

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"IMPACTO DEL GATT EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA DEL CALZADO"

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION FINANCIERA

U. A. M. IZTAPALAPA UNISTEM

PRESENTAN:

ALVAREZ OSORIO NOEMI

BALEON ZARAGOZA IRMA ANABEL

CARDENAS BUSTAMANTE GEORGINA

ASESOR: LIC. RAUL CORNEJO LOPEZ.

México, D. F., Enero de 1990.

A ti Señor:

*Que nos has dado el milagro de la vida y
has puesto en nuestro camino la
oportunidad para realizarlo.*

Es hermoso sentir que no estamos solos, pues siempre, en cada paso de la vida, nos encontramos con seres que nos brindan amor, comprensión y apoyo incondicional y, sin darse cuenta, forman parte de un ideal a realizar.

*Agradecemos al Centro de Investigación y
Apoyo Técnico del Estado de Guanajuato
(CIATEG), en especial a:*

Ing. Gerardo Olvera

*por su invaluable colaboración en la
realización de esta investigación.*

*Agradecemos al personal del Staff de
Planeación e Información, especialmente al:*

Mat. Martín Ocádiz Luna

*por su valiosa colaboración en el
desarrollo de nuestra tesina.*

*A nuestro asesor de Tesina Lic. Raul Cornejo
López, por su valiosa orientación y
colaboración para la realización de la
presente investigación.*

*Gracias a los señores Pedro Baleón Silvestre
y Carmen Zaragoza de Baleón, quienes nos
apoyaron siempre y contribuyeron en gran
medida a que esta investigación se
realizara.*

A mis padres:

*Abad Alvarez Barrera e
Inocencia Osorio de A.*

*Por darme todo su apoyo y su cariño e
impulsarme siempre a seguir adelante.*

A mis hermanos:

Ireri, Atziri, Abad, Atzimba y Ulises

A mis familiares y amigos mas cercanos.

A mis profesores.

A todos ellos:

GRACIAS.

Noemí

A mis padres, Pedro Baleón Silvestre y Carmen Zaragoza de Baleón por representar siempre el amor, la guía, la comprensión y el apoyo más grande en mi vida.

A mi hermana Rosa Angélica Baleón Zaragoza por ser mi mejor amiga y por la ayuda y apoyo que me brinda en todo momento.

A las personas mas cercanas a mí (George, Pau) así como familiares, amigos y profesores que han estado siempre vinculados en mis actividades diarias, y en especial en las académicas, apoyándome para que ahora se vea culminado este esfuerzo.

A mis padres que me han brindado todo su apoyo e inculcado la ideología de superación.

A mis hermanos, que con su ejemplo y compañía alientan mi compromiso de triunfo.

A Jacobo, que ha estado a mi lado y me ha regalado el más sublime sentimiento, incondicional y hermoso: el Amor.

111673

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO 1 SITUACION ACTUAL DE MEXICO	8
CAPITULO 2 COMERCIO INTERNACIONAL	19
2.1 LAS GANANCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	20
2.2 ARANCELES Y OTROS ASPECTOS COMERCIALES	21
2.3 DEFINICION DEL GATT	22
2.4 ESTRUCTURA Y COMPOSICION DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO	29
2.5 MEXICO Y EL GATT	32
2.6 POSICION DE MEXICO FRENTE AL GATT	35
CAPITULO 3 INDUSTRIA NACIONAL DEL CALZADO	42
3.1 EMPRESA, CONCEPTO Y CLASIFICACION	42
3.2 INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO	44
3.2.1 PRODUCCION	44
3.2.2 MATERIA PRIMA	44
3.2.3 ACABADO	46
3.2.4 MANO DE OBRA	47
3.2.5 DISTRIBUCION	48
3.2.6 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	51

CAPITULO 4	PLANEACION ESTRATEGICA	59
4.1	EL DESARROLLO PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO	63
4.2	DECISIONES ESTRATEGICAS DE DISTRIBUCION	69
4.3	DECISIONES ESTRATEGICAS DE PRECIO	73
4.4	DECISIONES ESTRATEGICAS DE COMUNICACION	78
CAPITULO 5	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	85
5.1	PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	85
5.2	DEFINICION DE VARIABLES	86
5.3	INSTRUMENTOS	88
5.4	MUESTRA	89
CAPITULO 6	RESULTADOS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION	91
6.1	CUESTIONARIO DE CONSUMIDORES	91
6.2	CUESTIONARIO DE PRODUCTORES	97
CAPITULO 7	CONCLUSIONES	117
CAPITULO 8	RECOMENDACIONES	126
GRAFICAS		131
BIBLIOGRAFIA		187
ANEXOS		189

INTRODUCCION

La apertura comercial de México, a través del GATT, de acuerdo con los lineamientos de éste, ha tenido ciertas repercusiones dentro de la industria nacional, las cuales son de índole económico y tienen fuerte impacto en las empresas pequeñas y medianas, quienes ven amenazado su desarrollo.

Específicamente, el problema objeto de estudio en la presente investigación, es el fenómeno de importación de calzado, su distribución en la capital del país, la calidad del mismo y la competencia que representa para la industria nacional.

El principal objetivo de esta investigación es conocer el impacto que ha tenido la apertura comercial (GATT) en la pequeña y mediana industria nacional del calzado.

Debido a las limitaciones en tiempo y recursos con los que se cuenta, la investigación se circunscribe a los siguientes puntos:

- Se considera sólo la industria del calzado a nivel del D. F. y Area Metropolitana, tomando en cuenta la producción y distribución en esta zona. Se estudiará particularmente la producción e importación de calzado de vestir para dama.

- Se analizarán empresas pequeñas y medianas, clasificadas en base a la tecnología utilizada. Es decir, si son de tipo artesanal y medianamente mecanizada, respectivamente.
- En lo referente a la importación, se identificarán los principales países que exportan calzado a México.
- Respecto al producto se propone establecer las características competitivas, como calidad, materias primas, diseño, marca, precio, etc.
- Las estrategias empresariales y, particularmente las referentes a Mercadotecnia que utilizan o pretenden utilizar la empresas nacionales para contrarrestar el efecto de las importaciones.

Este tema se considera de gran importancia, pues la del calzado es una industria que, hasta la fecha, ha sido una de las más fuertes en el desarrollo económico del país.

Desde siempre, los zapateros mexicanos se han caracterizado por la calidad de sus productos, por lo cual, el advenimiento de la nueva tecnología y nuevas materias primas como las fibras sintéticas, significó un duro golpe para ellos.

Paralelamente a esta situación surgió la polémica de la adhesión de México al GATT, que por sí sola, representa un nuevo concepto en cuanto a comercio exterior, no siempre favorecedor a los intereses de los productores mexicanos.

Al converger estas situaciones se encuentra un amplio campo de investigación sobre el cual no hay suficiente información reciente, pues es un fenómeno muy actual.

La intención del equipo investigador, a partir de este momento, será aportar bases y alternativas de acción para ayudar a la pequeña y mediana industria zapatera nacional en su crecimiento.

El presente trabajo se divide en dos partes, en la primera se pretende dar un marco general acerca de los diferentes elementos teóricos que se conjuntaron para llegar a este momento.

Dentro de esta parte inicial, en un primer plano, se expone una panorámica de la situación económica de México de 1986 a la fecha, pues es entonces cuando el país vive circunstancias particulares que afectan su desarrollo económico y social.

Posteriormente, se da un bosquejo general del Comercio Internacional y, de una manera más específica y explicativa, lo que es el Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles (GATT), con su significado para países en vías de desarrollo, como lo es México; la estructura del comercio exterior del país y su posición frente al Acuerdo.

Como el objeto de este estudio es dar a conocer aspectos sobre las repercusiones del GATT en la pequeña y mediana industria del calzado en México, se presenta un análisis sobre la misma. Para tal efecto se realizó una visita al Centro de Investigación y

Apoyo Técnico del Estado de Guanajuato (CIATEG) donde, por medio de una entrevista se obtuvo información al respecto.

Más adelante aparece un capítulo sobre Planeación Estratégica, en donde se pretende dar a conocer algunas estrategias, especialmente mercadológicas, que apoyen a las empresas mexicanas, pequeñas y medianas, en su desarrollo y expansión.

La segunda parte del trabajo comprende la metodología de la investigación, es decir, los instrumentos utilizados para recabar información y las hipótesis planteadas. También incluye los resultados e interpretación de la información obtenida con su representación gráfica y, principalmente, las conclusiones y recomendaciones posibles a seguir para lograr un mayor crecimiento y desarrollo del país.

Es nuestro deseo que el trabajo realizado sirva de apoyo y estímulo a la pequeña y mediana industria mexicana, especialmente a la del calzado, pues se avecinan tiempos difíciles, pero también con muchas oportunidades y sólo quien las detecte y esté preparado, podrá aprovecharlas y, con ello, será capaz de ayudar al país a lograr un mejor crecimiento económico. México espera el concurso decidido de su industria para poder salir adelante y todo el apoyo que pueda brindarse debe ser bien recibido y, convenientemente, aprovechado. Luchemos todos por México.

CAPITULO 1
SITUACION ACTUAL DE MEXICO

Tratando de describir la situación de la economía del país a partir de 1986, año en el cual se integró México al GATT y cuarto año del sexenio de Miguel de la Madrid, se presenta a continuación un panorama de ese período.

Sin duda, era a principios de este sexenio cuando más se sentía la desconfianza en el Gobierno, por eso el Presidente responde poniendo en práctica el PIRE (Programa Inmediato de Reordenación Económica), con dos objetivos: evitar las repercusiones negativas de la crisis y restablecer la confianza, principalmente de los ex-banqueros, industriales y comerciantes.

Incremento del PIB en México.
(Porcentajes tomados como base. Precios de 1970)

Año	Crecimiento Anual
86	-4.0
87	1.0
88	-2.0

Fuente: INEGI, Estadísticas históricas de México, Tomo 1, México 1985, pag. 314.

Interpretándolo bajo los datos del cuadro anterior, el PIB muestra descenso en 1986 y 1988, debido a esas graves caídas la producción de 1988 se sitúa al mismo nivel de 1980, aunque con 15 millones más de mexicanos.

Durante el sexenio, aparte de los grandes problemas económicos, deben adicionarse los sismos de 1985, sequías, exceso de lluvias, temporales y el huracán Gilberto.

En este periodo la productividad ha tenido fuertes retrocesos debido a la falta de estímulos:

Crecimiento Anual de las principales ramas industriales.
(porcentajes tomando como base 1970)

Años	Minería	Manufacturas	Construcción	Electricidad
1986	-2.4	-5.5	-14.3	4.7
1987	3.8	2.0	1.6	3.7
1988	1.0	3.0	- 6.0	-1.5

Fuente: Datos NAFINSA "La economía mexicana en cifras",
México, NAFINSA, 1986 pp. 93-94.

Las cifras del sector industrial son dramáticas si se considera que tradicionalmente este sector era el motor del crecimiento y el desarrollo de la economía en su conjunto; puede considerarse

que este sector ya no responde a las expectativas generadas en el pasado.

En lo concerniente al petróleo, se pensaba iba a ayudar a solucionar los problemas del país, pero su producción no tuvo el crecimiento esperado, siendo el año de 1986 cuando se presenta la caída más grave, con una variación anual de -6.6% (Base 1980=100, Indicadores económicos, Banco de México, Junio 1988) y con un decrecimiento promedio anual de la producción, a partir de 1983, de -0.5%, debido principalmente al movimiento a la baja de los precios internacionales del petróleo, lo cual ocasionó que México no aumentara su plataforma de exportación, sino por el contrario, la ha reducido, disminuyendo al mismo tiempo su producción, dado que se destinaba principalmente al sector externo.

Uno de los elementos claves explicativos del proceso de crecimiento y desarrollo económico de cualquier país es la formación y acumulación de capitales; es decir, destinar una parte de la producción total al consumo y otra al ahorro-inversión, esto implica mayor productividad y empleo y, en consecuencia, mayores inversiones.

Durante 1984 y 1985 hubo crecimiento real de la inversión, de 1986 a 1988 se muestra disminución, siendo la más grave en 1986. La participación de la inversión como proporción del PIB disminuye en forma alarmante: después de representar, en 1981, el 25%, baja al 16% en 1983 y a sólo el 14.5% en 1988.

Dada la estrecha y marcada vinculación entre inversión y producción y, como la caída o aumento de la primera explica la disminución o incremento de la segunda, los datos anteriores muestran que el país requiere de impulsar, de manera prioritaria el proceso de formación de capitales.

El Estado, en este rubro, cada vez participa menos en la inversión total; en 1982 se destinaba el 16.9% del gasto público para inversión y disminuye al 11.8% en 1985 y 10% en 1988; debido, entre otros factores, al pago de la deuda pública, a la venta de empresas paraestatales y a la concepción ideológica de los dirigentes gubernamentales.

Dicha concepción ideológica del Estado durante el sexenio, compartida plenamente con los principales dirigentes empresariales, es un neoliberalismo que pugna por un "estado gendarme", el cual no interviene en la economía y permite a las fuerzas del mercado moverse con toda libertad para impulsar la formación de capitales, proveniente sólo de la iniciativa privada, donde el Estado sólo debe garantizar la seguridad y comodidad para llevar a cabo este proceso.

Uno de los principales objetivos de Miguel de la Madrid en su Plan de Desarrollo fué abatir la inflación:

Indice Nacional de Precios al Consumidor en México.
(porcentaje)

Años	Incremento Anual
1986	105.7
1987	159.2
1988	55.0

Fuente: Banco de México, Informes Anuales.

Por primera vez la inflación rebasa el 100%, en dos años sucesivos (1986-1987), el promedio de crecimiento de precios durante el sexenio fue de 87.3%, más del doble de la inflación observada durante la administración de López Portillo. La inflación acumulada fue de 4944%, es decir, aumentó sólo en 49.4 veces en cinco años y medio de gobierno, gracias a que en el primer semestre de 1988 fue controlada.

El objetivo más importante del PSE (Pacto de Solidaridad Económica), firmado el 15 de Diciembre de 1987, era reducir en forma drástica el ritmo de la inflación hasta hacerlo llegar a tasas de 1 ó 2% mensuales, para fines de 1988.

Por otro lado, siendo la devaluación una medida proteccionista para abaratar el producto nacional en el extranjero y encarecer los productos importados, es importante conocer su comportamiento. El tipo de cambio pasó de \$96.48 a \$ 2,281.00 de Diciembre de 1982 a Octubre de 1988 manteniéndose vigente - según el PSE- hasta Noviembre, lo cual representa una devaluación acumulada de

2,364.2% .

Sin embargo, el hecho de aumentar la exportación no significa que los productos nacionales sean más competitivos en el extranjero, más bien, se debe dar mayor cantidad de productos por menos dólares.

Por otro lado, las reservas monetarias internacionales del Banco de México se incrementaron de manera paulatina durante el gobierno de Miguel de la Madrid, aunque su monto no serviría para absorber el servicio de la deuda.

El servicio total de la deuda (incluye intereses más amortizaciones) ascendió a \$89,206.2 millones durante el periodo; esto, a su vez, representa un 85.3% del endeudamiento total de 1988. Es decir, se ha pagado este porcentaje en 6 años, aunque la deuda sigue siendo para 1988 de \$104,524 millones de dólares, aumentando por la solicitud de nuevos créditos para el pago de intereses y agregándole a ello una deuda interna de \$83,299.9 millones de pesos.

La relación PIB y deuda pública total demuestra que el Estado ha hipotecado a la Nación; incluso en los años 1986 y 1987, con todo el PIB no se alcanzaría a cubrir el monto total del endeudamiento público.

Dentro de las 18 políticas del Plan Nacional de Desarrollo destacan, respecto a la Industria, los siguientes:

Programa Nacional de Financiamiento y Desarrollo,
Programa Nacional de Capacitación y Productividad,
Programa Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, y
Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior.

En 1986, se pone en marcha el PAC (Programa de Aliento y Crecimiento). Pretendía estimular las actividades económicas externas y seguir pagando puntualmente el servicio de la deuda.

En referencia al primer año del sexenio de Carlos Salinas de Gortari se encuentra que a principios de 1989 México se convierte en una de las economías más abiertas del mundo, incluso si se compara con Estados Unidos, Japón y los países europeos.

En cuanto a la industria, la contracción sufrida por el mercado interno significó inicialmente una grave caída en los niveles de producción y ventas; en su conjunto pudo contener ese deterioro sin registrar quiebras masivas de empresas.

La baja del costo real de la mano de obra y un tipo de cambio subvaluado sentaron las condiciones para orientar a algunas de las actividades al mercado externo y compensar así la contracción de la demanda nacional. A partir de la colocación fuera de excedentes a precios bajos en dólares, la creciente apertura comercial hizo posible el funcionamiento de un círculo virtuoso: contando con las divisas de sus ventas iniciales, tuvieron la posibilidad de importar maquinaria y equipo para modernizar su planta.

Otros sectores enfocados al mercado interno muestran un desempeño relativamente pobre en sus utilidades y niveles de producción. La situación de este grupo preocupa, pues significa cerca del 11% del empleo manufacturero del país. Existen muchas empresas medianas y pequeñas sin modernizar, afrontando dificultades para competir aquí con productos extranjeros.

Sectores con menor aumento en su participación en el valor agregado de la Industria Manufacturera.

Sector	Variación Porcentual 1983-1989	Modernización	Orientación de Mercado
Alimentos animales	-36.6	No	Interno
Productos metálicos estructurales	-30.0	No	Interno
Cuero y sus product.	-21.5	No	Interno
Hilado y Tejido de Fibras duras	-20.9	No	Interno
Otras industrias de la madera	-19.1	No	Interno
Aparatos electrodomésticos	-17.6	Intermedia	Interno
Prendas de vestir	-16.3	Intermedia	Exportador Creciente

Fuente: Informe anual del Banco de México 1989, pag.475.

Así, por un lado se encuentran negocios grandes, modernos y eficientes aprovechando las ventajas de la apertura comercial

para adquirir insumos con calidad y precios internacionales, compitiendo en mercados externos; por otro, se tienen compañías pequeñas descapitalizadas, organizadas bajo un esquema familiar sin contar con recursos para adaptarse a los rigores de la nueva competencia.

Se define la política de la presente administración respecto a la modernización del aparato productivo, cuyos elementos principales son: 1) claridad, permanencia y estabilidad de las reglas a fin de dar certeza a las decisiones de producción e inversión; 2) eliminación de regulaciones que significan mayores costos para las empresas, innecesarias en estos momentos, dada la mayor competencia propiciada por la apertura comercial; 3) creación de infraestructura necesaria para el crecimiento de la industria; 4) formación de recursos humanos y establecimiento de programas de desarrollo y asimilación de tecnología. Sólo en casos excepcionales se otorgarán apoyos específicos de carácter sectorial, basados en principios de concertación y mecanismos de evaluación.

Los logros en cuanto a la inflación y estabilidad cambiaria constituyen el sostén de dicha política: la expectativa de variación moderada en los precios y el tipo de cambio facilita el análisis y la evaluación de proyectos, reduce el riesgo y eleva la rentabilidad mínima para llevarlos a cabo. Estas ventajas compensan con creces las que se derivan de subsidios y apoyos a cargo del déficit público.

Respecto a la deuda externa puede esperarse una reducción signi-

ficativa en el saldo de la deuda como resultado de la preferencia de los bancos por la opción de un alivio en el pago de intereses, superior a los mil millones de dólares para 1990 y con donación de pagos hechos en 1989 por más de quinientos millones. El efecto de la negociación es innegable, pero no resuelve la restricción de divisas. Se precisan fondos adicionales para el crecimiento de la economía de acuerdo con lo deseado, esto es, un ahorro externo mayor al logrado con la reestructuración. Los créditos de organismos multilaterales y la vuelta del país y sus empresas al mercado internacional de valores son algunas de las alternativas más aceptables.

El programa gubernamental establece un monto de recursos necesarios durante la presente administración; éste debe ser, cuando menos, comparable al de intereses y amortizaciones realizadas. En consecuencia, queda mucho por hacer, en especial para atraer dinero para la inversión sin riesgo inflacionario. Destaca el papel de la banca para alcanzarlo.

En cuanto a comercio exterior se tiene el objetivo de buscar una mayor diversificación del aparato exportador, tanto de los proveedores y clientes de los sectores, como de los productos. Es determinante la organización industrial nacional y la de grupos empresariales; en conjunto, se pueden aprovechar economías de escala en la promoción y comercialización e, incluso, en la integración de sus procedimientos. Se requiere de un mecanismo para calificar las prácticas desleales del comercio y proteger legítimamente a la Industria, así como precisar las actividades

susceptibles de ser incluidas, no sólo en las Rondas bilaterales de negociación, en especial con Estados Unidos, sino en las multilaterales, como el GATT; lo mismo en cuanto a definiciones respecto al comercio de servicios y a los requerimientos de tecnología e infraestructura para poner a los exportadores nacionales, cuando menos, en igualdad de condiciones con la competencia internacional. La garantía sobre el derecho de propiedad de la tecnología es fundamental. Queda por consolidar la simplificación de procedimientos administrativos y legales para la exportación y, sobre todo, adecuar la carga tributaria a los niveles internacionales.

Termina el año 1989 con una inflación aproximada del 20.4%, un presupuesto, para 1990, de \$185 billones de ingreso y \$204 billones de egreso, estipulando mantener el PSE hasta Julio del mismo año.

CAPITULO 2

COMERCIO INTERNACIONAL

La apertura comercial de un país implica riesgos y ganancias, estableciendo nuevas pautas para su desarrollo.

El comercio internacional en México se establece desde la Colonia, formando parte del saqueo de España a la Nación. Posteriormente, el México independiente establece relaciones comerciales con E. U., el país vecino. Más adelante, el Porfiriato da cabida en su comercio exterior a nuevos países como Francia, Inglaterra y Alemania; pero es hasta mediados de la década de los 80's, del presente siglo, cuando este intercambio se realiza en forma muy restringida.

A partir de 1986 se presenta una nueva modalidad que estimula el comercio hacia un amplio conjunto de países, eliminando, hasta cierto punto, las restricciones existentes al respecto, a través de un organismo llamado GATT (General Agreement on Tariffs and Trade).

Para conjeturar las ventajas y desventajas que el ingreso a dicho organismo implica para México, es necesario explicar el significado, para un país, de abrir sus puertas al comercio exterior, qué es el GATT, cómo se formó, quiénes participan en él, la

estructura y composición del comercio exterior mexicano, bajo qué marco se dió esta nueva apertura comercial y la posición asumida por el país frente a ello.

2.1 Las ganancias del Comercio Internacional.

Hay tres fuentes principales de beneficio provenientes del Comercio Internacional: a) una mayor competencia, b) economías de escala y c) ventajas comparativas. Cuando hay Comercio Internacional, los países se especializan en ciertos artículos, incrementando su producción. Si hay economías de escala, los costos disminuyen como resultado de dicho aumento; pero, aún si los costos no disminuyen cuando aumenta la producción, el comercio será beneficioso si los países se especializan en los bienes en que tienen una ventaja comparativa, es decir, en aquellos productos en los cuales son, relativamente, más eficientes.

El comercio internacional disminuye los precios de los bienes importados y aumenta el de los exportados; daña a algunos mientras beneficia a otros. Los productores de bienes exportados ganarán y los que compiten en su propio país con importaciones perderán.

Por otro lado, el Comercio Internacional, en muchos aspectos, es similar al cambio tecnológico, ambos incrementan la renta real, permitiendo a la nación consumir más allá de su curva de posibi-

lidades de producción; sin embargo, pueden causar desempleo a corto plazo, hasta llevar a los trabajadores sin empleo a desplazarse hacia otras industrias más productivas.

2.2 Aranceles y otros aspectos del Comercio Internacional.

Ningún país practica completamente una política de libre cambio. Cada nación limita las importaciones con barreras al mismo, tales como aranceles (impuestos que recaen sobre los bienes importados cuando entran al país destino) o cuotas (limitaciones al número de unidades a importar). Se conservan estas barreras por argumentaciones políticas o económicas, pero todo esto genera una pérdida de eficiencia.

Las restricciones comerciales sobre un bien transfieren renta de los consumidores a los productores, pues éstos poseen más poder político que aquellos (desde los empresarios hasta los obreros, votarán para la imposición de aranceles a los productos importados, lo cual puede significar mayor competencia o la eventual desaparición de sus fuentes de trabajo). Sin embargo, algunos de los argumentos para conservar los aranceles tienen cierto peso. Por ejemplo: un país en vías de desarrollo, exportando en la actualidad solamente recursos naturales, puede proteger una industria nacional para diversificar su economía, reduciendo así sus riesgos económicos. Incluso, si es una industria naciente prometedora, es decir, aquella con ventajas comparativas al establecerse firmemente, es comprensible el intentar protegerla (es

necesario cuidar de insistir en los subsidios y llegar a ser una industria dependiente y sin desarrollar).

Las consecuencias de proteger una industria mediante un arancel, o imponerlo para reducir el precio mundial al bajar la demanda, son que probablemente los demás países reaccionen imponiendo aranceles sobre los propios productos. El mismo riesgo de represalias exteriores surge si se pone un arancel para tratar de solucionar el problema del desempleo de una industria por la competencia de importaciones. A esto se debe la tendencia general hacia la reducción de aranceles, tarifas y cuotas, mediante la intervención de organismos como el GATT.

2.3 Definición del GATT.

Una parte fundamental de la actual estructura comercial a nivel internacional es el Acuerdo General sobre Aranceles Aduanales y Comercio (GATT), por lo tanto es necesario conocer sus antecedentes, constitución, funcionamiento y, posteriormente, las relaciones de México con él.

- Antecedentes.

El término de la Segunda Guerra Mundial impone la necesidad de estructurar la economía mundial. Se elaboran acuerdos internacionales con reglas que no toman en cuenta a los países subdesarro-

llados y los afectan en sus relaciones internacionales. Dichos acuerdos son: el Fondo Monetario Internacional (FMI), encargado de la regulación monetaria y financiera; el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, para la reestructuración europea; y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduanales y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade - GATT -), para la regulación comercial, todos ellos responden al carácter de las relaciones económicas entre países en desarrollo.

Los siete principales países comerciales de la época (E.U., Francia, Gran Bretaña, Canadá, Bélgica, Holanda y Luxemburgo) promovieron negociaciones para reducir los aranceles aduaneros cuyos resultados pasaron a formar parte del GATT. Este Acuerdo General fue firmado en Octubre de 1947, en Ginebra, por 23 países miembros de la ONU y entró en vigor en Enero de 1948, como un mecanismo provisional, mientras entraba en vigor la Carta de la Habana.

El GATT nace como un organismo internacional paralelo a la ONU, mediante el cual se tratan de realizar negociaciones comerciales. Sus objetivos específicos son la liberalización del comercio para lograr altos niveles de empleo y de demanda efectiva; su práctica es la negociación de los problemas del comercio internacional y la resolución de los conflictos de intereses entre los países comerciantes.

El texto del Acuerdo General se dividió originalmente en tres partes con un total de 35 artículos y diversos anexos y disposi-

ciones suplementarias. Sin embargo, la presencia de los países subdesarrollados, cada vez más numerosos, llevó a las partes contratantes (Febrero de 1965), ante la insuficiencia de disposiciones aplicables para promover el desarrollo económico, a firmar un Protocolo de Enmienda al Acuerdo General (Parte VI, Comercio y Desarrollo) en la Ronda de Tokio, pero es hasta 1979 cuando, en Ginebra, se inicia el proceso para dar validez jurídica a esa parte IV.

Las negociaciones de la Ronda Tokio abarcan la problemática global del GATT y constituyen hechos representativos de las prácticas de negociación y de las posibilidades de los países subdesarrollados de obtener un trato preferencial, en términos reales. Entre los países desarrollados se negociaron reducciones arancelarias para determinados productos industriales. Se logró el reconocimiento del trato preferencial en beneficio de los países en desarrollo como una característica permanente jurídica del sistema de comercio mundial. Desde 1960 se reconoce la situación desfavorable de los países no industrializados y la oferta de preferencias como un medio adecuado para ayudar a atenuarla; en 1971 se aceptan estas en forma de excepciones. Del mismo modo se reconoce que la regla de reciprocidad no puede aplicarse a dichos países.

Los principales elementos de la Ronda de Tokio fueron los códigos y acuerdos referentes a medidas no arancelarias con el fin de situarlas en una disciplina internacional más rígida.

No obstante, los resultados de la Ronda Tokio fueron desalentadores para los países en desarrollo porque las negociaciones arancelarias los conducen a una liberalización de su comercio, en condiciones de desigualdad, afectando así sus mercados nacionales y su producción interna.

- Constitución.

El GATT es el único mecanismo que sirve como instrumento jurídico de regulación del comercio internacional y como marco para la cooperación comercial de los países del mundo.

Es un acuerdo intergubernamental o tratado multilateral de comercio, consigna los derechos y obligaciones recíprocos en función de sus objetivos y principios. No es un organismo especializado de la ONU.

Los objetivos del GATT son :

- 1.- Que las relaciones comerciales y económicas deben tender al logro de niveles más altos de vida.
- 2.- La consecución del pleno empleo y de un nivel elevado, cada vez mayor, del ingreso real y de la demanda efectiva.
- 3.- La utilización completa de los recursos mundiales, y

4.- El acrecentamiento de la producción y de los intercambios de productos.

Estos objetivos se cumplen mediante la celebración de acuerdos, que deben reunir ciertas características, como son: la reciprocidad y las mutuas ventajas, la reducción sustancial de los aranceles aduaneros y demás barreras comerciales, la eliminación del trato discriminatorio en materia de Comercio Internacional.

El GATT tiene cuatro principios fundamentales:

- a) No discriminación en el comercio
- b) Protección exclusivamente arancelaria (a las empresas nacionales).
- c) Procedimientos de consulta: evitar perjuicio a alguna de las partes contratantes.
- d) Servir de centro de negociación, mediante reuniones periódicas (Ronda Kennedy, Ronda Tokio).

Su organización administrativa comprende los siguientes puntos:

- Periodo de sesiones de las partes contratantes.- Se celebra una vez al año; las decisiones generalmente se toman por consenso y sólo para los casos de exenciones se necesita de las dos terceras partes de la votación para tomar una decisión.

- Consejo de representantes: Tienen a su cargo los asuntos de trámite y los de carácter urgente fuera de los periodos de sesiones de las partes contratantes; realiza funciones de supervisión. Se reúnen aproximadamente nueve veces al año.

- Comité de Comercio y Desarrollo: Es permanente y tiene el mismo rango que el anterior. Su objetivo es seguir todas las actividades del GATT procurando conceder atención prioritaria a los problemas de los países en desarrollo.

- Comité de negociaciones comerciales: Fue creado para responder a las necesidades que tenía cierto número de miembros de realizar amplias negociaciones comerciales multilaterales. Su objetivo es negociar mejoras del marco internacional en que se desarrolla el comercio mundial, en especial con respecto al comercio entre países desarrollados y en desarrollo, y al trato diferenciado y más favorable a aplicar en este comercio.

- Los grupos consultivos (de consulta y de trabajo).

- El Director General (Secretario Ejecutivo).

En relación a los países miembros, el GATT contempla tres clases:

- 1.- Las partes contratantes del Acuerdo General, son en número 83 y son miembros definitivos.

- 2.- Los provisionales, son tres y

3.- Los territorios coloniales en los cuales se aplicaba el acuerdo que obtuvieron su independencia y se les continúa aplicando "de-facto".

El GATT tiene su sede en Ginebra, Suiza y posee diversas publicaciones.

El Acuerdo General está integrado por un preámbulo y 38 artículos distribuidos en cuatro partes. El último apartado tiene particular importancia porque permitió a los países en desarrollo establecer medidas proteccionistas que consideren justificadas para su desarrollo económico.

Los procedimientos para la adhesión o acceso se establecen en el Art. XXXIII. Las condiciones bajo las cuales un Estado puede obtener la membresía son las que, de común acuerdo, establecen el gobierno del país solicitante y las Partes Contratantes. Para la denuncia y retiro por decisión soberana, se establecen los procedimientos en los Arts. XXX a XXXII en los cuales se expone:

- Retiro por decisión soberana de una parte contratante: se debe notificar por escrito al Secretario General de la ONU, de parte de la nación interesada.
- Denuncia del Acuerdo General por decisión soberana de una parte contratante cuando le suspenden toda concesión o el cumplimiento de una obligación.

- Denuncia del Acuerdo General por decisión soberana de una parte contratante cuando aplique nuevas restricciones o aumente el nivel general de las ya permitidas, en función de su desarrollo económico.

2.4 Estructura y composición del Comercio Exterior Mexicano.

La composición esencial de las exportaciones mexicanas la integran las materias primas en bruto o a granel derivadas del sector primario; la manufactura ha perdido importancia en los últimos 10 años al reducir su participación en la exportación total. Cabe aclarar que gran parte de las exportaciones son de empresas transnacionales quienes, aunque exportan mercancías, también remiten enormes utilidades a sus países de origen; Debido a eso, este renglón ha sido considerado más ilusorio que real.

El buen éxito de las exportaciones se debió al haber inducido a las empresas extranjeras a operar en el país y a aprovechar las redes de operación a escala internacional para iniciar procesos de especialización basados en el intercambio de partes y componentes dentro de filiales de una misma corporación.

La estructura económica primario-exportadora nos convierte en abastecedores de materia prima para su procesamiento en los centros industriales y, por otro lado, consumidores de materias elaboradas producidas en estos últimos. Sin embargo, la materia prima presenta los siguientes problemas:

- a) Fluctuaciones constantes de los precios internacionales por virtud de su inestabilidad. La tendencia actual es a la baja, pues depende de la fase del ciclo capitalista (si es recesiva baja la demanda; si es de expansión, aumenta).

- b) Deterioro persistente de la relación de precios del intercambio. Se paga cada día más cara la importación, medida en la cantidad de bienes y servicios necesarios para exportar a cambio de las importaciones.

- c) Competencia desleal de productos sintéticos, sustitutos de las materias primas naturales. Dichos productos provienen de la tecnología de los países desarrollados; sus precios son más estables y bajos.

- d) La existencia de un mercado monopsónico manejado por las grandes corporaciones transnacionales: muchos oferentes y pocos compradores (a veces, sólo un país demandante). Como es natural, el comprador controla la comercialización internacional, influye en la fijación de precios, condiciones de compra, calidad y cantidades. En el caso de México, este país es E.U.A.

- e) Elevaciones de costos de producción de materias primas frente a la inestabilidad de sus precios externos. Causado porque, en la mayoría de los países subdesarrollados se han propiciado alzas en los elementos necesarios para la producción, generados por procesos inflacionarios, con lo cual, la pro-

ducción de materias primas se ha hecho incosteable.

- f) Convenios internacionales sobre materias primas. Consisten en organizar a exportadores e importadores imponiendo condiciones no siempre favorecedoras.

Las importaciones mexicanas están constituidas principalmente por maquinaria, equipo, refacciones, ciertas materias primas para la industria. Estos artículos provienen de países industrializados y su precio es muy elevado.

Si a las importaciones de artículos de consumo mencionados anteriormente, que pueden considerarse de entrada legal en el país, se les suma el contrabando (artículos no esenciales), computado en la balanza de pagos como errores y omisiones, se tendrá una elevada proporción con respecto a las exportaciones.

Este fenómeno se ha visto alentado por la política económica de crear los llamados perímetros y zonas libres: Baja California y Quintana Roo.

Existen, al mismo tiempo, multitud de productos que debieran haberse producido en México después de 40 años de sustitución de importaciones, tales como papel y cartón, antibióticos, productos farmacéuticos, etc.

2.5 México y el GATT.

Se entiende por política comercial externa el conjunto de medidas de carácter fiscal y administrativo, tendientes a controlar, regular y verificar los movimientos de entrada y salida de mercancías y servicios. Desde el punto de vista, fiscal estipula el monto de impuestos aplicables a la importación o exportación de las mercancías (aranceles).

Los objetivos de la política comercial externa pueden ser de dos tipos:

- a) Proteccionismo: Tiene como propósito establecer en forma amplia, controles y trabas cuantitativas o cualitativas a las importaciones.
- b) Libre-cambismo: Su objetivo es abrirse a la competencia exterior, eliminando todo tipo de obstáculos a las importaciones.

La política de comercio exterior de México en el siglo XX ha registrado dos fases fundamentales: la primera se refiere al período de 1940-1982 en la cual los enfoques eran de carácter eminentemente proteccionista y la segunda (de 1983 a la fecha), caracterizada por un tránsito al libre-cambismo, a través de la instrumentación de una política de apertura al exterior.

Proteccionismo.

Teniendo como meta la protección de la planta productiva y el empleo se implementó, entre 1940 y 1982, un programa de sustitución de importaciones, el cual pretendía producir en el país lo que anteriormente se importaba.

Durante la Segunda Guerra Mundial nuestros principales proveedores de productos manufacturados tenían ocupado su aparato productivo en la industria bélica, generando seria escasez de artículos manufacturados en todo el mundo, lo cual propició el inicio de operaciones industriales en México y en otros países, para empezar a cubrir el mercado.

Dicho proyecto se vió apoyado por la reciente expropiación petrolera y la creación de diversos organismos vinculados con la infraestructura económica y administrativa a través de la creación de empresas estatales como Altos Hornos de México, PEMEX, BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior). Este proceso se realizó en tres etapas:

Etapa 1.- Sustitución de importaciones de productos de consumo: se aboca a la industria ligera, productora de artículos alimenticios elaborados, textiles y otros productos de consumo final.

Etapa 2.- Sustitución de importaciones de bienes intermedios para la producción de artículos de consumo final;

adquisición de artículos de mayor tecnología.

Etapa 3.- Sustitución de importaciones de bienes de capital; fabricación de maquinaria, equipo e implementos de alta precisión y tecnología sofisticada.

Librecambismo.

Las limitaciones a las que se enfrenta México para llegar a la tercera etapa son: la escasez de mercados para abordar la implantación de una planta productora de máquinas para la industria; en tecnología, el llamado "know how", es una cuestión para la cual se requieren siglos de especialización; el financiamiento de grandes empresas productoras de bienes de inversión, ligado al pago de uso de patentes y marcas y la asesoría de técnicos extranjeros, quienes debían cobrar honorarios elevados por asesorías a técnicos mexicanos.

Desde inicios de este programa, las corporaciones transnacionales lo hicieron suyo; esto debido a las ventajas tanto en materia de incentivos (ley de industrias nuevas y necesarias, regla 14 de la Tarifa de Importación), como de beneficios para la inversión extranjera con las cuales elaborarían el mismo producto antes exportado a México pero que producirlo les resultaba mucho más barato (bajísimo costo de mano de obra); por esto, las empresas verdaderamente beneficiadas con este programa han sido las transnacionales en un porcentaje mayor, no dejando fuera de este

margen a las industrias nacionales que han resistido la competencia.

Permitir importaciones de artículos producidos en México, resulta desleal para la industria nacional; la política proteccionista, se vigorizó en los años 50's, cuando se empezaron a poner trabas arancelarias para la importación de artículos elaborados en el país. Sin embargo, los productos nacionales no reunían las condiciones de calidad y costos, por lo cual se permitía el uso de las llamadas "operaciones temporales", con esto se otorgaba permiso para su importación. En este sentido se ha obligado al mercado nacional a aceptar productos caros, de baja calidad y los productores no se preocupan por mejorarlas, impedimento esencial para la productividad exportable, pues cuentan con un mercado cautivo. La competencia con transnacionales es el obstáculo central para pasar a otro nivel industrial.

2.6 Posición de México frente al GATT.

El procedimiento de adhesión de México al GATT se realizó en varias etapas, la primera con la firma de un Protocolo de Adhesión, la segunda con la negociación de unas listas arancelarias. En seguida se verán los antecedentes de esta adhesión.

La decisión de realizar esta acción se apoya en tres consideraciones:

- 1.- Un apreciable volumen de nuestro comercio exterior se efectúa con los países miembros del GATT.
- 2.- La coyuntura favorable de los resultados de la Ronda de Tokio.
- 3.- Influir en la formación de las reglas que rigen el comercio internacional.

El 16 de Enero de 1979, el Secretario de Comercio de México dirigió al Sr. Oliver Long, Director General del GATT, una solicitud oficial del Gobierno mexicano para pertenecer al GATT. Se establecían los siguientes principios básicos:

1. México es un país en desarrollo;
2. México seguirá aplicando sus políticas de desarrollo económico y social;
3. México debe tener flexibilidad en la regulación de sus importaciones;
4. Necesidad de proteger el sector agrícola;
5. Proteger y promover el desarrollo industrial conforme a las políticas internas del país;
6. Plena vigencia de los ordenamientos jurídicos internos de

México.

Durante ese periodo se consideraron todos los aspectos que podían interferir en la adhesión de México al GATT. Se resumen en los siguientes puntos:

- 1.- Situación de la Balanza de Pagos y de los intercambios comerciales; el GATT expone el crecimiento del volumen del comercio exterior mexicano y el aumento del déficit de la Balanza Comercial. México expuso que, como país en desarrollo necesitaba de flexibilidad en el comercio.
- 2.- Aranceles y derechos adicionales.
- 3.- Valoración aduanera y prácticas comerciales desleales.
- 4.- Restricciones agrícolas.
- 5.- Trámite de licencias de importación.
- 6.- Posición de México frente a los acuerdos de la Ronda de Tokio.
- 7.- Política de comercio exterior mexicana; el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, las reglamentaciones cuantitativas internas. Cabe hacer mención que la duda del GATT eran los objetivos del Programa de Comercio Exterior relativos a la sustitución selectiva y racionalización de importaciones.

México respondió que sólo se aplican estas medidas a los sectores industriales considerados prioritarios, entre los cuales se encuentra el calzado.

8.- Industria Automotriz.

9.- Películas cinematográficas.

10.- Formalidades consulares.

11.- Intercambio compensado.

12.- Comercio de Estado (paraestatales).

13.- Compras del sector público.

14.- Restricciones a la exportación.

15.- Incentivos a la exportación.

16.- Incentivos fiscales (CEDIS y EXTRACEDIS).

17.- Incentivos financieros (FOMEX y BANCOMEXT).

18.- Precios al por menor. Fijación de precios.

19.- Acuerdos comerciales bilaterales. Relaciones comerciales con otras áreas y países.

20.- Negociaciones comerciales entre países en desarrollo.

21.- Sistema de consultas (protestativas).

En la Ronda de Tokio, México había negociado en base a listas arancelarias que comprendían productos agropecuarios y comerciales, a partir de los cuales, los demás países podían elaborar su pedido y, a su vez, solicitaría diversos artículos.

Se tendrían relaciones con E. U., la Comunidad Económica Europea (es particularmente importante este punto, pues fue el único país demandante de calzado de cuero), Japón, Canadá, Suiza, Países Nórdicos, Australia, Nueva Zelanda y Austria.

A partir de este momento se instaura una consulta nacional sobre el GATT en la cual el Presidente esperaba una alternativa por parte del Colegio de Economistas, para sustituir el proteccionismo. Se plantea la opción del proteccionismo selectivo y, en general, mantener flexibles los aranceles y permisos.

Finalmente, el 18 de Marzo de 1980, el entonces Presidente José López Portillo decidió aplazar la entrada de México al GATT. Una de las consecuencias de esto se presentó durante el bienio 1980-1982, la aplicación cada vez más frecuente por parte de E.U. de medidas proteccionistas a nuestras exportaciones, con el pretexto de que estaban subsidiadas, causando perjuicio a la industria nacional norteamericana. Posteriormente, la situación obligó al país a establecer un Entendimiento Comercial en el cual México se

comprometía a disminuir los subsidios a las exportaciones.

La defensa de las exportaciones mexicanas consistía pues, en entrar al GATT o celebrar un Entendimiento con E. U. que, de hecho, aplicaba la filosofía comercial del Acuerdo General. Durante el bienio 1983-1984 la actitud de las autoridades norteamericanas se radicalizó, utilizando los más amplios pretextos para aplicar medidas proteccionistas, por lo cual, el 23 de Abril de 1985 se firmó, en Washington, D.C., el Entendimiento con E. U., con la intención de liberalizar la economía y hacer competitivas las exportaciones mexicanas.

El 27 de Noviembre en Ginebra, Suiza, Luis Bravo Aguilera, Subsecretario de Comercio Exterior, presenta formalmente la petición de México de ingresar al GATT, con todo el descontento de la oposición y el temor de un sector tan amplio (y protegido), como la pequeña y mediana industria. En la mente de la gran mayoría de los mexicanos no quedaba claro el funcionamiento de dicho organismo y sus implicaciones en la economía nacional.

Ante la posibilidad de exportar, la reconversión industrial es urgente para que el producto mexicano contenga más calidad, tecnología y esté en mejores condiciones de competencia, lo cual redundará en mayor participación en mercados internacionales y mejores productos y precios para el mercado interno. Será precisamente la competitividad la mejor protección del país a largo plazo.

Los países pertenecientes al GATT mantienen protecciones para sus industrias locales, máxime cuando se trata de una nación recientemente industrializada, como es el caso de México.

El país tendrá un plazo de adhesión al GATT de entre 8 y 12 años, si no hasta 15. En ese lapso se aplicará una desgravación arancelaria. Lo ideal es partir de la base de reducción del impuesto para aquellas materias y productos primarios, necesarios en el país para el fomento de su producción. Siguiendo la escala productiva, seguirán los bienes semi-manufacturados y luego los manufacturados, los bienes de capital y, por último los productos suntuarios o de consumo.

No obstante, en estas fechas estaba ocurriendo una desgravación irregular afectando sólo a productos terminados pero manteniendo altos los impuestos de los componentes. Es obligación de las autoridades fijar los precios oficiales, esta es una medida anti-dumping, pero corre el riesgo de precios más altos que en el mercado internacional. Tanto la fijación de precios como la desgravación arancelaria, se pueden prestar a una negociación deshonesto, entre autoridades e iniciativa privada.

La decisión de ingresar al GATT se toma cuando se tienen mejores argumentos de negociación que en 1979.

3.2. Industria Nacional del Calzado.

3.2.1 Producción.

La producción de calzado ha sido, tradicionalmente, una de las industrias más florecientes en México. Desde 1977 esta industria ha tenido una tendencia lineal creciente del 6.7% en promedio anual, con excepción de 1983 cuando se reflejó una ligera caída; la producción nacional para 1984 fue de 237,126 miles de pares.

Sobre este punto es necesario hacer notar que el 90% de la producción se concentra en los Estados de Guanajuato, Jalisco y el Distrito Federal, especializándose, el primero, en calzado para caballero, el segundo, en calzado para dama y el último comprende ambos y calzado para niño.

En México existe capacidad instalada para producir 368 millones de pares con diversas tecnologías. En este aspecto se debe destacar la sustitución de las técnicas tradicionales como el "cosido", el "welt", el "stitch" y "lockstitch", por técnicas como el "encementado", el "pegado" y el "inyectado".

3.2.2.- Materia Prima.

Las materias primas utilizadas en la confección del calzado, de acuerdo a la clasificación establecida, son:

Calzado Fino: Cabra, becerro, pieles exóticas (cocodrilo, vibora, etc). Los forros son de piel natural, cabra, borrego, res o caballo. La suela es de cuero natural.

Calzado de calidad media: Cuero o combinación del mismo. Suela de hule, PVC, poliuretano.

Calzado Económico.- Sintéticos o textiles.

Existen ciertos lineamientos respecto a las materias primas utilizadas en la elaboración de zapatos y son generalmente aceptados por los principales productores mundiales. Para México, se presenta el siguiente comportamiento de diferentes materiales a los estándares de calidad:

Comportamiento de diferentes materiales a los estándares de calidad.

Norma	Piel	Piel sintét	PVC
Resistencia a la tensión y corte	B	B	B
Absorción de agua	B	B	B
Permeabilidad	MB	R	M
Resistencia a la abrasión	B	MB	B
Resistencia a la degradación	B	R	M
Resistencia a la delaminación	MB	B	MB
Estabilidad dimensional	MB	R	R
Uniformidad	M	MB	MB
Mantenimiento al uso	R	MB	MB
Costos de producción	ALT	MED	BAJ
Costo de proceso	ALT	MED	BAJ
Costo de mano de obra	ALT	MED	BAJ

Procesabilidad

Suajado	M	MB	MB
Desperdicios	ALT	BAJ	BAJ
Dobladillos	R	MB	M
Resistencia a pegado	MB	B	MB
Pespunte	MB	B	R
Montado	MB	B	B
Resanado	E	R	R
Adornado	B	B	B

Confort

Calor	B	R	M
Olor	R	R	M
Impermeabilidad externa	M	B	MB

Nomenclatura: E	excelente	ALT	alto
MB	muy bueno	MED	mediano
B	bueno	BAJ	bajo
R	regular		
M	malo		
P	pésimo		

Fuente: La Industria del Calzado en México, Colección Estudios de Fomento Económico, NAFINSA-FONEP, 1980.

3.2.3 Acabado.

Por otro lado, los principales defectos en la producción se presentan con la siguiente tasa de frecuencia:

Despegado	22 %
Descosido	13 %
Manchas	6 %
Ruptura de empeine	5 %
Desgaste prematuro en suela	12 %

Ruptura de suela	7 %
Tapas defectuosas	10 %
Desgaste prematuro en tacón	7 %
Otros	18 %

3.2.4.- Mano de Obra.

Las cifras correspondientes a 1982, revelan que había 1'633,500 empleados en la industria del calzado (en empresas pequeñas, medianas y grandes; no se consideró la microindustria), lo cual en ese entonces se componía de la siguiente manera:

Empresas Grandes	34 %
Empresas Medianas	51 %
Empresas Pequeñas	15 %

Durante mucho tiempo ha habido problemas con el personal ocupado, pero a raíz de la creación de Sindicatos de Empresas y Confederaciones Nacionales para el personal, éstos se han visto reducidos. Se desconoce el punto de vista de las Empresas.

3.2.5.- Distribución.

- Comercio Interior.

El comercio interior se realiza através de diferentes canales de distribución como son :

Canal	Participación en Ventas
Zapaterías	61.3 %
Distribuidoras de calzado	4.7 %
Fabricantes	4.1 %
Boutiques	7.8 %
Tiendas Mixtas	5.0 %
Autoservicios	3.0 %
Intermediarios	14.1 %

El comportamiento del consumidor está determinado por las siguientes características que, de acuerdo a los estudios mercadológicos, son los factores esenciales en la compra (estos datos son válidos sólo para el sexo femenino):

Moda	32.0 %
Precio	32.6 %
Comodidad	25.7 %
Materiales	9.7 %

Hay diversos tipos de consumidores, dependiendo del tiempo en que realicen la compra de zapatos, después del lanzamiento de un nuevo modelo:

Innovadores: Son las primeras personas en comprar y lucir los modelos. Se identifican con artistas y personas de exclusivos círculos.

Primeros Adoptantes: Adquieren los modelos después de algún tiempo de exhibición, y son motivados por los innovadores.

Mayoría temprana: Son la gran mayoría de consumidores que empiezan a adquirirlos.

Mayoría Tardía: Adquieren el modelo cuando ya es muy conocido.

Atrasados: Adquieren el producto cuando, incluso, ya es difícil conseguirlo.

Para los productores, es importante tener bien identificado el tipo de consumidor a quien va dirigido su producto.

- Comercio exterior.

En materia de comercio exterior se debe mencionar que el principal país potencial a donde México exportará sus productos son los

pero esta situación se acerca debido que:

- a) El incremento de la demanda no se compara con el incremento de la producción.
- b) Existe obstaculización en los trámites para exportar calzado; de hecho, es uno de los rubros que no fueron considerados en el GATT.
- c) Existen barreras en el control de calidad.
- d) Los precios no compiten con los de otros importantes países exportadores, con excepción de España e Italia, éstos ya tienen su mercado asegurado.
- e) Las devaluaciones provocan disminución del precio del calzado en el mercado externo.

Otras naciones donde se tiene acceso a la exportación, son la Comunidad Económica Europea, Japón, Australia, etc.

La competencia internacional está representada principalmente por países orientales. Los principales exportadores hacia E. U. son : Taiwan, Italia, Korea, Brasil y Hong Kong.

De entre ellos los precios por artículo en dólares son :

Hong Kong	\$ 1.74
Taiwan	4.31
Korea	7.09
Brasil	7.65
México	7.92
Italia	10.96

Las importaciones a México están representadas por estos mismos países, pero es necesario resaltar que como este concepto no estaba incluido en la solicitud de México al GATT, las importaciones debieran ser muy pocas; sin embargo, no se deben perder de vista las importaciones ilegales, es decir, el contrabando. En todo caso, éstas pueden ser más nocivas.

Handwritten signature

3.2.6 Principales problemas de la Industria del Calzado.

- Materias Primas

El costo del cuero fluctúa constantemente, lo cual afecta en alto grado el valor del zapato, pues constituye, en el zapato de piel, aproximadamente el 80% de su material.

El aprovisionamiento de cuero es otro problema; la industria curtidora en el país no produce lo suficiente para abastecer la demanda, por lo cual es necesaria la importación de pieles. Uno

de los principales exportadores es E. U. cuyo producto es de alta calidad pero con un alto precio; enseguida se encuentra Brasil, con cuero de pésima calidad.

Las empresas pequeñas y medianas, principalmente, tienen problemas por el abastecimiento de materias primas (retrasos, alza de precios), lo cual ocasiona un descenso en la producción incrementando los costos. Esto se ve reflejado en la falta de liquidez cuando hay contracciones de oferta y demanda.

- Productividad.

La productividad en la Industria Mexicana del Calzado se establece en, aproximadamente, 4 a 6 pares hombre-día, lo cual es notoriamente inferior en comparación con la productividad de los países del sureste asiático, por ejemplo, donde la relación se encuentra entre 25 y 30 pares hombre-día.

El factor primordial de lo anterior es la falta de capacitación existente en la industria, pues se considera que el trabajador mexicano posee cualidades y habilidades similares a los de otros países, sin embargo no existen programas bien definidos por parte de las empresas para desarrollar estas facultades.

El CIATEG (Centro de Investigación y Apoyo Técnico del Edo. de Guanajuato), a partir de 1976 proporciona cursos de preparación técnica a las empresas en él, si así lo solicitan, previo pago de

honorarios. Es necesario enfatizar la importancia de este Centro al prestar dichos servicios, por ser la única opción de apoyo para la Industria del Calzado en México. La prueba de esto la representan empresas que han recibido estos cursos aumentando su productividad a 10 pares hombre-día.

- Tecnología.

La tecnología utilizada en las empresas mexicanas está atrasada con respecto a la competencia mundial; de hecho, aproximadamente el 80% de la maquinaria proviene del extranjero lo cual trae aparejado una serie de problemas como son:

- Modificar las instalaciones para adecuarlas a la nueva maquinaria.
- Refacciones, asistencia técnica y mantenimiento costosas, tardadas y difíciles de conseguir.
- En caso de algún desperfecto en la maquinaria se frena toda la producción, implicando grandes pérdidas para la empresa.

- Intermediarios

Los intermediarios juegan un papel muy importante en el desarrollo y existencia de las pequeñas y medianas industrias. Ellos

fijan los precios, las condiciones de venta, pago y el tipo de promoción para el producto.

Frecuentemente absorben la producción íntegra de un pequeño productor; después de un tiempo dejan de comprarle y como el pequeño productor no tiene otros clientes, le ocasiona el aceptar precios más bajos o, en el peor de los casos, quebrar. Un ejemplo de esto se da en León, Gto. con el caso de las "Zapaterías Tres Hermanos" y las llamadas "Picas" o pequeños talleres.

- Económicos.

Esta industria se ha visto afectada a consecuencia del Pacto de Solidaridad Económica, el efecto más notable se encuentra en la relación ventas-utilidades: por un lado, aunque han aumentado ligeramente las ventas desde 1986, no se ha visto reflejado en las utilidades; esto se debe a que la piel, principal materia prima, ha aumentado considerablemente, pero el precio del zapato no puede incrementarse en la misma proporción.

Con respecto al apoyo financiero las empresas pertenecientes a este ramo industrial puede recurrir a los siguientes fondos:

-- FOGAPEQ (Fondo de Garantía para la Pequeña Industria)

-- FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña)

-- FOMICRO (Fondo de Apoyo para la Microindustria)

-- BANCOMEXT (Banco de Comercio Exterior)

En realidad las empresas pequeñas y medianas encuentran ciertos obstáculos para poder tener acceso a dichos fondos como son: la revisión de sus estados financieros, la permanente falta de liquidez, exigencia de garantías, etc.

- Moda

En este aspecto el problema consiste en que los diseños provienen del extranjero, especialmente de Italia; de hecho la principal función de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado es proporcionar de revistas a sus afiliados para poder copiar los diseños más recientes.

Existe un proyecto importante por parte del CIATEG, apoyado por el Centro de Investigación en Matemáticas (CIMAT), para suprimir esta dependencia: el llamado DICAL (Diseño de Calzado por Computadora), es un paquete de software para la manipulación de diversas variables que intervienen en el diseño del zapato; de esta manera se pueden obtener, a partir de un modelo base, diversas modificaciones ahorrando tiempo. Estos sistemas son usados en Europa, pero por su alto costo se pretende sean realizados por investigadores mexicanos.

- Exportación e Importación.

En cuanto a la exportación se tienen varios problemas: no se cuenta con la producción necesaria ni con la calidad adecuada, de hecho existe un fenómeno en el cual las empresas con oportunidad de exportar dividen sus talleres; así, uno se dedica a la producción para venta nacional y otro para la extranjera. Además los trámites son demasiado engorrosos y se necesita una gran inversión para poder realizarla.

No existe planificación en la exportación, el pequeño y mediano productor vende su producto a quien se lo compre, comúnmente, sobre pedido por volumen; esto tiene ciertos inconvenientes, pues los compradores son muy estrictos en las especificaciones y a veces se realizan varias pruebas piloto demasiado costosas.

El principal país a donde se exporta es E.U. y el mercado potencial es Europa, sobretodo en el calzado de pieles exóticas.

El principal artículo de exportación es la bota texana < western-vaquera > de pieles exóticas, cuyos principales productores son FOX, SIETE LEGUAS, JACA, CANELO, etc.

Según la revista "Expansión", en 1985, la única fábrica de calzado de vestir exportadora era "Canadá, S.A", posición ocupada hasta la fecha.

Mediante investigaciones realizadas por el CIATEG, se conoce que

tienen una mala imagen de los exportadores mexicanos en el extranjero por su falta de cumplimiento en los pedidos, tardanza al entregar, etc.

Respecto a la importación, se sabe, por la misma fuente, que los principales países de los cuales México importa forman parte del sureste asiático (Taiwan, Hong Kong, Corea, etc).

El principal problema de la importación es el no contar con mecanismos de verificación a la calidad del producto. Recientemente la SECOFI (Secretaria de Comercio y Fomento Industrial) solicitó al CIATEG la inspección de algunos zapatos importados bajo ciertos estándares de calidad; los resultados fueron negativos.

- Problemas Administrativos

En general, las empresas zapateras carecen de una buena administración, sobretodo las de pequeña producción. Hay mal manejo técnico de sus escasos recursos. No evalúan proyectos, utilizan maquinaria y equipo barato, tecnología obsoleta que les impide mejorar la productividad.

Hay deficiencias graves en cuanto a estudios de tiempos y movimientos. No hay control de calidad, ni supervisión del tipo de calzado. La mayoría no tiene bien definida su razón social, a causa de esto, frecuentemente tienen problemas fiscales.

No existen fuentes de financiamiento para ellos; afrontan, por tanto, problemas de flujo de fondos; existen desfases en los plazos de pago a corto plazo (60, 90 días).

Existe falta de preparación en el personal administrativo lo cual redundaría en una mala planeación de las actividades, mala organización, deficiente distribución de la planta industrial o, en su caso, taller, etc.

CAPITULO 4
PLANEACION ESTRATEGICA

Los cambios tan rápidos del medio circundante de una empresa, en la actualidad, disminuyen el margen de acción para responder con oportunidad ante las fuerzas y fenómenos que le afectan.

Ante tal panorama, las organizaciones deben actuar y tomar decisiones certeras, es decir, aprovechar oportunidades que reduzcan amenazas y minimicen riesgos, a través de lo cual van a conquistar posiciones competitivas.

Todo esto implica que la empresa entrará en un proceso de adaptación, por su posición dentro de un medio cambiante, es decir, deberá realizar ajustes y modificaciones en su concepto de negocio, en sus productos y en sus prácticas comerciales; esto se denomina Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica permite al empresario tener una visión a largo plazo y superar la competencia, proyectarse a futuro partiendo de lo que es a lo que desea ser.

Comprende toda una serie de conceptos y nuevas tendencias que hacen análisis sobre la situación de una empresa, no sólo al interior, como tradicionalmente se venía haciendo, sino también

al exterior, considerando todos los factores del turbulento medio ambiente.

Los estrategas consideran a la Planeación Estratégica como un enfoque necesario en todas las partes de la compañía. Opinan que la determinación de la estrategia competitiva, el proceso de planeación y la implementación de todo lo precedente, son parte de la Administración Estratégica.

Dentro de la Planeación Estratégica se deben tomar en cuenta aspectos estructurales, financieros y mercadológicos. Entre estos últimos están la capacidad de competencia y la participación en el mercado.

La capacidad de competencia de una empresa es saber aprovechar una ventaja competitiva sobre otras, por ejemplo en cuanto al precio, la calidad o a la disponibilidad inmediata del producto; esto significa que:

"...la capacidad de competencia global o multidimensional de la empresa no es igual a la suma de capacidades parciales de competencia, sino a la más pequeña de ellas. Las capacidades parciales no se compensan. Una empresa fuerte en mercadeo, pero subcapitalizada tiene una capacidad de competencia total débil. Cuántas pequeñas empresas han sido eliminadas del mercado o devoradas por competidores sin genio, pero con dinero." (*)

(*)- Sallenave, J. P., Gerencia y planeación estratégica, cap. 7, pag. 113.

Las diferencias de capacidad competitiva entre las empresas, a menudo se originan por la disparidad de los recursos financieros, lo cual surge a causa de una diferencia de capitalización inicial, de rentabilidad o de crecimiento sostenible (experiencia).

La estrategia competitiva es un enfoque de negocios para apropiarse de una parte del sector. Consiste en una definición acerca de cuáles son los objetivos del negocio en términos de retornos requeridos, crecimiento real y participación de mercado; una definición acerca de la manera de cómo hacer avanzar los negocios para competir y posicionarlos y una serie de políticas operativas para guiar los negocios en las áreas funcionales.

Con el fin de alcanzar el éxito en el largo plazo, la estrategia competitiva debe tener congruencia interna y externa además de proporcionar una ventaja competitiva sostenible y defendible.

La participación en el mercado fortalece la capacidad de competencia de la organización. Las empresas mexicanas pequeñas han perdido en gran nivel su participación en el mercado por el efecto del alto porcentaje de importaciones.

Algunas estrategias visualizan a la participación de mercado o a la relativa participación de mercado, como la medida de fortaleza en un competidor, estimulan al negocio para crear una posición competitiva descrita por grados: dominante, líder e importante en relación con sus competidores.

El postulado de base, en el análisis estructural (Porter), es que en todo sector (o industria), la competencia está ligada a las estructuras económicas subyacentes. Esta competencia debe ser entendida en sentido amplio, no se limita a la lucha entre las empresas actuales, incluye a los competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutos, proveedores y compradores.

La atención de los estrategas se concentra en la industria y el sector, realizando un análisis de las fuerzas competitivas. Enseguida analizan si la actual estrategia se apropia de una gran ventaja en relación con las oportunidades del sector y si se protege contra las amenazas. En este momento casi siempre se requiere de un análisis de los competidores, así como del sector, conduciendo a la determinación de estrategias alternativas. Estas deben compararse con la estrategia actual para ver cual es más prometedora, dadas las metas de los negocios y las capacidades del negocio.

De una exitosa estrategia competitiva, resulta un negocio con un enfoque consistente y una posición rentable y protegida.

Un punto de vista interesante respecto a la conjunción de los factores de participación de mercado y ciclo de vida del producto lo proporciona el Boston Consulting Group, con su matriz de participación-crecimiento, donde identifica cuatro tipos de productos que las empresas deben combinar a fin de obtener mayor participación; éstos son:

- Estrellas: Son productos nuevos con grandes posibilidades de rentabilidad, pero que aún están en fase de crecimiento.
- Dilemas: Son preproductos nuevos aún no aceptados en el mercado que requieren de recursos frescos.
- Vacas Lecheras: Son productos triunfadores, muy rentables; están en la fase final de su ciclo de vida.
- Pesos Muertos: Son productos en el final de su ciclo de vida, ya rindieron todo lo posible y no conviene invertir más en ellos.

A partir de estos análisis se deberán planear las estrategias generales de la empresa y, posteriormente, las estrategias de mercadotecnia operativa. Se plantean a continuación cuatro posibilidades.

4.1 El desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos.

Se refiere a una estrategia de desarrollo en donde se toman primordialmente en cuenta los objetivos de redespliegue, de diversificación y de innovación, cuestionándose la estructura de la cartera de actividades; esto implica decisiones de abandono de productos, modificación de los ya existentes y el lanzamiento de nuevos.

Dentro de esta estrategia se debe considerar, por un lado, el riesgo de mercado, es decir, el grado de originalidad del concepto y el costo de transferencia para el usuario y, por otro lado el riesgo tecnológico, que se refiere al grado de innovación de la tecnología utilizada. A estos riesgos se les debe añadir el grado de novedad para la empresa, esto es, el riesgo estratégico.

El grado de novedad para la empresa puede ser medido en el grado de conocimiento tanto del mercado, como de la tecnología.

Para poder lanzar un producto, éste se debe clasificar de acuerdo a la naturaleza de los cambios aportados, los hay:

- Productos originales: dimensiones nuevas.

- Productos reformulados: afecta sólo la definición de las características físicas.

- Productos reposicionados: sólo cambian las dimensiones perceptuales.

También se puede distinguir una clasificación entre las innovaciones:

- Una innovación de "dominante tecnológica" descansa en las características físicas del producto, ya sea a nivel de producción, nuevos componentes, nueva materia prima (en la industria del calzado serían los materiales sintéticos), etc.

- Una innovación de "dominante comercial" se apoya en los modos de organización, distribución y comunicación, es decir, la comercialización de un producto.

Para que un nuevo producto tenga éxito se pueden enumerar varios factores:

- La superioridad del producto en relación a la competencia.
- El "saber-hacer" de mercadotecnia.
- El "saber-hacer" tecnológico.
- Una ventaja significativa en precio o rendimiento.
- Adaptación del producto a las necesidades del mercado.
- Adecuación del producto a las fuerzas distintivas de la empresa.
- Superioridad tecnológica del producto.
- Entorno competitivo favorable.
- Estructura organizacional adaptada.

Nótese que los últimos tres factores escapan totalmente a la realidad mexicana.

Cabe mencionar la importancia de la investigación y desarrollo tienen en el lanzamiento de nuevos productos.

La idea de una innovación puede tener su origen en la creatividad del productor o del mismo usuario hasta culminar en un concepto donde se perciben claramente las ventajas que aporta.

El concepto de producto define el "producto-mercado" de referencia, en el seno del cual el futuro producto deberá ser posicionado. En esa perspectiva son cuatro las cuestiones a examinar:

- Los atributos a los cuales los compradores reaccionarán favorablemente.
- Cómo son percibidos los productos competitivos en relación a dichos atributos.
- El nicho que puede ocupar el nuevo producto teniendo en cuenta consumidores y competencia.
- Considerar el mejor conjunto de medios mercadológicos para lograr el posicionamiento.

En este proceso, es necesario destacar el papel tan importante de la investigación de mercado.

Finalmente, al lanzar un nuevo producto se hacen las pruebas

determinantes del análisis económico y del riesgo.

El Análisis Económico es la evaluación cuantitativa de la cifra de ventas susceptible de ser realizada, de los medios de mercadotecnia a poner en funcionamiento y del riesgo implicado en el lanzamiento de un producto.

El primer punto es la estimación del volumen de venta en el primer año de lanzamiento.

Esta estimación se puede obtener por:

- Métodos subjetivos, basados en la experiencia, en el juicio, en las informaciones sobre el tamaño del mercado potencial y la demanda global, etc.
- Estudios de viabilidad; explotar las informaciones secundarias e interrogar a fuentes primarias (usuarios potenciales).
- Test de mercado; observación de comportamientos de compra.

Se debe considerar si el producto es un bien duradero o de compras repetitivas. En este caso, el zapato pertenece al segundo grupo. Esto es importante definirlo para obtener el pronóstico de ventas y el perfil del ciclo de vida del producto.

El Análisis del Riesgo consiste en probar la sensibilidad de la rentabilidad provisional para diferentes niveles de ventas

potenciales. Es entonces útil obtener un abanico de estimaciones. El riesgo, igualmente, puede medirse en términos financieros por el cálculo del "Costo de la Incertidumbre" llamado también "Pérdida Esperada", el cual mide en cierto modo, lo que la empresa deja de ganar y es un indicador del valor de la información suplementaria.

Apartir de este momento, se puede optar por algún plan alternativo de mercadotecnia, como puede ser:

- Adoptar un precio más elevado, que permita acrecentar la tasa de prueba del producto, con el riesgo de reducir la tasa de compra.
- Mantener el precio aumentando la publicidad.
- Combinación de las dos anteriores.

Existen, por tanto, tres niveles de riesgo:

- Punto Muerto Simple, en donde la nueva actividad deja la zona de pérdida y entra en la zona de ganancia.
- Punto Muerto de Equilibrio Global, los ingresos globales cubren los gastos globales.
- Punto de Adquisición del Capital Productivo; momento en que se genera un excedente financiero permitiendo la adquisición de

activos.

4.2 Decisiones Estratégicas de Distribución.

La necesidad de un canal de distribución para comercializar un producto proviene de la imposibilidad del fabricante para asumir esa tarea.

Tres son las decisiones de importancia estratégica a considerar:

- Determinar la estructura vertical del canal de distribución a adoptar y, en caso de que el canal escogido no sea directo, definir el tipo de relaciones a mantener con los intermediarios.
- Precisar la intensidad buscada en la cobertura de mercado.
- Determinar el tipo de estrategia de comunicación a adoptar frente a los intermediarios y los usuarios finales.

Las funciones de la distribución implican las siguientes actividades:

- Transportar.
- Adecuar.
- Fraccionar.

- Almacenar.
- Contactar.
- Informar.

En el desempeño de estas actividades existen personajes como los intermediarios, tienen su razón de ser en la reducción de contactos, por las economías a escala, para disminuir las disparidades de funcionamiento por una mejor combinación de oferta y, finalmente, por un mejor servicio.

Para que exista la distribución deben haber canales estructurados verticalmente, lo cual se caracteriza por el número de niveles que separan al productor del usuario final. Se puede así distinguir un canal directo (productor vende directamente al consumidor), de un indirecto (existen uno o más intermediarios).

En la mayoría de las situaciones de mercado una empresa deberá recurrir simultáneamente a varios canales de distribución, ya sea para crear un clima de competencia entre distribuidores o para conseguir grupos de compradores.

En la elección de la estructura de un canal de distribución, intervienen tres tipos de consideraciones:

- Las características de los consumidores del producto-mercado.

- Las características del producto.
- Las características de la empresa y las restricciones financieras y estratégicas de ellas.

Existen tres tipos de cobertura de mercado:

- Distribución Intensiva: consiste en colocar el producto al alcance de cualquier persona.
- Distribución Selectiva: el producto se encuentra sólo en tiendas cuidadosamente seleccionadas.
- Distribución Exclusiva: el producto se distribuye por medio de concesionarias.

Por otro lado, en los mercados de consumo para determinar estas estrategias se deben diferenciar los productos en:

- Productos de Compra Corriente: el consumidor los compra con frecuencia, el proceso es rutinario, los hay de base, compra impulsiva y de urgencia.
- Productos de Compra Reflexionada: el consumidor compara marcas y factores, siendo éste el caso de las zapatillas.
- Productos de Especialidad: son productos con características únicas, a cuyo proceso de compra se dedica más esfuerzo y

tiempo.

- Productos no buscados.

Para los productores no es fácil tratar con los intermediarios por lo cual se identifican ciertas estrategias de comunicación entre ellos, siendo las siguientes:

- Estrategias de Presión. Los productores tratan de suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor para referenciar la marca, almacenar el producto, etc.

- Estrategias de Aspiración. El fabricante concentra los esfuerzos de comunicación sobre el consumidor final, acortando el canal de intermediarios. Se intenta crear una cooperación forzada de éstos.

- Estrategias Mixtas. Son la combinación de las anteriores.

Es importante considerar el Análisis de los Costos de un canal de distribución para poder elegir uno. Dicho análisis puede hacerse comparando los márgenes de ganancia de distribución, utilizando las nociones de valor agregado o simplemente comparando los canales, ayudados por la tasa de rentabilidad de cada uno.

Finalmente, la innovación comercial está representada por el autoservicio o el mercado directo, es decir, la distribución sin intermediarios; permite al fabricante ejercer un mejor control

sobre su distribución.

4.3 Las decisiones estratégicas de precio.

Todo producto tiene un precio, pero no toda empresa está en posición de determinar el precio al cual venderá su producto. Cuando los artículos son indiferenciados y los competidores numerosos, la empresa no tiene poder de mercado y el nivel de precios lo fija la competencia. Esto es la situación de la pequeña y mediana industria de calzado en México.

Cuando, por el contrario, la empresa ha desarrollado la "Planeación Estratégica" orientada a la Mercadotecnia, y tiene poder de mercado, la determinación del precio de venta es una decisión clave para el éxito de la estrategia adoptada.

Al nivel de la empresa, el problema del precio se sitúa en una doble perspectiva: el precio es un instrumento de estimulación de la demanda al mismo nivel que la publicidad y un factor determinante en la rentabilidad a largo plazo.

La elección de una estrategia de precio implica dos tipos de coherencia: la interna, que se refiere a la determinación del precio del producto respecto a las restricciones de costo y rentabilidad; la externa es la determinación del precio considerando la capacidad de compra del mercado y el precio de los productos competidores.

El precio es la expresión monetaria del valor y ocupa la posición central en el intercambio competitivo. El comportamiento de compra se puede analizar como un sistema de intercambio donde se compensan la satisfacción y el sacrificio. Dicho comportamiento es la resultante de unas fuerzas donde se equilibran una necesidad del producto y el precio del mismo.

Formalmente el precio puede definirse como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir un bien o servicio. El precio representa el valor para el comprador del conjunto de satisfacciones obtenidas.

El precio, desde el ángulo de la demanda, debe ser concebido como la contrapartida de las satisfacciones procuradas y establecido en función del valor de uso o de la utilidad obtenida por el comprador. En el caso de la zapatilla incluye la comodidad, el diseño, la moda, etc.

El costo para el comprador supone el precio pagado y los términos del intercambio, es decir, el conjunto de modalidades prácticas que presiden la transferencia del título de propiedad, como son los plazos de pago y de entrega, el servicio post-venta.

En algunos casos, el comprador debe soportar costos elevados de comparación de precios, por ejemplo debido a su localización en zonas geográficas aisladas. Del mismo modo, puede soportar costos de transferencia elevados al cambiar de proveedor para adaptar a él las especificaciones de su producto. Las principales causas de

estos costos de transferencia son:

- Costos de modificación de los productos para que se correspondan con el producto del nuevo proveedor;
- Cambios en los hábitos de consumo o de utilización del producto;
- Gastos de formación o reciclaje de los usuarios;
- Inversiones para adquirir los nuevos equipamientos necesarios en la utilización de los nuevos productos;
- Costos de reorganización y costos psicológicos de cambio.

Cuando estos costos de transferencia existen, el costo real para el comprador es más elevado que el precio de venta.

La importancia de las decisiones que afectan a las estrategias de precios surge como consecuencia de diferentes hechos:

* El precio elegido influye el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad; un precio demasiado elevado o demasiado bajo puede comprometer el desarrollo del producto.

* El precio de venta determina la rentabilidad de la actividad por el margen del beneficio que prevé y por el sesgo de las cantidades vendidas. Una escasa diferencia de precio puede tener

un impacto muy importante en la rentabilidad.

* El precio de venta elegido influye en la percepción global del producto o la marca y contribuye al posicionamiento en los compradores potenciales. El precio es percibido por los compradores como un signo, sobretodo en los mercados de bienes de consumo; crea una idea de calidad y es un elemento constitutivo en la imagen de marca.

* El precio permite las comparaciones entre productos o marcas competitivas. Todo cambio en él es percibido rápidamente por el mercado y puede agitar el equilibrio de las fuerzas existentes. El precio es un punto de contacto obligado entre competidores.

* La estrategia de precio debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia de mercadotecnia. El precio debe permitir financiar la estrategia publicitaria y promocional; el condicionamiento del producto debe confortar el posicionamiento de alta calidad y de precio elevado. Sin embargo, no se deben dejar de lado factores socioeconómicos como los que están afectando al país.

Dentro de los objetivos de una estrategia de precio, se encuentran centrados en el beneficio, éstos son: la maximización del beneficio o la obtención de una tasa suficiente de rentabilidad sobre el capital invertido.

Por otro lado, se encuentran los objetivos centrados en el

volumen; tienden a maximizar la cifra de ventas o la cuota de mercado, o simplemente asegurar una tasa suficiente de crecimiento en ventas.

Un objetivo de maximización de la cuota de mercado implica el adoptar de un proceso de penetración, relativamente bajo, frente a la competencia, con el fin de aumentar rápidamente el volumen y la cuota de mercado. Esta es una alternativa posible en el medio mexicano.

Una estrategia diferente es la del precio de selección. Busca una cifra de ventas elevada, sacando partido del hecho de que algunos grupos de compradores, estén dispuestos a pagar un precio elevado en razón del alto valor percibido del producto. El objetivo aquí es realizar la mayor cifra de ventas posibles buscando el "precio elevado" antes que el "volumen elevado". Esto es solamente factible cuando se tiene un nivel productivo capaz de soportar ese incremento en las ventas.

Los objetivos centrados en la competencia buscan la estabilización de los precios o la alineación con los competidores.

En un cierto número de industrias dominadas por una empresa líder, el objetivo es establecer una relación equilibrada entre los precios de los diferentes productos en competencia y evitar fluctuaciones de precios que afecten la confianza de los compradores.

El objetivo de alineación es importante pues la empresa se da cuenta de que no puede ejercer influencia alguna en el mercado, especialmente si hay una dominante o si los productos están estandarizados; este caso es frecuente en situación de oligopolio indiferenciado.

Una estrategia de precios supone la puesta en consideración de tres grupos de factores: los costos, la demanda y la competencia.

4.4 Las decisiones estratégicas de comunicación.

Para vender no es suficiente ofrecer un producto a un precio atractivo através de un canal de distribución bien estructurado, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de compradores a quienes se dirige y estimular la demanda através de acciones promocionales adecuadas.

Para ser eficaz, una estrategia de mercadotecnia implica el desarrollo de un programa de comunicación en el cual los objetivos son: el "hacer-saber" y el "hacer-valer", apoyándose en diferentes medios de comunicación, los más importantes son la fuerza de ventas y la publicidad de los medios de comunicación.

En el encuentro entre oferentes y demandantes deben establecerse líneas de comunicación con las diferentes partes del proceso de intercambio, especialmente a iniciativa de la empresa. En el caso

de la zapatilla, con los intermediarios.

Por comunicación de mercadotecnia se entiende el "conjunto de señales emitidas por la empresa" a sus diferentes públicos, es decir, hacia sus clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal. La publicidad es uno de estos medios de comunicación, junto con la fuerza de ventas, las relaciones exteriores y la publicidad escrita. Cada uno de estos medios tiene sus propias características.

- La publicidad es una comunicación de masas, unilateral e impersonal, emanada de un anunciador presentado como tal y concebida para incidir sobre la actitud, no sobre el comportamiento inmediato.
- La fuerza de ventas es una comunicación "a la medida", personal y bilateral (un diálogo); aporta información con retroalimentación y es más bien concebida para llevar al cliente a una acción inmediata.
- La promoción de ventas comprende los estímulos que de una forma eventual y a menudo localmente, van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o de la fuerza de ventas; son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico.
- Las relaciones públicas y la publicidad escrita tienen por

objetivo establecer un clima psicológico de comprensión y de confianza mutua, entre una organización y el público, através de un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido. Se trata de obtener un apoyo moral para facilitar la continuidad de la actividad y no precisamente de vender.

- Otros medios de comunicación directa, como son los salones, ferias y exposiciones, la publicidad postal, la venta por teléfono, la venta por catálogo, la venta en reuniones, etc.; son todos ellos medios de comunicación fuera de los tradicionalmente utilizados.

Estos medios de comunicación son muy complementarios. El problema no es saber si es necesario hacer publicidad, promoción o no, sino, sobretodo, saber cómo repartir mejor el presupuesto global de comunicación entre estos diferentes medios, teniendo en cuenta las características y los objetivos de comunicación escogidos. Este problema de asignación de recursos se plantea principalmente entre la publicidad y la fuerza de ventas.

Un esquema de comunicación describe los factores clave a todo proceso y permite identificar las condiciones de una comunicación eficaz. De éstas señalamos los puntos siguientes:

- Los emisores deben determinar con precisión el público-objetivo y el tipo de respuesta que desean obtener de él;
- Los mensajes deben ser expresados tomando en consideración

el campo de experiencia del usuario del producto y la manera en que la audiencia-objetivo tiene tendencia a decodificar los mensajes;

- El emisor debe transmitir los mensajes a través de medios de comunicación capaces de alcanzar efectivamente el objetivo deseado;
- Finalmente, el emisor debe evaluar los efectos de retroalimentación de la comunicación para conocer las reacciones del público-objetivo a los mensajes comunicados.

Estas condiciones de una comunicación eficaz, definen las diferentes decisiones a ser consideradas en todo programa de comunicación en mercadotecnia.

Las dos herramientas más importantes de la comunicación son: la comunicación personal realizada por la fuerza de ventas y la comunicación impersonal asegurada por la publicidad de los medios masivos de comunicación.

Desde el punto de vista de la comunicación, la fuerza de ventas es mucho más eficaz. No obstante, la ventaja de la publicidad es su costo poco elevado por contacto, cuesta alrededor de cien veces más llegar a una persona por una visita de vendedor que por medio de un anuncio publicitario, pues este puede alcanzar a un gran número de personas en poco tiempo, mientras el vendedor sólo

puede visitar a un número limitado de clientes en un día.

Cuando el elemento personal de la comunicación no es esencial, la empresa tiene interés en utilizar la publicidad por razones económicas y de tiempo. Este puede ser el caso de las empresas pequeñas y medianas de calzado.

La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con quienes tiene contacto directo. Recurriendo a ella, la empresa pone en marcha un proceso de comunicación de absorción, cuyo objetivo principal es crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en la demanda final facilitando así la cooperación de los distribuidores.

La eficacia de la comunicación pone en juego la capacidad de un anuncio para atravesar el muro de indiferencia o de defensa perceptual de los compradores potenciales y de ser visto, leído, entendido y memorizado por el grupo objetivo. Evidentemente, que la cualidad de un anuncio es ser advertido, si esta condición no se encuentra nada puede suceder en el comportamiento y se comprende mejor la preocupación del publicista de "romper los moldes", utilizando para este fin el humor, el sueño, la incongruencia, etc.

El segundo nivel de eficacia está en el plano psicosociológico, que pone en juego el impacto del mensaje percibido sobre la actitud respecto del producto o la marca.

El tercer nivel es el de la eficacia comportamental, es decir, el comportamiento de compra suscitado por la acción publicitaria, que es el objetivo final perseguido. Sin embargo, este objetivo no se realizará si no se manifiestan otros factores no publicitarios, por ejemplo: la confrontación del producto en un punto de venta, una reducción del precio de venta del producto, la opinión favorable de los usuarios, etc. La publicidad ejerce una función de recuerdo, mantenimiento y confirmación de la actitud.

Por otro lado, la determinación del presupuesto de comunicación es un problema a analizar recurriendo al razonamiento marginal de la teoría económica. Se aumentan los gastos de cada medio de comunicación hasta el momento en que todo crecimiento suplementario reduce el beneficio.

Existen dos métodos adoptados de presupuestos en relación a los objetivos comunicacionales:

- El presupuesto de impacto comunicacional se apoya en un objetivo de cobertura y de repetición del cual se calcula el presupuesto, o bien en un presupuesto dado para el que se busca la combinación de medios conducentes al impacto comunicacional más elevado. Buscando la maximización de las posibilidades de ver o de entender, este procedimiento se aplica pues, para alcanzar el primer nivel de eficacia publicitaria ligando fácilmente el objetivo al costo.

- El presupuesto de impacto perceptual se apoya en objetivos

comunicacionales de naturaleza psicosociológica, respecto a los cuales se determinan las condiciones de realización en términos de medios (medios de comunicación, cobertura, número y ritmo de inserciones, etc.), se evalúa en seguida el costo de estas diferentes acciones cuyo total da el presupuesto necesario. Se busca aquí el impacto sobre uno de los tres componentes de la actitud (cognoscitivo, afectivo y comportamental).

CAPITULO 5
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

PRIMERA HIPOTESIS:

HIPOTESIS POSITIVA

El ingreso de México al GATT hará que la pequeña y mediana industria nacional del calzado, tienda a desaparecer.

HIPOTESIS NULA

El ingreso de México al GATT no hará que la pequeña y mediana industria nacional del calzado tienda a desaparecer, por el contrario, la reforzará.

SEGUNDA HIPOTESIS:

HIPOTESIS POSITIVA

La calidad y precio de los productos importados representan fuertes ventajas comparativas en relación a los productos nacionales.

HIPOTESIS NULA

La calidad y precio de los productos importados no representan fuertes ventajas comparativas en relación a los productos nacionales.

TERCERA HIPOTESIS:

HIPOTESIS POSITIVA

Las empresas zapateras de México, pequeñas y medianas, no cuentan con suficientes estrategias comerciales para hacer frente a la competencia internacional.

HIPOTESIS NULA

Las empresas zapateras de México, pequeñas y medianas, sí cuentan con suficientes estrategias comerciales para hacer frente a la competencia internacional.

5.2 DEFINICION DE VARIABLES.

VARIABLE DEPENDIENTE:

- El grado de competencia de la pequeña y mediana industria nacional del calzado.

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- La apertura comercial de México, mediante el GATT.

- La utilización de sistemas de Planeación Estratégica, particularmente, en el aspecto mercadológico.

- Producto:
 - Marca
 - Moda
 - Comodidad
 - Acabado
 - Diseño
 - Calidad en base al material utilizado

- Precio:
 - Costos

- Plaza:
 - Canales de Distribución utilizados

- Promoción:
 - Publicidad
 - Estrategias de Venta

- Medio Ambiente:
 - Competencia
 - Tecnología

5.3 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para recabar información fueron cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas para productores y consumidores.

Previamente se aplicaron cuestionarios piloto para determinar si las preguntas eran comprensibles y si obtenía con ellas la información requerida. Posteriormente se hicieron correcciones para aplicar los cuestionarios definitivos.

Se realizó un diseño EX-POST-FACTO, pues aunque es un fenómeno actual, el espacio temporal abarca hasta Octubre de 1989.

El universo de población fueron las empresas dedicadas a la producción y distribución de calzado de dama en el Distrito Federal y Area Metropolitana, clasificadas, con base en a la tecnología utilizada, de la siguiente forma:

	Total de Empresas:	897
Pequeñas:	Artesanales:	358
Medianas:	Medianamente mecanizadas:	434
Grandes:	Altamente tecnificadas:	105

Estos datos fueron obtenidos, vía telefónica del Centro de Investigación y Apoyo Técnico del Edo. de Guanajuato (CIATEG).

5.4 MUESTRA

No existen datos estadísticos sobre la población de fabricantes de calzado para dama; siendo éste el sujeto de estudio en la investigación, se tomó una muestra de 15 cuestionarios que sirvió para dar una orientación acerca de la tendencia que siguen los productores pequeños y medianos en México.

Respecto a los cuestionarios para consumidores, tomando en cuenta que la población de mujeres en el D.F. es muy grande (población infinita), se utilizó la fórmula para este caso:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

donde:

n : es el tamaño de la muestra.

z : es el coeficiente de confianza.

p : es la probabilidad de acierto.

q : es la probabilidad de error.

e : error de estimación.

Sustituyendo:

$$n = ?$$

$$z = 3.84$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = .05$$

El resultado fue de 384 consumidoras a entrevistar.

CAPITULO 6

RESULTADOS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

6.1 Cuestionario para consumidores.

1.- Al comprar zapatillas usted toma en cuenta (Enumere los tres principales en orden de importancia)

	1er. lugar	2do. lugar	3er. lugar
Acabado	20.3%	17.1%	15.4%
Precio	23.7%	17.4%	28.9%
Moda	8.6%	8.6%	9.6%
Material	15.6%	21.3%	12.8%
Marca	1.5%	1.8%	2.9%
Duración	2.3%	8.0%	9.4%
Comodidad	26.7%	25.0%	20.8%
Otros	1.0%	0.5%	0.2%

El factor más importante al realizar una compra, es la comodidad en la zapatilla, el segundo que se considera es también la comodidad, seguida del material, el tercer factor es el precio.

La duración, que podría ser un factor relevante para el zapato de piel, no es considerada. (Ver G.1 a G.4)* .

* G: Gráfica.

2.- A primera vista, identifica si la zapatilla que compra es de producción nacional o extranjera?

SI	41.1%
NO	58.9%

Más de la mitad de las personas encuestadas no identifican a primera vista si la zapatilla es extranjera o no. (Ver G.5)

3.- En qué lo nota?

Material	24.7%
Marca	38.6%
Acabado	28.4%
Precio	7.6%
Otros	0.6%

La gente que identifica la zapatilla extranjera, lo hace basándose en la marca y, en seguida, por el acabado. (Ver G.6).

4.- Ha comprado zapatilla extranjera?

SI	42.4%
NO	57.6%

Más de la mitad de las encuestadas, no ha comprado zapatilla extranjera. (Ver G.7).

5.- En dónde?

Tiendas Departamentales de Lujo	35.1%
Tiendas de Autoservicio	8.6%
Zapaterías	29.6%
Tianguis	13.6%
Otros	13.0%

Las personas que han comprado zapatilla extranjera, lo han hecho principalmente en tiendas departamentales de lujo, seguido de zapaterías. (Ver G.8)

6.- Qué ventajas identifica en esos productos respecto a los productos nacionales?

Precio	15.6%
Acabado	26.3%
Moda	18.7%
Material	23.9%
Ninguna	14.0%
Otros	1.3%

La principal ventaja identificadaa en los productos extranjeros es el acabado, seguido del material. (Ver G.9).

7.- Qué desventajas encuentra?

Defectos en acabado	15.1%
Material corriente	16.1%

Poca duración	19.8%
Incomodidad	12.8%
Otros	14.6%
Ninguna	21.6%

Una quinta parte de las personas encuestadas, no encuentran ninguna desventaja en los zapatos extranjeros con respecto a los nacionales. Cabe hacer notar que la muestra está muy distribuida. (Ver G.10).

8.- Considera necesaria la importación de zapatilla?

SI	23.2%
NO	76.8%

Más de las tres cuartas partes de las personas encuestadas, no consideran necesaria la importación de zapatilla. (Ver G.11).

9.- En cualquier caso por qué?

Es una pregunta abierta, donde la respuesta generalizada fue que no es necesaria la importación de zapatilla porque en el país se puede hacer zapato de buena calidad y a precios bajos.

10.- Prefiere que su calzado sea?

De piel natural	69.3%
De materiales sintéticos	4.2%
Combinación	12.5%

Indiferente	13.5%
Otros	0.5%

La mayoría de las personas prefieren que la zapatilla sea de piel natural. En segundo lugar, separados por una diferencia importante, se encuentran las personas a las que les es indiferente. (Ver G.12).

11.- Por lo general usted compra sus zapatillas en?

Tiendas Departamentales de Lujo	12.0%
Tiendas de Autoservicio	7.0%
Zapaterías	66.7%
Tianguis	10.4%
Otros	3.9%

Las dos terceras partes de las encuestadas compran sus zapatos en zapaterías. El siguiente canal de distribución utilizado son las tiendas departamentales de lujo. (Ver G.13).

12.- Ha escuchado o visto anuncios de zapatillas nacionales (excluyendo la Cia. Canadá) en:

Televisión	29.4%
Radio	9.9%
Revista	25.5%
Periódico	9.1%
Carteles Panorámicos	6.8%
Ninguno	19.3%

Una tercera parte de la muestra ha visto anuncios de zapatillas en la televisión; el segundo canal publicitarios utilizado son las revistas. Cabe hacer notar que una quinta parte no ha visto, ni escuchado publicidad alguna. (Ver G.14).

13.- Cuál es el precio máximo que usted está dispuesto a pagar por un par de zapatillas?

\$30,000 a \$40,000	10.4%
\$50,000 a \$60,000	34.4%
\$70,000 a \$80,000	31.4%
\$90,000 a \$100,000	16.7%
Una cantidad mayor	7.6%

Esta pregunta sirve para identificar el nivel de ingreso-gasto de la persona encuestada. Más de la tercera parte de la población se encuentra en primer lugar en un rango de \$50,000 a \$60,000 seguida de cerca por el rango de \$70,000 a \$80,000, lo que implica que el 65% aprox. de la muestra se encuentra en la clase media. (Ver G.15).

6.2 Cuestionario de Productores.

1.- Su proceso productivo es:

Altamente tecnificado	0.0%
Medianamente tecnificado	66.0%
Artesanal	34.0%

Dos terceras partes de las empresas encuestadas son medianas y un tercio, son pequeñas, según la clasificación por tecnología. (Ver G.16).

2.- Su producción anual, de 1986 a la fecha:

Ha aumentado	66.0%
Se ha mantenido	14.0%
Ha disminuido	20.0%

Aproximadamente dos terceras partes de las empresas encuestadas afirman que su producción anual ha aumentado. Para el 14%, se ha mantenido y, para el resto, ha disminuido. (Ver G.17)

3.- Considera que la implantación de nueva tecnología reduce el costo de producción de nueva tecnología reduce el costo e producción de la zapatilla?

SI	46.7%
NO	53.3%

Más de la mitad de los productores encuestados NO consideran que la implantación de tecnología pueda reducir el costo de la zapatilla. (Ver G.18).

4.- Esto haría su producto más competitivo ?

SI	73.3%
NO	26.7%

La mayoría considera que el advenimiento de nueva tecnología si hace más competitivo el producto, aunque no lo abarata. (Ver G.19).

5.- Los diseños de las zapatillas que produce son:

Nacionales	33.0%
Extranjeros	67.0%

El origen de los diseños de zapatilla es, según el 67% de los productores encuestados, extranjero. (Ver G.20).

6.- Cuáles son las principales materias primas utilizadas en la elaboración de la zapatilla ?

Piel natural	47.0%
Material sintético	13.0%
Combinación	40.0%
Otros	0.0%

La principal materia prima utilizada es la piel natural, aunque también abunda, casi en igual proporción (40%), la combinación de ésta con material sintético. (Ver G.21).

7.- Someten a algún tipo de control de calidad a sus productos ?

SI	86.7%
NO	13.3%

La mayoría de las empresas sí tienen controles de calidad. (Ver G.22).

8.- Qué tipo de control tienen ?

De las empresas que sí llevan control de calidad de sus productos, la mayoría responde que consiste en verificaciones a lo largo del proceso productivo, aunque algunos son de tipo muy rudimentario, como el simplemente visual, hay también quienes contratan supervisores calificados y someten al producto a pruebas de resistencia.

9.- Por qué no lo tienen ?

De las empresas que no llevan el control de calidad de sus productos, sólo uno respondió que era porque el proceso no lo requería, los demás, no contestaron.

10.- Cuando existen devoluciones de su producto, se deben primordialmente a:

Despegado	40.0%
Descosido	13.0%
Manchas	13.0%
Ruptura de empeine	7.0%
Defectos en la suela	27.0%
Otros	0.0%

El defecto más frecuente, causa de devolución del producto, es el despegado y, en segundo lugar, defectos en la suela. (Ver G.23)

11.- Cuál es el factor que incrementa más el precio de su producto ?

Mano de Obra	20.0%
Materia Prima	40.0%
Costos de almacenamiento	0.0%
Presencia de intermediarios	20.0%
Otros	0.0%

El factor que incrementa más el precio del producto es la Materia Prima; la Mano de obra y los Intermediarios ocupan el segundo lugar. Es importante señalar que los Costos de Almacenamiento no afectan en nada al precio. (Ver G.24).

12.- Su principal competencia es:

Nacional	73.3%
Extranjera	26.7%

La gran mayoría de los productores encuestados consideran a la propia industria nacional como su principal rival, sin tomar en cuenta a los productores extranjeros. (Ver G.25).

13.- Sabe usted lo que es el GATT ?

SI	66.7%
NO	33.3%

Dos terceras partes de los productores dicen saber lo que es el GATT, mientras que una tercera parte de los mismos, lo ignora por completo. (Ver G.26).

14.- De qué manera le ha afectado ?

Solamente una quinta parte reconoce que le ha afectado, pues les impide el rápido desplazamiento de sus productos, los demás no lo han identificado.

15.- A su juicio, cuál es el país principal del que México importa zapatilla ?

España	26.7%
Brasil	0.0%
Taiwan	18.3%
Hong Kong	50.0%
Korea	0.0%
Otros	0.0%

La mitad de los productores encuestados, consideran a Hong Kong como el principal país del que México importa zapatilla. Es notorio como el segundo país considerado es España, mientras que Taiwan ocupa el tercer sitio. De cualquier manera, los países del sureste asiático, son considerados como los importadores más relevantes. (Ver G.27).

16.- Exporta su producto?

SI	6.7%
NO	93.3%

La gran mayoría de los pequeños y medianos productores muestreados no exportan su producto. (Ver G.28).

17.- Cuál es la razón (si la respuesta es SI)?

Facilidades para exportar	0.0%
Pedidos de otros países	100.0%
Calidad competitiva del producto	0.0%
Crecimiento de la producción	0.0%
Mayores utilidades	0.0%
Otros	0.0%

Los productores que sí exportan, coinciden en afirmar que la razón principal para exportar son los pedidos de otros países, por lo que se debe cuidar la imagen en el extranjero. (Ver G.29).

18.- Por qué no? (si la respuesta a la preg. 16 fue NO)

Trámites problemáticos con el gob. mexicano	4.4%
No satisface el nivel de calidad para exportar	7.1%
Barreras proteccionistas en otros países	42.9%
Volumen de producción no alcanza niveles de export.	28.6%
Otros	0.0%

La mayoría de los productores opina que el principal factor que le impide exportar son las barreras proteccionistas que existen en otros países. (Ver G.30).

19.- Tiene una producción exclusiva para exportar?

SI

NO

Esta pregunta fue dejada en blanco por la mayoría de los encuestados; las cinco personas que respondieron, no tienen una producción exclusiva para exportar, pero algunos de ellos sí exportan. No se puede considerar que los demás si la tengan, porque puede presentar inconsistencias.

20.- En cualquier caso, por qué?

Esta pregunta fue abierta, para poder contar con más elementos de juicio sobre la cuestión anterior; sin embargo, como está diseñada en base a la pregunta anterior que no fue resuelta, este punto queda sin interpretación.

21.- En sus opinión, México importa zapatillas por:

Falta de tecnología	27.0%
Demanda insatisfecha	0.0%
Condiciones de tratados internacionales	46.0%
Falta de calidad de los productos mexicanos	0.0%
Otros	27.0%

De los productores cuestionados, casi la mitad opinan que son las condiciones de los tratados internacionales la principal causa de

que México importe zapatilla. (Ver G.31).

22.- Considera que su producto es competitivo internacionalmente:

SI	86.7%
NO	13.3%

La mayor parte de la población encuestada considera que su producto es competitivo a nivel internacional. Sólo una décima parte, aproximadamente, se considera fuera de este nivel. (Ver G.32).

23.- Cuál sería el principal factor de lo anterior?

Precio	31.0%
Moda	23.0%
Diseño	23.0%
Material	23.0%
Acabado	0.0%
Otros	0.0%

Una tercera parte considera que la principal ventaja competitiva del zapato mexicano en el mundo es el precio, quedando en segundo lugar el material, el diseño y la moda. (Ver G.33).

24.- Su volumen de ventas a partir de 1986:

Ha aumentado	73.0%
Se ha mantenido	20.0%
Ha disminuido	7.0%

Casi tres cuartas partes de los productores encuestados consideran que su volumen de ventas ha aumentado. (Ver G.34).

25.- Usted vende principalmente a:

Tiendas departamentales de lujo	40.0%
Tiendas de autoservicio	7.0%
Zapaterías	26.0%
Tianguis	20.0%
Mayoristas	0.0%
Otros	7.0%

El principal canal de distribución utilizado por estos productores son las tiendas departamentales de lujo. (Ver G.35).

26.- Realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer su producto ?

SI	20.0%
NO	80.0%

La gran mayoría de estos productores no utilizan la publicidad ni

alguna estrategia de mercadotecnia para dar a conocer sus productos. (Ver G.36).

27.- En caso de haber respondido Sí, cuál es el medio ?

Televisión	0.0%
Radio	33.3%
Revista	0.0%
Periódico	67.0%
Carteles Panorámicos	0.0%
Otros	0.0%

De la minoría de productores que sí hace publicidad, el medio más utilizado es el periódico, seguido por el radio. (Ver G.37).

28.- Cuál es la razón de no utilizar la publicidad para promover su producto ?

El producto, en sí, no lo necesita	50.0%
Falta de presupuesto	25.0%
No cuenta con marca registrada	0.0%
No lo ha tomado en cuenta	25.0%
Otros	0.0%

La mitad piensa que el producto, en sí, no lo necesita; sin embargo, es importante notar que una cuarta parte opina que la causa es presupuesto insuficiente y la otra cuarta parte, porque no lo ha tomado en cuenta. (Ver G.38).

29.- Sus distribuidores ponen atención en promover adecuadamente su producto ?

SI	60.0%
NO	40.0%

Más de la mitad de las personas entrevistadas tienen apoyo, por parte de sus distribuidores, en la promoción del producto. (Ver G.39).

30.- De qué manera ?

Esta fue una pregunta abierta, en la cual, de los productores que sí reciben apoyo por parte de los distribuidores en cuanto a la promoción, algunos contestaron que éste consiste en ubicar la zapatilla en determinado lugar dentro del aparador o mediante la utilización de la marca del propio distribuidor.

31.- A qué se debe ?

De las personas que no reciben el apoyo de promoción por parte de los distribuidores, la mitad se negaron a contestar el por qué de esto, los demás lo relacionaron con el precio.

32.- Cuál considera usted que sea el principal factor que afecta el desarrollo de su empresa ?

	1er.factor	2do.factor	3er.factor
Proveedores de materias primas	67.0%	26.0%	7.0%
Competidores potenciales	0.0%	26.0%	13.0%
Competidores actuales	0.0%	7.0%	21.0%
Compradores (Clientes)	0.0%	0.0%	13.0%
Consumidor final	13.0%	7.0%	13.0%
Productos sustitutos	13.0%	20.0%	13.0%
Distribuidores	0.0%	7.0%	7.0%
Otros	7.0%	7.0%	13.0%

En primer lugar se considera a los proveedores de materia primas, en segundo lugar coinciden los competidores y de nuevo los proveedores de materias primas y como tercer factor, los competidores actuales. (Ver G.40 a G.42).

33.- A qué mercado atiende actualmente ?

Mujeres de 13 - 17 años	0.0%
17 - 25 años	40.0%
25 - 35 años	33.0%
35 - 50 años	0.0%
Otros	27.0%

La mayor parte de los productores se dedica a atender a un mercado joven. Esto es comprensible por la distribución demográfica del país y porque este sector se encuentra económicamente activo,

por lo que tiene el poder adquisitivo para comprar zapatilla.
(Ver G.43)

34.- Tiene localizado otro mercado para vender sus productos ?

SI	46.7%
NO	53.3%

Menos de la mitad de los productores encuestados tienen localizado otro mercado en donde colocar sus productos. El resto no lo tiene. (Ver G.44)

36.- A quiénes ?

Mujeres de 13 - 17 años	38.0%
17 - 25 años	50.0%
25 - 35 años	12.0%
35 - 50 años	0.0%
Otros	0.0%

De los productores que se interesan por colocar sus productos en otro mercado, la mitad desea hacerlo en el de mujeres entre 17 y 25 años. En segundo lugar, en el de mujeres entre 13 y 17 años. (Ver G.45)

36.- Por qué no ?

No tiene capacidad para abastecer otros mercados	12.0%
No lo considera necesario	50.0%
No ha pensado en ello	38.0%
No ha encontrado otro mercado	0.0%
Otros	0.0%

De las personas que no tienen localizado otro tipo de mercado para vender su producto, la mitad no lo considera necesario. Un 38% no ha pensado en ello y el resto no tiene capacidad para abastecer otros mercados. (Ver G.46)

37.- Ha creado cambios en el producto que motiven a dicho mercado?

SI	66.7%
NO	33.3%

Dos terceras partes de los productores entrevistados, si han pensado en cambios al producto para motivar a un nuevo mercado. El resto no la ha hecho. (Ver G.47).

38.- En caso de haber contestado SI, cuáles son esos cambios ?

Cambios en el diseño	80.0%
Diversos tipos de tacón	20.0%
Hacer más ancha la horma	0.0%

Hacer más estrecha la horma	0.0%
Otros	0.0%

El 80% de las personas que sí han creado cambios en el diseño de su producto para motivar a un nuevo mercado. El resto ha incluido diversos tipos de tacón. (Ver G.48)

39.- Cuál es la causa ?

En esta pregunta abierta, de las personas que no han buscado cambios en el producto, una tercera parte considera que no es necesario y los demás opinan que el hecho de buscar determinados cambios, implica otro tipo de gastos, por eso cuentan con un solo tipo de horma.

40.- Asigna recursos para actualizar su producto en cuanto a moda, diseño, material, etc.?

SI	13.3%
NO	86.7%

La mayoría de los productores encuestados no asigna recursos para actualizar su producto. Menos de una quinta parte lo hacen. (Ver G.49)

41.- El grado de preparación del personal administrativo es, principalmente:

Experiencia en el trabajo	76.0%
Estudiantes	0.0%
Técnicos	0.0%
Profesionales	24.0%
Otros	0.0%

En general, la mayoría de los productores buscan al personal administrativo en base a la experiencia en el trabajo. Sólo cerca de una cuarta parte le importa si son o no profesionistas. (Ver G.50)

42.- Cuenta con programas de capacitación y desarrollo profesional ?

SI	20.0%
NO	80.0%

Los productores, en su mayoría, no cuentan con programas de capacitación profesional. Sólo un 20% sí los tienen. (Ver G.51)

43.- De qué tipo ?

Las personas que sí capacitan a su personal administrativo, lo hacen por medio del aprendizaje directo.

44.- Cuál es el motivo ?

La mitad de la personas que no tienen programas de capacitación afirman que se debe a la falta de capital y de tiempo; un 35% opina que el trabajo, en sí, no lo requiere.

45.- Han adoptado nuevos procesos productivos ?

SI	53.3%
NO	46.7%

Poco más de la mitad de los productores encuestados ha adoptado nuevos procesos productivos, el resto, no lo ha hecho. (Ver G.52)

46.- En qué consisten?

Casi todas las personas que innovan su proceso productivo es por medio de la implantación de nueva tecnología. Una quinta parte busca otro tipo de piel.

47.- Por qué ?

Dos terceras partes de las personas que no han adoptado nuevos procesos productivos, no lo han hecho porque no conocen otro mejor o por falta de desarrollo técnico interno, es decir, para adoptar un nuevo proceso consideran necesaria una readaptación de la planta industrial, la otra tercera parte se negó a contestar.

48.- La productividad de su empresa es:

En esta pregunta no se pudo obtener un dato promedio pues es muy variable para cada productor entrevistado.

49.- Quién, en su caso, establece el precio de la zapatilla ?

Productor	67.0%
Distribuidor	7.0%
Competencia	0.0%
Demanda	26.0%
Otros	0.0%

Para las dos terceras partes de la muestra, quien fija el precio es el productor; en un 26% de los casos lo fija la demanda y, en casos contados, el distribuidor. (Ver G.53)

50.- Utiliza actualmente alguna estrategia competitiva ?

SI	46.7%
NO	53.3%

Menos de la mitad de los productores entrevistados realizan alguna estrategia competitiva. El 53.3% no lleva a cabo ningún tipo de estrategia. (Ver G.54)

51.- Cuál es ?

Integración hacia arriba	20.0%
Integración hacia abajo	40.0%
Estrategia de precio	20.0%
Otro	20.0%

La estrategia predominante es la de integración hacia abajo (40%); los demás realizan estrategias de integración hacia arriba, de integración hacia abajo, estrategia de precio y de integración horizontal (Otros).(Ver G.55)

(Se anexan copias de los cuestionarios.)

CAPITULO 7
CONCLUSIONES

1. El principal problema de la Industria del Calzado en México es el abastecimiento de materia prima, manifestado por el 67% de los fabricantes encuestados.

Como la mayor parte de los productores mexicanos utilizan la piel en la elaboración del producto, el problema se inicia en la curtiduría, pues es difícil obtener piel de buena calidad y a precios accesibles.

Esto tiene varias consecuencias, entre ellas, el aumento de precio de la zapatilla, provocando que el público consumidor busque adquirir el producto que satisfaga mejor sus necesidades de comodidad y material, al precio más bajo posible. Según las consumidoras, de todos los factores considerados, el primer lugar es la comodidad que representa el 26.7%; fue éste el más alto porcentaje del primer grupo. Enseguida, refiriéndonos al segundo grupo de factores, el más frecuente es el material con un 21.3%. Finalmente en el tercer grupo, el más importante resultó ser el precio con un 28.9%.

El producto alternativo generalmente es extranjero y la mayor parte del calzado de importación es de materiales sintéticos, lo cual representa una ventaja en cuanto al precio. No obstante, no se debe desaprovechar el hecho de que la mayoría de las personas prefieran aún la piel.

2. La zapatilla sintética es un producto muy diferente de la de piel y no deberían competir; sin embargo, al presentarse en condiciones semejantes, donde la primera tienen ventajas comparativas de precio y acabado, se llega a un fenómeno de convergencia de mercados.

De esta manera se cumple la segunda hipótesis alternativa:

"La calidad y precio de los productos importados tienen grandes ventajas comparativas en relación a los productos nacionales".

3. Una característica de la falta de mentalidad en referencia a la protección y ataque comercial es la no utilización de estrategias publicitarias que les proporcionarían más poder de mercado y la posibilidad de tener un elemento de defensa al diferenciar su producto; los productores aducen que no es necesaria porque piensan que la zapatilla se vende por sí sola (el 80% de los productores encuestados no realizan publicidad alguna).

En general, la población tiene una buena opinión del calzado

mexicano y considera innecesaria la importación (76.8% de las encuestadas) . Sin embargo, es alarmante el hecho de que casi una quinta parte de las personas entrevistadas no hayan visto ni oído publicidad alguna.

Sobre este punto, es comprensible que la mayoría haya visto publicidad en televisión y revistas (29.4% y 25.5% respectivamente), por que son los medios masivos de mayor difusión, pero también los más caros. Existen medios más baratos como el cartel panorámico que representan otra opción.

Aunada a la conclusión siete, se confirma plenamente la tercera hipótesis alternativa:

"Las empresas zapateras de México, pequeñas y medianas, no cuentan con suficientes estrategias comerciales".

4. La producción y ventas en pesos de los empresarios mexicanos ha aumentado, de 1986 a la fecha, pero no por haber establecido estrategias de crecimiento y desarrollo, sino más bien, porque la población en México ha aumentado y porque el poder adquisitivo de la moneda ha disminuido, de ahí que sus cifras revelen incremento.

Por otro lado, la mayoría de los pequeños y medianos productores tienen nociones de lo que es el GATT (un 66%), pero no se dan cuenta de las consecuencias que puede

reportarles, al considerar que su competencia es nacional (73.3% de los encuestados). Esto impide el aprovechamiento, por su parte, de las posibles ventajas de este Acuerdo, como son la exportación del producto y la difusión en el extranjero de una buena imagen del país.

Estos dos puntos revelan la falta de conciencia del pequeño y mediano empresario mexicano de su verdadera situación respecto a su crecimiento y a la inminente competencia.

Según los productores encuestados, la industria mexicana del calzado ha experimentado un crecimiento en su producción (66%) y ventas (73%), pero al presentarse simultáneamente la invasión comercial internacional y, al mismo tiempo, por su falta de preparación, el productor nacional se ve seriamente amenazado. En base a todo lo anterior no puede afirmarse por completo la primera conclusión alternativa:

"El ingreso de México al GATT hará que la pequeña y mediana industria del calzado tienda a desaparecer".

Sin embargo, a largo plazo es muy posible que se cumpla.

5. México tiene desventajas con respecto al Sureste asiático, en cuanto a producción; las causas las podemos encontrar en el atraso tecnológico, y la poca productividad de los trabajadores mexicanos con respecto a los asiáticos (Ver Cap.3, datos proporcionados por el CIATEG). Es importante

señalar que esta deficiencia en la productividad no es imputable a falta de capacidad por parte del trabajador mexicano, sino a su deficiente capacitación y mentalidad de trabajo o responsabilidad.

6. Existe una dependencia importante del extranjero, en cuanto a tecnología y diseños, . Esto refleja una apatía grave respecto al lanzamiento de nuevos productos y el que casi no se asignen recursos financieros (sólo un 13.3% destina presupuesto) a la investigación de mercados, lo cual les proporcionaría bases para actualizar el producto en cuanto a moda y diseño.

En términos de Planeación Estratégica con respecto a la mercadotecnia, los productores nacionales tienen productos en el cuadrante "vaca", es decir, productos aceptados que les proporcionan utilidades, sin embargo, no toman en cuenta a los productos en el cuadrante de "estrellas" , en otras palabras, a los nuevos productos que ya sea por diseños novedosos u otras innovaciones, eventualmente los sustituirán.

7. Los canales de distribución usados por los importadores de zapatilla son los mismos que utilizan los pequeños y medianos productores nacionales, es decir, en tiendas departamentales de lujo y en zapaterías. Este punto es de trascendencia porque existe gran penetración del producto extranjero, que le roba mercado al nacional. De hecho, casi la mitad de la

población ya ha adquirido estos productos.

El problema con los distribuidores va más allá, pues los productores al no contar con marca propia, se ven obligados a depender de los primeros, convirtiéndose en sus maquiladores. Esto trae varias consecuencias: la venta condicionada, en donde el distribuidor estipula el precio más favorable para sus intereses, afectando en alto grado la ganancia del productor; como tanto producto extranjero como nacional convergen en sus canales de distribución aunado a la preferencia del distribuidor por el producto extranjero en cuanto a imagen, da por resultado el estancamiento de la producción mexicana, ocasionándole graves pérdidas.

8. Según el CIATEG, no hay ninguna reglamentación en cuanto a la verificación de la calidad del producto introducido, ni acerca el volumen de importación; tampoco, en muchos casos, existen etiquetas de identificación del país de origen. Todo lo anterior representa una desventaja para el fabricante nacional, ya que no puede diferenciar de ningún modo su producto. Esto se confirma en el hecho de que el consumidor no identifica, a primera vista, cuál es la procedencia del zapato.
9. En cuanto a recursos humanos, en el nivel operativo se encuentra un desaprovechamiento de la mano de obra. Según el CIATEG el sureste asiático posee gran cantidad de obreros capacitados y con una identificación motivacional respecto a

la tarea a efectuar, lo que representa un ventaja en comparaci3n con el trabajador mexicano (un 80% de los productores encuestados no cuenta con programas de capacitaci3n y desarrollo) .

En el nivel administrativo, las peque1as y medianas industrias no cuentan con personal preparado profesionalmente, casi siempre es con base en la experiencia laboral (un 76% de los fabricantes encuestados emplean personal de este tipo).

Esto trae repercusiones en el manejo de fondos, planeaci3n de la producci3n y distribuci3n como es la falta de puntualidad en las entregas de pedidos, la poca visi3n para lanzar productos y obtener nuevos clientes, conseguir financiamientos, buscar mejores proveedores y, en general, aprovechar las oportunidades del ambiente.

10. En la peque1a y mediana industria del calzado no se cuenta con controles de calidad especificos (un 13% ni siquiera realiza esta funci3n) y muchas veces no se toman en cuenta los est1ndares generalmente aceptados. Esto redundo en altos costos por desperdicio, devoluciones del producto, o en el peor de los casos, una mala imagen frente al consumidor.

Esto tiene preponderancia si se piensa en la exportaci3n del producto pues no satisfacen los niveles de calidad exigidos.

11. Es interesante el hecho de que los costos de almacenamiento no representen un factor que eleve el precio; esto implica que no tienen producción para almacenar porque siendo empresas pequeñas tienen espacios reducidos y generalmente poca producción.

Los productores nacionales no pueden aspirar a la exportación de sus productos, debido principalmente a que no cuentan con la capacidad instalada para producir a niveles mayores.

Al respecto, ni el gobierno, ni la Cámara de la Industria del Calzado hacen esfuerzos por apoyarla, no proteccionistamente, sino competitivamente por medio de asistencia financiera y técnica, difusión de la calidad del producto, etc.

Tampoco se brinda información acerca de lo que es el GATT, ni su función, ni la manera en que pueden aprovecharlo.

12. Es importante tomar en cuenta la mentalidad del consumidor mexicano en relación a su percepción de que el producto nacional supera al extranjero en duración y material.

Lo cual beneficia al producto nacional debido a que puede aprovecharse este factor para desplazar a los productos extranjeros, mejorando sus estrategias competitivas en cuanto a publicidad.

CONCLUSION GLOBAL

Frente al panorama en que se sitúa actualmente la pequeña y mediana Industria del Calzado en México -falta de materia prima, tecnología extranjera y obsoleta, recursos humanos sin capacitación, imposibilidad de diferenciar su producto, dependencia en diseños, deficiencias en los procesos productivos, inutilización de recursos publicitarios, falta de apoyos financieros y técnicos, etc.- se considera que la apertura comercial de México por medio del GATT, es una grave amenaza para la supervivencia y desarrollo de este sector, pero también representa un cúmulo de oportunidades interesante que, de ser aprovechadas, se traducirán en fuente de rentabilidad para la misma.

CAPITULO 8
RECOMENDACIONES

1. Siendo el principal problema el suministro de materia prima, hay que asegurarla fomentando la industria agropecuaria y la curtiduría. Se deben establecer políticas de importación de materia prima, respecto a precio y calidad acordes a la producción nacional.

Se debe considerar la fabricación del producto combinando material sintético (que es más fácil de conseguir) con piel natural, de esta forma se disminuyen costos, se evitan desechos y no se merma la calidad.

2. Se propone la unión de los pequeños y medianos industriales para formar grupos o asociaciones, donde se puedan determinar de una manera más formal los controles de calidad, los sistemas de administración, los canales de distribución más convenientes, etc.

Esta situación puede aprovecharse si se reúnen los volúmenes de producción de todas las empresas a fin de convertirse en un ente exportador, que ya podría cumplir los requisitos de volumen y calidad del comercio exterior.

Otra ventaja que puede provenir de estas asociaciones es la mayor facilidad en la obtención de créditos, puesto que se convierten en sujetos más solventes o con mayor solidez financiera. No obstante hay que tener cuidado con el flujo de fondos y las inversiones a realizar.

3. Se requiere urgentemente apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico para la no dependencia del exterior, en cuanto a maquinaria.

El único centro de apoyo técnico con que se cuenta hasta la fecha es el CIATEG, en cuanto a la revisión de procesos productivos, estándares de control de calidad, asesoría en cuanto al mantenimiento de maquinaria extranjera, etc. Dicho centro establece el pago por sus servicios, por lo que se recomienda establecer un fondo a través de la Cámara de la Industria del Calzado o una membresía colectiva, para que puedan ser aprovechados por las pequeñas y medianas industrias que no cuentan con los recursos para ello.

4. En lo referente a investigación de mercado y el lanzamiento de nuevos productos se recomienda por un lado, aprovechar también los servicios del CIATEG y por otro, incrementar la participación dentro de su administración de personal profesionalmente capacitado que conozca la Planeación Estratégica y pueda explotar las ventajas que ella representa, para el impulso de nuevos mercados.

5. Se deben ampliar o cambiar los canales de distribución, optando por una integración vertical hacia abajo, es decir estableciendo sus propias tiendas para vender sus productos o incluso a nivel de la misma fábrica.
6. Mejorar el sistema nacional de comercialización y exportar el calzado mediante una organización promotora del comercio exterior; este organismo sería responsabilidad conjunta del Gobierno y de los industriales para obtener mejores condiciones de venta, conseguir nuevos clientes, etc.
7. Que se realice una intensa investigación de mercados para localizar mercados potenciales y las modificaciones posibles al producto para poder penetrar a ellos.
8. Una mejor capacitación de la mano de obra para poder incrementar la productividad. Se considera que este es un recurso desaprovechado grandemente porque el trabajador mexicano posee habilidades especiales que lo hacen tan o más productivo que el trabajador asiático, si son bien canalizadas.

Al respecto, se recomienda la asistencia a cursos impartidos por el CIATEG.

9. Es necesario que el gobierno mexicano, por medio de la SECOFI, (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) establezca medidas en cuanto a las normas de calidad aplicables tanto a los productos de importación, como a los nacionales a exportar.

De esta forma se evitará la entrada de productos de desecho que, por ser baratos, tienen gran demanda; a su vez se obliga al industrial nacional a fabricar productos de mejor calidad.

10. Se deben utilizar medios publicitarios a fin de diferenciar el producto nacional del extranjero, sobretodo en la ventaja en cuanto a material y duración que puede ofrecer el producto mexicano. Estos medios no necesariamente deben ser los más caros, pues se pueden utilizar los carteles panorámicos, los volantes, periódico, etc.; estos instrumentos ofrecen un nivel de difusión adecuado a la producción de los pequeños y medianos industriales. En este esfuerzo deben integrarse también los distribuidores.

11. Se pueden utilizar mecanismos de mercadotecnia operativa como son el manejo del precio a fin de obtener fidelidad en los consumidores; la promoción puede ser otro recurso para los productores en sus modalidades de: descuentos por pronto pago, descuentos por cambio de temporada y descuentos por volumen; para los distribuidores: dar un regalo en la compra, vender dos productos y cobrar sólo uno, etc. lo cual aumentará las ventas, siempre y cuando se respeten las ganancias normales y se reinvierta en activos o en el lanzamiento de nuevos productos para lograr un crecimiento real.

12. Por medio de la Cámara de la Industria del Calzado, organizar ferias, exposiciones, tianguis, etc. que promuevan la produc-

ción nacional.

13. Para lograr la supervivencia, la rentabilidad, el desarrollo, y finalmente la exportación de la producción mexicana, es necesario un cambio radical en la mentalidad de todas aquellas personas que tienen alguna relación con la industria del calzado, esto es desde la mano de obra hasta los dueños de las empresas; su disponibilidad, su voluntad y su capacidad deben estar concentradas en estos objetivos.

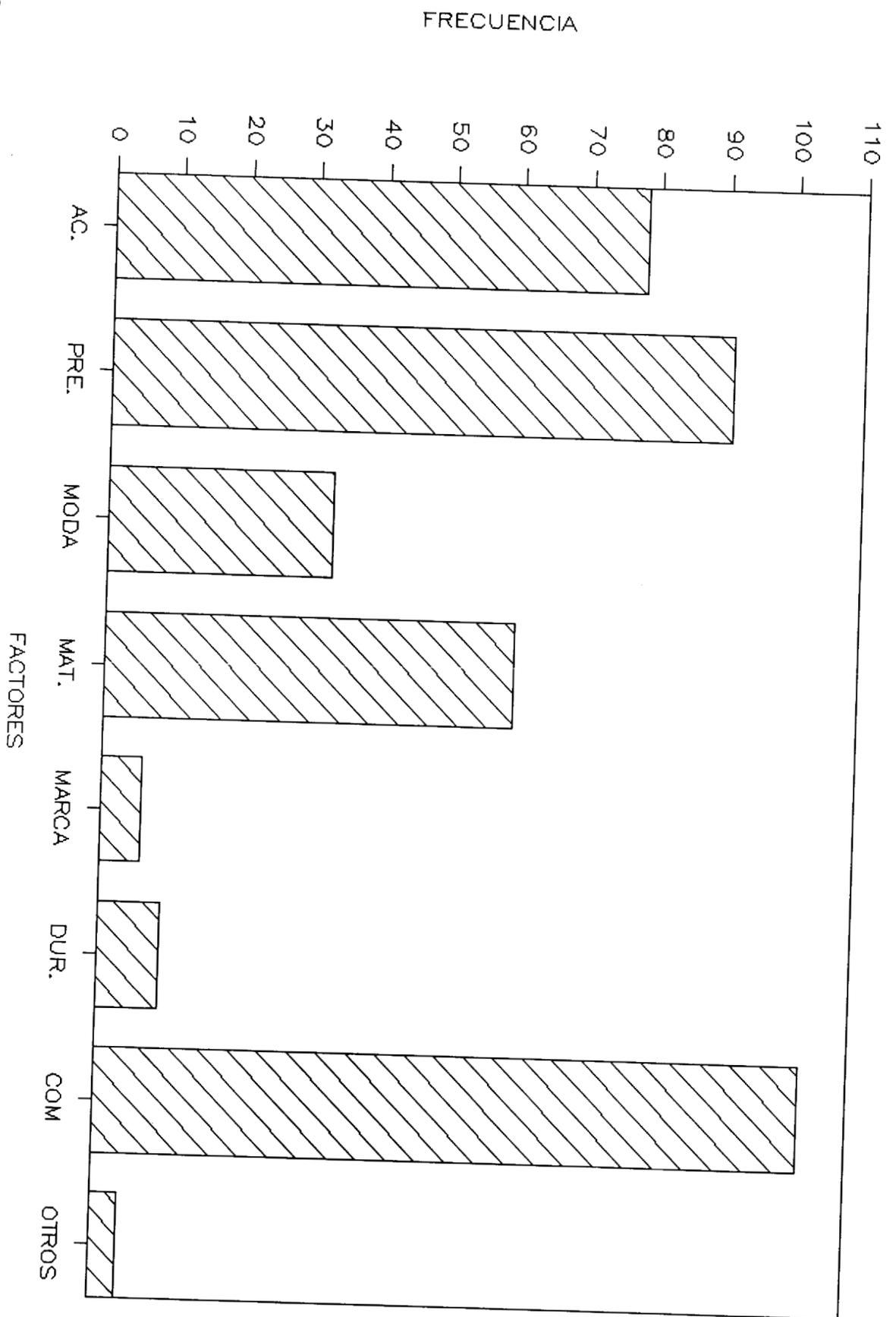
Este cambio sólo se dará cuando tengan plena conciencia de su situación y de que las amenazas presentes en el ambiente son determinantes para su existencia.

RECOMENDACION GLOBAL

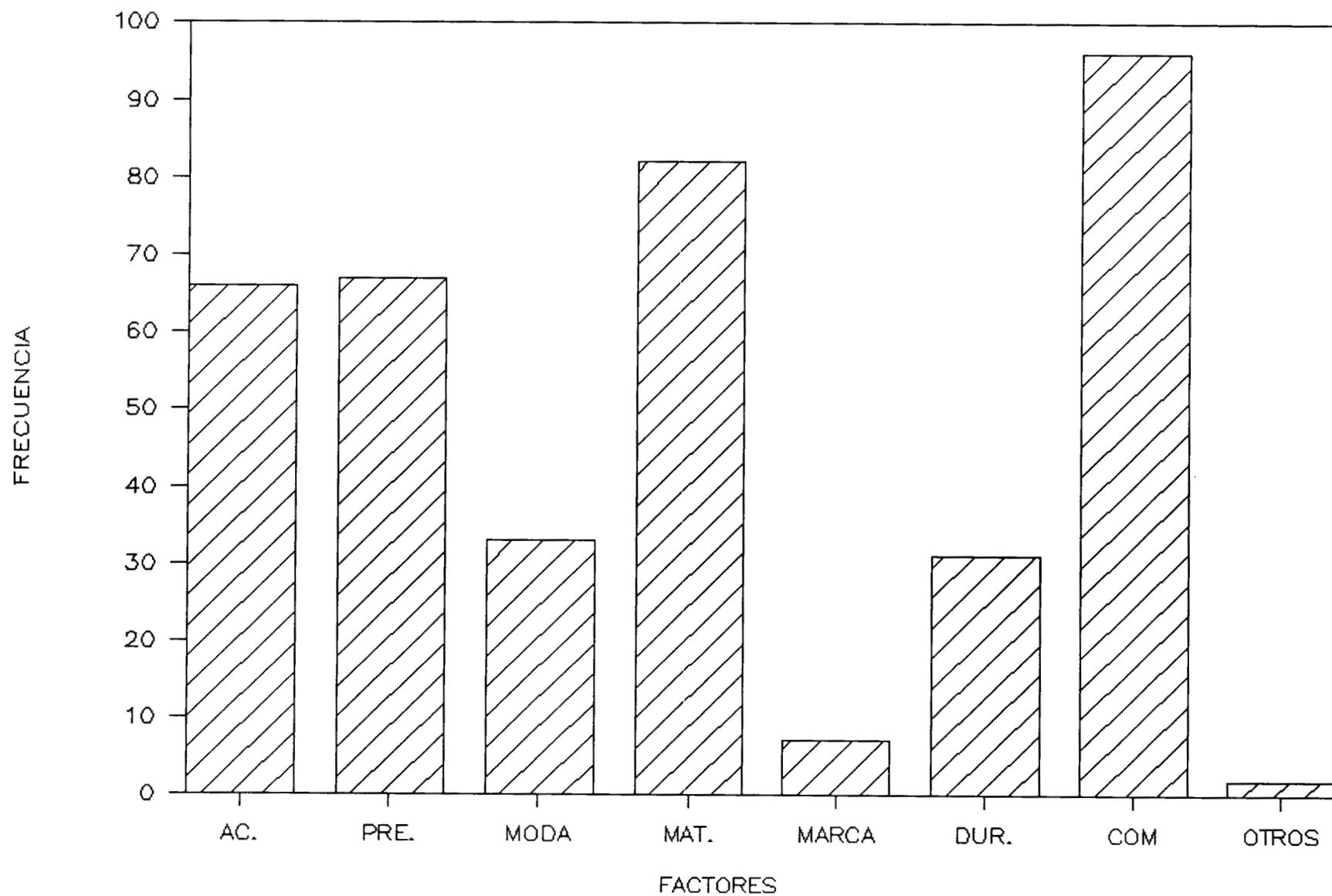
Crear una conciencia nacionalista en productores, distribuidores y consumidores, para aprovechar las oportunidades del ambiente, es decir, la apertura comercial. Esta conciencia debe estar basada no en el proteccionismo, sino en la excelencia en la producción y la planeación estratégica, entendiendo que esta industria es altamente rentable y explotable para el beneficio del país.

G R A F I C A S

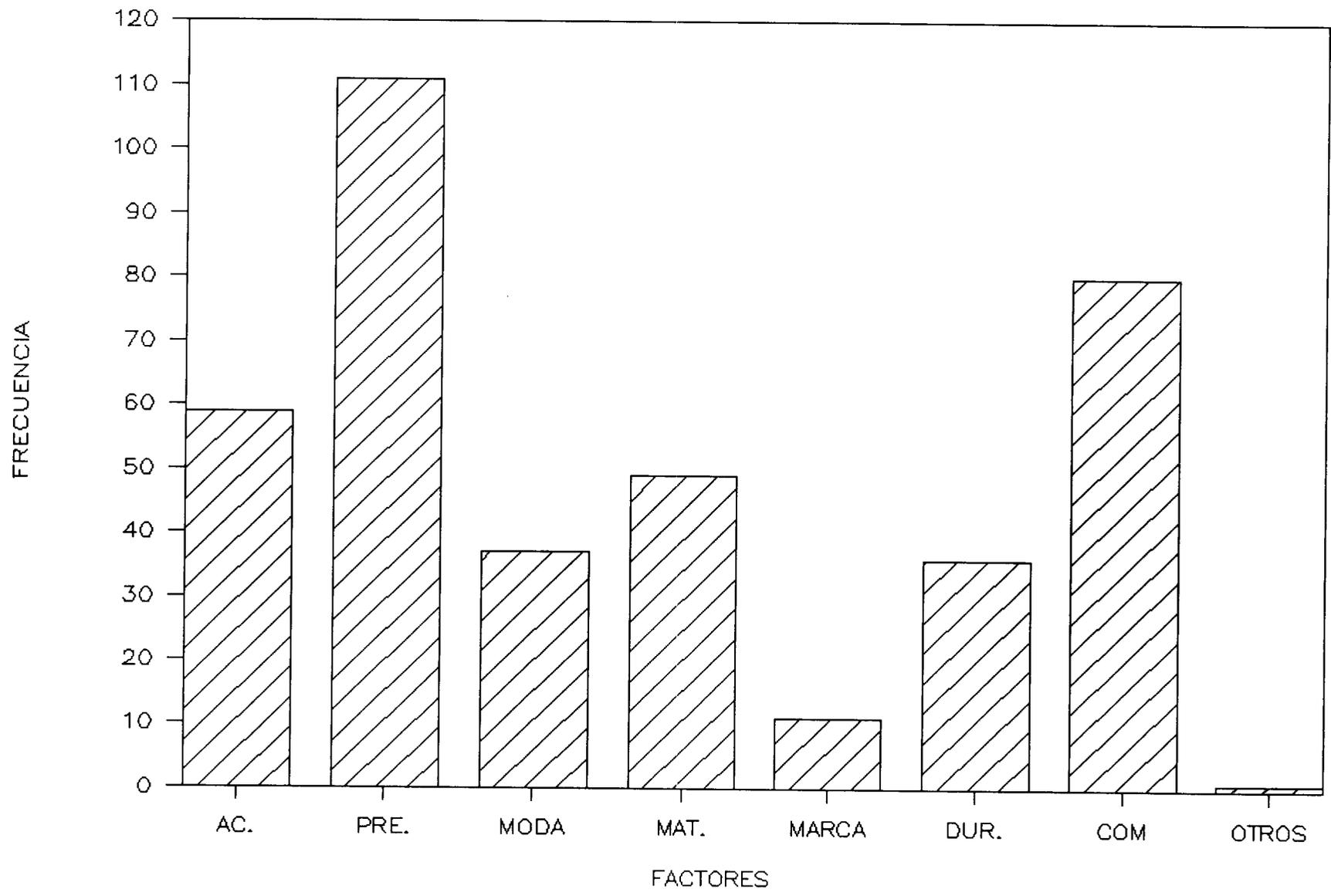
PRINCIPAL FACTOR DE COMPRA



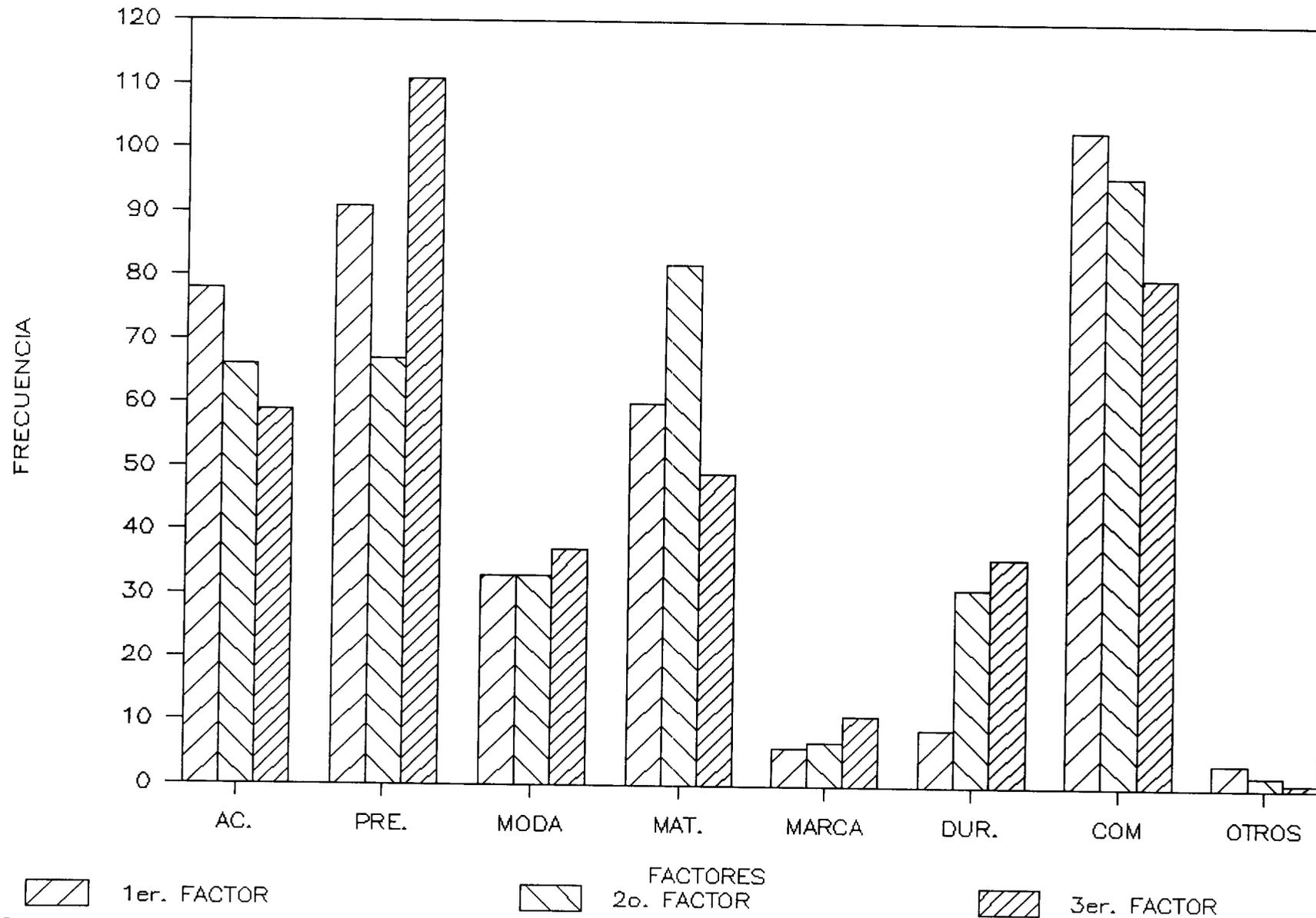
SEGUNDO FACTOR DE COMPRA



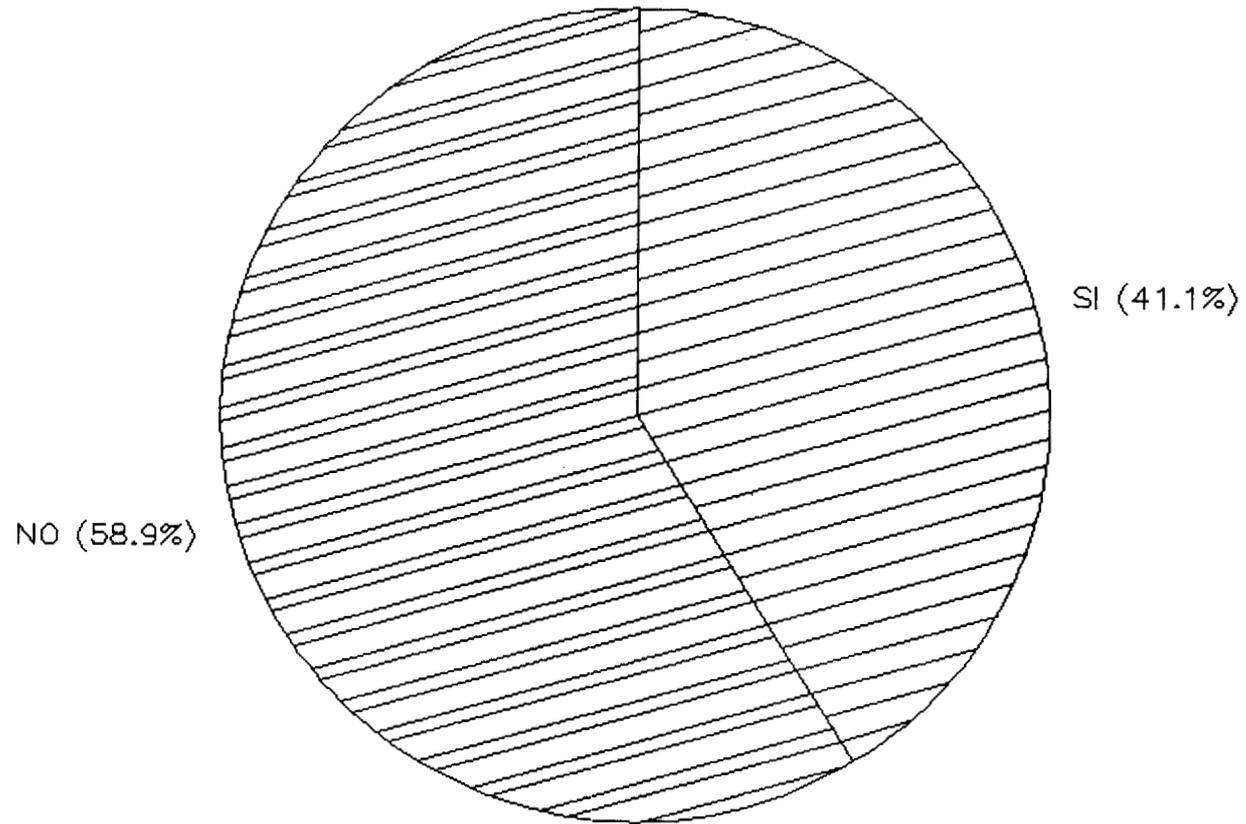
TERCER FACTOR DE COMPRA



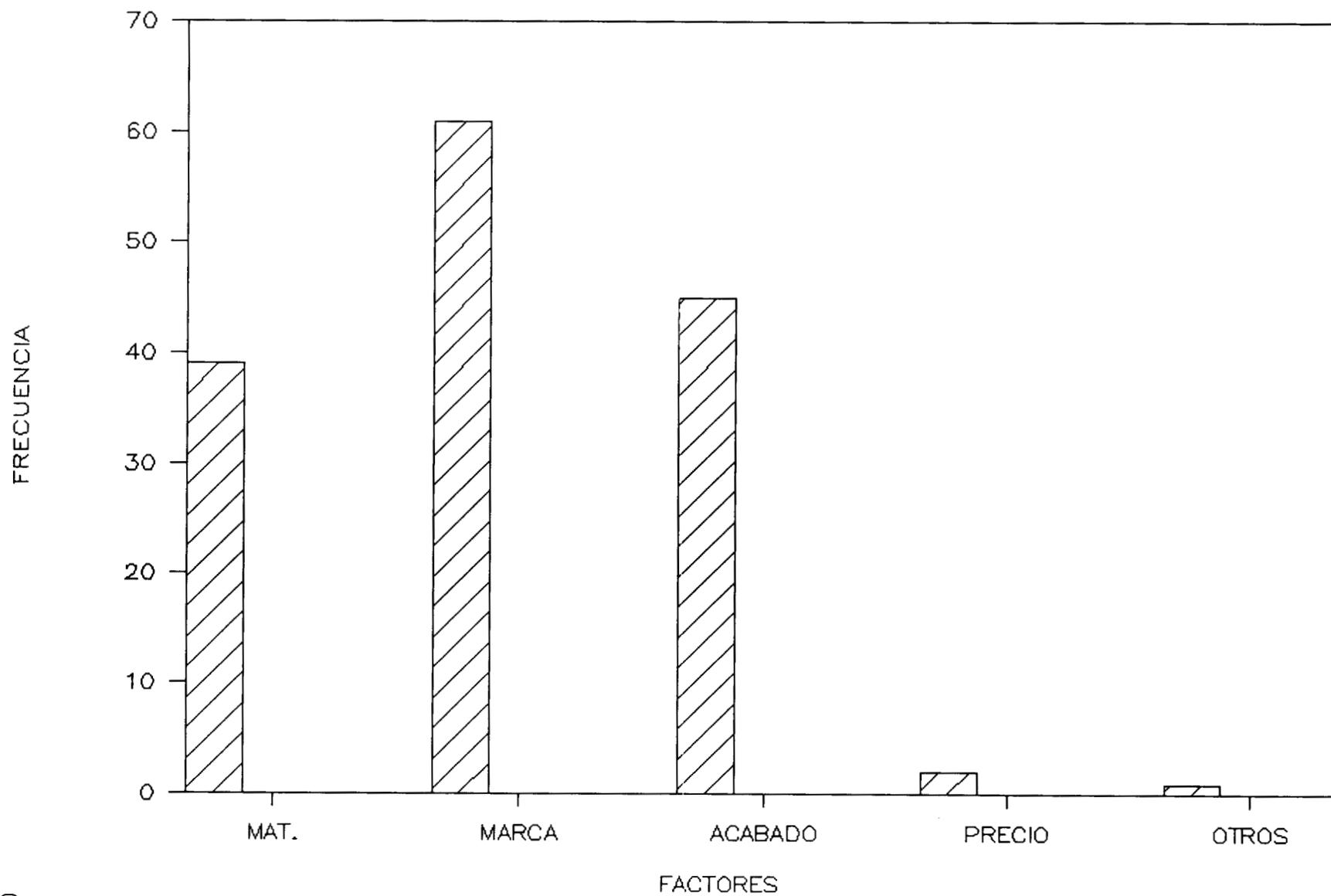
COMPARACION DE PREFERENCIAS DE COMPRA



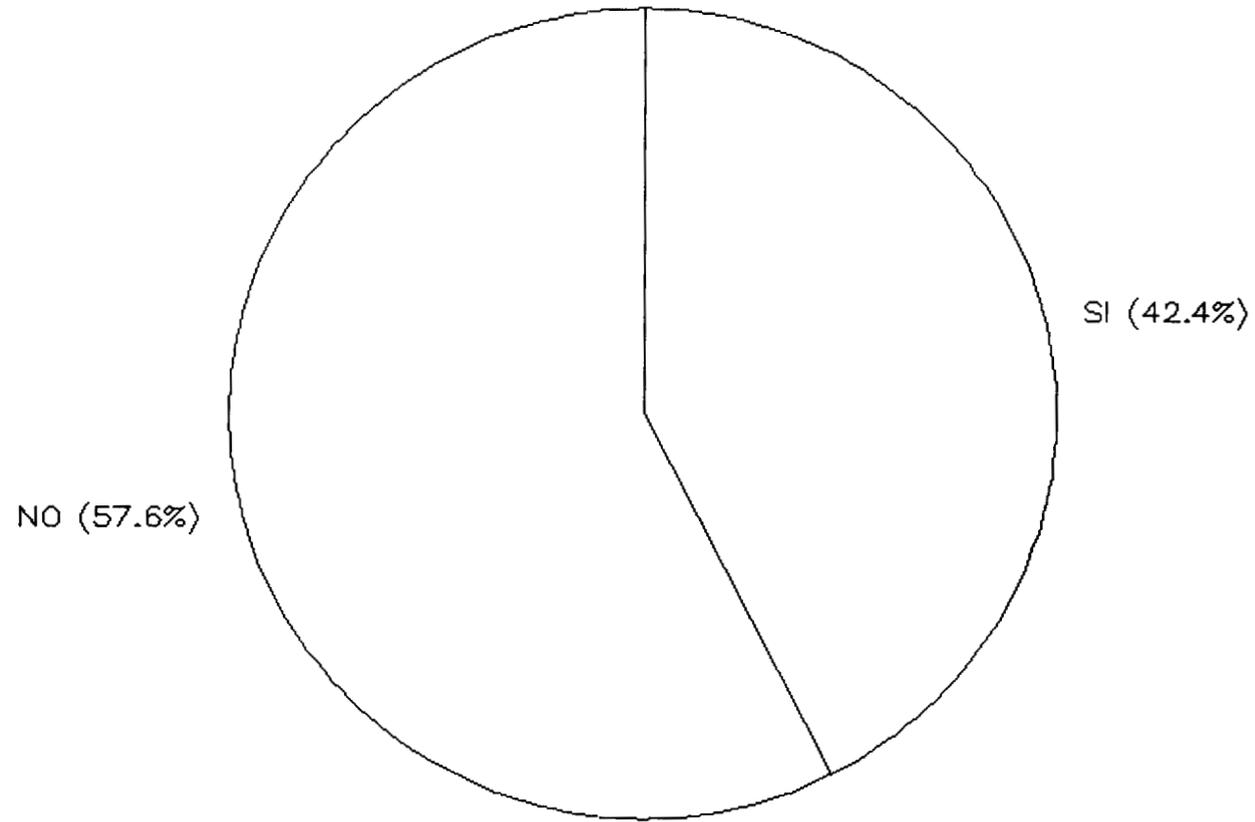
IDENTIFICACION DE PRODUCTO EXTRANJERO



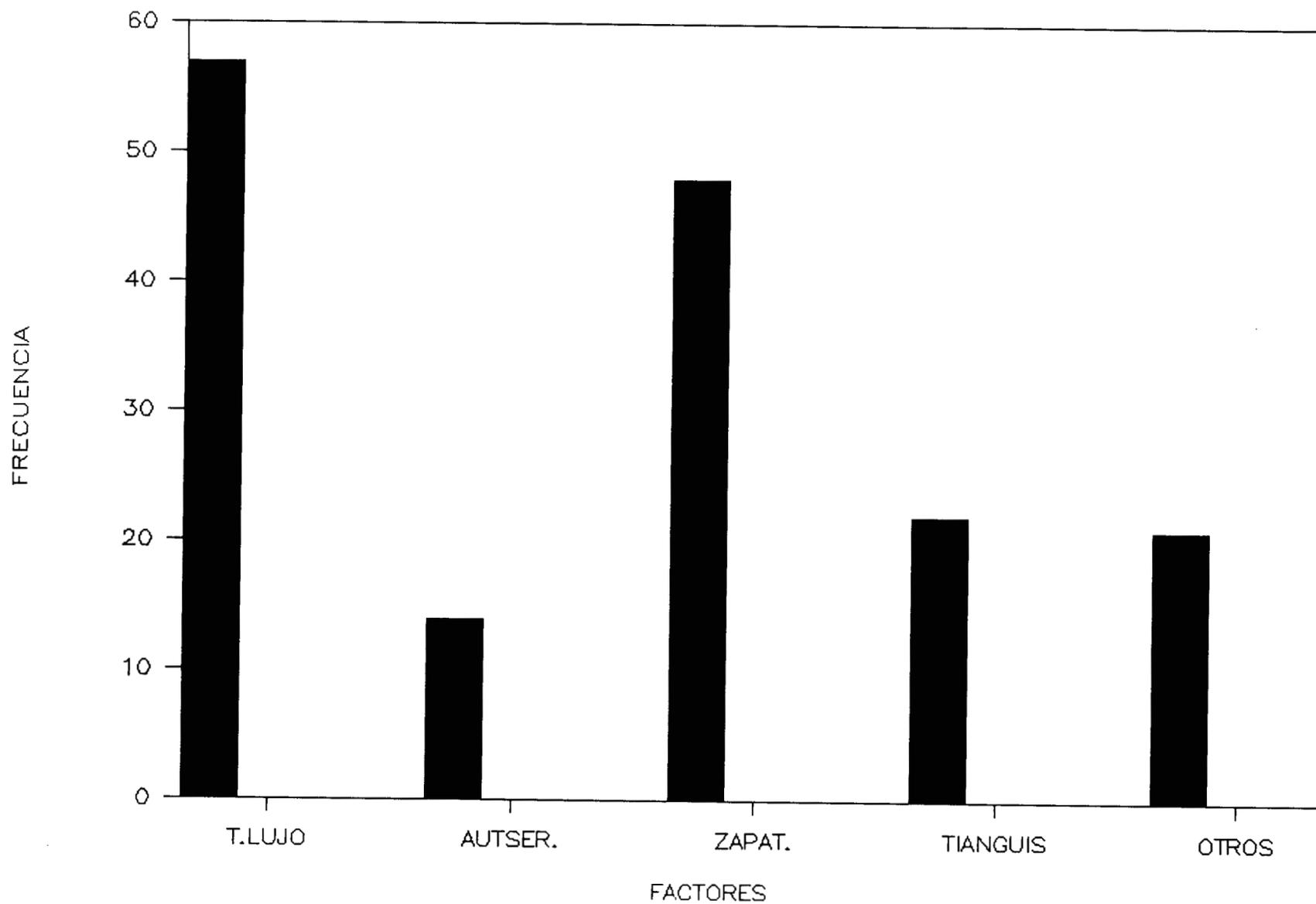
FACTOR IDENTIFICACION DE PROD. EXTRANJ.



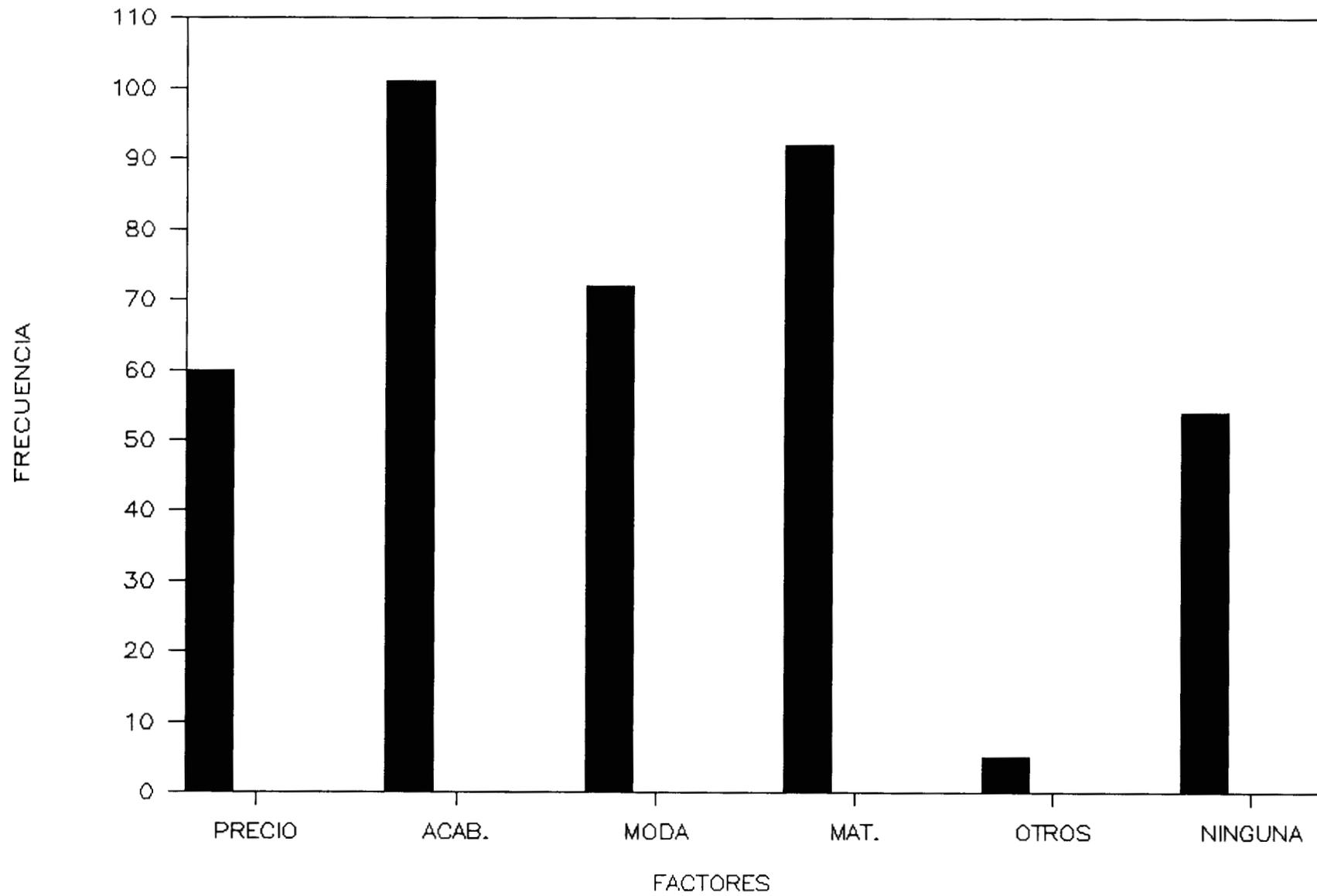
COMPRA DE ZAPATILLA EXTRANJERA



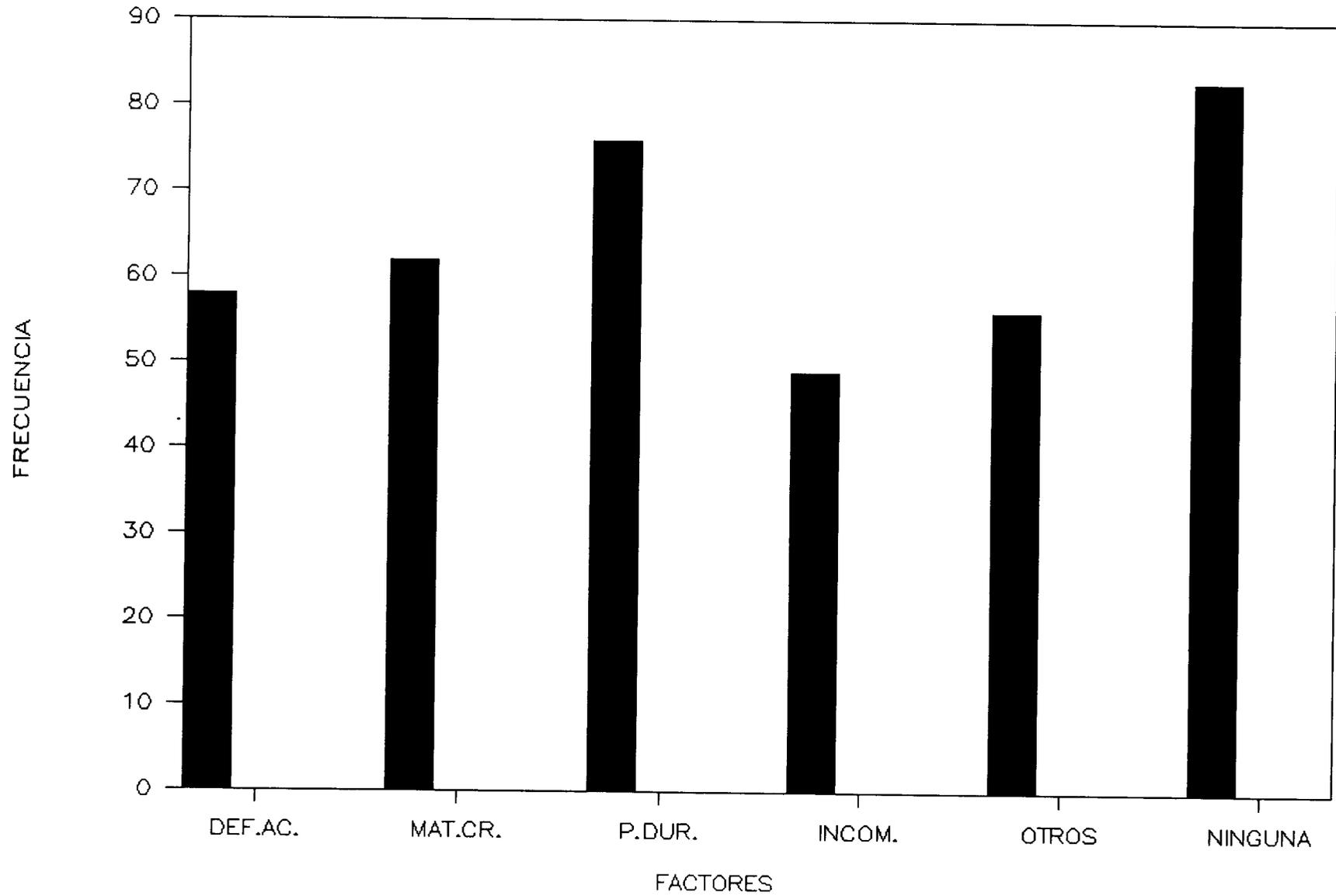
LUGAR DE COMPRA ZAPAT. EXTRANJERA



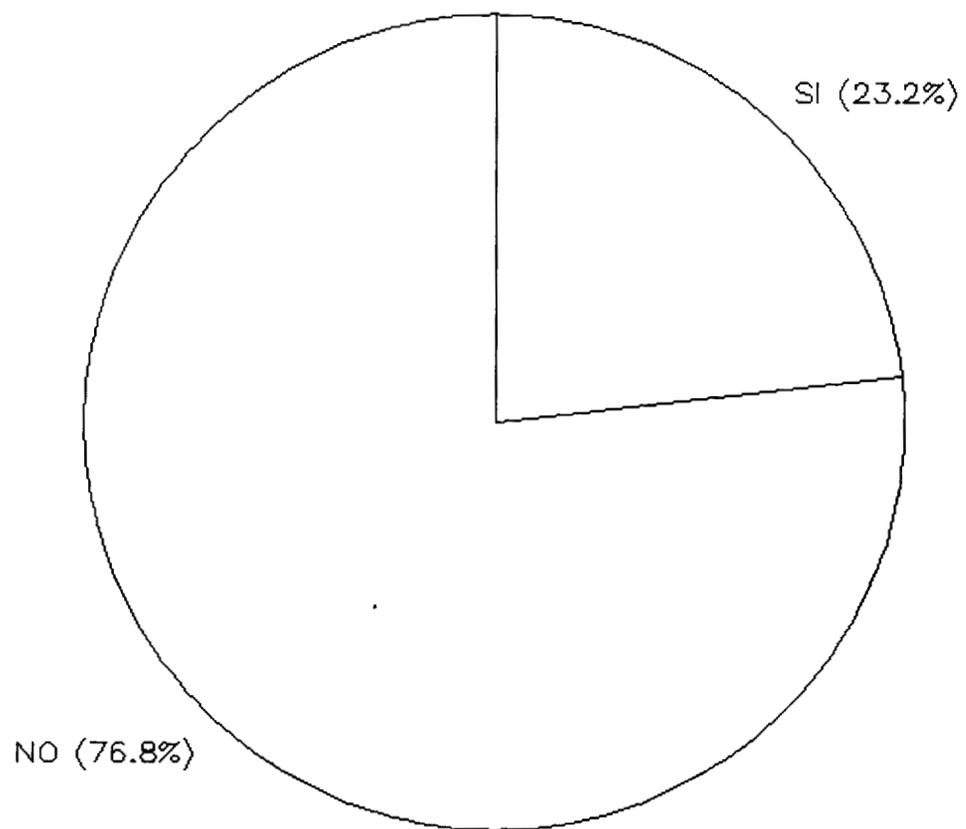
VENTAJAS ZAPATILLA EXTRANJERA



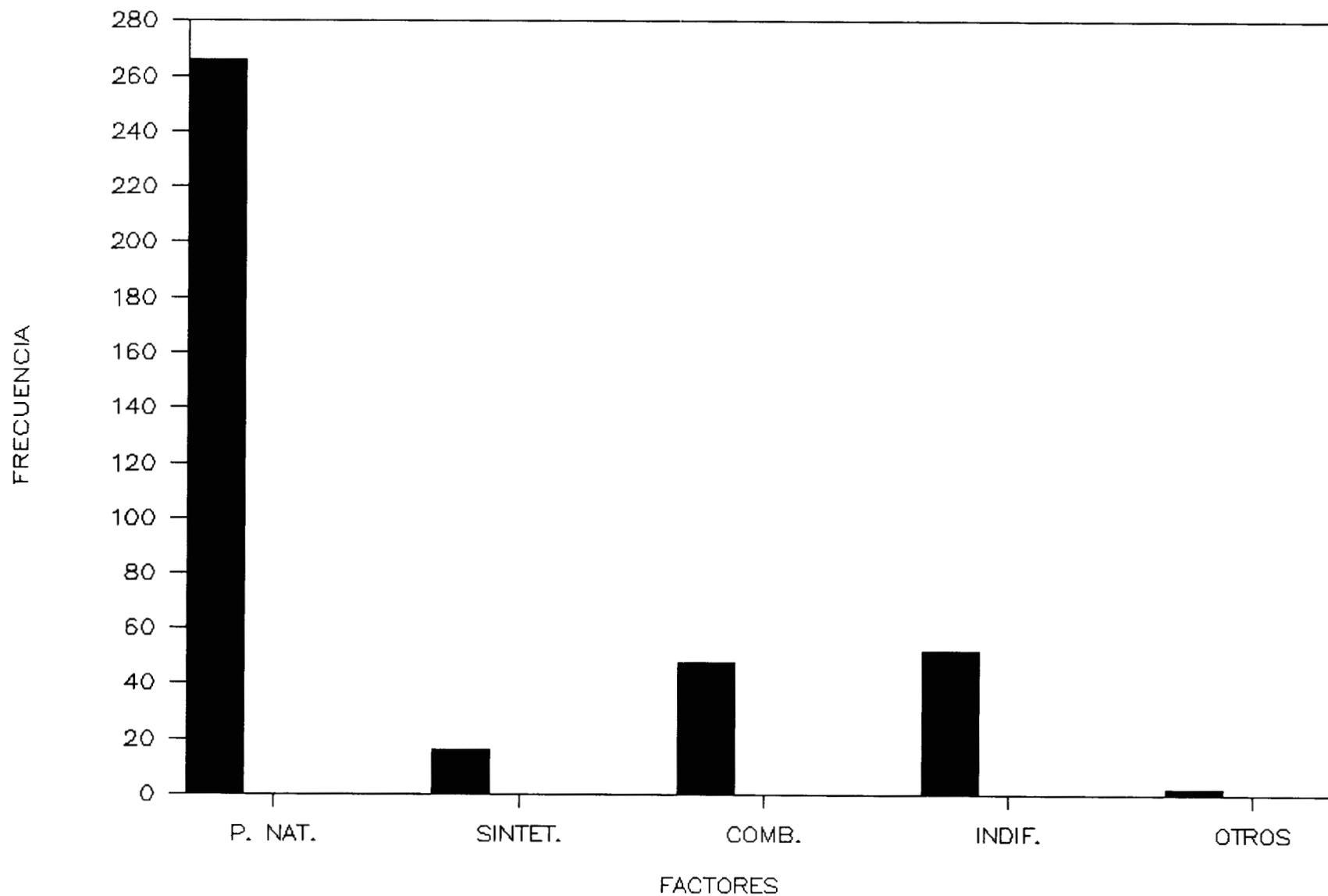
DESVENTAJAS ZAPATILLA EXTRANJERA



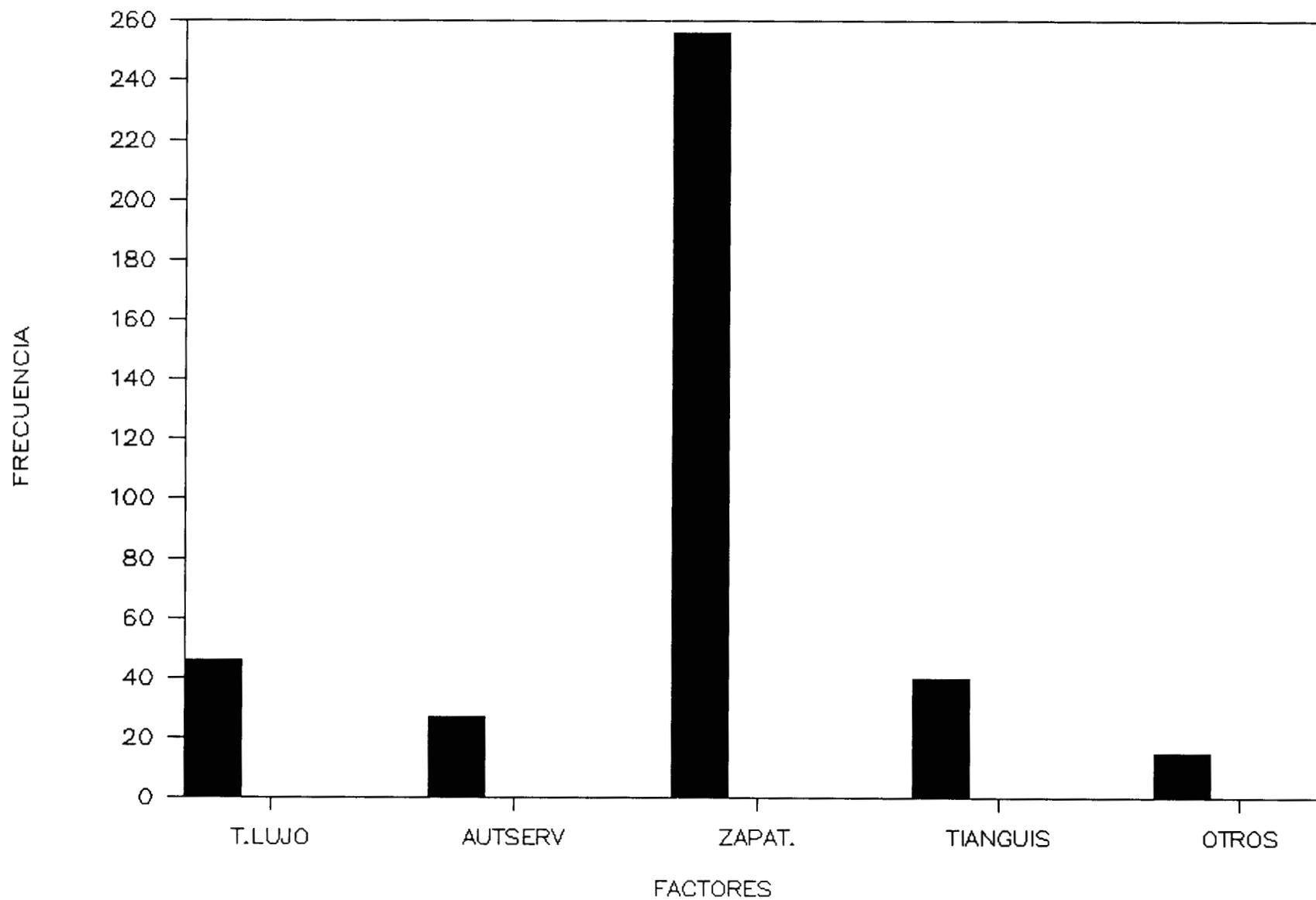
NECESIDAD DE IMPORTACION



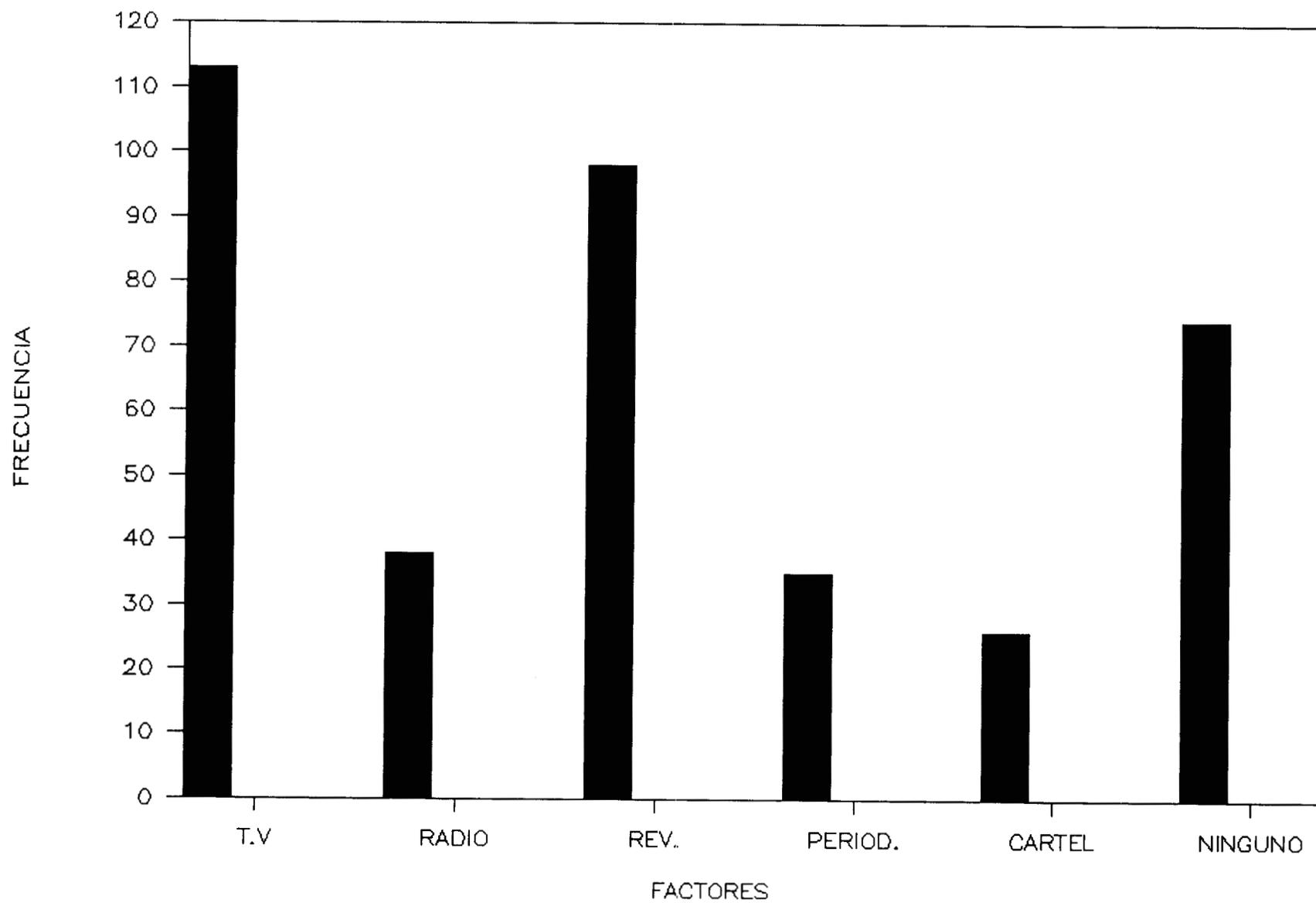
PREFERENCIAS EN MATERIAL



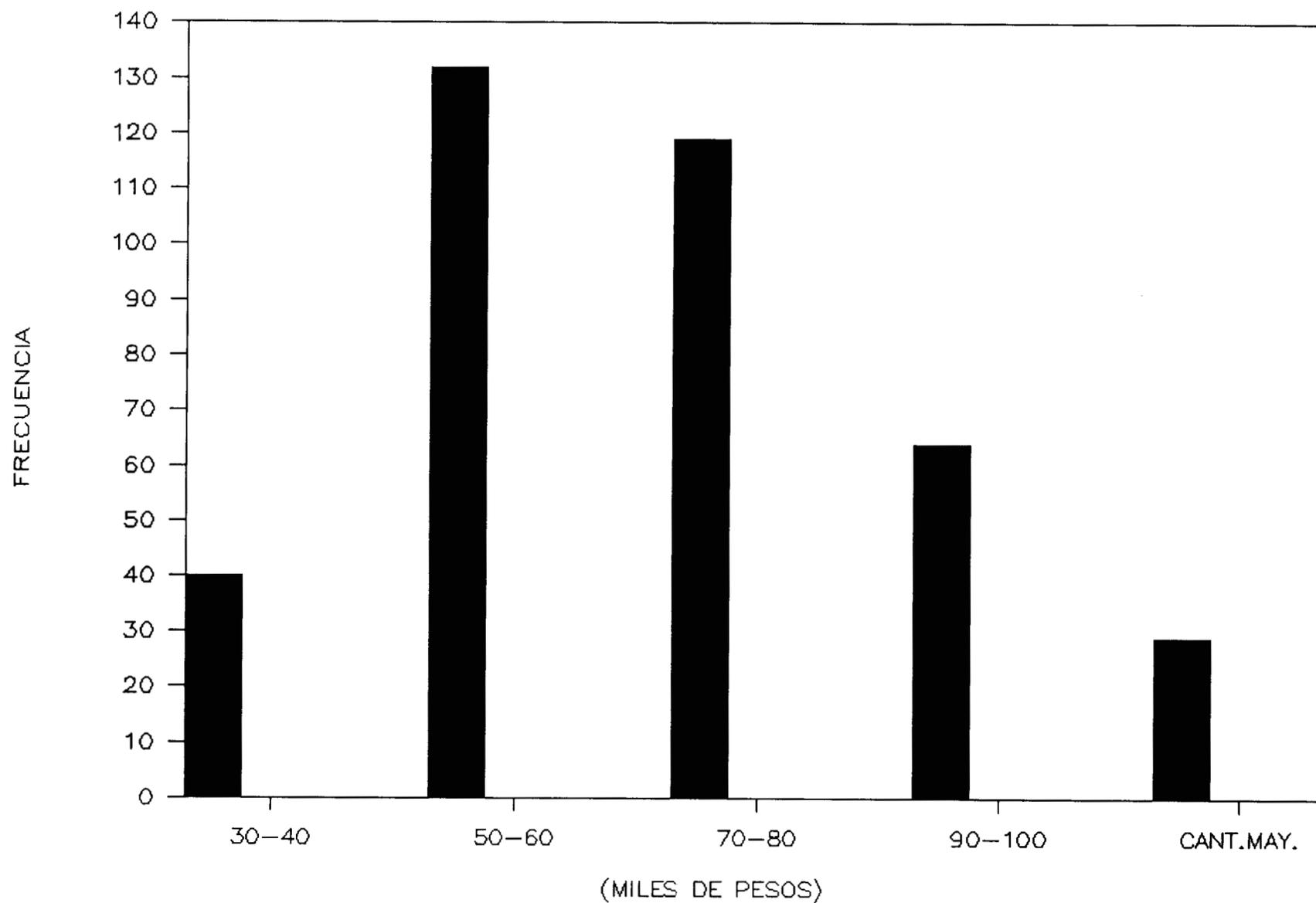
LUGAR HABITUAL DE COMPRA



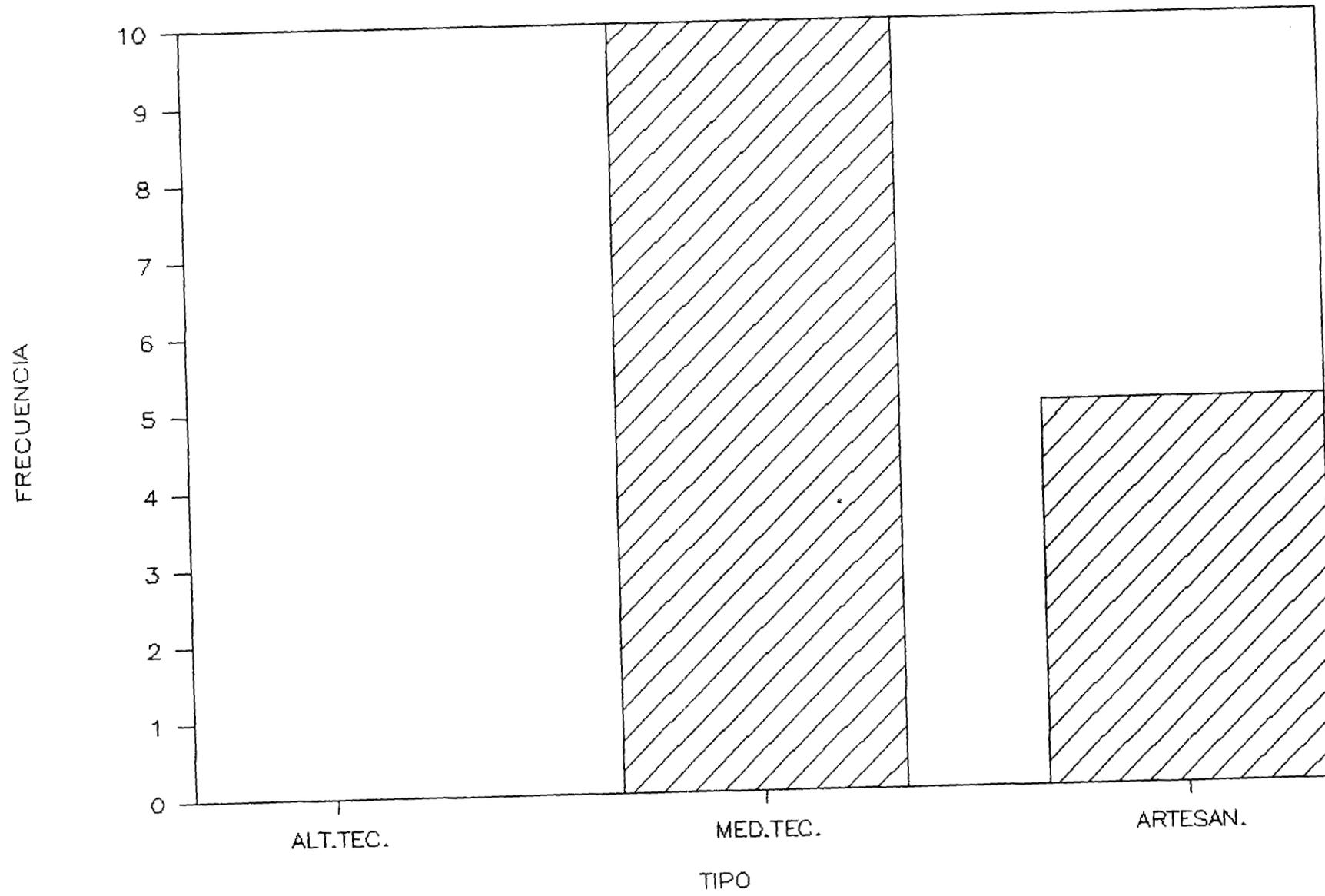
PENETRACION DE MEDIOS PUBLICITARIOS



PRECIO DE ACEPTACION DEL PRODUCTO

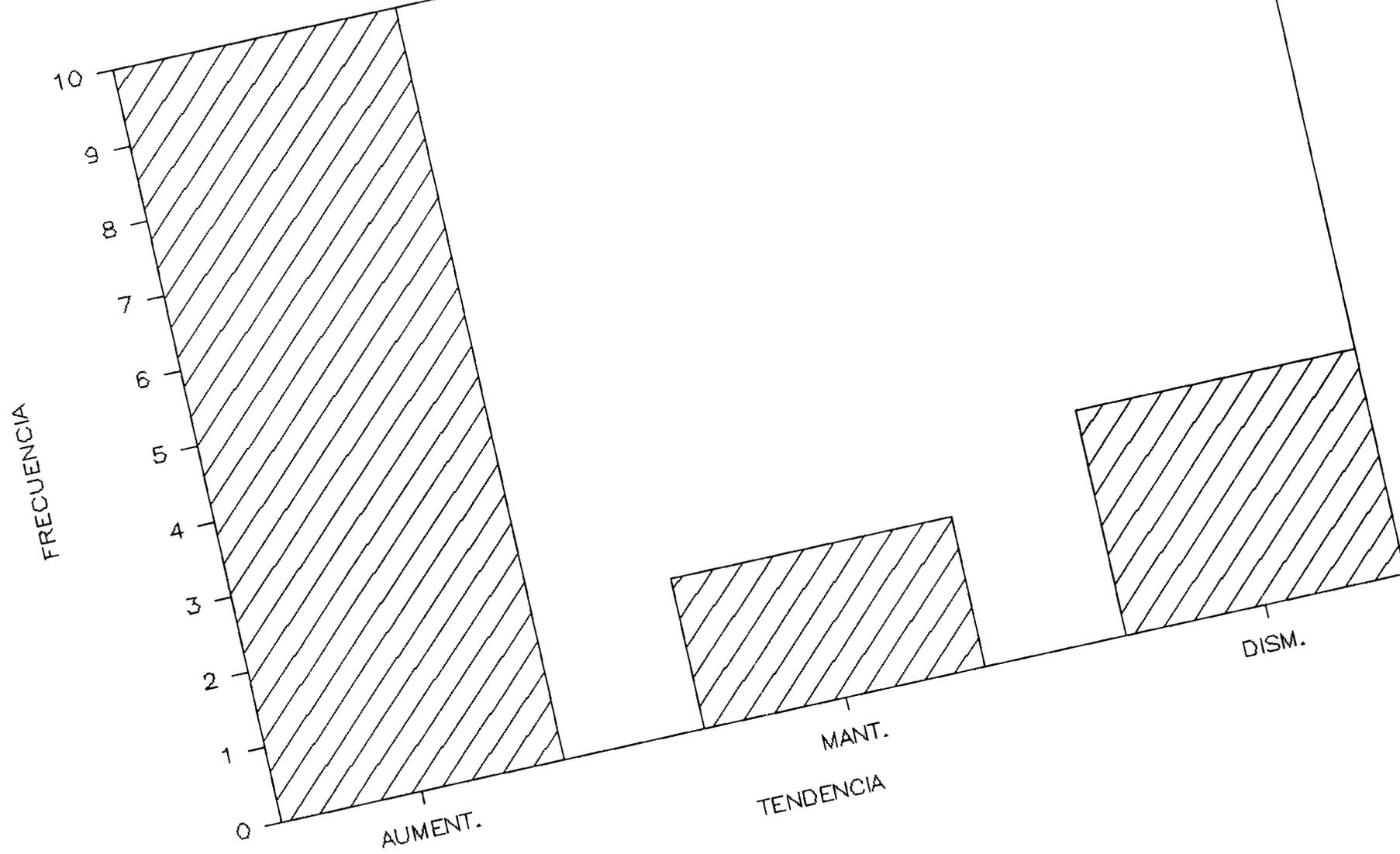


TIPO DE PROCESO PRODUCTIVO



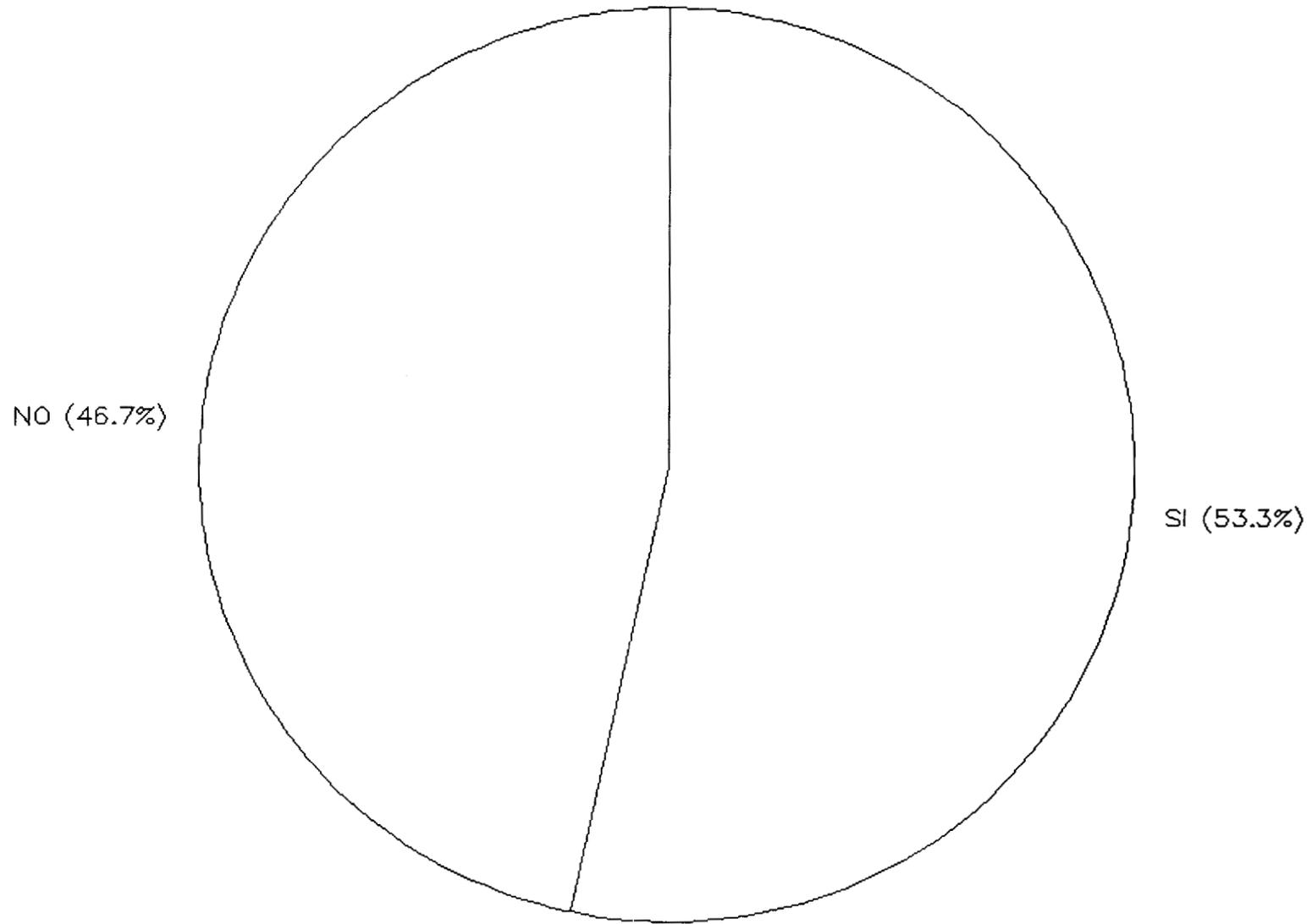
TENDENCIA DE LA PRODUCCION

APARTIR DE 1986

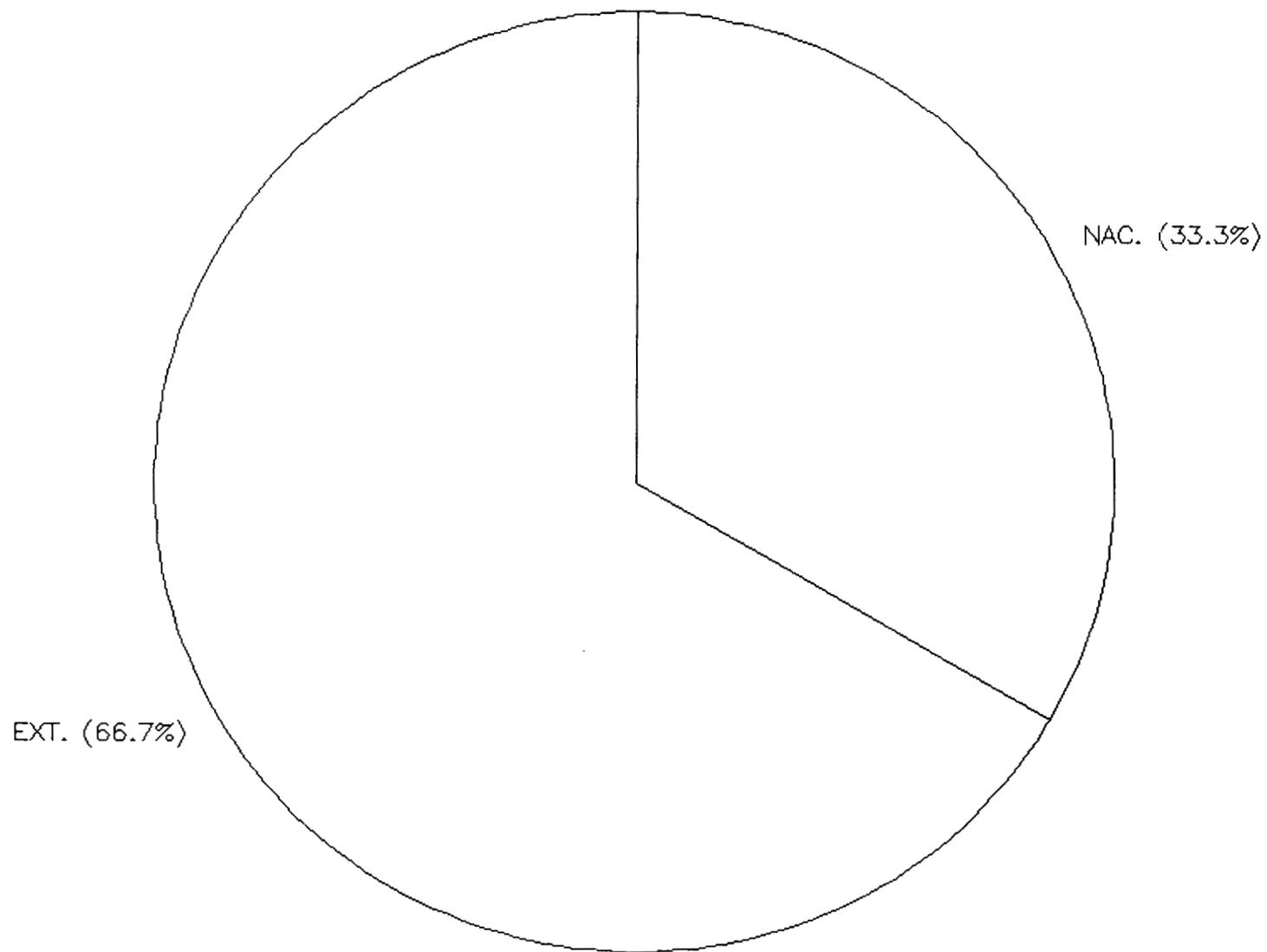


LA IMPLANTACION DE NUEVA TECNOLOGIA

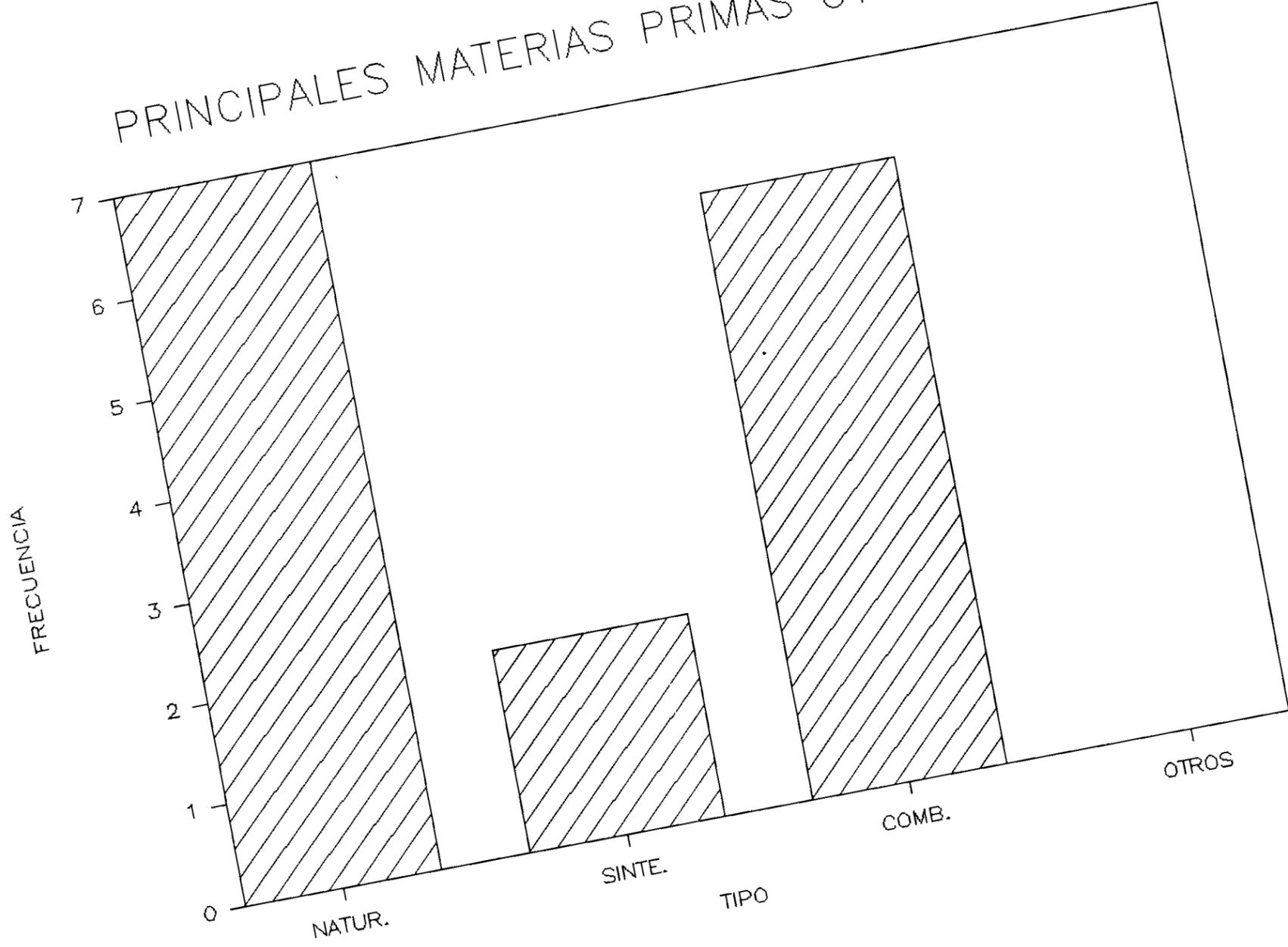
REDUCE EL COSTO DE PRODUCCION



ORIGRN DE LOS DISENOS

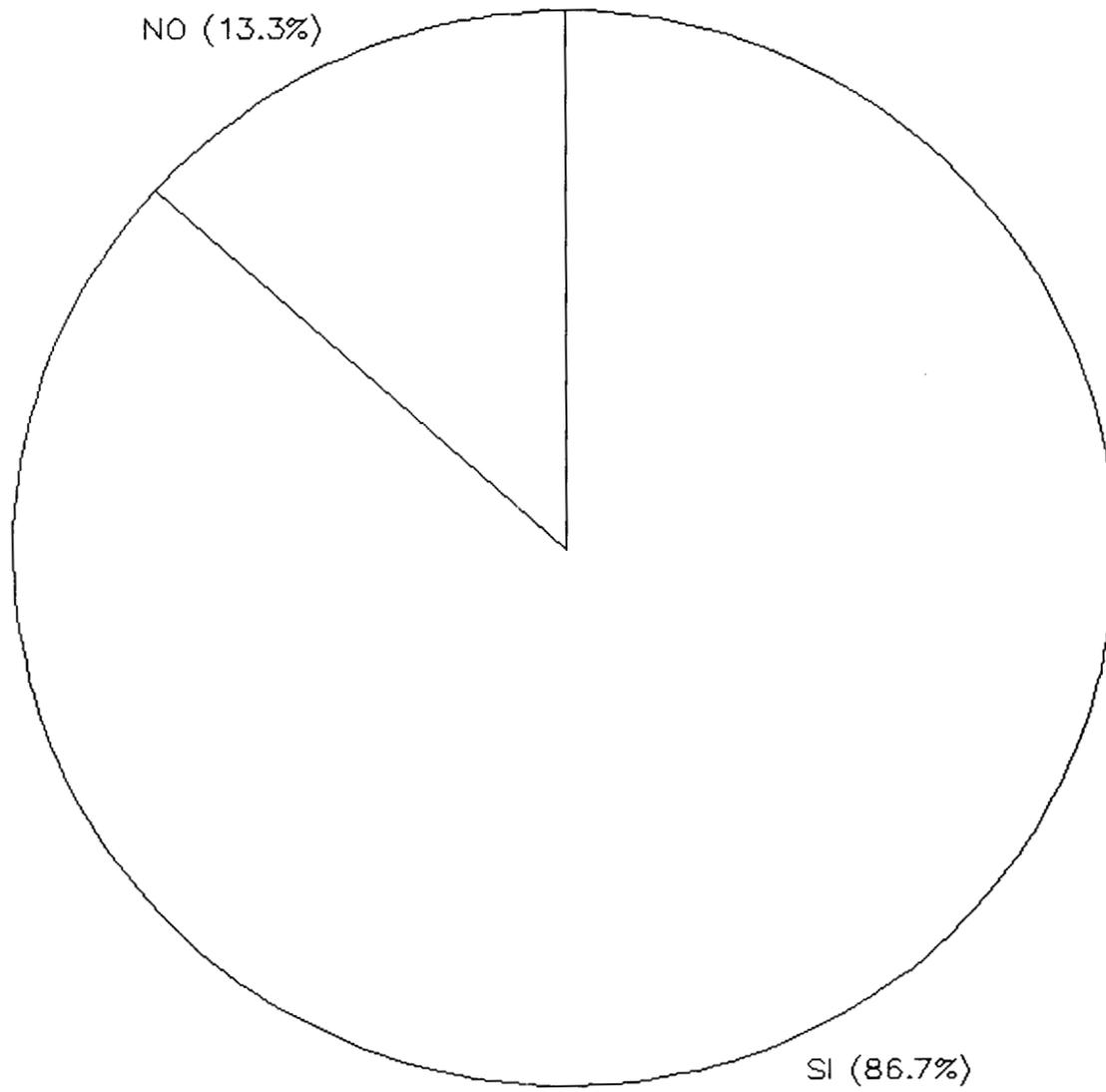


PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS

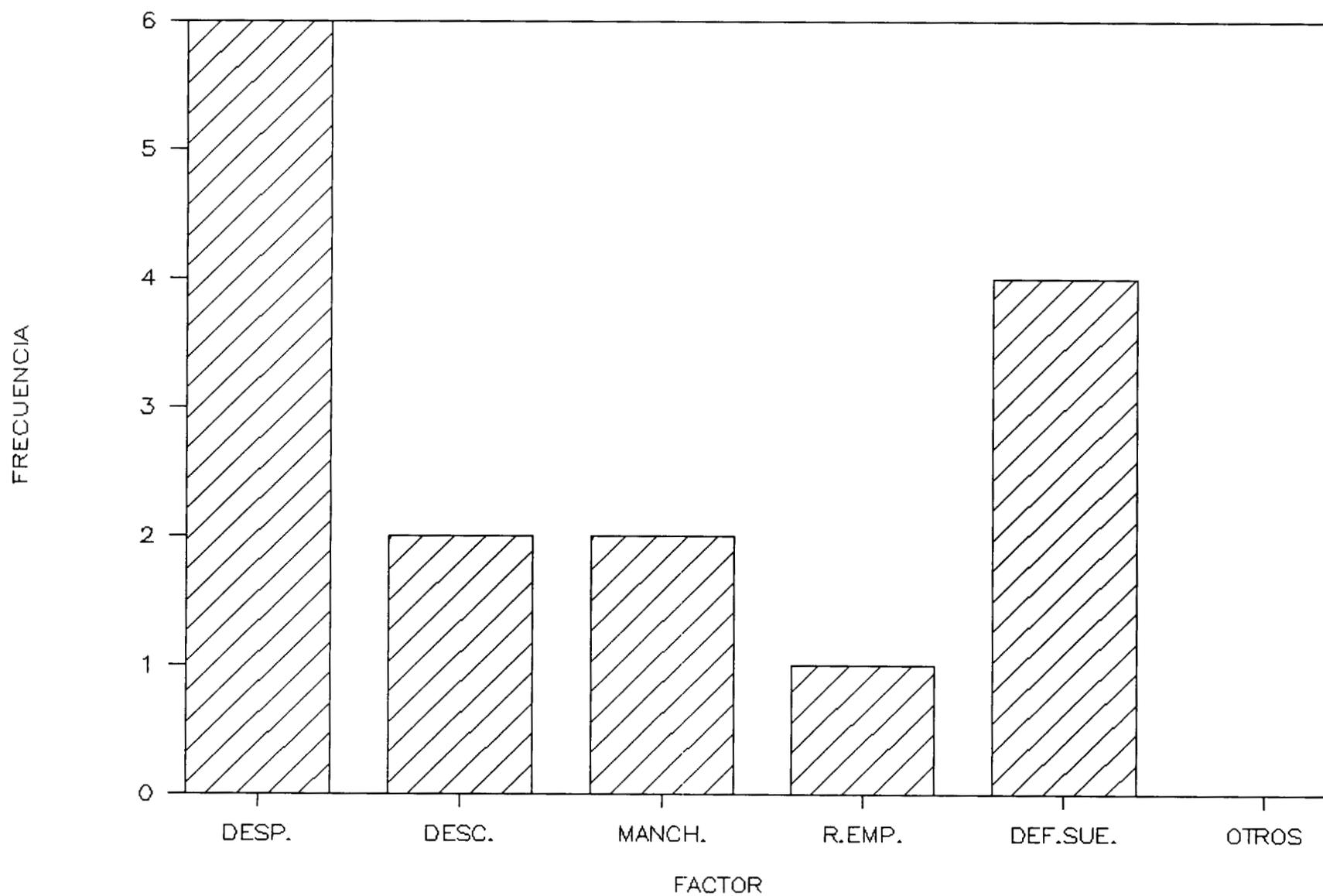


6.20

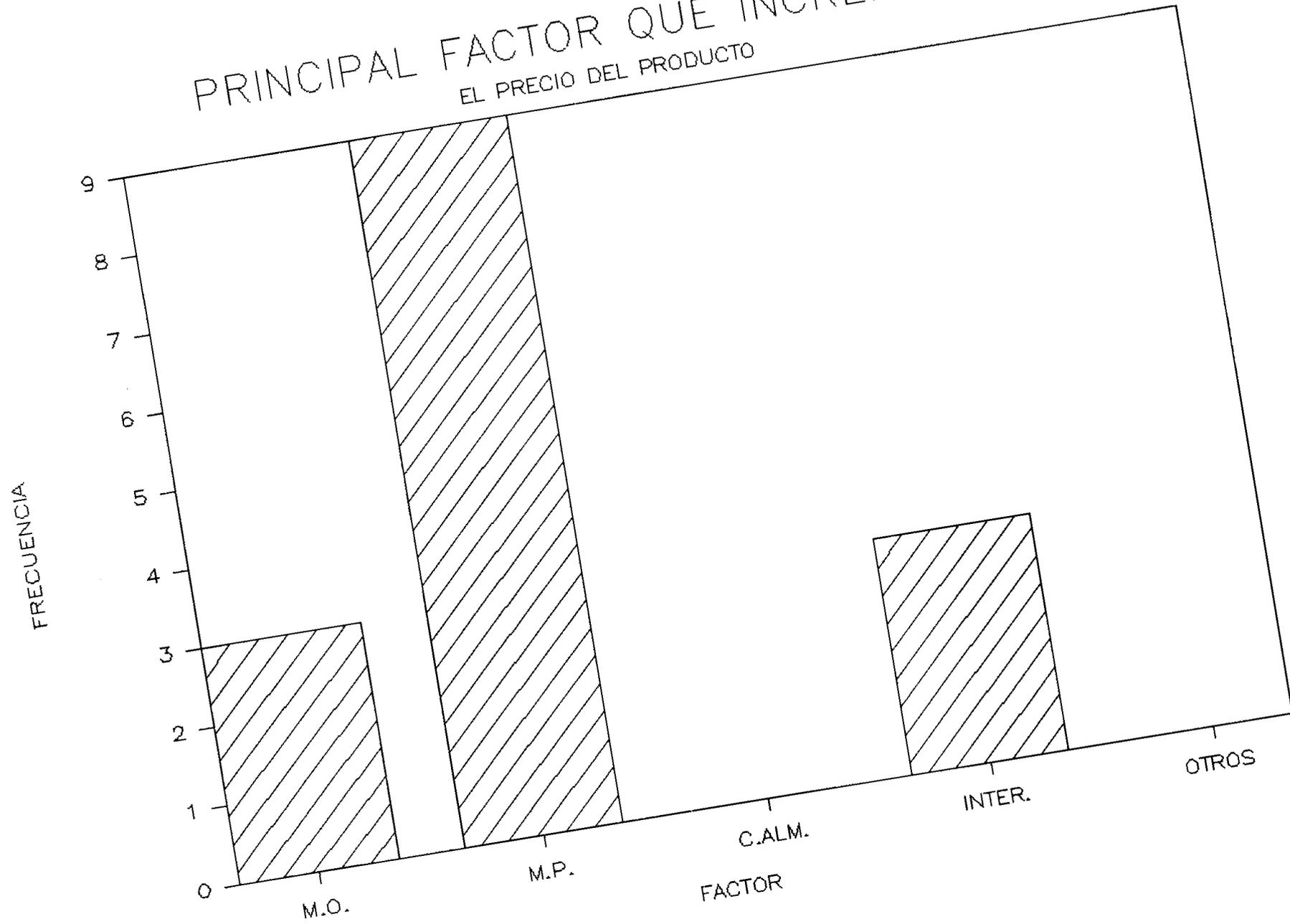
USO DE CONTROL DE CALIDAD



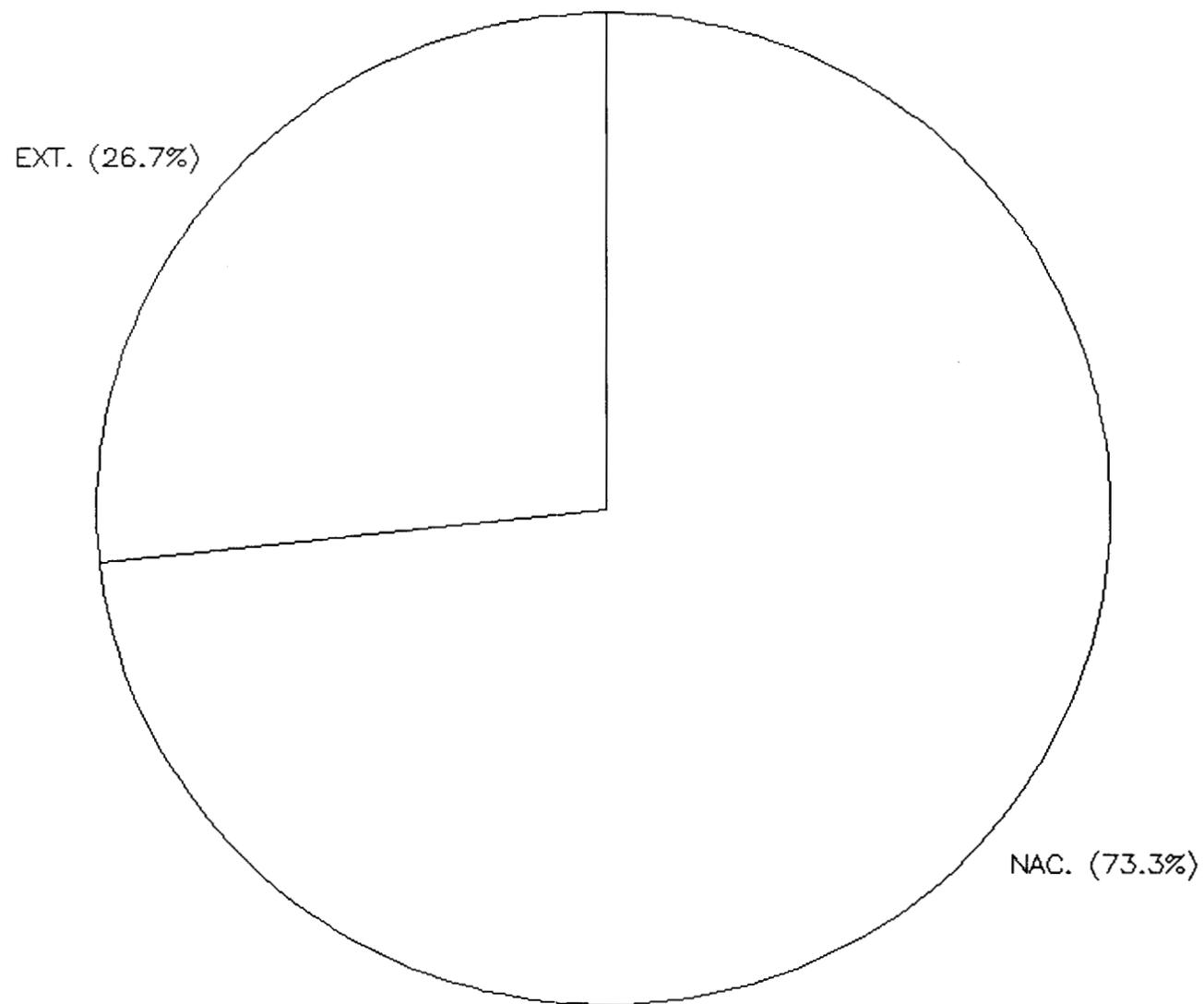
FACTOR PRINCIPAL DE DEVOLUCION



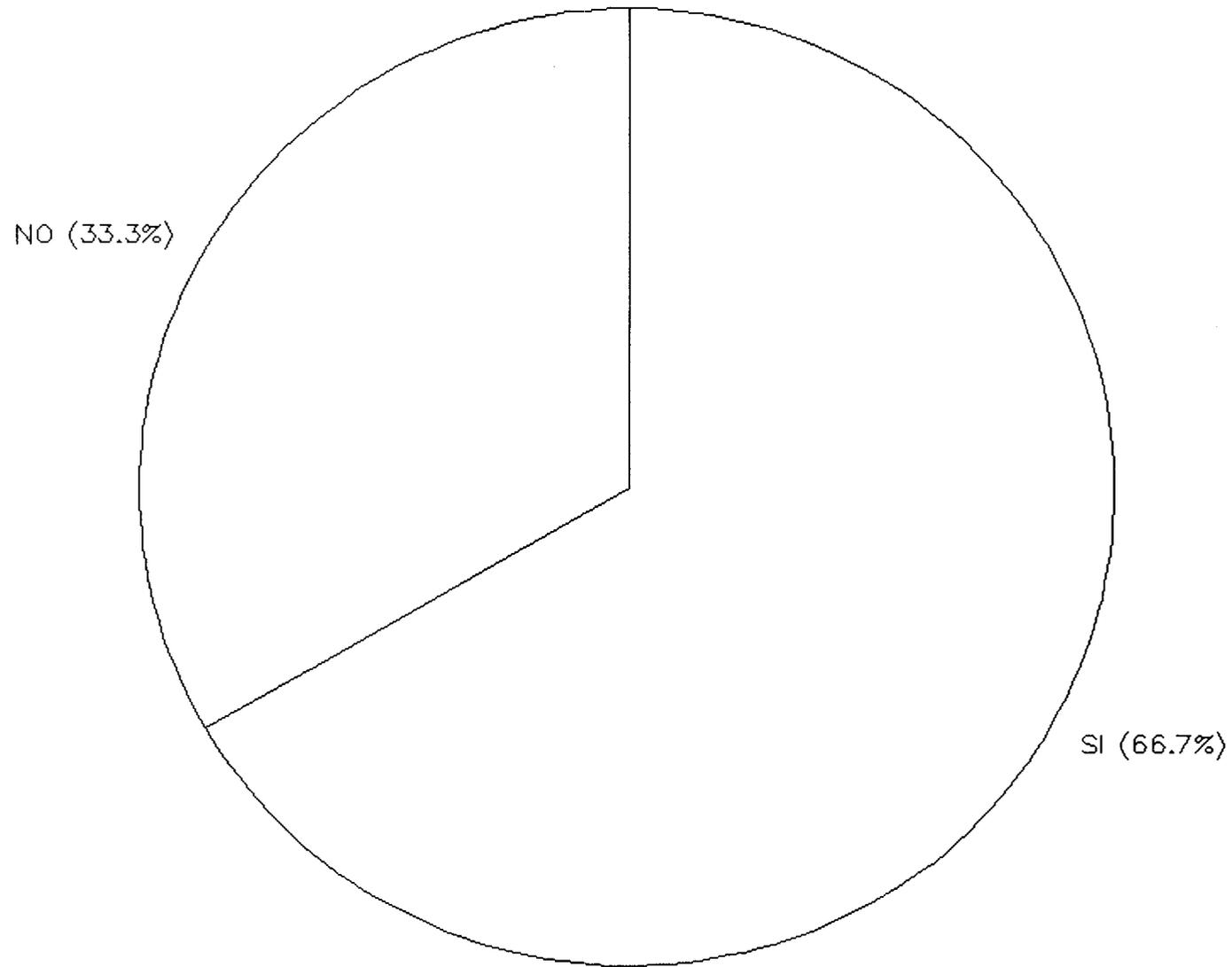
PRINCIPAL FACTOR QUE INCREMENTA EL PRECIO DEL PRODUCTO



IDENTIFICACION DEL ORIGEN DE LA COMPETENCIA

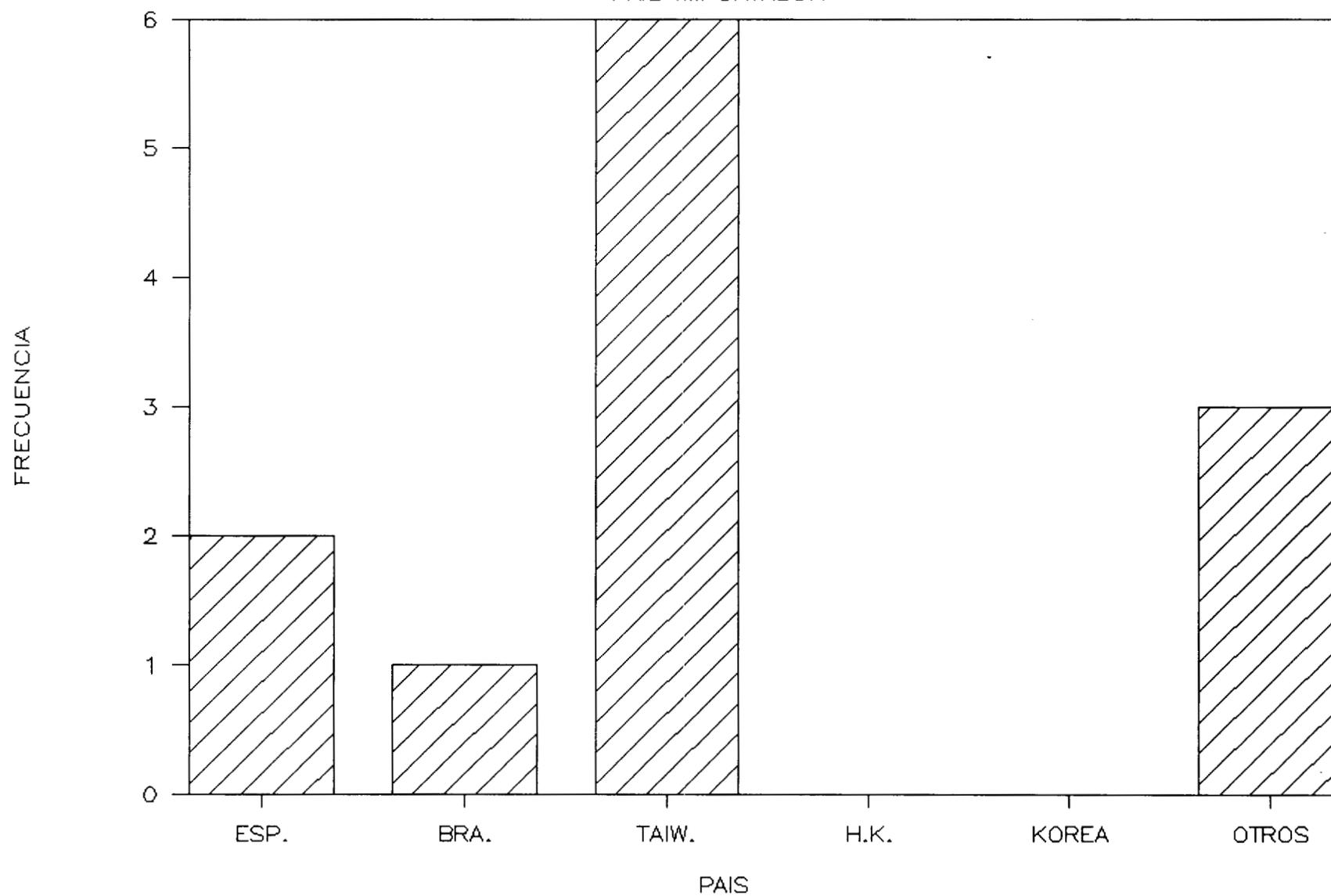


CONOCIMIENTO DE LO QUE ES EL GATT?



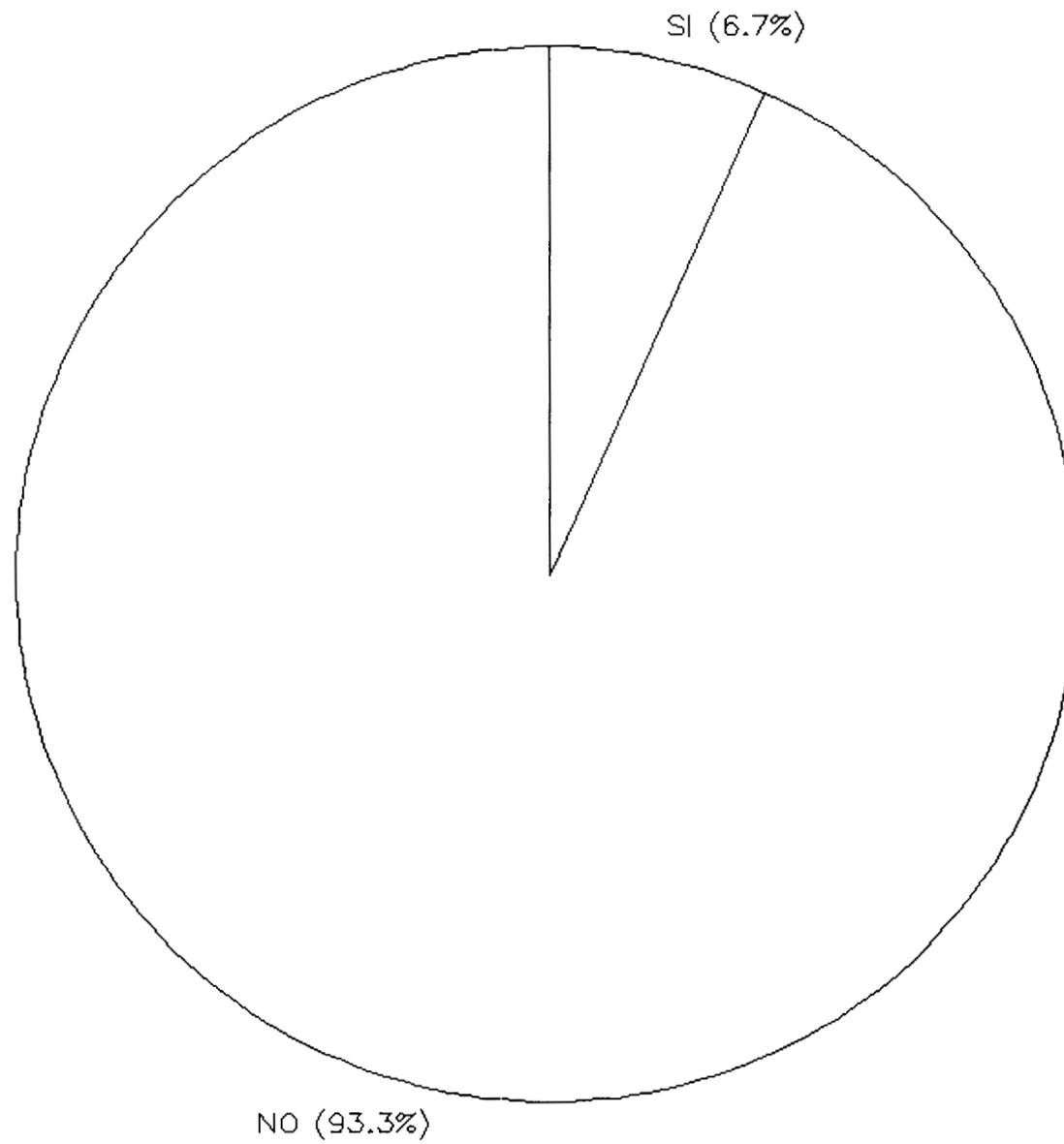
INDICE DE CONOCIMIENTO DEL PRINCIPAL

PAIS IMPORTADOR

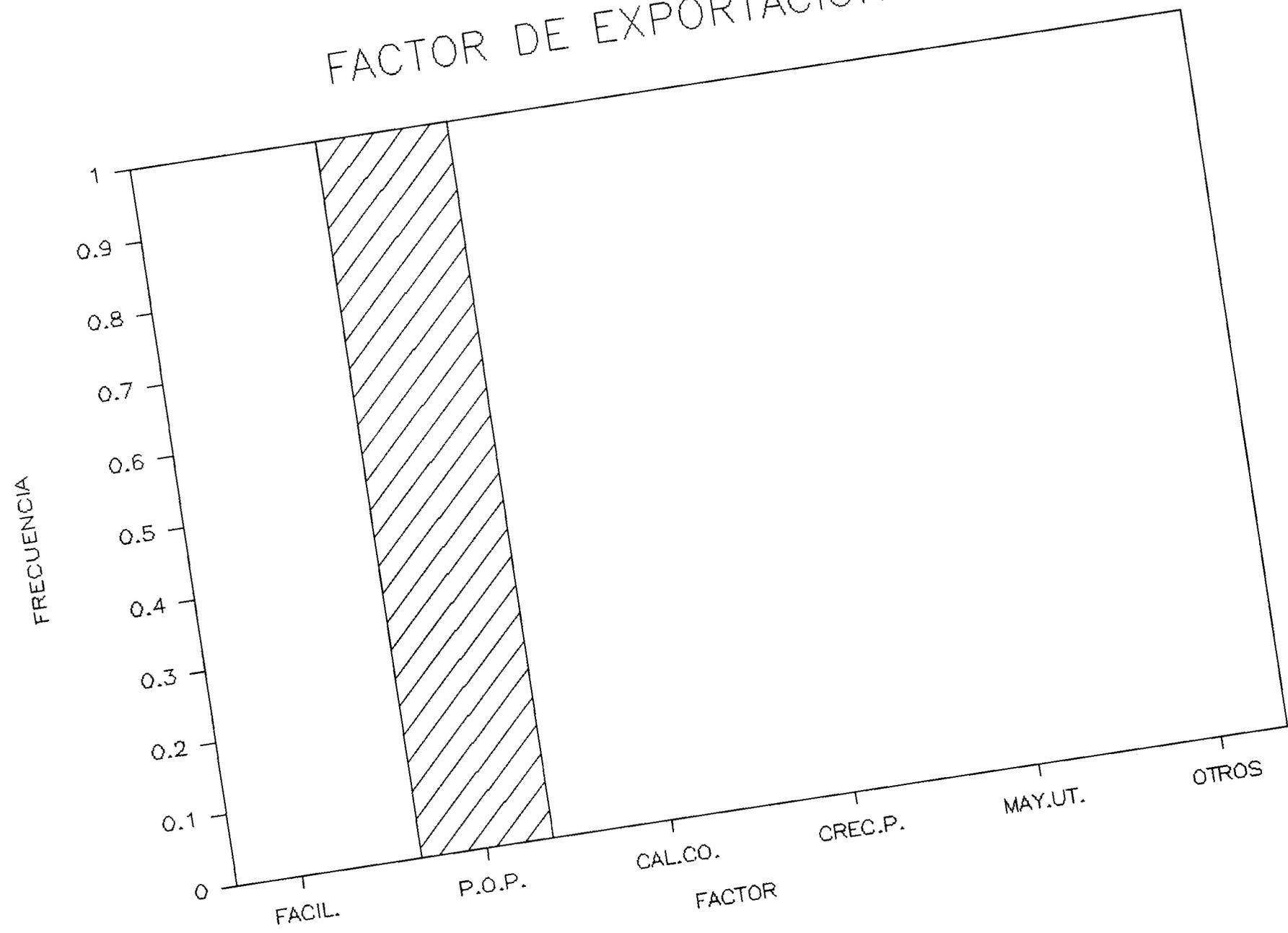


INDICE DE LOS PRODUCTORES QUE EXPORTAN

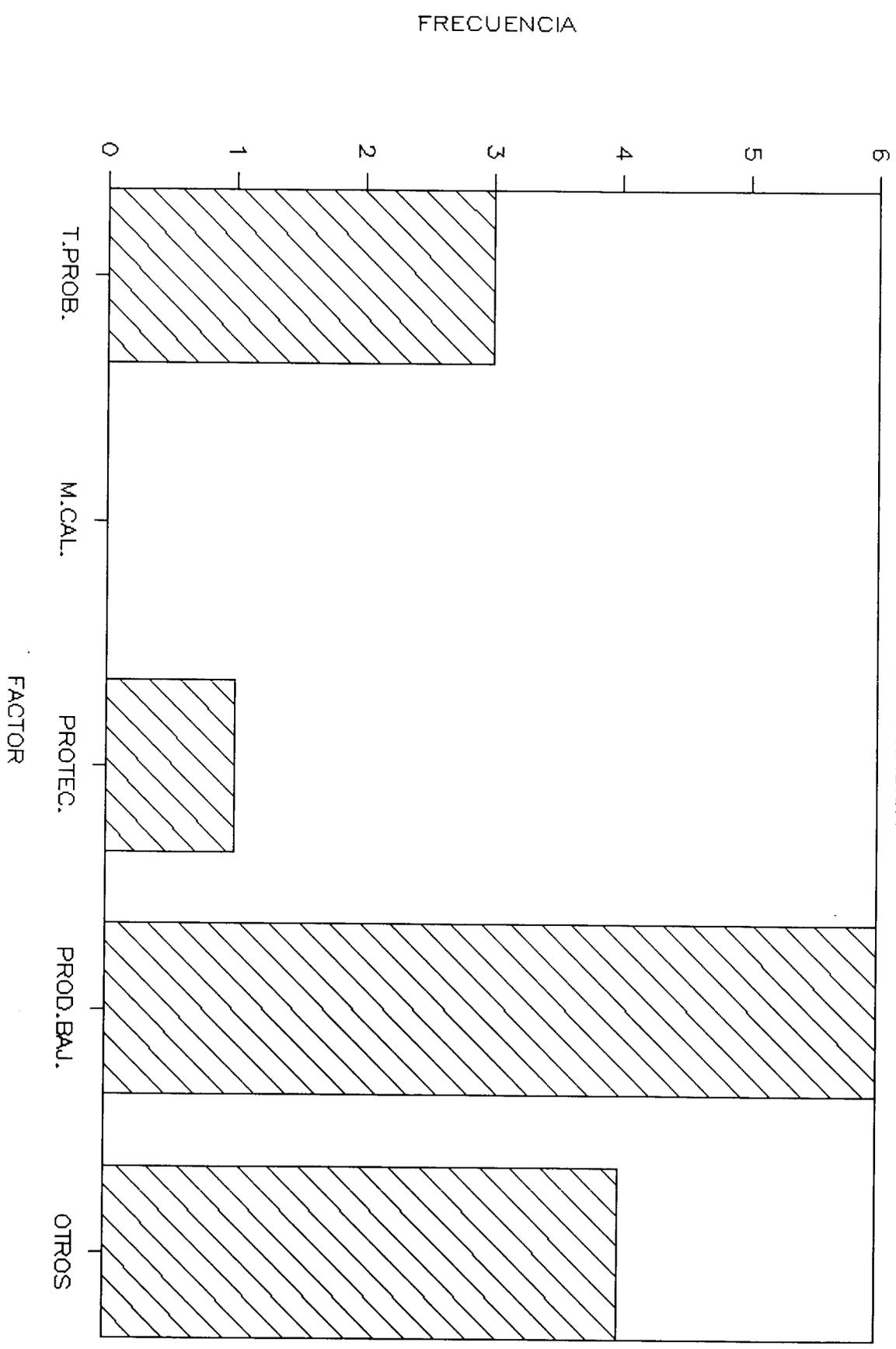
12



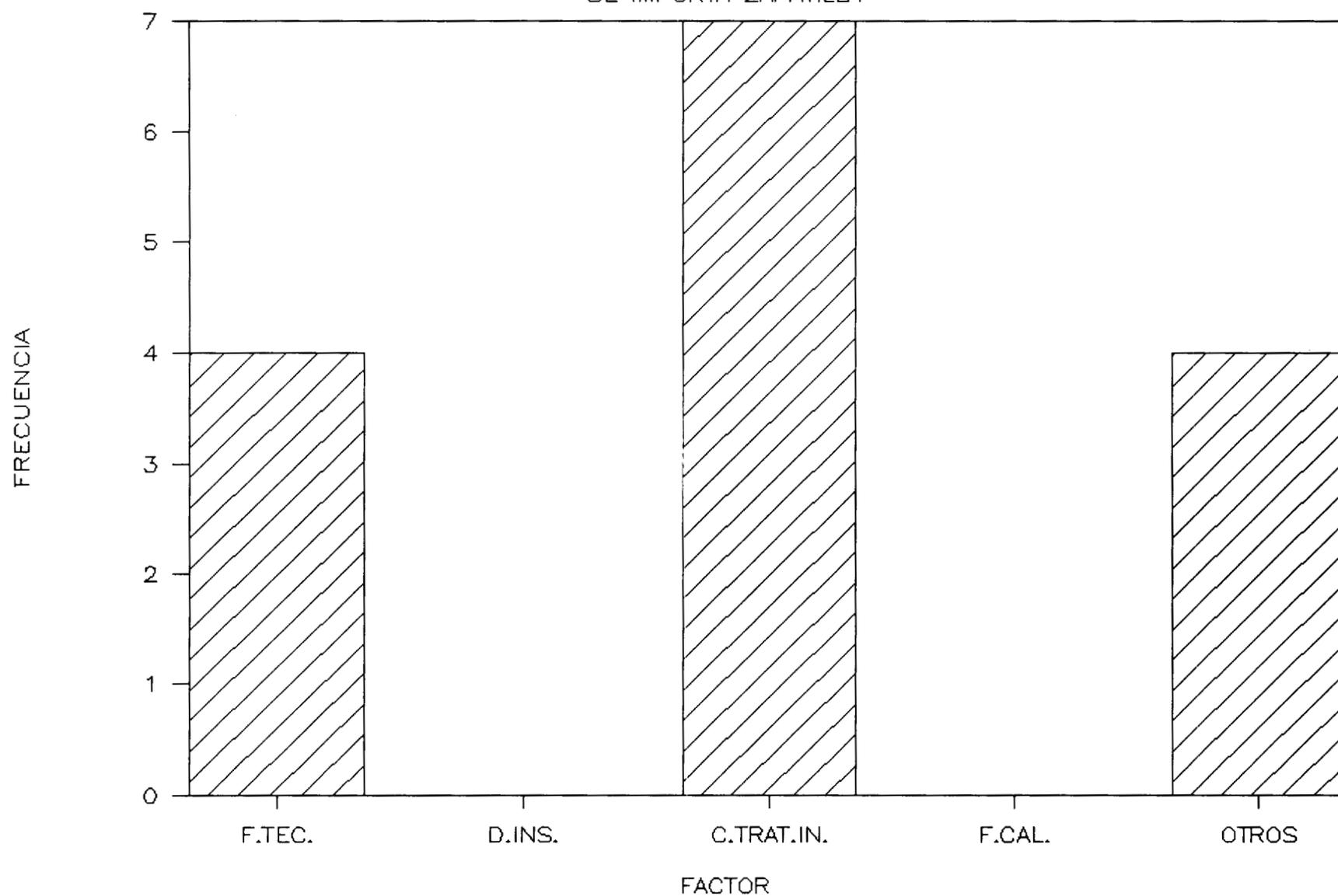
FACTOR DE EXPORTACION



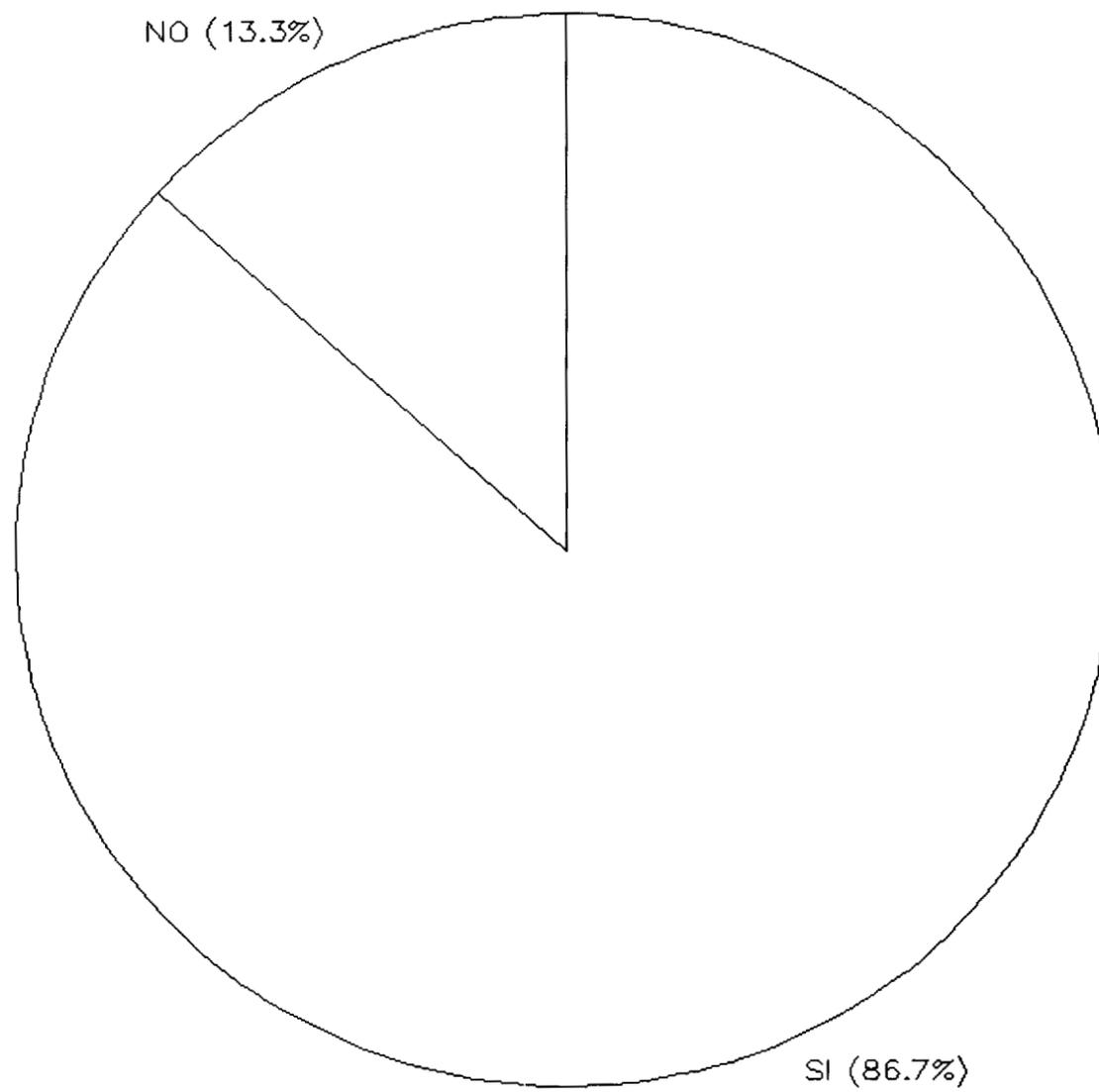
PRINCIPALES FACTORES QUE IMPIDEN LA EXPORTACION



PRINCIPALES FACTORES POR LOS QUE SE IMPORTA ZAPATILLA

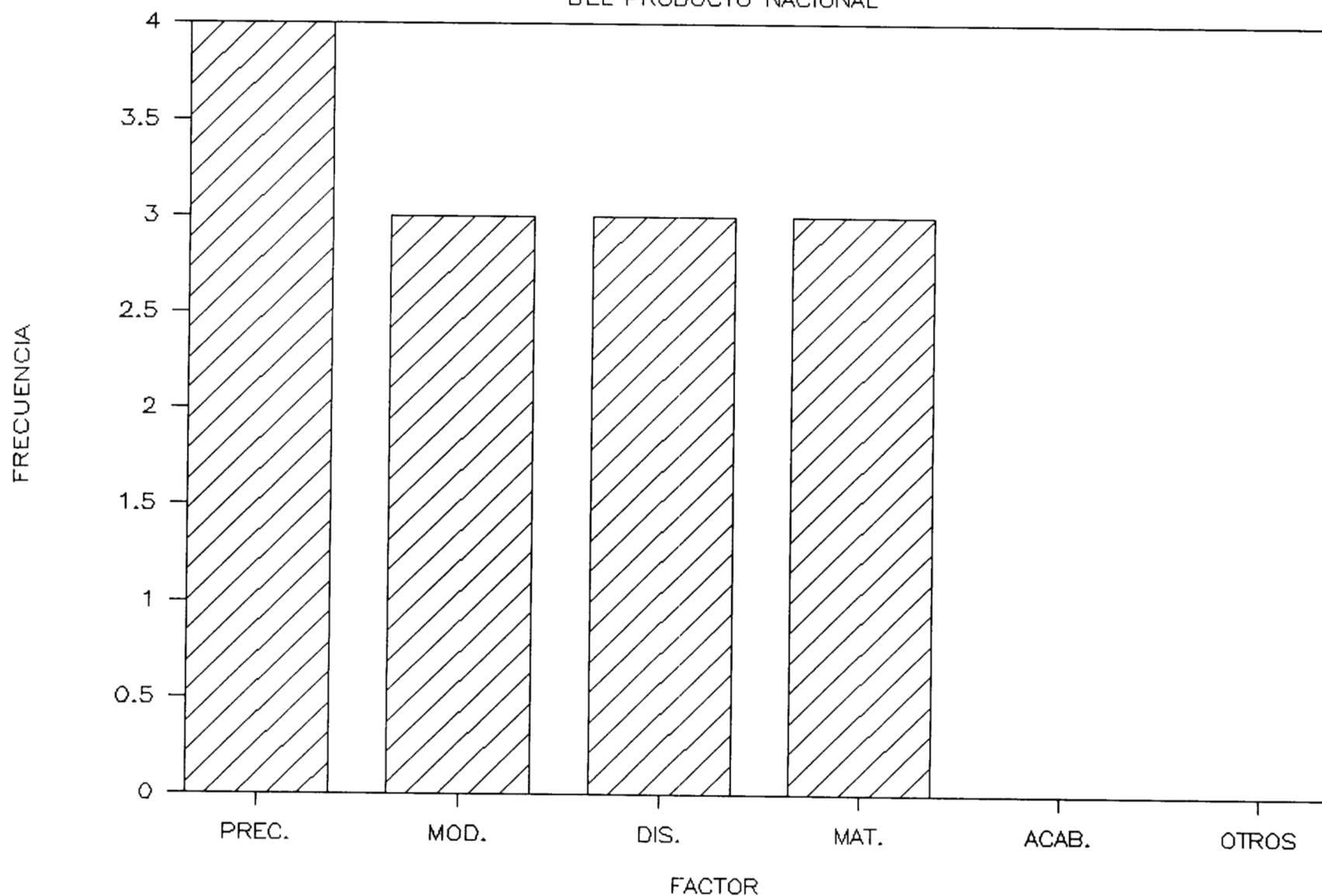


COMPETENCIA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

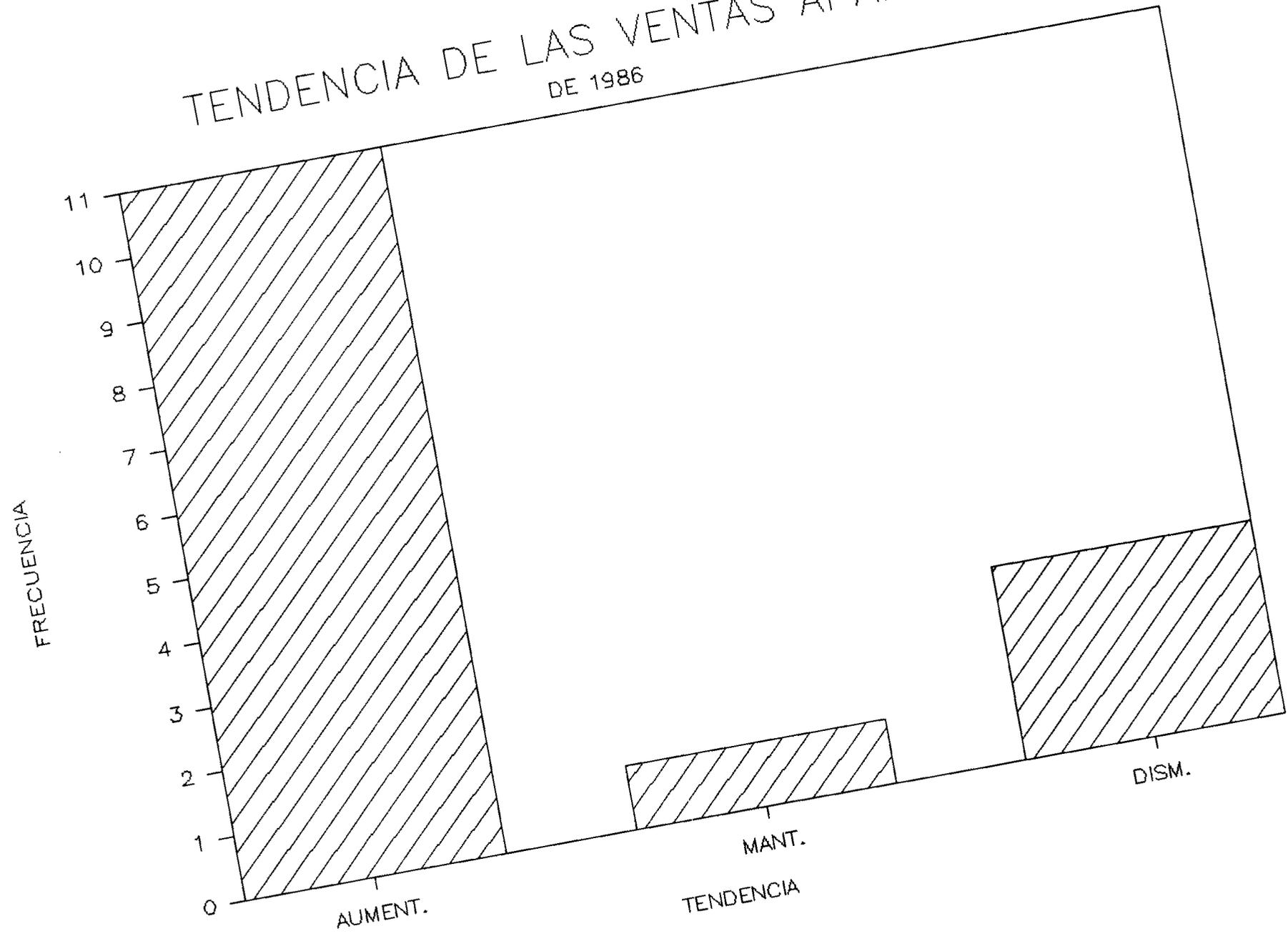


PRINCIPALES FACTORES DE COMPETENCIA

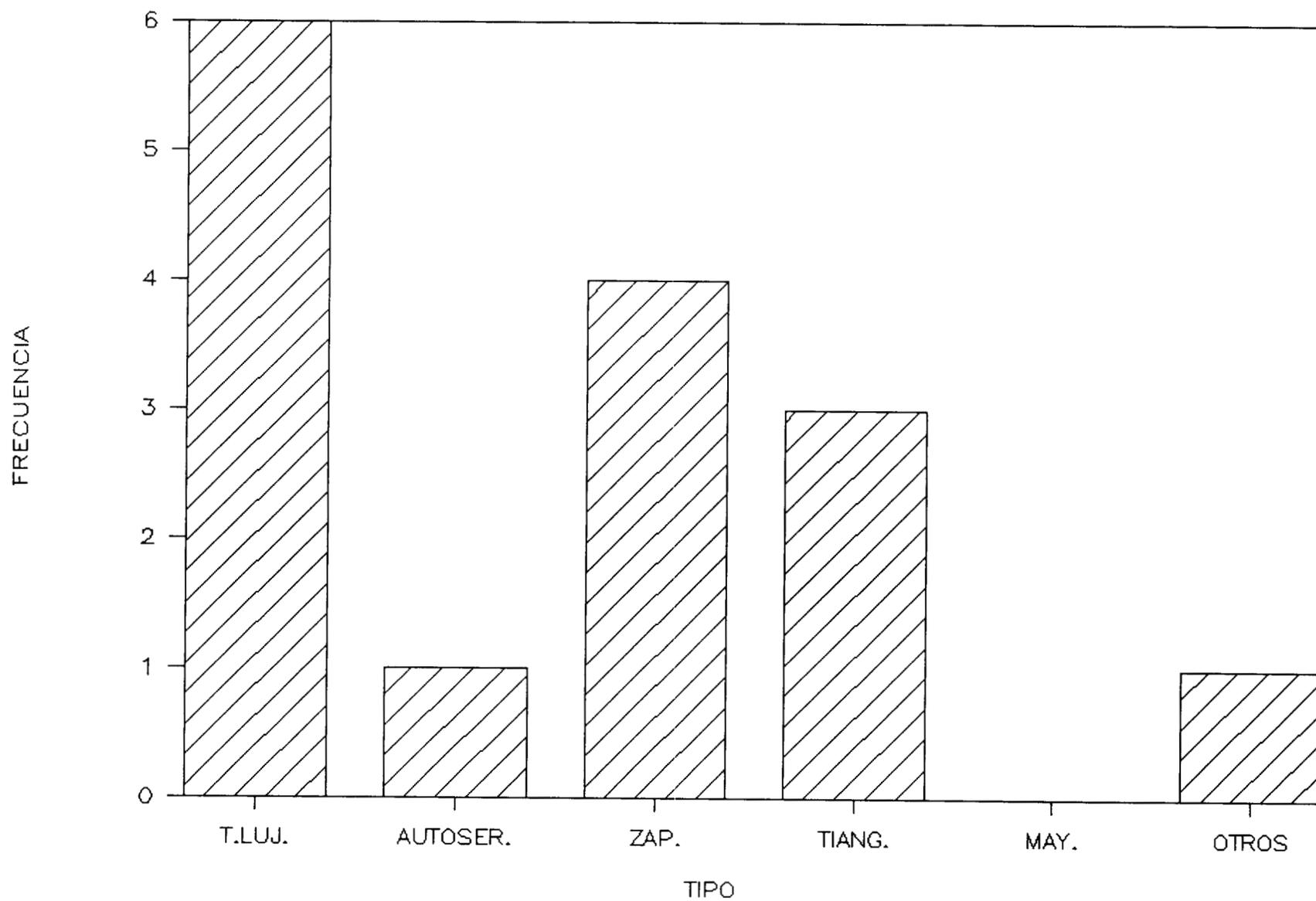
DEL PRODUCTO NACIONAL



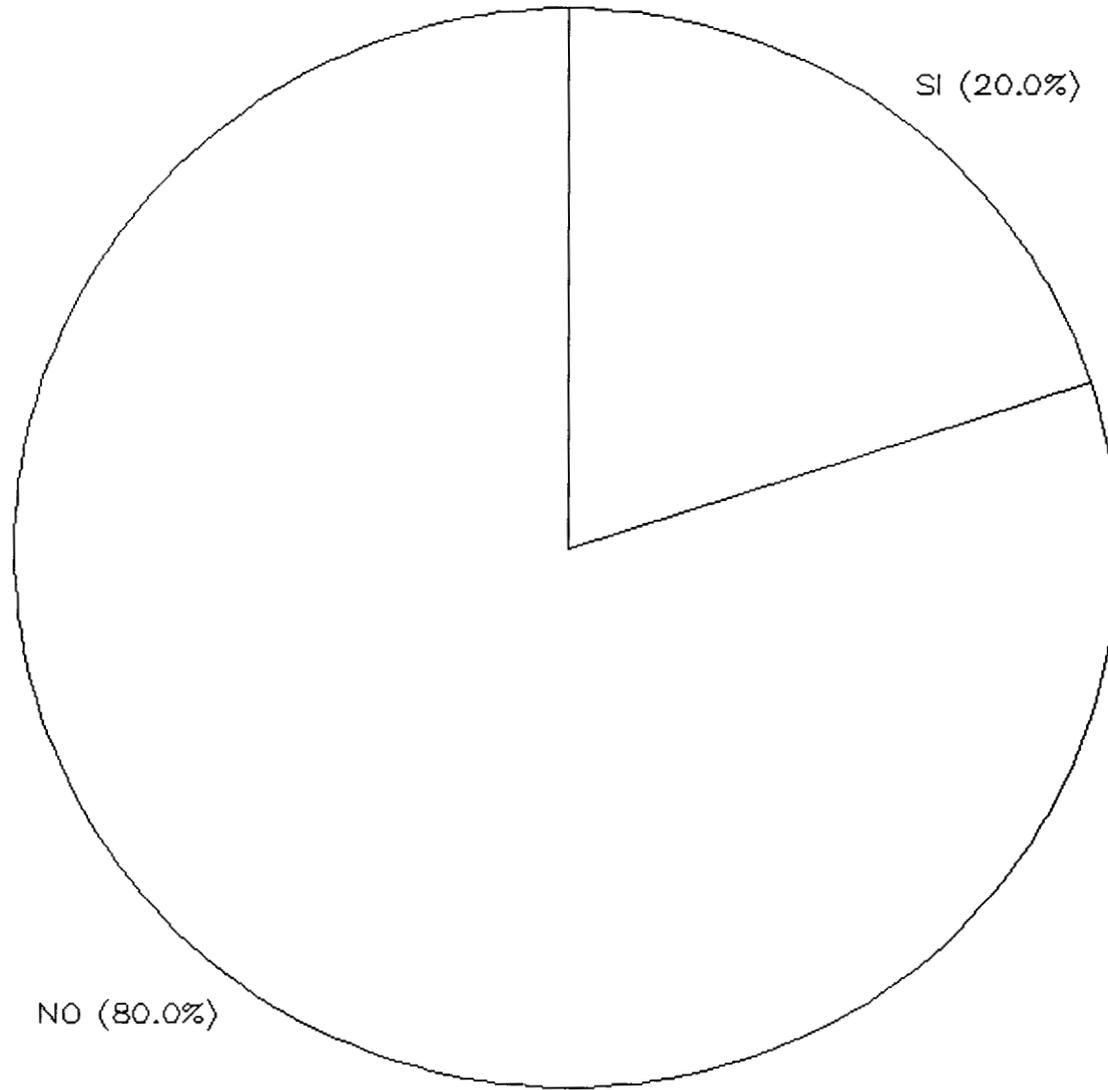
TENDENCIA DE LAS VENTAS APARTIR DE 1986



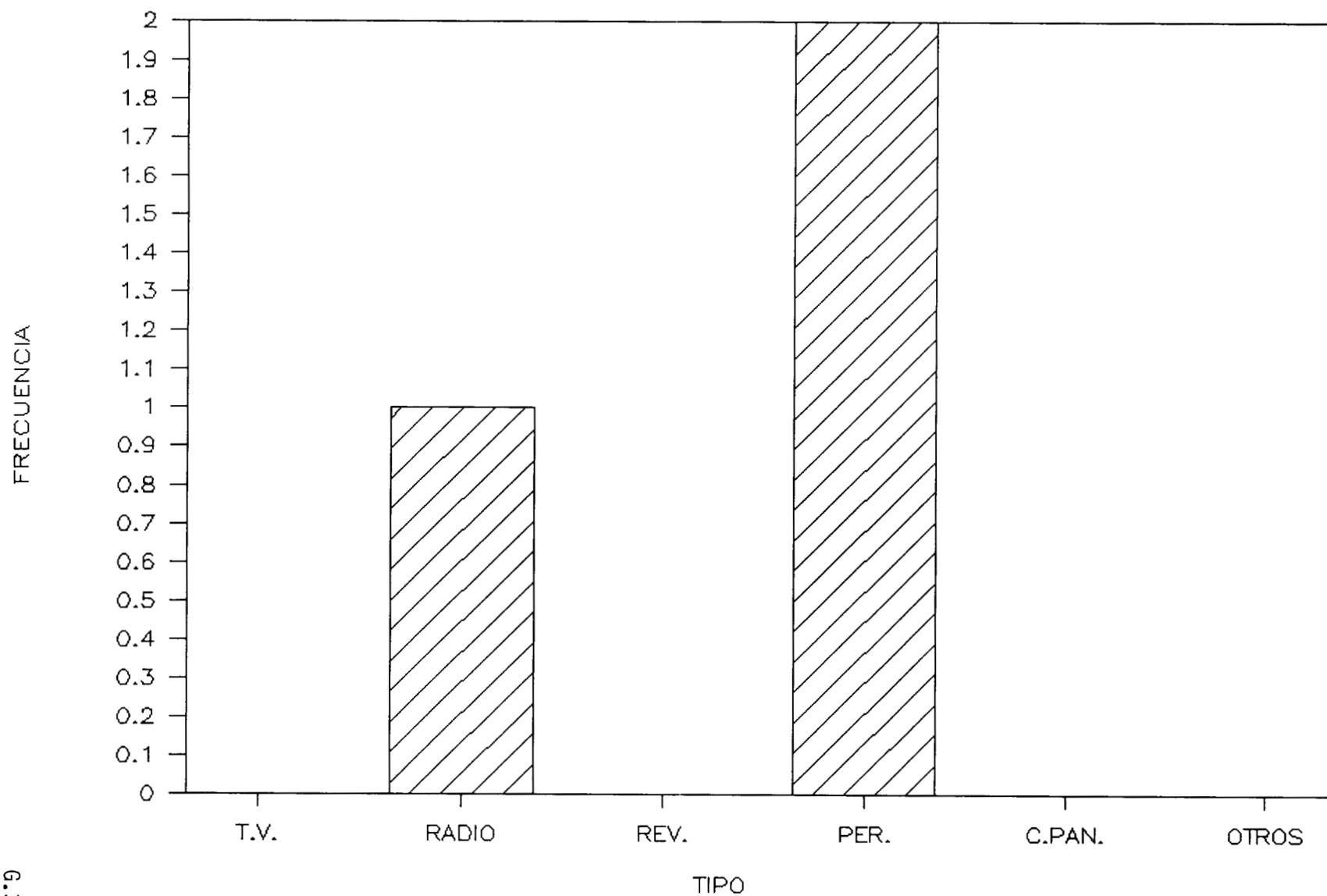
CANALES DE DISTRIBUCION UTILIZADOS



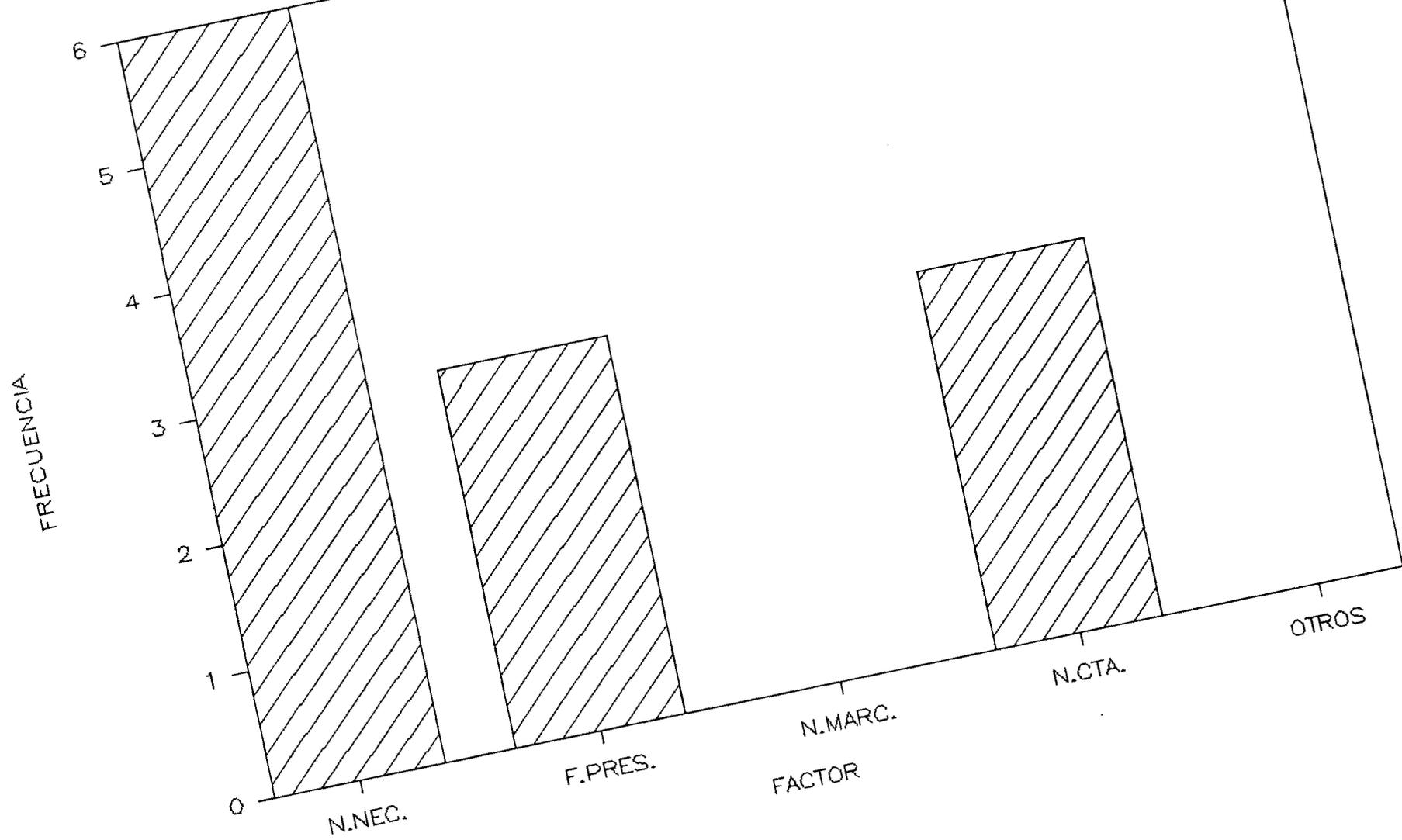
UTILIZACION DE PUBLICIDAD



MEDIOS DE PUBLICIDAD UTILIZADOS

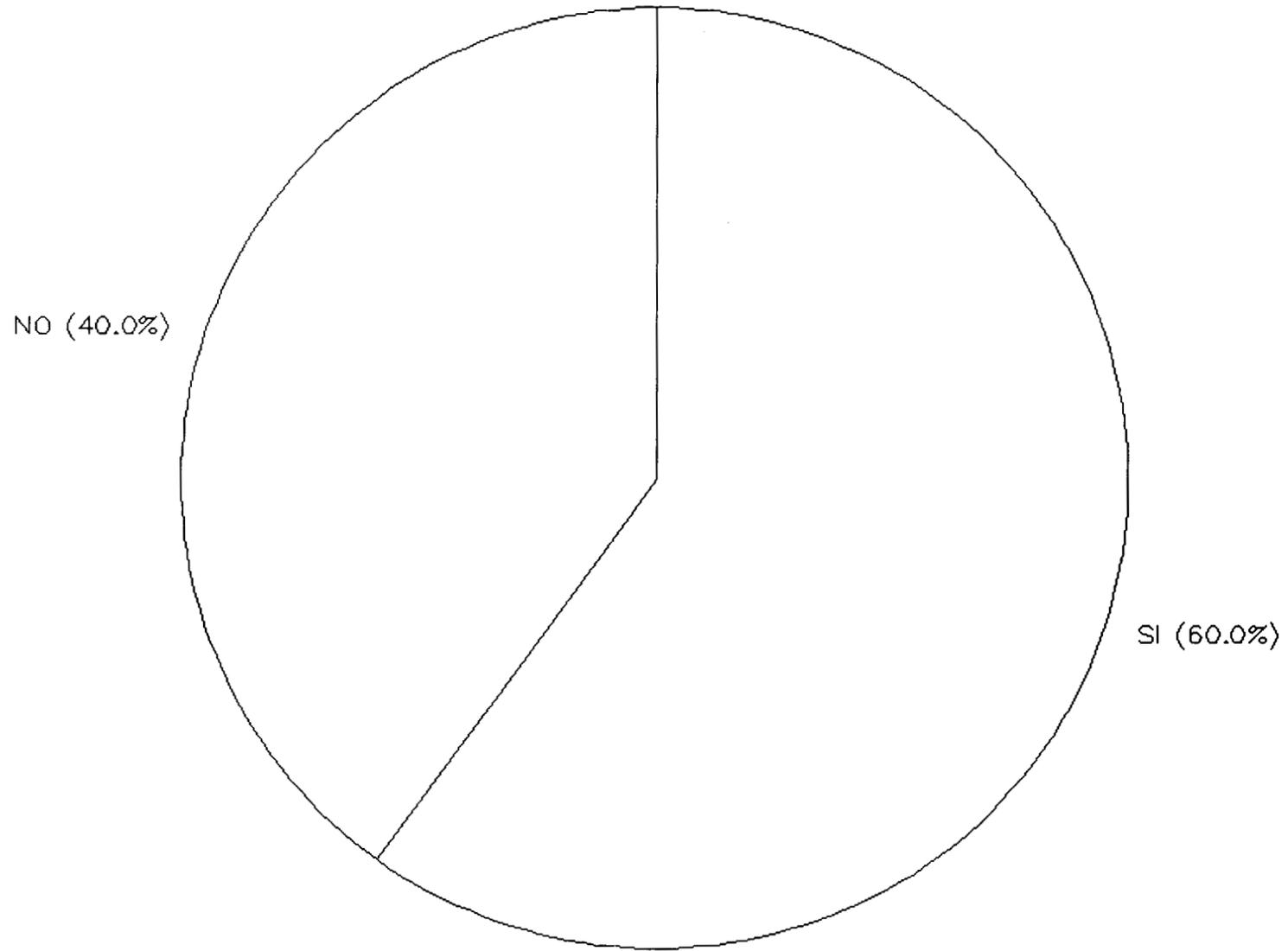


FACTORES QUE IMPIDEN LA UTILIZACION DE PUBLICIDAD

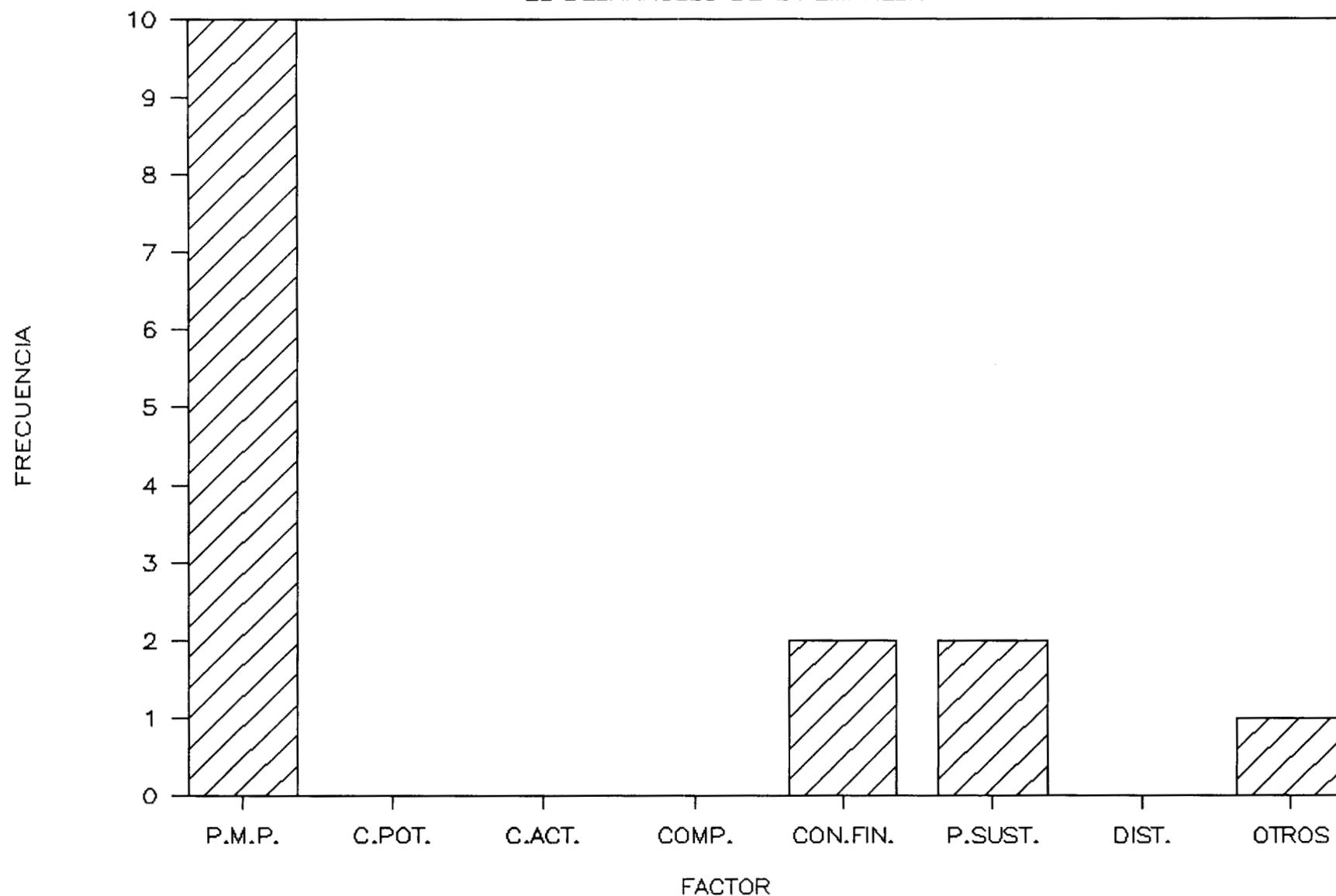


G.37

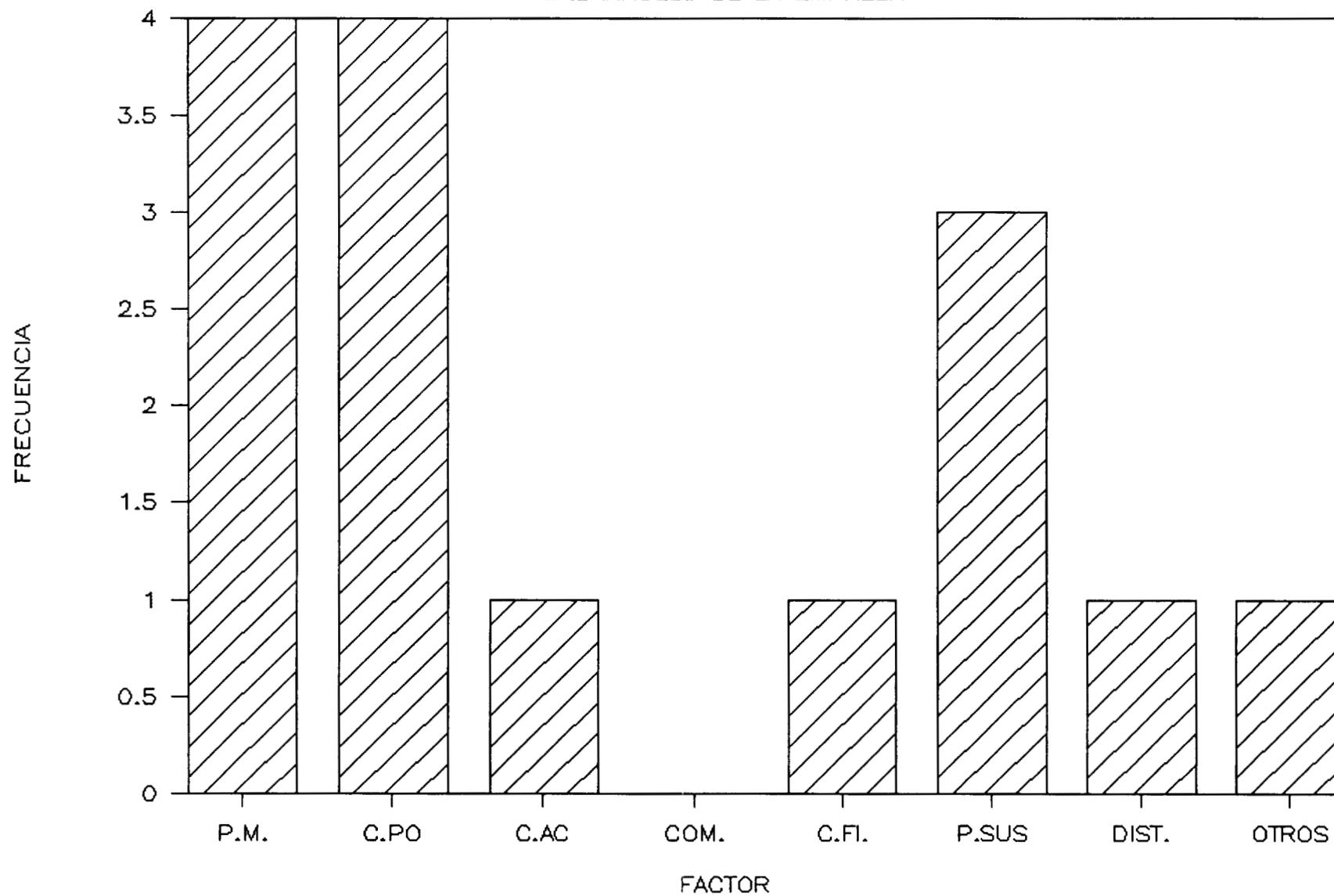
APOYO DEL DISTRIBUIDOR EN PROMOVER
EL PRODUCTO



PRINCIPAL FACTOR QUE AFECTA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

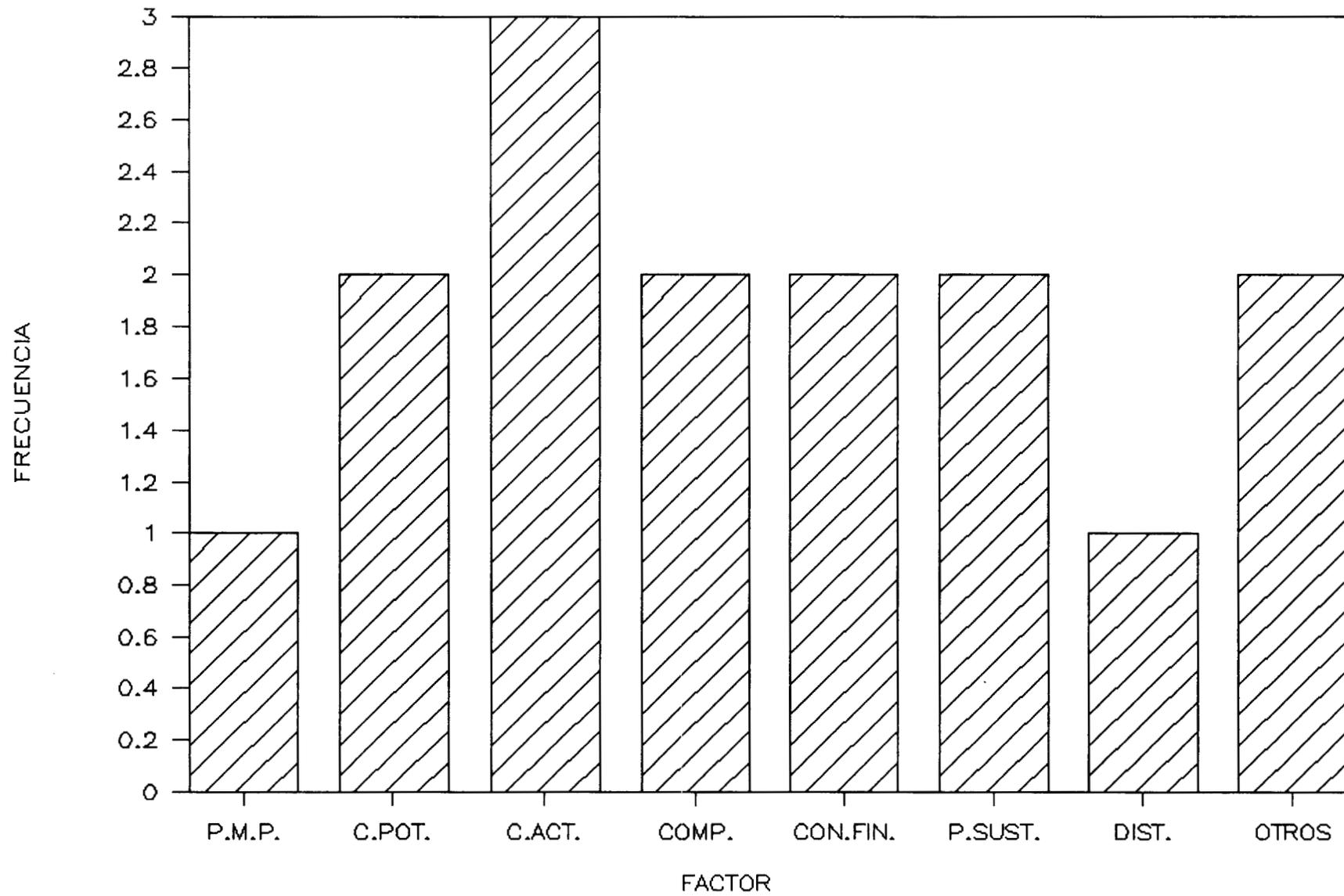


SEGUNDO FACTOR QUE AFECTA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

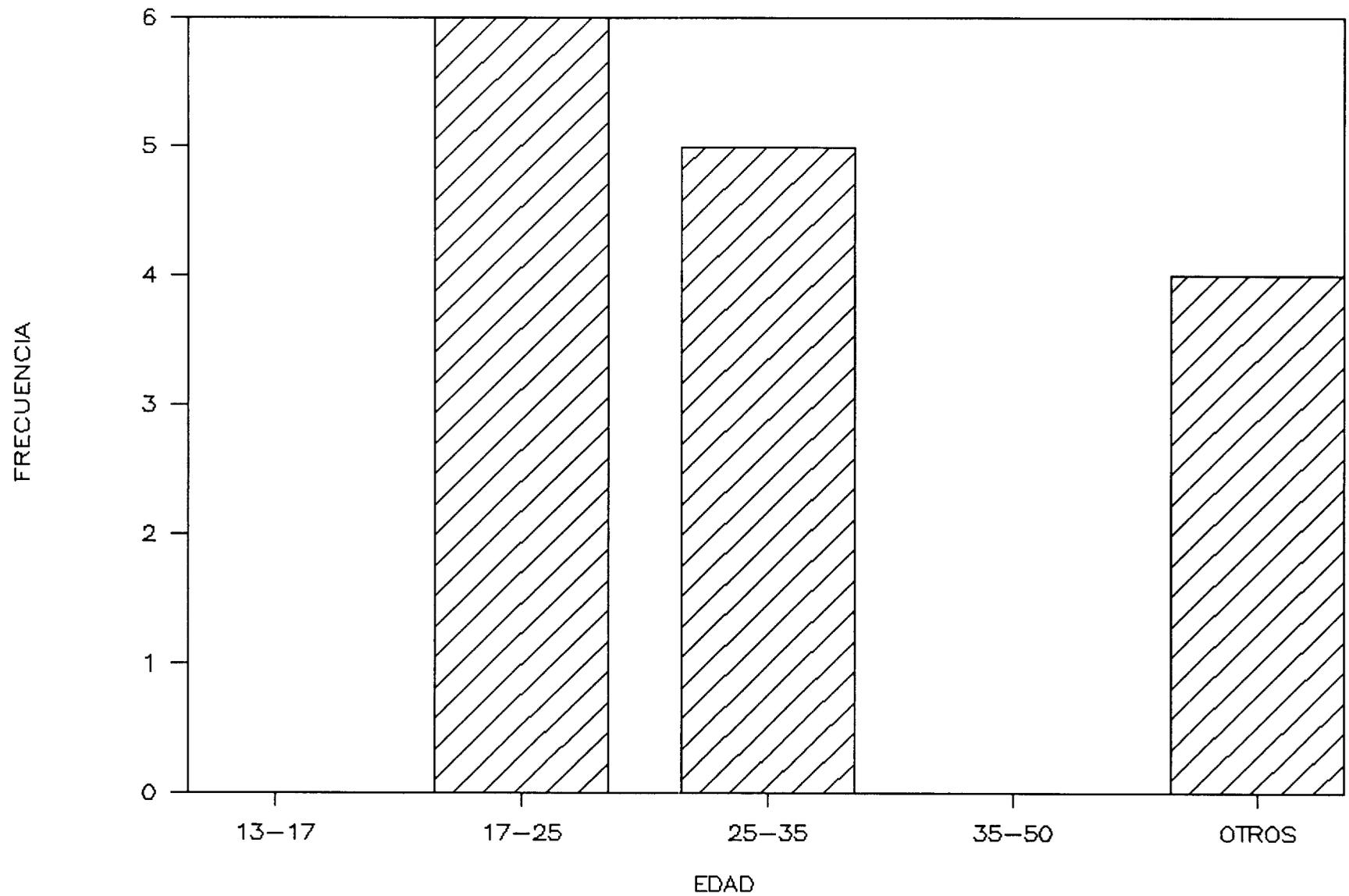


TERCER FACTOR QUE AFECTA

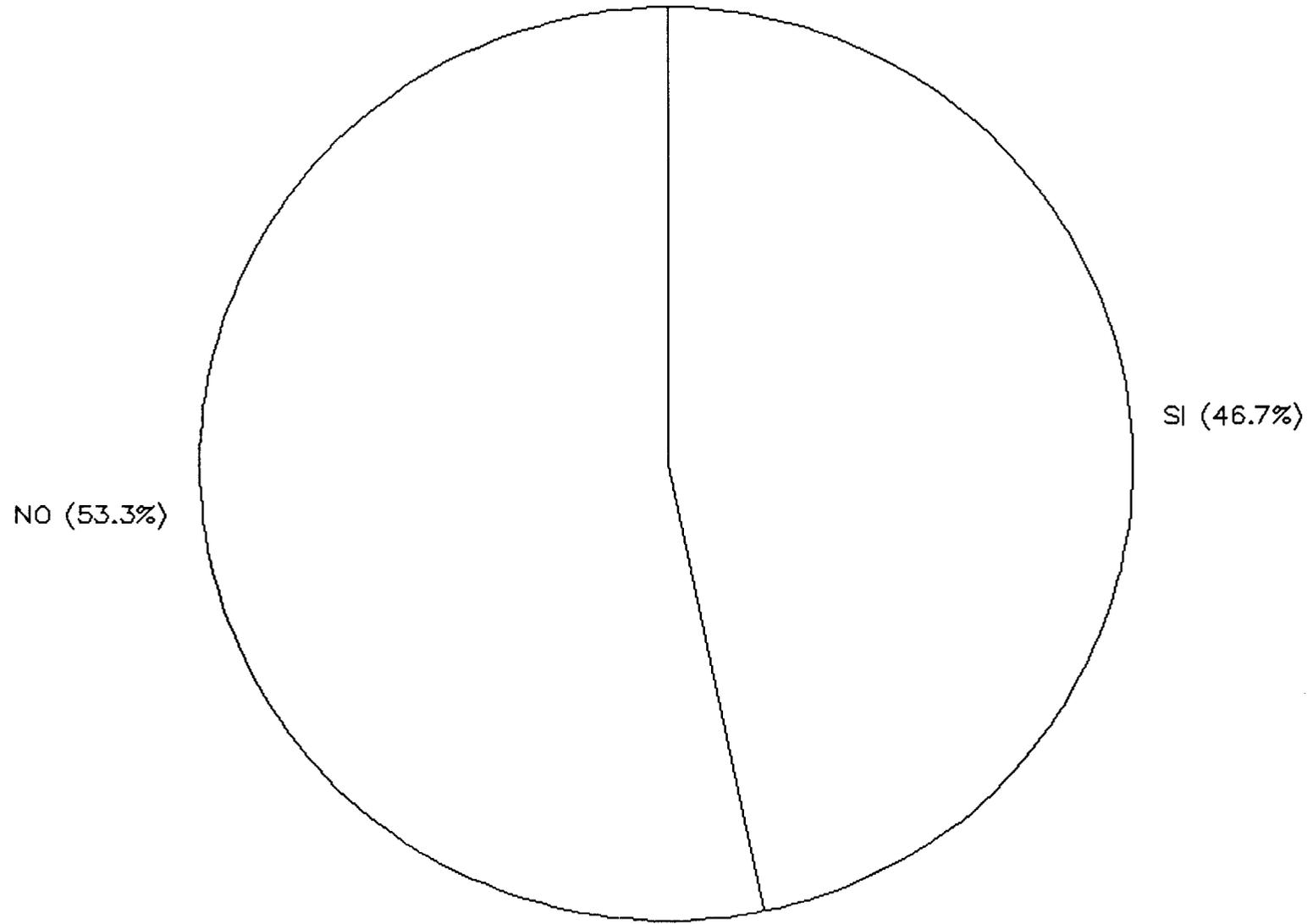
EL DESARROLLO DE LA EMPRESA



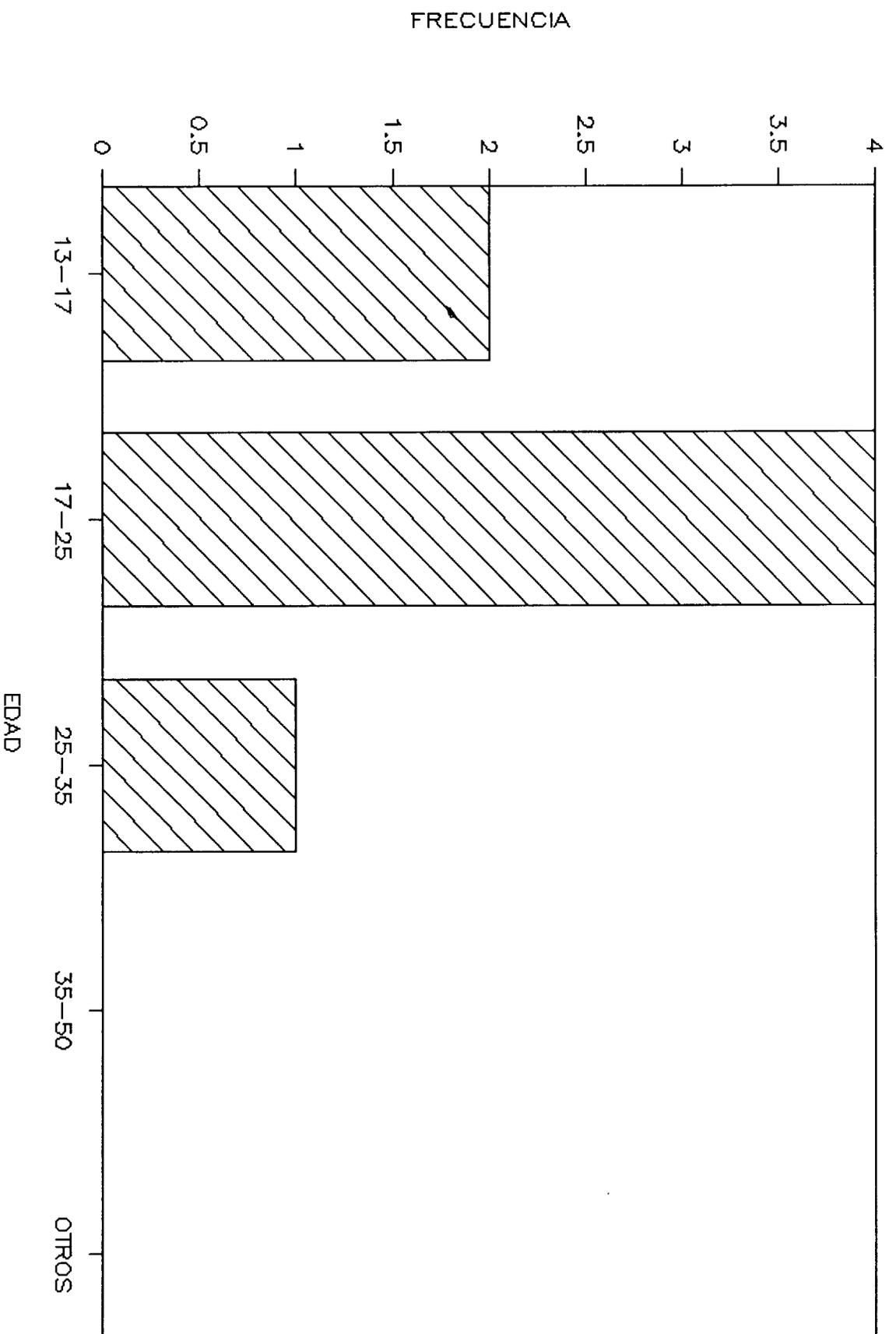
MERCADO ACTUAL



PERSPECTIVAS DE MERCADO POTENCIAL

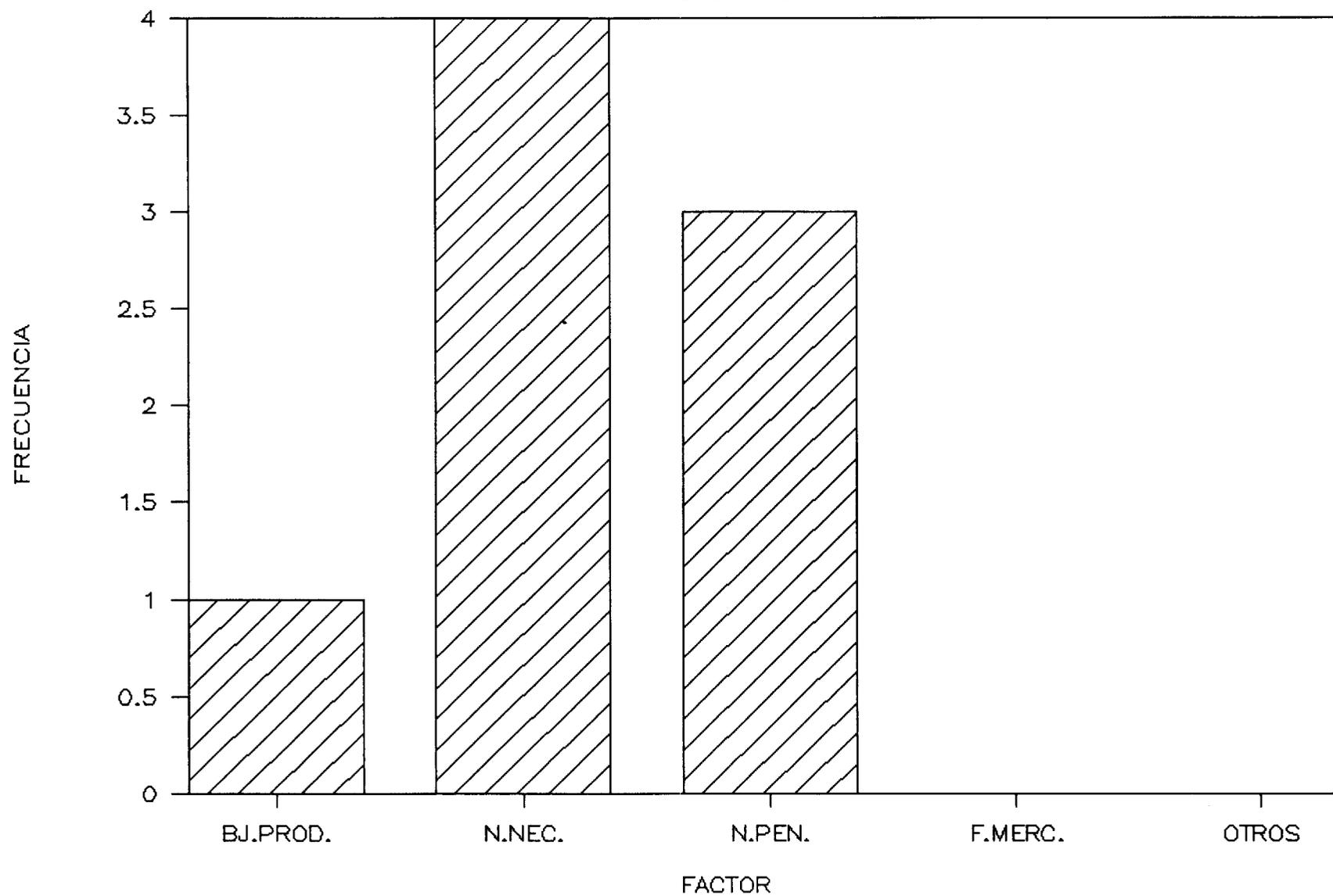


TIPO DE MERCADO POTENCIAL

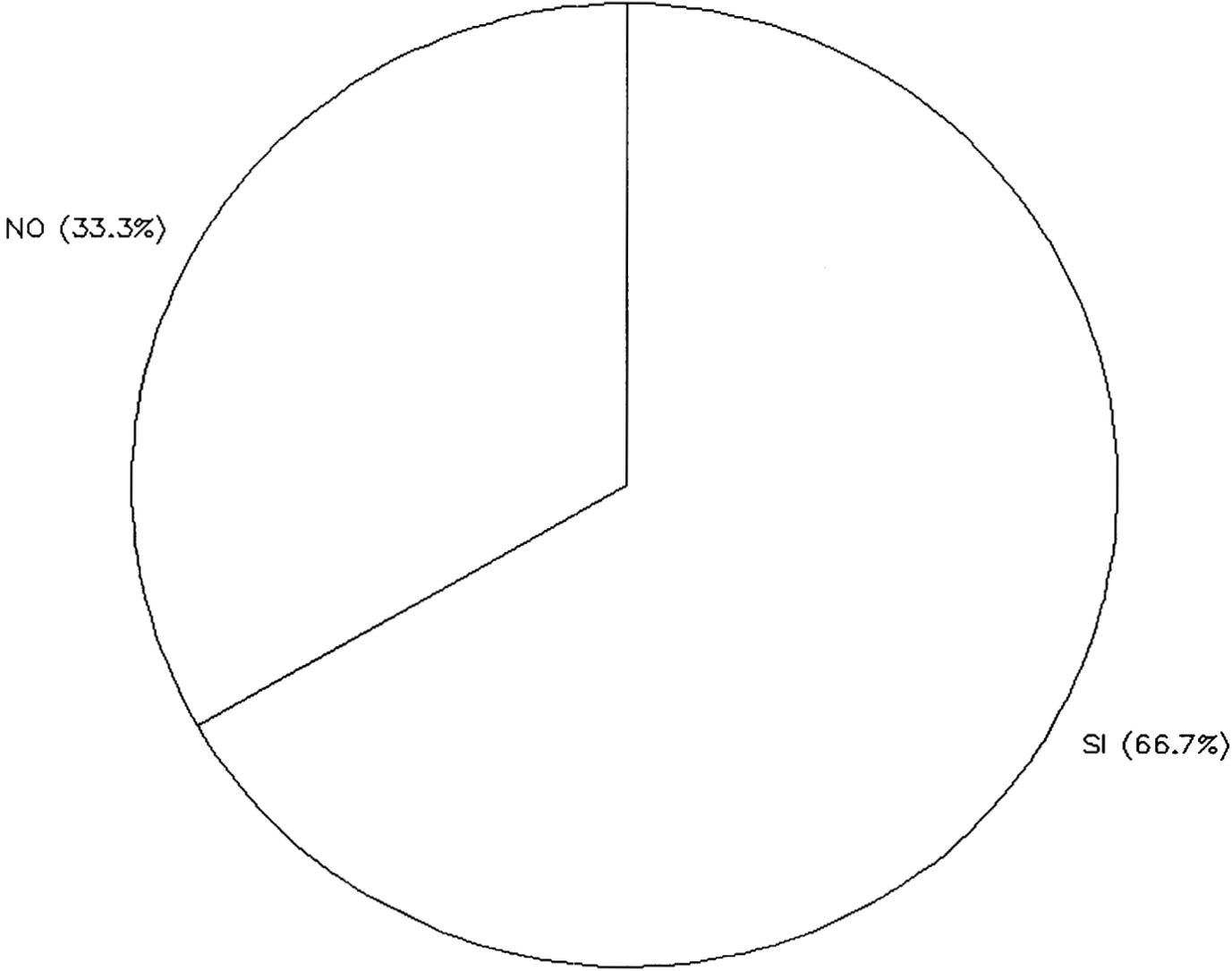


FACTOR DE NO EXISTENCIA DE MERCADO

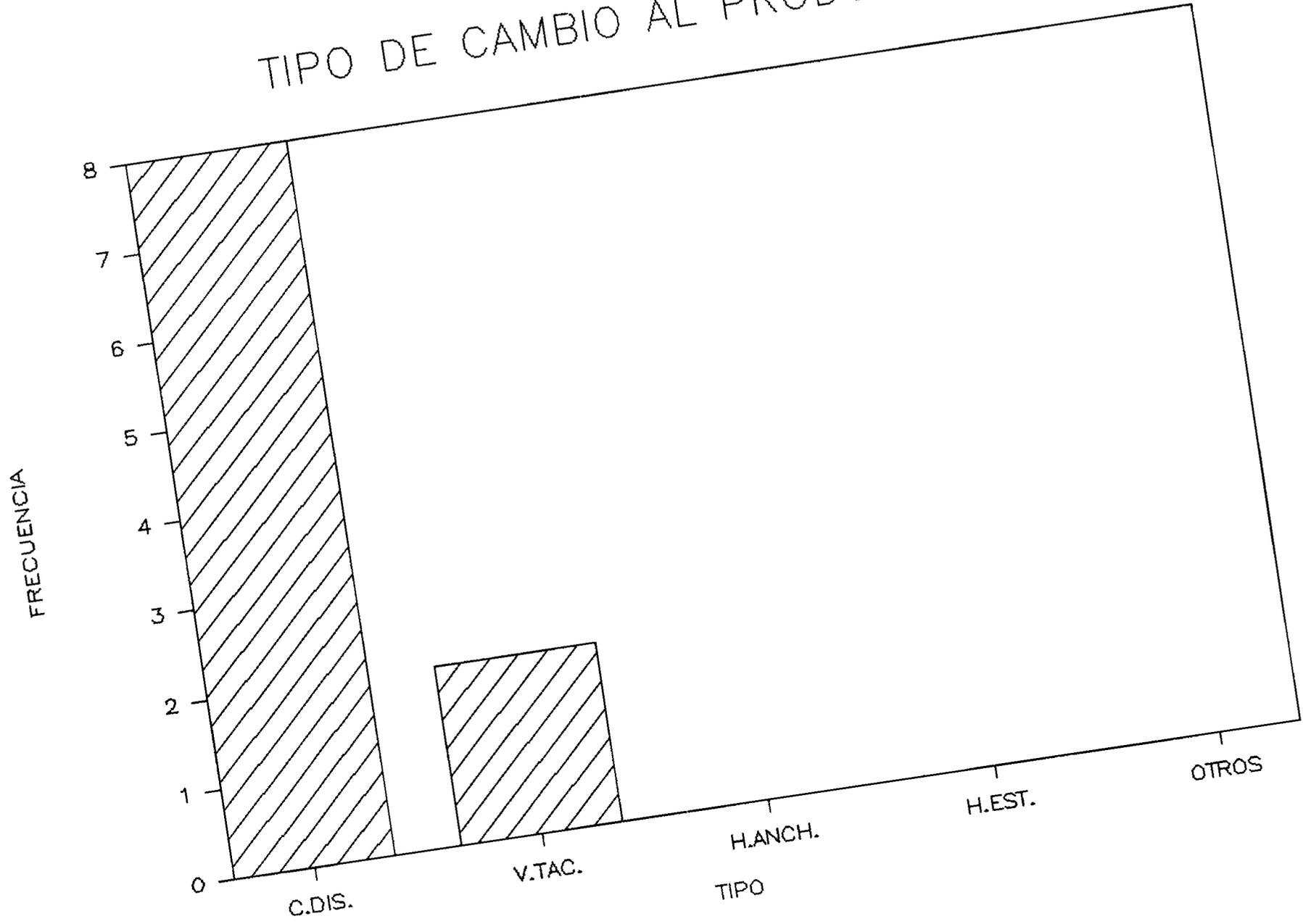
POTENCIAL



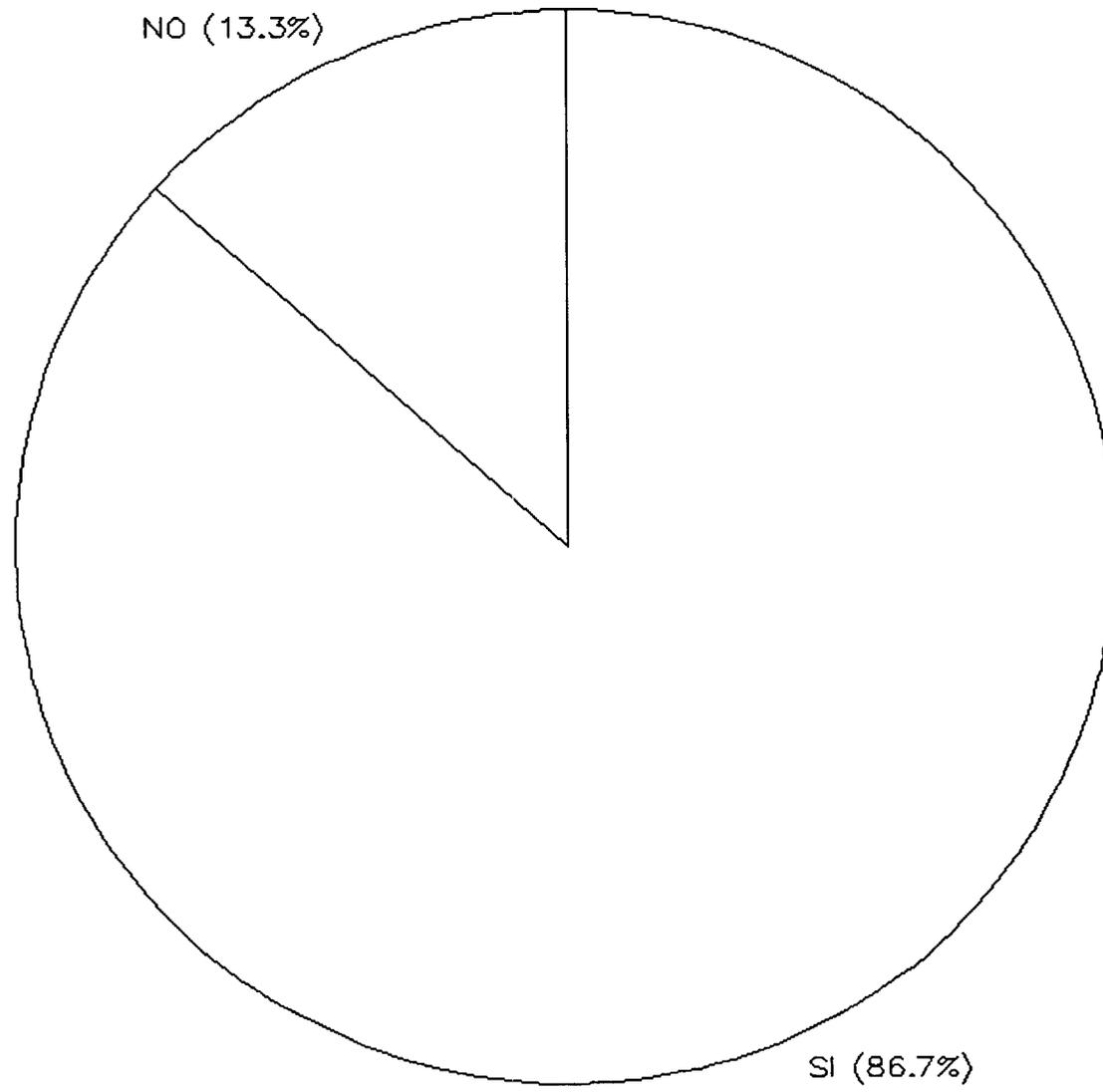
REALIZACION DE CAMBIOS AL PRODUCTO



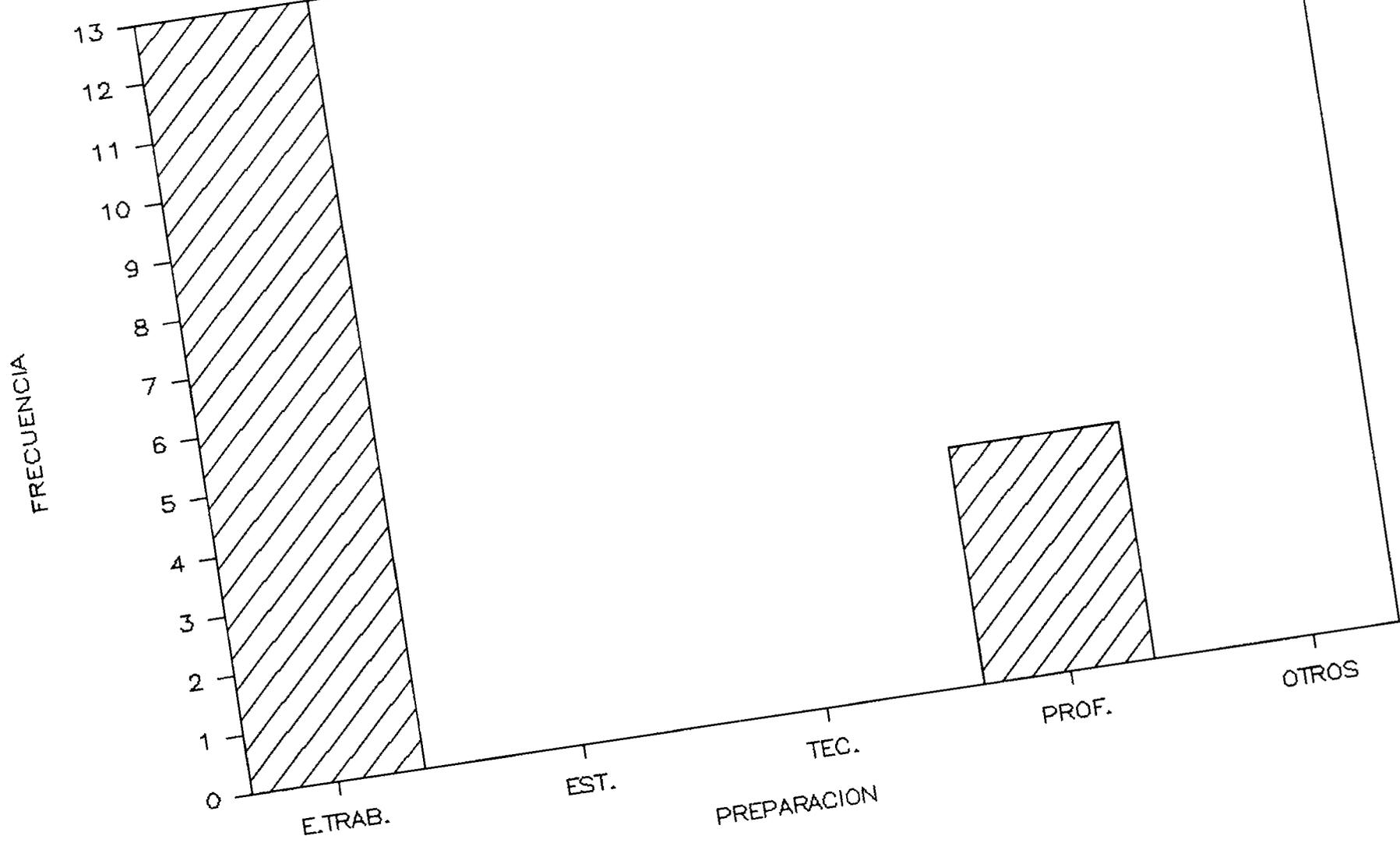
TIPO DE CAMBIO AL PRODUCTO



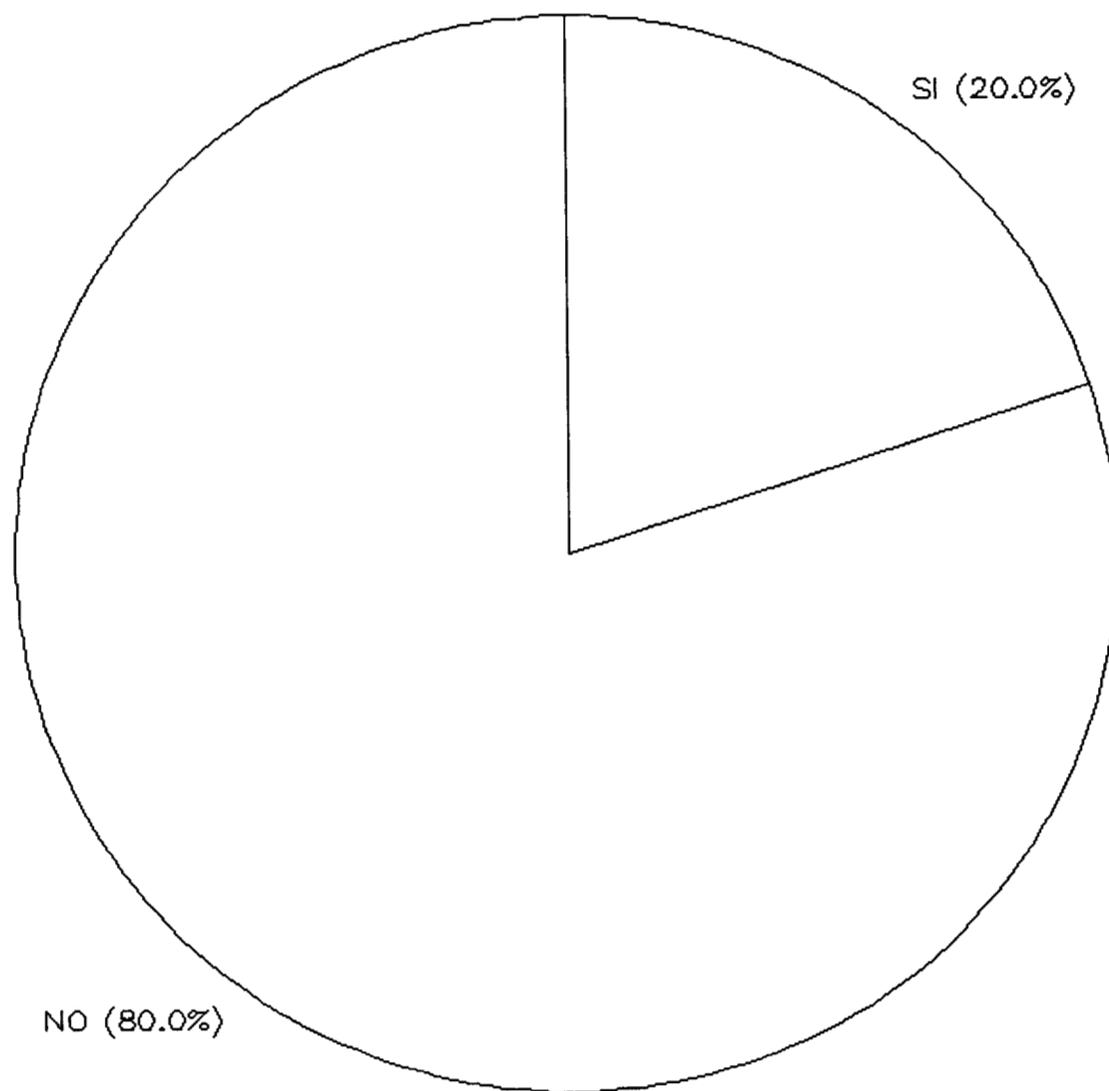
ASIGNACION DE RECURSOS PARA ACTUALIZAR
EL PRODUCTO



GRADO DE PREPARACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

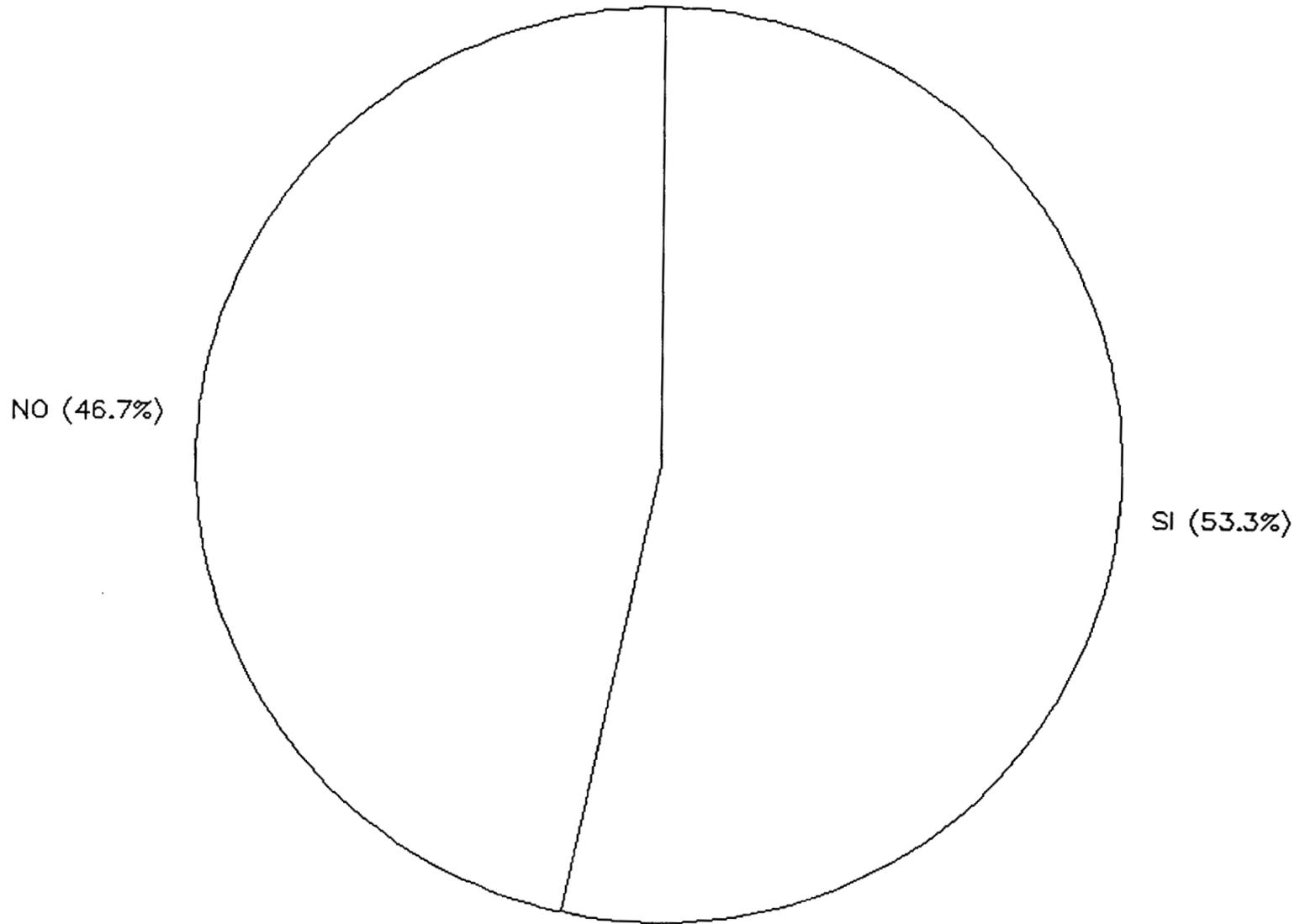


EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL

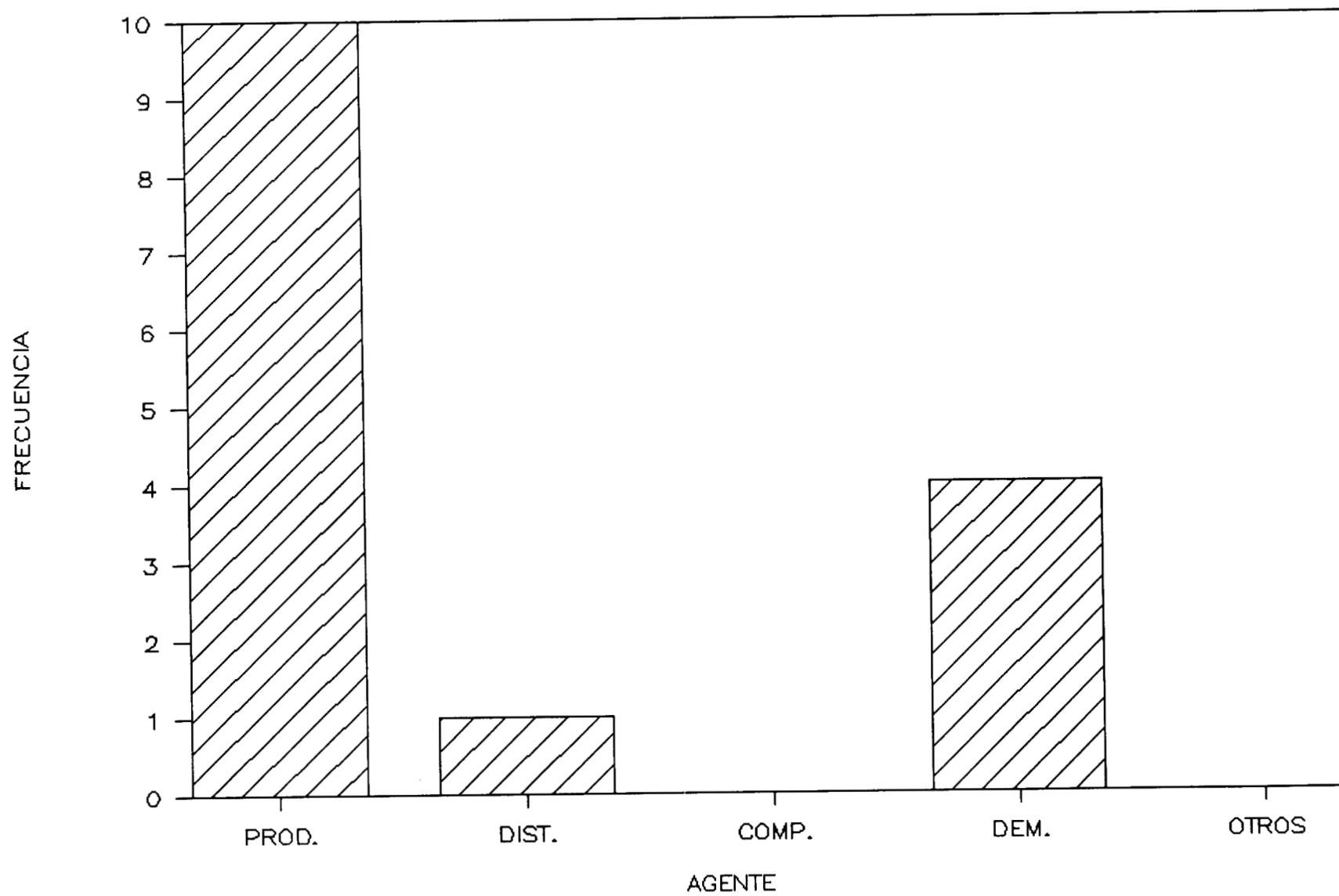


ADAPTACION DE NUEVOS PROCESOS

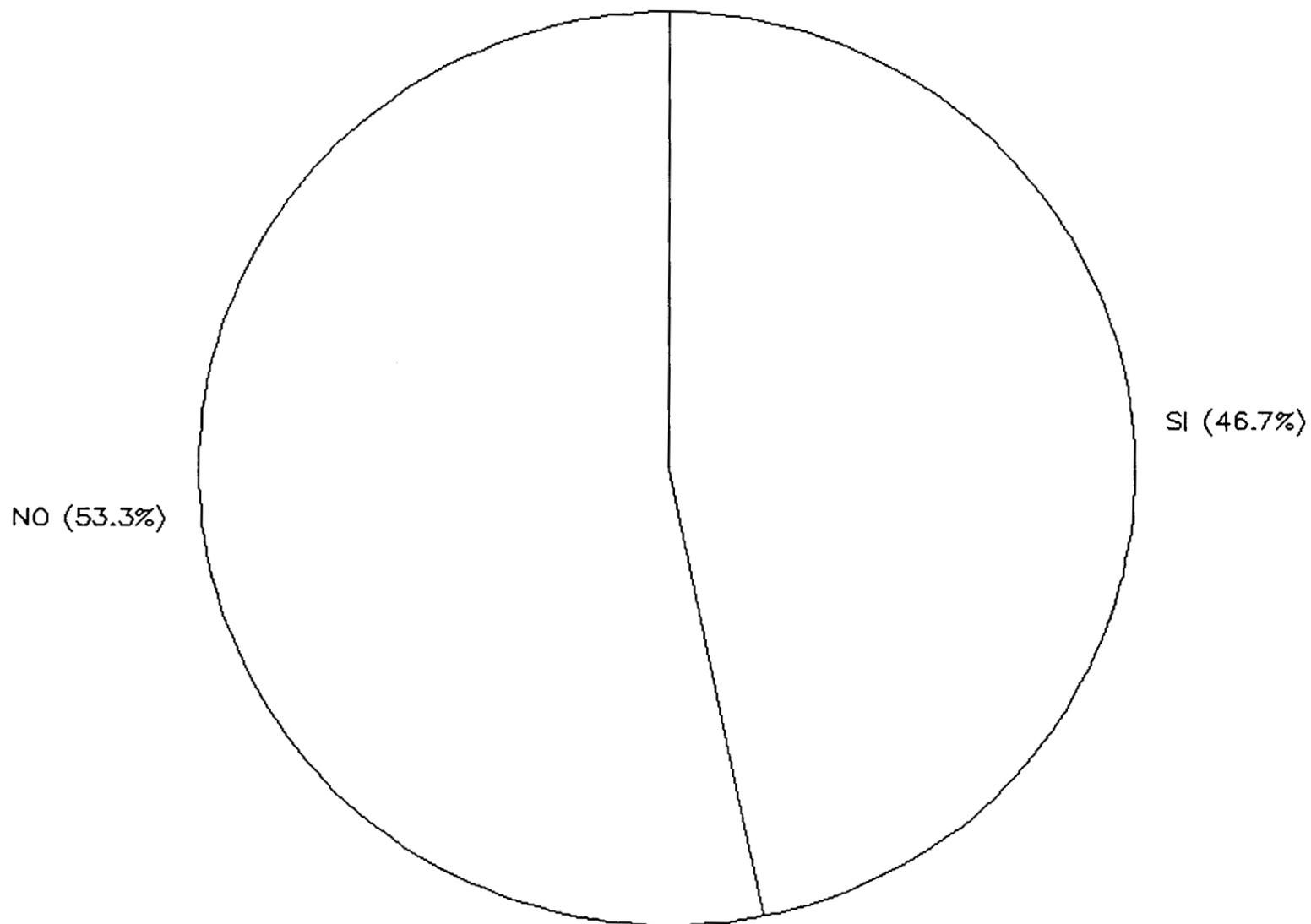
PRODUCTIVOS



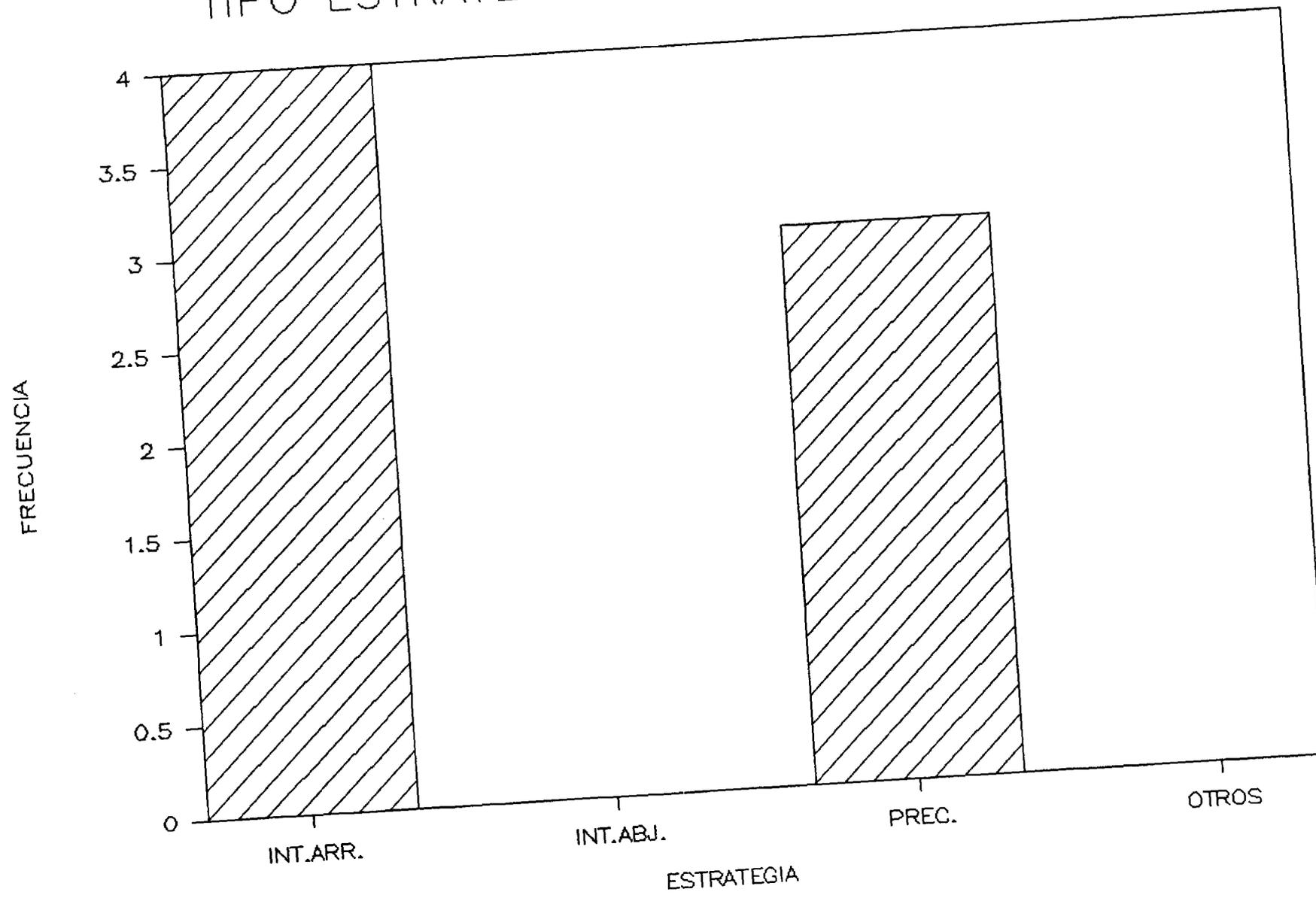
AGENTE FIJADOR DE PRECIO



UTILIZACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



TIPO ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADA



BIBLIOGRAFIA

La bibliografía y hemerografía utilizada en el marco teórico fue la siguiente:

- Alvarez Arguelles, Roberto, La negociación de México en el GATT, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., México, 1987, 2a. ed., 126 pp.
- Comercio exterior, La adhesión de México al GATT, BANCOMEXT, vol. 37, no. 7, Julio de 1987, México, D. F.
- Contaduría y administración, Algunas reflexiones sobre la situación actual y el futuro próximo de la economía mexicana, Lic. José Silvestre Méndez Morales. FCA-UNAM, Noviembre-Diciembre/1988. pp. 135-173.
- Encuesta de la industria mediana y pequeña, 1985, SPP, INEGI, Nacional Financiera, S.N.C., Programa de apoyo integral a la Industria Mediana y Pequeña.
- Grandes tendencias políticas contemporáneas, El GATT (Acuerdo General de Aranceles y Tarifas), por Jorge Witker V., UNAM, Coordinación de Humanidades, México, 1986.
- Lupus (Seudónimo), El Gatt. México ante la perspectiva del comercio internacional, "Ensayo presentado al premio Nacional de Economía", 1980.
- Malpica de La Madrid, Luis. Qué es el GATT ?, Grijalbo, México, 1986, 2a. ed., 533 pp.

- Ortiz Wadymar, Arturo, Manual de comercio exterior. De los mercantilistas al GATT, UNAM, México, 1987.
- Sallenave, J. P., Gerencia y planeación estratégica, Norma, Colombia, 1985, 284 pp.
- Sutton, C.J., Economía y estrategias de la empresa, Limusa, México, 1983, 236 pp.
- Wonnacott/Wonnacott, Economía, "Comercio Internacional y Aranceles", Mc Graw-Hill, Mexico, 1986, 2a. ed.

A N E X O S

CUESTIONARIO PARA APLICARSE A CONSUMIDORES

Esta es una investigación realizada por estudiantes de la "Universidad Autónoma Metropolitana" Unidad Iztapalapa para desarrollar el tema "Repercusiones del Gatt en la pequeña y mediana Industria Nacional del Calzado".

El sujeto de estudio es la zapatilla de vestir para dama.

Para llenar el siguiente cuestionario, si la respuesta es "Otros", especifique en el espacio que se proporciona.

1. Al comprar zapatillas usted toma en cuenta (Enumere los tres principales en orden de importancia):

- () Acabado
- () Precio
- () Moda
- () Material
- () Marca
- () Duración
- () Comodidad
- () Otros _____

2. A primera vista, identifica si la zapatilla que compra es de producción nacional o extranjera ?

Sí () No () (Pasar a la pregunta 4)

3. En qué lo nota ?

a)Material b)Marca c)Acabado d)Precio e)Otros _____

4. Ha comprado zapatilla extranjera ?

Sí () No () (Pasar a la pregunta 6)

5. En dónde ?

a)Tiendas departamentales de lujo (Liverpool, Sears, etc.)

b)Tiendas de autoservicio c)Zapaterías d)Tianguis

e) Otros: _____

6. Qué ventajas identifica en estos productos con respecto a los productos nacionales ?

a)Precio b)Acabado c)Moda d)Material e)Otros _____

7. Qué desventajas encuentra ?
- a) Defectos en acabado b) Material corriente c) Poca duración
d) Incomodidad e) Otros _____
8. Considera necesaria la importación de zapatilla ?
- Si() No()
9. En cualquier caso, por qué ? _____

10. Prefiere que su calzado sea:
- a) De piel natural b) Materiales sintéticos c) Combinación
d) Indiferente e) Otros _____
11. Por lo general, usted compra sus zapatillas en:
- a) Tiendas departamentales de lujo (Liverpool, Sears, etc.)
b) Tiendas de autoservicio (Aurrerá, Gigante, etc.)
c) Zapaterías d) Tianguis e) Otros: _____
12. Ha escuchado o visto anuncios de zapatillas nacionales (excluyendo la Cia. Canadá) en:
- a) Televisión b) Radio c) Revista d) Periódico
e) Carteles panorámicos f) Ninguno
13. Cuál es el precio máximo que usted está dispuesta a pagar por un par de zapatillas ?
- a) \$30,000 a \$40,000 b) \$50,000 a \$60,000 c) \$70,000 a \$80,000
d) \$90,000 a \$100,000 e) Una cantidad mayor _____

CUESTIONARIO PARA APLICAR A PRODUCTORES

El presente cuestionario es parte de la investigación "Repercusiones del GATT en la pequeña y mediana Industria Nacional del Calzado"; realizada por estudiantes de la "Universidad Autónoma Metropolitana" Unidad Iztapalapa.

El sujeto de estudio es la zapatilla de vestir para dama.

Para llenar el siguiente cuestionario, si la respuesta es "Otros", especifique en el espacio que se proporciona.

1. Su proceso productivo es:

a) Altamente tecnificado b) Medianamente tecnificado c) Artesanal

2. Su producción anual, de 1986 a la fecha:

a) ha aumentado b) se ha mantenido c) ha disminuido

3. Considera que la implantación de nueva tecnología reduce el costo de producción de la zapatilla ?

Si () No ()

4. Esto haría a su producto más competitivo?

Si () No ()

5. Los diseños de las zapatillas que produce son:

a) Nacionales b) Extranjeros

6. Cuáles son las principales materias primas utilizadas en la elaboración de la zapatilla ?

a) Piel natural b) Material sintético c) Combinación

d) Otros _____

7. Someten a algún tipo de control de calidad a sus productos ?

Si () No () (Pasar a la pregunta 9)

8. Qué tipo de control tienen ? _____

9. Por qué no lo tienen ? _____
-
10. Cuando existen devoluciones de su producto, se deben primordialmente a:
- a) Despegado b) Descosido c) Manchas d) Ruptura de empeine
e) Defectos en la suela f) Otros: _____
11. Cuál es el factor que incrementa más el precio de su producto?
- a) Mano de obra b) Materia prima c) Costos de almacenamiento
d) Presencia de intermediarios e) Otros: _____
12. Su principal competencia es:
- a) Nacional b) Extranjera
13. Sabe usted lo que es el GATT ?
- Sí () No () (Pasar a la pregunta 15)
14. De qué manera le ha afectado ? _____
-
15. A su juicio, cuál es el país principal del que México importa zapatilla ?
- a) España b) Brasil c) Taiwan d) Hong Kong e) Korea
f) Otros _____
16. Exporta su producto ?
- Sí () No () (Pasar a la pregunta 18)
17. Cuál es la razón ? (Enumere en orden de importancia)
- () Facilidades para exportar
() Pedidos de otros países
() Calidad competitiva del producto
() Crecimiento de la producción
() Mayores utilidades
() Otros _____ (Pase a la pregunta 19)

18. Por qué no ?
- a) Trámites problemáticos con el gobierno mexicano
 - b) No satisface el nivel de calidad para exportar
 - c) Barreras proteccionistas para entrar a otros países
 - d) El volumen de producción no alcanza niveles de exportación
 - e) Otros _____ (Pase a la pregunta 21)
19. Tiene una producción exclusiva para exportar ?
- Sí () No ()
20. En cualquier caso, por qué? _____
- _____
21. En su opinión, México importa zapatillas por:
- () Falta de tecnología
 - () Demanda insatisfecha
 - () Condiciones de tratados internacionales
 - () Falta de calidad de los productos mexicanos
 - () Otros _____
22. Considera que su producto es competitivo internacionalmente ?
- Sí () No ()
23. Cuál sería el principal factor de lo anterior ?
- a) Precio b) Moda c) Diseño d) Materiales e) Acabado
 - f) Otros: _____
24. Su volumen de ventas, a partir de 1986:
- a) Ha aumentado b) Se ha mantenido c) Ha disminuido
25. Usted vende principalmente a:
- a) Tiendas departamentales de lujo (Liverpool, Sears, etc.)
 - b) Tiendas de autoservicio (Aurrerá, Gigante, etc.)
 - c) Zapaterías d) Tianguis e) Mayoristas
 - f) Otros: _____

26. Realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer su producto ?

Sí () No () (Pasar a la pregunta 28)

27. En caso de haber respondido SI, cuál es el medio ?

- a) Televisión b) Radio c) Revista d) Periódico
e) Cartel panorámico f) Otros: _____

28. Cuál es la razón de no utilizar la publicidad para promover su producto ?

- a) El producto (zapatilla), en sí, no la necesita
b) Falta de presupuesto c) No cuenta con marca registrada
d) No lo ha tomado en cuenta e) Otros _____

29. Sus distribuidores ponen atención en promover adecuadamente su producto ?

Sí () No () (Pasar a la pregunta 31)

30. De qué manera? _____

31. A qué se debe? _____

32. Cuál considera usted que sea el principal factor que afecta el desarrollo de su empresa ? (Enumere en orden de importancia)

- () Proveedores de materias primas
() Competidores potenciales
() Competidores actuales
() Compradores (Clientes)
() Consumidor final
() Productos sustitutos
() Distribuidores
() Otros _____

33. A qué mercado atiende actualmente ?

Mujeres de: a) 13 - 17 años

b) 17 - 25 años

c) 25 - 35 años

d) 35 - 50 años

e) Otros _____

34. Tiene localizado otro tipo de mercado para vender sus productos ?

Sí () No () (Pasar a la pregunta 36)

35. A quiénes ?

Mujeres de: a) 13 - 17 años

b) 17 - 25 años

c) 25 - 35 años

d) 35 - 50 años

e) Otros _____ (Pasar a la pregunta 37)

36. Por qué no ?

a) No tiene capacidad para abastecer otros mercados

b) No lo considera necesario c) No ha pensado en ello

d) No ha encontrado otro mercado e) Otros _____

37. Ha creado cambios en el producto que motiven a dicho mercado?

Sí () No () (Pasar a la pregunta 39)

38. En caso de haber contestado SI, cuáles son esos cambios ?

a) Cambios en el diseño b) Diversos tipos de tacón

c) Hacer más ancha la horma d) Hacer más estrecha la horma

d) Otros _____

39.Cuál es la causa?

40. Asigna recursos para actualizar su producto en cuanto a moda, diseño, material, etc. ?

Si () No ()

41. El grado de preparación del personal administrativo es principalmente:

() Experiencia en el trabajo

() Estudiantes

() Técnicos

() Profesionales

() Otros _____

42. Cuenta con programas de capacitación y desarrollo profesional?

Si () No () (Pasar a la pregunta 44)

43. De qué tipo? _____

_____ (Pasar a la pregunta 45)

44. Cuál es el motivo ? _____

45. Han adoptado nuevos procesos productivos?

Si () No () (Pasar a la pregunta 47)

46. En qué consisten? _____

_____ (Pasar a la pregunta 48)

47. Por qué? _____

48. La productividad en su empresa es:

_____ pares por hombre al día

49. Quién en su caso establece el precio de la zapatilla?
a) Productor b) Distribuidor c) Competencia d) Demanda
e) Otros _____
50. Utiliza actualmente alguna estrategia competitiva?
Si () No () (Finaliza cuestionario)
51. Cuál es?
a) Integración hacia arriba b) Integración hacia abajo
c) Estrategia de precio d) Otro _____
52. En qué consiste? _____

