium de la curtiduría. Balance de Materia Prima en la piel y cuero, con sus implicaciones económicas”, Exposición en el XXV Simposium Nacional de Curtiduría, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 37, León, Gto., noviembre de 1993, pp. 20-24.

Nafinsa. *Casos de la industria mediana y pequeña, libro del instructor moderador*, Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, México, 1988, 114 pp.

La aplicación del método de casos en la industria mediana y pequeña, Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, México, 1988, 295 pp.

Nicasio, Erika y Fabiola Bautista. “Inicia trabajos. La planta de descarnes pionera en el país”, en *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 31, León, Gto., julio de 1993, pp. 18 y 19.

“La planta de descarnes, una lucha contra la contaminación y por la productividad”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, Edición especial, S.A., León, Gto., pp. 16-17.

Plasencia Saldaña, Roberto. “Esquemas viables para aprovechar el potencial exportador de la industria mexicana de calzado”, *Conferencia en el II Congreso Internacional del Calzado*, León, Gto., 19 de mayo de 1995, mecanografiada.

Primer Encuentro Sobre Impactos Regionales de las Relaciones Económicas, México-Estados Unidos, del 8 al 11 de julio de 1981, Guanajuato, México, 3 tomos, s.e., c.a. 1982.

Quiroz Carro, Homero, “Cambios del mercado. Panorama mundial del cuero como materia prima de la Industria Curtidora”, elaborado en base al artículo “World Livestock Situation”, publicado por el Departamento de Agricultura de EUA, en marzo de 1993, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 35, León, Gto., septiembre de 1993, pp. 16-21.

“Nuestras alternativas. Empresas Curtidos Santa Croce, ejemplo de seguridad e higiene: IMSS”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 31, León, Gto., julio de 1993, pp. 11-14.

Rodríguez Gómez, Javier, “Han Cerrado Muchas Factorías. Al

borde de la Quiebra, la Industria del Calzado; Importaciones y *Dumping*, Entre las Causas: Neira”, en *El Financiero*, miércoles 15 de julio de 1992, p. 19.

Secofi. *Programa para promover la competitividad e internacionalización de la Industria de la Curtiduría y del Calzado*, México DF, mayo de 1992, 48 pp.

LIBROS Y ARTÍCULOS

Actividad Económica. “Tendencias de la productividad en México: La visión de las empresas”, núm. 168, México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C., 1993, pp. 2-12.

Alessandrini, Sergio. “Dinámicas Sectoriales del Area de la Piel” *Técnica del Calzado*, vol. XXI, núm. 120, s.l., 1988, pp. 54-63.

Alvarado Durán, Francisco. “¿Por qué Santa Rosa?”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 45, León, Gto., Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato, 1994, pp. 17 y 18.

Amames, Ramón. *Diccionario de Economía*, Madrid, Alianza Editorial, 6a. edición, 1993, p. 126.

American Shoemaking. “High fashion ornaments at Borsani de México”, Special Issue, 365 (ID), 1991, p. 43.

Andrade Chacón, Héctor. “Productividad sin daño ecológico. La reubicación será el éxito de la Ciudad: Pro-cuero”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 37, León, Gto., noviembre de 1993, pp. 8 y 9.

Arias, Patricia. “La consolidación de una gran empresa en un contexto regional de industrias pequeñas: El caso de Calzado Canadá” *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, núm. 3, Revista Trimestral Publicada por El Colegio de Michoacán, 1980, pp. 171-253.

Ayala, José; J. Joaquín Blanco; Rolando Cordera; G. Knockenhauer, y A. Labra. “La crisis económica: evolución y perspectivas”, en González Casanova, Pablo y Enrique Florescano (coordinadores), *México, hoy, Siglo XXI Editores*, México, 1979, pp. 17-94, 419 pp.

Bancomext. *Programas Financieros y Reglas de Operación*, México, 1991.

Benítez, Fabiola Jazmín. “La fábrica mundial”, *Industria. Órgano*

informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamín, 1991, pp 35-37.

Boston Consulting Group Ltd. y el Grupo Consultor Ejecutivo. *Industria del calzado*, México, Bancomext-Secofi, 1988, 177 pp.

Cámara Nacional de la Industria del Calzado. *50 Aniversario de la Industria del calzado*, México, DF, Concalzado, 144 pp.

Carpio Limón, José. "Toma de posesión. Nuestras metas son reales; pero requieren trabajo, sacrificio y unidad", discurso pronunciado por el C.P. José Carpio Limón en la Ceremonia de toma de protesta como presidente de Cicur para el periodo 1993-19941, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 29, León, Gto., marzo de 1993, pp. 5-7.

CEESP-León. "Cómo anda el país. Situación económica general", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 40, León, Gto., febrero de 1994, pp. 16 y 17.

COECE. "Si no hay apertura, no habrá inversión", *Expansión*, México, septiembre 15 de 1993, pp. 78-85.

Concalzado. "La Industria del calzado en México", Boletín de Prensa, Canaical-CICEG-CICEJ, s.f.

Domínguez Villalobos, Lilia y Flor Brown Grossman. "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado", *Comercio Exterior*, vol. 42, núm. 1, México, D.F., enero de 1992, pp. 46-54.

Eggers Muñoz, Leopoldo. "La normalización comercial en el TLC", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamín, 1991, pp 8-12.

Eugen Birkhaug, Odd. *Diagnóstico de las industria del calzado y curtimbres*, proyecto de investigación preparado para el gobierno de México, León, Gto., Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, diciembre de 1987, s.p., mimeografiado.

Garatea, Aída. "La industria de la curtiduría en México", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 5, núm. 43, México, DF, Concamín, septiembre de 1992, pp. 29-31.

García Sánchez, Florencio. "Mano de obra frente al TLC", *Emprende*, diciembre de 1992, pp. 9 y 10.

Gómez Ochoa, Gabriel. "La competitividad de la industria manufacturera mexicana", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 5, núm. 43, México, DF, Concamin, septiembre de 1992, pp. 18-22.

González A. Guadalupe. "Refrendo del compromiso ecológico. La industria de la curtiduría", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamin, 1991, pp 52-55.

"Un sector dinámico, que marca el paso", entrevista al C.P. José Galo Gutiérrez, Presidente de la Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato, *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamin, 1991, pp. 27-29.

"Zapatero de Corazón. Entrevista al señor Tomás Tarno, presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamin, 1991, pp. 18-22.

Gratacos, Enrique. "Control ecológico como base de desarrollo: Gratacos", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 40, León, Gto., febrero de 1994, pp. 14 y 15.

Gratacos, Enrique. "Reflexiones de un experto. Asociacionismo para sobrevivir", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 39, León, Gto., enero de 1994, pp. 14-17.

Hernández Prado, José. "Una historia mexicana del calzado", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamin, 1991, pp. 32 y 33.

Hernández Rosales, Antonio. "La plaza", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 45, León, Gto., Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato, 1994, pp. 7-10.

Huerta, Arturo G. "La inviabilidad de la política de ajuste para encarar la crisis", *Momento Económico*, IIEC-UNAM, México, enero-febrero 1995, núm. 77, p. 8.

Iglesias Lesaga, Esther. "El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México", *Proble-*

mas del desarrollo económico, vol. 26, número especial, abril-junio de 1995, IIEC-UNAM, México, DF, pp. 255-278.

L. Martin, Philip. "El TLC y la inmigración rural mexicana en los Estados Unidos", *Examen*, octubre de 1992, pp. 26 y 27.

Lomelí Beltrán, Enrique, "Eventos de Cámara. Prociural y Cicur, en busca de la modernización curtidora", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 37, León, Gto., noviembre de 1993, pp. 17-19.

"Los primeros frutos. Asociarse comienza a funcionar", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 35, León, Gto., septiembre de 1993, pp. 14 y 15.

"Resultados del asociacionismo integradoras, ¿Por qué y cómo funciona?", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 31, León, Gto., julio de 1993, pp. 7-10.

"Terminó con éxito la muestra. Importantes contactos internacionales tras ANPIC'93" *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 29, León, Gto., marzo de 1993, pp. 11-14.

López, Sandra. "La experiencia de una empresa mexicana exportadora", *Comercio Exterior*, vol. 37, núm. 6, junio de 1987, pp. 12 y 13.

Martínez Cortiña, Rafael. *Economía Planeta*. Diccionario Enciclopédico, Barcelona, Editorial Planeta, pp. 22-25.

Martínez M., Enrique. "Las coyunturas políticas de México, Estados Unidos y Canadá y las perspectivas del TLC", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, México, DF, Concamin, vol. 5, núm. 45, 1993, pp. 8-12.

Martínez, J.de J. "La penetración del capital extranjero en la industria manufacturera mexicana". *Simposium sobre Empresarios en México*, vol. III: Empresarios mexicanos y norteamericanos y la penetración de capital extranjero (siglo XX), CIESAS-INAH: Cuadernos de la Casa Chata, 23, 1979.

Medina Plasencia, Carlos. "Mensaje del Gobernador. Gobierno y empresas, por la consolidación curtidora: Medina". Palabras pronunciadas por el Ing. Carlos Medina Plasencia, Gobernador de Guanajuato, tras tomar protesta al nuevo Consejo Directivo de la Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado, *Dinámica de la curtiduría*.

Actualidades en la industria de la piel, año 3, núm. 29, León, Gto., marzo de 1993, pp. 7-11.

Merino Loo, Ramón. "A la puerta... Tratado de Libre Comercio de América del Norte: México/USA/Canadá Acuerdos paralelos complementarios", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 40, León, Gto., febrero de 1994, pp. 3-6.

Morales Valladares, Adolfo. "Integración industrial entre México y Estados Unidos: ramas complementarias y de disputa", en *Momento Económico*, IIEC, México, DF, septiembre-octubre 1991, pp. 11-14.

Nafinsa. *Casos de la industria mediana y pequeña, libro del instructor moderador*, Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, NAFINSA, México, 1988, 295 pp.

Estudios de Fomento Económico. "La Industria del Calzado en México", s. l., 1988, 247 pp. mimeografiado.

La aplicación del método de casos en la industria mediana y pequeña, Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, México, 1988, 295 pp.

Organización Internacional del Trabajo. *Situación reciente en la industria del cuero y del calzado. Cuarta reunión técnica tripartita para la industria del cuero y del calzado*, informe I, Ginebra, OIT, 1992, 110 pp.

Organización Internacional del Trabajo. *Situación reciente en la industria del cuero y del calzado. Cuarta Reunión técnica tripartita para la industria del cuero y del calzado*, informe II, Ginebra, OIT, 1992, 221 pp.

Peñaloza, Joaquín Antonio. *El Ángel y el Prostíbulo*, México, DF, Ed. Jus, 1975.

Piña Paniagua, Horacio. "Cooperación empresarial Estados Unidos-México", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, Concamin, México, DF, 1991, pp 14 y 15.

Primer Encuentro sobre Impactos regionales de las Relaciones Económicas, México-Estados Unidos, del 8 al 11 de julio de 1981, Guanajuato, Méx., 3 tomos, s.e., c. 1982.

Quiroz Carro, Homero. "El ABC del TLC en la curtiduría. Mi empresa ante el TLC con Norteamérica", *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 39, León, Gto., enero de 1994, pp. 4-9.

“Realidad y perspectivas de nuestra curtiduría”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, Edición especial, 1993, León, Gto., pp. 4-7.

“Clientes potenciales: la industria del calzado en los EUA. y su posición ante la industria mundial”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 37, León, Gto., noviembre de 1993, pp. 10-13.

“La economía nacional en 93 y sus perspectivas para 94. México, El cuero y el calzado”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 4, núm. 40, León, Gto., febrero de 1994, pp. 8-10.

“Estadísticas”, en *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamin, 1991, pp. 16 y 17.

Raleith Yow, Valerie, *Recording oral history. A practical guide for social scientist*, SAGE Publications, EUA, 1994, 284 pp.

Rendón, Teresa y Carlos Salas. “La pequeña empresa en el marco del TLC”, *Momento Económico*, IIEC. México, DF, septiembre-octubre 1991, pp. 2-7.

Rubio del Cueto, Ernesto. “Los efectos previsibles del tratado trilateral de libre comercio en la economía y la sociedad mexicana”, *La industria del calzado en México*, edición 284, febrero-marzo 1992.

Rueda Peiro, Isabel. “Evolución de la industria manufacturera en México, 1982-1993”, *Momento Económico*, IIEC-UNAM, México, DF, noviembre-diciembre 1993, pp. 43-47.

Saggianti Llorens, Alejandra. “Ya no ‘nomás milando’ China, la potencia del futuro y la afectación de sus productos en nuestro mercado”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 31, León, Gto., mayo de 1993, pp. 16 y 17.

“Comercio exterior. Buenas perspectivas en Colombia, con constancia y calidad”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 35, León, Gto., septiembre de 1993, pp. 5 y 6.

“Invitación abierta. Curtidores leoneses asistirán a una misión comercial: La feria de Hong Kong”, *Dinámica de la curtiduría. Actualidades en la industria de la piel*, año 3, núm. 29, León, Gto., marzo de 1993, pág. 15.

Sánchez, Rolando. "Arquitecto, a tus zapatos", en *Expansión*, México, 30 de septiembre de 1992, pp. 76-79.

Santalo. Estudios y Proyectos, S.A. "Estudios sobre Calzado", México, DF, noviembre de 1976, s.p.

Secofi. *¿Qué es el TLC?* (folleto), México, DF, Secofi, s.f., s.p.

Las relaciones comerciales de México, con el mundo: desafíos y oportunidades, México, abril de 1990, 90 pp., anexo estadístico.

Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria de la curtiduría y del calzado, México, DF, mayo 1992, 48 pp.

Serrano Moreno, Jorge R. "El siglo XXI, ¿edad de oro para las regiones?", *Problemas del Desarrollo*, México, IIEC, vol. XXV, octubre-diciembre 1994, pp. 25-33.

Tanski, Janet M. y Blum, Albert A. "México: ¿un modelo para países en desarrollo?", *Problemas del Desarrollo*, IIEC, México, vol. XXV, abril-junio 1994, núm. 97, pp. 49-79.

Tenorio Adame, Antonio. "La soberanía, el mercado y la mano de obra", Benito Rey Romay, *La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá ¿Alternativa o destino?*, Siglo XXI Editores-IIEC, México, DF, 3a. ed., 1992, 420 pp.

Yañez Solloa, Vicente. "La problemática financiera y económica de las pequeñas y medianas industrias", *Ejecutivos de Finanzas*, año XX, núm. 1, México, DF, enero de 1991, pp. 44-48.

OBRAS CONCERNIENTES A LAS PRINCIPALES REGIONES DE LAS MANUFACTURAS DE LA CURTIDURÍA Y DEL CALZADO

Bazán, Lucía; Margarita Estrada; Raúl Nieto; Sergio Sánchez y Minerva Villanueva. *La situación de los obreros del calzado en León, Guanajuato*, México, DF, Ediciones de la Casa Chata, núm. 23, CIESAS, 1988, 292 pp.

Calleja, Margarita. "Dependencia y crecimiento industrial: las unidades domésticas y la producción de calzado en León, Guanajuato", *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, núm. 17, Revista Trimestral Publicada por El Colegio de Michoacán, 1984, pp. 54-85.

Cámara de la industria del calzado del estado de Guanajuato. *Perfil de la problemática de la industria del calzado del estado de*

Guanajuato y propuesta de acciones para enfrentarla, León, Gto., CICEG-ITESM. Campus León, Centro de Estudios Estratégicos, sin fecha de edición, 47 pp.

Castilla R., Beatriz. "Series históricas sobre la población económicamente activa en Yucatán y en el Municipio de Mérida 1895-1980 (tres partes), *Región y sociedad. Yucatán: historia y economía*, 2a. época, núms. 41, septiembre-diciembre de 1986, pp. 112 y 43, mayo-agosto de 1987, pp. 28-78, Universidad Autónoma de Yucatán, Unidad de Ciencias Sociales (CIR), Mérida, Yucatán.

Contreras Suárez, Enrique y María Elena Jarquín Sánchez. "Los barrios, el mercado y la microempresa. Los zapateros de Tepito", *Acta sociológica. Nuevos aportes de la sociedad civil, trabajo, desarrollo y urbanización*, núm. 7, México, DF, Coordinación de Sociología- FCP y S-UNAM, enero-abril 1993, pp. 39-61.

Gobierno del Estado de Guanajuato-Secretaría de Desarrollo Económico, *Guanajuato. Perfil económico de la entidad*, Guanajuato, Gto., Gobierno del Estado. Secretaría de Desarrollo Económico, 1991, 92 pp.

González A., Guadalupe., "Adoptar tecnologías de punta". Entrevista al Lic. Pedro Ochoa González, Presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco", *Industria. Órgano informativo de la confederación de cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, vol. 4, núm. 37, México, DF, Concamín, pp. 23-26.

Guanajuato, confianza y competitividad para el desarrollo industrial, Guanajuato, Gto., agosto 1992, mimeografiado, Ma. Elena Jarquín Sánchez, *La producción del calzado en Tepito*, Col. Alternativas, México, DF, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades-UNAM, 1994, 174 pp.

Labarthe R. María de la Cruz. "Notas sobre el proceso de industrialización de León. Autobiografía de un obrero del calzado", *Cuadernos de Investigación*, núm. 2, León, Gto., El Colegio del Bajío, 1985, pp. 2-21.

Navarro Valtierra, Carlos Arturo. "Los primeros zapateros de León", *Tiempos. Órgano de Divulgación del Archivo Histórico Municipal de León*, Guanajuato, núm. 17, León, Guanajuato, julio-agosto de 1993, pp. 3-5.

Perfil de la problemática de la industria del calzado del estado de

Guanajuato y propuesta de acciones para enfrentarla, Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato-ITESM Campus León, Centro de Estudios Estratégicos, León, Gto., 47 pp.

Sánchez G., Sergio; Raúl Nieto, y Augusto Urteaga. "Los trabajadores del calzado en Guanajuato", *Cuadernos Políticos*, núm. 25, México, DF, abril-junio, Era, pp. 55-66.

Solórzano Vázquez, José M. "Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato" (CICEG), Concalzado, *50 Aniversario. Cámaras de la Industria del Calzado*, México, DF, Concalzado, 1992, 144 pp. 80.

Treviño, Sandra, "Reflexiones sobre el trabajo a domicilio en la zona noroeste de Guanajuato", *Estudios Sociológicos*, vol. VI, núm. 18, septiembre-diciembre de 1988, México, DF, El Colegio de México, pp. 583-601.

Vítker, Iván, "Calzado chileno con paso seguro", en *Expansión*, México, DF, 18 de octubre de 1992, pp. 37-39.

APÉNDICE DE FRACCIONES ARANCELARIAS

GLOSARIO DE FRACCIONES ANALIZADAS (SNA)

(Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos, 1990. INEGI).

EXPORTACIÓN

Capítulo 41 pieles (excepto la peletería) y cueros.

41.01

Cueros y pieles, en bruto, de bovino o de equino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos.

41.02

Pieles en bruto de ovino (frescas o saladas, secas, encaladas, piqueladas o conservadas de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depiladas o divididas, excepto las excluidas por la nota 1c) de este capítulo.

41.03

Los demás cueros y pieles, en bruto (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos, excepto los excluidos por las notas 1 b o 1 c) de este capítulo.

41.04

Cueros y pieles de bovino y de equino, depilados, preparados, excepto los de las partidas 41.08 o 41.09.

41.05

Pieles depiladas de ovino, preparadas, excepto las de las partidas 41.08 o 41.09.

41.06

Pieles depiladas de caprino, preparadas, excepto las de las partidas 41.08 o 41.09.

41.07

Pieles depiladas de los demás animales, preparadas, excepto las de las partidas 41.08 o 41.09.

41.08

Cueros y pieles agamuzados incluido el combinado al aceite.

41.09

Cueros y pieles barnizados o revestidos: cueros y pieles metalizados.

41.10

Recortes y demás desperdicios de cuero o pieles, preparados, o de cuero artificial o regenerado, inutilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvo y harina de cuero.

41.11

Cuero artificial o regenerado a base de cuero o de fibras de cuero en planchas, hojas o bandas incluso enrolladas.

IMPORTACIÓN

Capítulo 41 pieles (excepto la peletería y cueros).

41.01

Cueros y pieles, en bruto, de bovino o de equino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos.

41.02

Pieles en bruto de ovino (frescas o saladas, secas, encaladas, piqueladas o conservadas de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depiladas o divididas, excepto las excluidas por la nota 1c) de este capítulo.

41.03

Los demás cueros y pieles, en bruto (frescos o salados secos encalados piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos, excepto los excluidos por las notas 1) o 1c) de este capítulo.

41.04

Cuero y pieles, de bovino y de equino, depilados, preparados, excepto los de las partidas 41.08 ó 41.09.

41.05

Pieles depiladas de ovino, preparadas, excepto las de las partidas 41.08 o 41.09.

41.06

Pieles depiladas de caprino, preparadas, excepto las de las partidas 41.08 o 41.09.

41.07

Pieles depiladas de los demás animales, preparadas, excepto las de las partidas 41.08 ó 41.09.

41.08

Cueros y pieles agamuzados (incluido el combinado al aceite).

41.09

Cueros y pieles barnizados o revestidos; cueros y pieles metalizados.

41.10

Recortes y demás desperdicios de cuero o de pieles preparados, o de cuero artificial o regenerado, inutilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvo y harina de cuero.

41.11

Cuero artificial o regenerado a base de cuero o de fibras de cuero, en planchas, hojas o bandas, incluso enrolladas.

EXPORTACIÓN

Capítulo 64 calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos.

64.01

Calzado impermeable con suela y parte superior (corte) de caucho y plástico, cuya parte superior no se halla unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera.

64.02

Los demás calzados con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico.

64.03

Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural.

64.04

Calzado con suela de caucho, plástico o cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de materias textiles.

64.05

Los demás calzados.

64.06

Partes de calzado; plantillas, taloneras y artículos similares amovibles; polainas, botines y artículos similares y sus partes.

IMPORTACIÓN

Capítulo 64 calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos.

64.01

Calzado impermeable con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes de la misma manera.

64.02

Los demás calzados con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico.

64.03

Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de cuero natural.

64.04

Calzado con suela de caucho, plástico o cuero natural, artificial o regenerado y parte superior (corte) de materiales textiles.

64.05

Los demás calzados.

64.06

Partes de calzado; plantillas, taloneras y artículos similares móviles; polainas, botines y artículos similares y sus partes.

Las industrias del cuero y del calzado en México
se terminó de imprimir en marzo de 1998 en los
talleres de ¡Buena Idea! Impresiones.

La tipografía y formación se realizaron en
Grafitec, Servicios Editoriales (tel. 688 9391),
y estuvieron a cargo de Pedro Luis García.

La edición consta de 1 000 ejemplares.

En este libro se descubre el nuevo rostro que hoy ostentan dos industrias complementarias: la de la curtiduría y la del calzado en México. A partir del análisis de los patrones de acumulación en ambas industrias se rastrean las trayectorias y partaguas reflejados en sus plantas productivas. Aunque se recorre el hoy de la geoeconomía del cuero y del calzado en el espacio mundial, el trabajo se detiene minuciosamente en el nivel nacional para ahondar en las diferentes regiones que componen el espacio y entre todos se privilegia el estudio de la macrorregión guanajuatense.

El adelgazamiento del mercado interno, la búsqueda de nuevos nichos en el mercado externo, los fallidos intentos frente a la apertura comercial y posteriormente al TLCAN, variables todas éstas rastreadas desde diferentes ángulos en los que se asienta la producción nacional y dentro de las diversas perspectivas que presentan las medianas y grandes empresas, dan la oportunidad a la autora de evaluar y de desplegar la situación tan aberrante por la que hoy atraviesan la gran mayoría de los pequeño y micro empresarios industriales.

Esther Iglesias realizó sus estudios de licenciatura en su natal Argentina y posteriormente los de doctorado en la Université Toulouse-le-Mirail, Francia, en donde se graduó en 1972.

Desde 1976 forma parte de la planta de investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Ha publicado numerosos artículos y participado como coautora en algunos libros colectivos.

Actualmente prepara para su publicación dos libros concernientes al espacio rural del sureste mexicano.



Las industrias del cuero y del calzado en México ESTHER IGLESIAS



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO