

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ECEE
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 2004387

TESIS:

**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE CLÚSTER PARA
LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN SAN MATEO
ATENCO.”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRÍA EN EVALUACION Y ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS**

PRESENTAN:

**LETICIA NICOLÁS REYES
CECILIA SILVA OLIVERA TORO**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. SERGIO GARCILAZO LAGUNES

MÉXICO, D.F. DICIEMBRE 2013

IR AL INDICE

Dedicatorias y Agradecimientos

Cecy, gracias a que eres un ser extraordinario y una excelente profesionalista, pudimos conjuntar nuestros conocimientos y habilidades para desarrollar un proyecto en beneficio de un grupo personas y por ende obtener nuestro título.

A mi Padre, que aunque físicamente ya no se encuentra entre nosotros, me enseñó lo importante y valioso que es el superarme día a día.

A mi madre, el ser más maravilloso y amoroso que me dio la vida. Gracias a tu ejemplo he podido conocer los valores principales para ser mejor persona y profesionalista todos los días. Te agradezco tu amor y apoyo incondicional en mis triunfos y fracasos. Te amo.

A mis hermanos David y Gilberto así como mi cuñada Guadalupe y mi sobrino Emmanuel, por ser parte de mi vida y hacerme partícipe de su amor y sus experiencias.

A los productores de calzado tanto de la Plaza Azul como de la Plaza Naranja, gracias por su disposición para proporcionarnos información para este proyecto, el cual espero sea de utilidad para ustedes.

A los profesores Sergio Garcilazo y César Herrera, que nos han asesorado y guiado para lograr este trabajo.

A mis amigos, con quienes he compartido momentos memorables de alegrías y tristezas.

Leticia

Dedicatorias y Agradecimientos

Leti, muchas gracias por toda la energía y el corazón dedicados a este proyecto. Fueron muchas horas de trabajo y en todo momento encontré en ti a alguien con la perseverancia, el empuje, el profesionalismo y la disposición para lograr esta meta.

A mis padres, Héctor y Cecilia, y a mis hermanos, Héctor y Fernanda, les dedico esta tesis con mucho amor y agradecimiento por todo lo que han aportado y enriquecido mi vida. Por ser ejemplo de generosidad e integridad y por su apoyo incondicional.

A los productores de calzado de San Mateo Atenco, les agradezco la generosidad para compartir información sobre su trabajo y espero que encuentren utilidad en esta tesis.

A mis amigos, por todas las risas y momentos compartidos.

A todos los maestros que a lo largo del camino han ayudado a ampliar mi mente.

Y un agradecimiento especial a los profesores Sergio Garcilazo y César Herrera por el tiempo y conocimientos dedicados a esta tesis.

Cecilia

PROPUESTA DE CREACIÓN DE CLÚSTER PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN SAN MATEO ATENCO

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| Capítulo I. Marco teórico | 7 |
| ¿Qué es un Clúster?..... | 7 |
| Antecedentes del Clúster..... | 9 |
| Valor Compartido y su influencia en el concepto de Clúster..... | 12 |
| Iniciativas de Clúster..... | 23 |
| Características de Iniciativas de Clúster exitosas: | 25 |
| Retos de las Iniciativas de Clúster..... | 26 |
| Componentes del Modelo de Desempeño de Iniciativa de Clúster | 27 |
| Ventajas y áreas de oportunidad de los Clústeres..... | 32 |
| Capítulo II. Mercado del calzado | 34 |
| Mercado Internacional | 34 |
| Mercado Nacional | 35 |
| Historia del Calzado en México..... | 36 |
| Situación Actual del Calzado en México | 39 |
| Producción | 40 |
| Empleo | 44 |
| Demanda..... | 49 |
| Comercialización | 54 |
| Importaciones | 55 |
| Competencia..... | 61 |
| Capítulo III – CREACIÓN DE UN CLÚSTER EN SAN MATEO ATENCO | 65 |
| Situación Actual de San Mateo Atenco..... | 65 |
| Diagnóstico del Sector de Calzado de San Mateo Atenco..... | 66 |
| Análisis de las 5 Fuerzas de Porter..... | 73 |

| | |
|--|-----|
| Recomendaciones de Clusterización basadas en los Análisis FODA, Fuerzas y Diamante de Porter | 75 |
| a) Proveeduría | 75 |
| b) Producción / Innovación | 76 |
| c) Tecnología | 76 |
| d) Comercialización | 77 |
| e) Asociación | 77 |
| f) Financiamiento | 79 |
| Simulación Financiera de Clúster | 81 |
| CONCLUSIONES | 91 |
| ANEXOS | 98 |
| BIBLIOGRAFÍA Y CIBEROGRAFÍA | 116 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Figura 1 Producción Mundial de Calzado | 34 |
| Figura 2 Localización Geográfica de San Mateo Atenco | 65 |
| Figura 3 Mapa de Distancia entre San Mateo Atenco - León, Guanajuato | 74 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 10 Primeros Lugares en Producción de Calzado a Nivel Mundial..... | 35 |
| Tabla 2 Exportaciones de México para el Mundo | 38 |
| Tabla 3 Producción Nacional (millones de pares)..... | 41 |
| Tabla 4 Porcentaje de Volumen por Fracción Arancelaria..... | 56 |
| Tabla 5 Precio por Fracción Arancelaria (2009-2012)..... | 56 |
| Tabla 6 Tasa de Crecimiento del Precio de las Importaciones por Fracción Arancelaria | 57 |
| Tabla 7 Planteamientos y Soluciones - Política Comercial | 62 |
| Tabla 8 Información de la Asociación de Productores de Calzado de San Mateo Atenco | 67 |
| Tabla 9 Análisis FODA de los Productores de Calzado de San Mateo Atenco | 72 |

| | |
|---|----|
| Tabla 10 Estratificación de los Montos de Financiamiento para Pequeñas y Medianas Empresas..... | 80 |
| Tabla 11 Resultados de la Simulación Financiera..... | 90 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfica 1 Tamaño de Empresas en el Sector del Calzado | 40 |
| Gráfica 2 Valor de la Producción Nacional de Calzado – por tipo de material..... | 42 |
| Gráfica 3 Valor de la Producción (total en pesos)..... | 42 |
| Gráfica 4 Valor de la producción (2007-2012)..... | 43 |
| Gráfica 5 Crecimiento Porcentual Anual del Valor de la Producción | 43 |
| Gráfico 6 Personal Ocupado Total – tipo de material..... | 44 |
| Gráfica 7 Personal Ocupado Total | 45 |
| Gráfica 8 Personal Ocupado - Tela y Plástico..... | 45 |
| Gráfica 9 Personal Ocupado Total | 46 |
| Gráfica 10 Personal Ocupado Total (2007-2012) | 46 |
| Gráfica 11 Personal Ocupado - Tela y Plástico (2007-2012)..... | 47 |
| Gráfica 12 Remuneraciones Totales - tipo de material | 47 |
| Gráfica 13 Remuneraciones Totales..... | 48 |
| Gráfica 14 Remuneraciones Totales (2007 – 2012) | 48 |
| Gráfica 15 Valor de la Producción por tipo de material | 49 |
| Gráfica 16 Valor de la producción - Piel..... | 50 |
| Gráfica 17 Valor de la Producción Anualizada (Ene 08-Ene 12)..... | 50 |
| Gráfica 18 Crecimiento Porcentual del Valor de la Producción Anualizado | 51 |
| Gráfica 19 Índice del Volumen Físico de la Producción Manufacturera | 51 |
| Gráfica 20 Tasa de Crecimiento Anual del IVFPM | 52 |
| Gráfica 21 Valor de la Producción por Trabajador..... | 52 |
| Gráfica 22 Remuneraciones por Trabajador | 53 |
| Gráfica 23 Remuneraciones / Valor de la Producción..... | 54 |
| Gráfica 24 Número de Pares Importados | 55 |
| Gráfica 25 Volumen Importado - Total | 55 |
| Gráfica 26 Número de Pares Importados por Fracción Arancelaria..... | 57 |
| Gráfica 27 Importaciones chinas en México (1993-2012)..... | 60 |

INTRODUCCIÓN

La presente tesis fue elaborada con la finalidad de aportar ideas y ser una herramienta que ayude a fortalecer y desarrollar al sector del calzado de San Mateo Atenco, que actualmente se encuentra atravesando por tiempos complicados debido a la competencia en dicha industria.

En los últimos años el concepto denominado “Globalización”, ha afectado a todos los ámbitos de nuestro país, tales como cultura, educación, economía, comunicación, tecnología, entre otros. Siendo sus objetivos principales, la cooperación internacional, lograr el mejor aprovechamiento de los recursos, impulso y desarrollo en la parte científica – tecnológica así como fortalecer e incrementar la solidez económica de los países. Este fenómeno ha impactado la vida económica de prácticamente todos los sectores productivos, la manera de hacer negocios y evidentemente tiene una repercusión en la actividad humana. Ese efecto que trasciende lo económico e impacta la vida de las personas es lo que motivó la creación de esta tesis, y dio la pauta para centrarla en el sector de calzado en San Mateo Atenco.

Para lograr un entendimiento de la situación del calzado en San Mateo Atenco, es necesario mencionar la importancia que ha tomado el sector Pymes (micro, pequeñas y medianas empresas), las cuales constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país¹.

En el presente trabajo se revisará cómo la globalización ha ido afectando en México a uno de los sectores de mayor tradición: la producción de calzado, de tal manera que ésta tiene la necesidad de evolucionar a los cambios vertiginosos que se presentan día con día, y se deben encontrar alternativas para poder proteger este sector tanto a nivel recurso humano como financiero para sobrevivir en el cada vez más abierto mercado a nuevos productos extranjeros.

¹ URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
Recuperado el 1 de mayo de 2013

Una de estas alternativas es la creación de clústeres, concepto del que se hablará detalladamente en la presente tesis, así como de otros temas fuertemente relacionados, como el de valor compartido, seguido de un panorama de la industria del calzado, que permita analizar a este sector del 2002 en adelante, describiendo históricamente cómo esta actividad de manufactura artesanal había sido tradicionalmente una de las que mayormente aportaba plazas de trabajo, adicional al reconocimiento del buen zapato que se fabricaba y aún se fabrica, por la calidad en piel, materias primas secundarias así como el terminado que es muy bien aceptado tanto por el mexicano como también en los últimos años en el mercado extranjero.

Esto implica analizar el impacto tanto negativo como positivo que tienen diferentes variables de negocio dentro del mercado nacional, para comprender los efectos en los diferentes participantes dentro de la industria zapatera del país. De tal forma, se investigarán variables como el PIB, inflación, capacidad de producción, índices de competitividad, importaciones y exportaciones, demanda y niveles de consumo en México, así como sus repercusiones en los diferentes participantes del mercado: consumidores, intermediarios, importadores, exportadores y fabricantes, y de esta forma analizar las medidas adoptadas y regulaciones relativas a este negocio y su efecto e implicaciones.

Se desea abordar una panorámica de la situación actual de esta industria en México, para posteriormente ligarlo a las repercusiones de la reciente apertura comercial al calzado proveniente de China, pretendiendo demostrar que existen alternativas viables de negocio para los productores mexicanos.

De igual forma se analizará la problemática en donde aún cuando se cuenta con mano de obra calificada y materia prima de la mejor calidad, el hecho de que México haya abierto sus fronteras a Tratados de Libre Comercio sin haber tomado las medidas correspondientes para proteger los mayores y mejores sectores en el mercado local, ha permitido que países como China actualmente estén causando problemas con diversos países y sectores, en donde México no ha sido la excepción.

En un recuento sobre la relación bilateral México-China se analizarán las implicaciones de dicho acuerdo sobre el mercado mexicano, se identificarán cuáles son los agentes involucrados, sus roles y relevancia en la economía nacional. Se comentará la legislación vigente y perspectiva de cambios, así como las preocupaciones de los productores nacionales.

Con base en el impacto que tuvo esta apertura comercial en el mercado de calzado se buscarán oportunidades y alternativas para impulsar a los productores nacionales, detectando a los segmentos impactados negativamente y descubriendo

áreas potenciales de desarrollo y crecimiento. Se analizará qué tan viable es utilizar el concepto de “clúster” o la posibilidad de crear alianzas en el sector, de manera que se pueda proponer un esquema similar para los productores de calzado de San Mateo Atenco, una región productora de zapatos del Estado de México.

Finalmente se propondrán estrategias y recomendaciones enfocándose en nichos de mercado en donde se pretende que el productor de calzado mexicano pueda lograr seguir teniendo un reconocimiento de dicho producto así como también mantener e incrementar las ventas tan ansiadas a partir de la entrada de un zapato extranjero, sintético y de baja calidad que está mermando las ganancias del productor nacional y se hará un análisis de viabilidad sobre la idea de crear un clúster en San Mateo Atenco, como una alternativa de adaptación al nuevo entorno competitivo que experimenta actualmente la industria del calzado en esa región del Estado de México, para evaluar si es una alternativa de negocio rentable, lo cual se considera de vital importancia para la economía de la región y por consiguiente del bienestar y desarrollo de las familias que ahí habitan y la sinergia que se puede lograr a nivel nacional.

Capítulo I. Marco teórico

¿Qué es un Clúster?

Según Porter, el clúster es “la concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”². Un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso internacional. Son un motor para las exportaciones y atraen inversiones (nacionales y extranjeras), además de que generan ventajas competitivas.

Al compartir un interés por un sector económico y estratégico concreto, los clústeres dan cabida a empresas, instituciones y universidades generando una colaboración que permite a sus miembros abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de investigación y desarrollo o de creación de capacidades compartidas, con lo que se crean importantes relaciones, complementariedades e influencias en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, mercadotecnia, demanda y necesidades de los clientes, que de forma individual sería más difícil y costoso lograr. Todas estas conexiones son esenciales para la competencia, la productividad, la innovación y la formación de nuevas empresas.

Los clústeres regionales tienen gran influencia en el espíritu empresarial regional, como lo demuestran Delgado, Mercedes y coautores³. En el estudio que llevaron a cabo, encontraron pruebas sobre la influencia de dos fuerzas económicas opuestas: la aglomeración y convergencia en el crecimiento de la actividad industrial regional (en la generación de nuevas empresas y empleos). La convergencia surge cuando, debido a una reducción de ingresos, el potencial de crecimiento comienza a declinar en el nivel de actividad económica. Por otro lado, la fuerza económica opuesta, la aglomeración o conglomerado surge cuando el potencial de crecimiento aumenta en el nivel de actividad económica. Esto significa que la presencia de los conglomerados (clústeres) en las economías aumentan el potencial de crecimiento y por lo tanto el nivel de la actividad económica.

No obstante las dificultades para distinguir ambos impactos desde una perspectiva experimental, el objetivo del estudio de Delgado, fue demostrar cómo la

² Porter, Michael. *The competitive advantage of nations*. The free press. Segunda edición, Nueva York. 1998. 855 p.

³ Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10 (4), 495-518. doi: 10.1093/jeq/lbq010

existencia de los clústeres, influye positivamente al crecimiento de las compañías, el empleo y la productividad. Halló evidencia robusta de que la presencia de un clúster fuerte que rodee una región industrial acelera el crecimiento de actividad empresarial. Las industrias localizadas en un clúster fuerte o que pueden tener acceso a clústeres fuertemente relacionados están asociadas con tasas de crecimiento mayores en la formación de nuevas empresas y de fuentes de empleos. Esto porque la presencia del clúster bajaría los costos de un negocio que apenas comience, mejorando las oportunidades de innovación y permitiendo el mejor acceso a un variado rango de entradas y productos complementarios.

Mientras que en un nivel industrial estrecho, las empresas deben competir por una fuente de recursos dada, el ambiente de clúster que rodea una industria incrementa la fuente de recursos y reduce las barreras de entrada para nuevas empresas.

Los clústeres regionales fuertes mejoran el rango y la diversidad de oportunidades para emprendedores al mismo tiempo que reducen los costos de empezar un nuevo negocio. Los clústeres de industrias relacionadas y complementarias facilitan el crecimiento en la formación de nuevos negocios y el rendimiento a mediano plazo de nuevas empresas en la industria regional.

Los integrantes de los clústeres comparten muchas necesidades y oportunidades, así como hacen frente a limitaciones y obstáculos comunes, y por lo general, la mayoría de sus integrantes no compiten entre sí directamente, sino que atienden a diferentes segmentos. Es por esto que su valor global es mayor a la suma de sus partes. Es así que debido a la complementariedad de las industrias relacionadas por tecnología, uso de habilidades especiales, infraestructura compartida, etc... surgen las economías de conglomerados. La integración de un clúster puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, materiales, maquinaria, financiamiento, conocimiento, información, fuerza laboral, que de otra forma sería más difícil y costoso obtener.

Así mismo, contribuyen a mejorar el nivel de empleo de nuevos lanzamientos en industrias regionales, sugiriendo que un ambiente de clúster fuerte en una región mejora el rendimiento de aquellos emprendedores que apenas empiezan.

Los clústeres también son importantes para la formación no sólo de nuevas empresas, sino para nuevos establecimientos de empresas existentes. Estos nuevos establecimientos, algunas veces pertenecen a empresas que participan en clústeres similares en otras localidades, sugiriendo que las empresas pueden buscar clústeres regionales complementarios beneficiándose de las ventajas comparativas de cada

localidad. Se necesita mayor investigación, pero es muy posible que los clústeres regionales se puedan integrar a cadenas de valor nacionales y globales mediante redes complejas de subsidiarias de empresas multi-localidades.

Los argumentos previamente expuestos por Delgado, Mercedes y coautores, sugieren la validez de querer proponer mediante esta tesis un modelo de clúster que ayude al desarrollo de la industria del calzado en la región de San Mateo Atenco, al mismo tiempo que brinde un mayor entendimiento del papel de los clústeres en la demografía de la capacidad emprendedora y que ayude a diseñar políticas empresariales más eficientes.

La existencia de clústeres fuertes facilita el desarrollo de emprendedores y se asocia a una mayor formación de nuevos establecimientos de compañías existentes, es decir, a un dinamismo en la capacidad emprendedora. Esto incrementa la productividad de compañías participantes al proveer mejores accesos para la comercialización de productos y servicios y mejora el nivel de empleo en nuevas empresas (de hasta 5 años), sugiriendo que los clústeres facilitan la sobrevivencia a mediano plazo de los negocios recientes.

La co-existencia de compañías, clientes, proveedores y otras instituciones también incrementa la percepción de oportunidades de innovación mientras amplía la presión para innovar. (Porter, 2000). Las empresas de un clúster geográficamente concentrado comparten tecnologías comunes, habilidades, conocimiento, clientes e instituciones, facilitando la aglomeración entre industrias relacionadas y complementarias. Un ambiente de clúster fuerte mejora el crecimiento regional y la eficiencia operacional, incrementando el rendimiento para la expansión del negocio.

Los clústeres facilitan la nueva formación de negocios al bajar los costos de entrada (por ejemplo, al dar acceso a proveedores. Por lo general, se espera que un ambiente fuerte de clústeres atraiga a nuevos establecimientos relacionados que se beneficien de recursos especializados de ubicaciones particulares (Bresnahan y Gambardella, 2004; Manning 2008).

Antecedentes del Clúster

La presente tesis se centra en la propuesta de crear un clúster para la industria del calzado en San Mateo Atenco, Estado de México, que permita ser una alternativa viable y genere crecimiento para la región y rentabilidad para sus empresarios.

Para poder desarrollar y analizar la viabilidad de esta idea, es necesario entender qué es un clúster, cómo funciona, sus ventajas y la forma de llevar a cabo uno en determinada región e industria. Para ello es prácticamente indispensable adentrarse en los trabajos de investigación de Michael E. Porter, Doctor en Economía Empresarial y profesor de Harvard Business School, quien se ha especializado en competitividad estratégica y desarrollo económico de naciones, estados y regiones.

Antes de llegar al concepto de clúster, vale la pena revisar algunos de sus trabajos anteriores, los cuales van a aportar elementos al desarrollo e investigación de esa teoría y ayudarán en la propuesta de este documento.

En uno de sus primeros trabajos “How competitive forces shape strategy”⁴ Porter expone el Modelo de las Cinco Fuerzas, siendo éstas:

- a) amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada),
- b) poder de negociación de los proveedores,
- c) poder de negociación de los compradores,
- d) amenaza de productos y servicios sustitutos y
- e) rivalidad entre competidores existentes.

Entender estas fuerzas es primordial para poder crear una ventaja competitiva que diferencie a una empresa del resto, tener posicionamiento y ver qué tan atractiva es una industria en términos de rentabilidad, además de que permite formular estrategias.

La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la fuerza de las barreras de entrada al mercado, ya que los nuevos participantes traen a la industria una presión en los precios, costos e inversión. Estas barreras son las ventajas competitivas que los actuales participantes tienen ante los nuevos, y pueden ser: economías de escala, demanda que beneficia a la escala, cambios en los costos de los clientes (son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores, pueden ser por ejemplo, por especificaciones técnicas del producto), requerimientos de capital, ventajas independientes del tamaño (por ejemplo costos o ventajas de calidad no disponible para los potenciales rivales –tecnología, materia prima, ubicación, “know how”), acceso inequitativo a los canales de distribución, o políticas gubernamentales restrictivas.

⁴ Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86 (1), 78-93.

El poder de negociación de los proveedores puede deberse al grado de concentración, por lo específico de los insumos que se proveen, por el impacto de los mismos en la industria.

El poder de negociación de los compradores o clientes está asociado a la concentración de compradores con respecto a las compañías, el grado de dependencia de los canales de distribución, el volumen, la facilidad del cliente de cambiar de empresa, la disponibilidad de información para el comprador, la capacidad de integrarse hacia atrás, la exclusividad del producto, etc...

La amenaza de productos y servicios sustitutos se puede medir por la propensión del comprador a sustituir, los precios relativos a los productos sustitutos, la facilidad de cambio del comprador, el nivel de diferenciación del producto o la disponibilidad de sustitutos cercanos.

La rivalidad entre competidores existentes es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. Esta rivalidad define la rentabilidad de un sector. Entre menos competido, normalmente será más rentable y viceversa.

Todas estas fuerzas servirán para la propuesta de clúster que se desarrollará en el siguiente capítulo.

Porter en “The Competitive Advantage of Nations”, donde analiza a las diez naciones más importantes del mundo, menciona que en una economía cada vez más globalizada, y donde la competencia se ha intensificado, los países, independientemente de su nivel de desarrollo deben tener una mayor comprensión y control de la competitividad. El éxito de una nación se debe a sus ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que tenga y depende en gran medida de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, no a los dones naturales del país, de su mano de obra, o del valor de su moneda.

Son las empresas y no las naciones los principales jugadores. Son ellas quienes empiezan en un entorno local (mercado doméstico) creando una identidad propia, planteando su estrategia y su organización, creando el producto principal y la tecnología de proceso, y logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo. Es ahí: en el mercado local donde las ventajas competitivas esenciales de la empresa son creadas y mantenidas.

En su “Modelo del Diamante”, basado en un análisis del entorno nacional desarrollado con base en cuatro grupos de variables explora cómo una empresa puede establecer y mantener la ventaja competitiva. Estas variables son las condiciones de

la demanda, factores de producción (abundancia y calidad), industrias relacionadas y de soporte, así como la estrategia, la estructura y la competencia de la empresa. Estos factores son lo que Porter denomina el “diamante de la ventaja nacional”.

Valor Compartido y su influencia en el concepto de Clúster

La capacidad de innovación y la creación de clústeres van de la mano con un cambio de mentalidad empresarial, y tienen una estrecha relación con el trabajo de Porter sobre la “Creación de Valor Compartido”⁵.

Según Porter, el concepto de valor compartido puede definirse como políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una compañía mientras simultáneamente se avanza en las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación del valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben conseguirse usando los principios de valor. El valor es definido como beneficios relacionados con costos, no únicamente los beneficios. La creación de valor es una idea que ha sido reconocida en el mundo empresarial, donde la ganancia es el ingreso ganado de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, los negocios raramente se han acercado a cuestiones sociales desde una perspectiva de valor, sino que los han tratado como asuntos periféricos. El valor compartido es una herramienta empresarial que busca obtener una cuantía económica que beneficie a la vez a otros agentes de la economía. Es un compromiso con la sociedad que lo rodea para alcanzar un crecimiento. Se debe contribuir al progreso social y no al propio únicamente. No se trata de individualismos. Se trata de un entendimiento profundo sobre la competencia y la creación de valor económico, al reconocer nuevas y mejores maneras de desarrollar productos, servir a los mercados y construir empresas productivas.

En el sector social, pensar en términos de valor no es común. Las organizaciones sociales y entidades gubernamentales frecuentemente ven el éxito solamente en términos de los beneficios adquiridos o el dinero gastado. En cuanto los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales empiecen a pensar más en términos de valor, su interés en trabajar con las empresas va a crecer inevitablemente.

El concepto de valor compartido borra la línea entre organizaciones con fines y sin fines de lucro. De hecho ya están creándose algunas compañías híbridas (ej. WaterHealth International, que utiliza técnicas innovadoras de purificación de agua

⁵ Porter, M. E., y Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77

para distribuirla en poblaciones rurales de India, o Revolution Foods, Waste Concern). Esto es ejemplo de que crear valor compartido es posible.

Iguales o mayores oportunidades se tienen al atender a comunidades más en desventaja o a países en vías de desarrollo. Aunque las necesidades sociales son más grandes, estas comunidades no han sido reconocidas como mercados viables. Hoy la atención se centra en India, China y Brasil, que ofrecen a las empresas la posibilidad de alcanzar billones de nuevos clientes.

Oportunidades similares se pueden tener en comunidades no tradicionales en países avanzados, como áreas urbanas pobres. Los beneficios sociales de proveer productos apropiados a consumidores no privilegiados y de bajos recursos pueden ser profundos y las ganancias para los negocios pueden ser sustanciales. Mientras el capitalismo empieza a trabajar en las comunidades más pobres, nuevas oportunidades para el desarrollo económico y el progreso social se incrementan exponencialmente.

El valor compartido tiene la clave para la nueva ola de innovación y crecimiento, pues reconecta el éxito de una compañía con el de su comunidad de maneras que se han perdido en enfoques débiles de administración, que tienen un pensamiento a corto plazo.

El valor compartido se enfoca en las ganancias correctas, es decir, en aquellas que se generan creando beneficios sociales. Seguramente los mercados seguirán presionando para generar ganancias a corto plazo a costa de necesidades sociales. El riesgo en esto, es que se pueden dejar de lado grandes oportunidades.

Todo apunta a que la creciente concientización de empleados y ciudadanos está llevando a necesitar una forma más sofisticada de capitalismo.

En “Creating Shared Value”, se menciona que en años recientes las empresas han sido vistas como la mayor causa de los problemas sociales, ambientales y económicos. Se percibe que su prosperidad es a expensas de la comunidad.

Gran parte del problema yace en las empresas, que continúan atrapadas en un enfoque obsoleto de la creación de valor, pues siguen viéndolo únicamente como la optimización del desempeño financiero, ignorando las necesidades de sus clientes y sobre todo, los factores que determinan su éxito a largo plazo.

Las compañías deben tomar el liderazgo en acercar a sus negocios con la sociedad, pero no existe un marco para guiar estos esfuerzos, y la mayor parte de las empresas están estancadas en un modo de pensar en donde los asuntos sociales están en la periferia, sin considerarse esenciales.

Es necesario además que existan líderes, empresarios y administradores que desarrollen nuevas habilidades y conocimiento (así como un reconocimiento profundo de las necesidades sociales y un mejor entendimiento de las verdaderas bases de la productividad de la compañía, así como la habilidad de cruzar las fronteras de lo lucrativo/no lucrativo. Así mismo, el gobierno debe aprender a regular de forma que se promueva el valor compartido.

La solución se encuentra en el principio de valor compartido, que envuelve la creación de valor de manera que también genere valor para la sociedad al considerar sus necesidades y retos. Los negocios deben reconectar el éxito empresarial con el progreso social.

“Valor compartido” no es responsabilidad social ni filantropía ni sustentabilidad, ni mucho menos caridad. Es una nueva forma de alcanzar el éxito económico, desde el centro de las empresas. Este concepto puede derivar en la mayor transformación del pensamiento empresarial. Es dejar atrás la idea de que las organizaciones deben enriquecerse a costa de lo que sea y de quien sea. Es contribuirle a la sociedad de los beneficios que recibe de ella a la vez que cumple con sus objetivos empresariales.

Existe un creciente número de compañías como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart que están haciendo esfuerzos para restablecer la intersección entre la sociedad y la actividad corporativa. Ya se manejan conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y sustentabilidad. “Valor compartido” va unos pasos más allá. Es interesante analizar estos ejemplos para interrelacionarlos con el concepto de clúster y tomar algunos casos de éxito como inspiración para el establecimiento de clústeres, como el que se propone para la región de San Mateo Atenco.

Dentro de las empresas que ya están incursionando en el concepto de valor compartido están:

- General Electric, con una estrategia llamada “Ecoimagination que es una estrategia que permite crear bienes y servicios benéficos económica y ecológicamente.
- Wal-Mart disminuyó la formación de contaminantes y gasto en combustible a través de la reducción en el uso de empaques y replanteando trayectos de entrega.
- IBM e INTEL han empleado inteligencia digital para disminuir el empleo de electricidad dentro de sus actividades y producción.

- Unilever proporciona créditos y adiestramiento a 45,000 empresarios. Tienen un proyecto de apoyo a la mujer en la India llamado Shakti, donde ellas pueden recibir ingresos a través de tareas emprendedoras.
- Nestlé apoya al sector rural, principalmente a productores primarios de café (en Veracruz, Puebla, Chiapas, Toluca y Guerrero) y leche, ayudándolos con capacitación técnica, administrativa, otorgamiento de créditos y negociaciones que los fortalecen. Además tiene proyectos en pro del medio ambiente que logran disminuir el desperdicio de agua y energía, y permiten el reciclaje de recursos sobrantes. También apoya a sectores necesitados brindando apoyos nutricionales y creando el Fondo Nestlé para la Nutrición. Esto aunado a la creación de productos reducidos en grasa y azúcar y otros adicionados de vitaminas y nutrientes. Este es uno de los casos más completos de valor compartido, ya que logra beneficiar a productores del sector primario, proveedores y distribuidores, consumidores y clientes, propietarios y socios, gobierno y entidades civiles y a la sociedad en general.

Aunque estos son ejemplos de empresas internacionales que ahora llevan a cabo tareas de valor compartido y que debido a su tamaño e infraestructura tienen más impacto en la sociedad, no se excluye a las empresas locales o de mediano tamaño para que también puedan emplear estrategias de este tipo y tanto la organización como la sociedad puedan ganar. Tampoco están excluidos los clústeres, pues su impacto es directo en la región y en la sociedad en donde están englobados. De hecho, el concepto de valor compartido puede encajar de manera natural dentro del concepto de clúster.

El capitalismo es el vehículo para cubrir necesidades humanas, mejorando la eficiencia, creando empleos y construyendo riqueza, pero una concepción limitada de éste ha evitado que alcance retos sociales más amplios, y que sea acusado de malestares sociales. El propósito de las empresas debe ser redefinido para crear valor compartido, no únicamente para tener ganancias. Esto cambiaría al capitalismo y su relación con la sociedad, y legitimaría nuevamente a los negocios. El capitalismo, al igual que otros sistemas económicos existentes es vulnerable a problemas y crisis, como las grandes crisis mundiales de los últimos años. El valor compartido da paso a lo que debe ser un negocio justo, en donde todos ganan: la empresa y la sociedad al contribuirle a ésta los beneficios que recibe de ella en la búsqueda de sus objetivos empresariales.

El concepto de valor compartido reconoce que las necesidades sociales definen mercados y que resolver problemas sociales no necesariamente aumenta los gastos de las empresas porque éstas pueden innovar a través del uso de nuevas tecnologías,

métodos de operación y enfoques administrativos, incrementando la productividad y expandiendo sus mercados.

Por ejemplo en el “comercio justo” se incrementa la proporción del ingreso que llega a los campesinos al pagarles más por sus cosechas. Esto, más que expandir el valor de lo creado, es redistribución. Desde la perspectiva del valor compartido, el enfoque iría en función de mejorar las técnicas para sembrar y cosechar y en fortalecer el clúster local de proveedores para incrementar la eficiencia de los campesinos, sus ganancias, la calidad de sus productos y la sustentabilidad. Esto genera ingresos y beneficios tanto para los campesinos como para las empresas que les compran. Algunos estudios hechos en Costa de Marfil sugieren que mientras el comercio justo puede elevar los ingresos de los campesinos entre un 10 y 20%, las inversiones en valor compartido pueden generarles un 300%. En el caso de San Mateo Atenco, se podría extrapolar hacia los proveedores de insumos, por ejemplo.

Hay una interdependencia entre la empresa y la comunidad que la rodea: la empresa necesita una comunidad que demande sus productos y la comunidad requiere empresas exitosas que provean trabajos y oportunidades de creación de riqueza. Esta relación debe ser reconocida por gobiernos y ONG's para evitar que se creen políticas públicas que frenen la productividad y la competitividad, especialmente en una economía global, donde los puestos de trabajo pueden ser movidos con facilidad a cualquier lado.

Desde la vieja perspectiva del capitalismo, las compañías contribuyen a la sociedad al tener ganancias, lo cual genera empleos, compras, inversiones e impuestos. Es decir: hacer negocios de manera habitual es suficiente beneficio social. Esto ha llevado a los clientes a consumir cada vez más, incrementando la competencia, generando presiones sobre el rendimiento a corto plazo para los inversionistas, haciendo que los directivos tengan que efectuar reducciones de personal y llevar procesos a regiones de menores costos. Los resultados han sido competencias de precios, poca innovación, crecimiento orgánico lento y ventajas competitivas poco claras.

En este tipo de competencia, las comunidades en las que se desenvuelven las empresas perciben pocos beneficios, aunque las ganancias aumenten, además de que perciben que las ganancias se dan a su costa, una impresión que se ha vuelto más fuerte en la actual recuperación económica, en la cual dichas ganancias no han contrarrestado los altos niveles de desempleo, la problemática de los negocios locales y las severas presiones de los servicios públicos. La eficiencia en la economía y el progreso social no deben ser excluyentes: se puede crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales y de desarrollo regional.

Las mejores compañías alguna vez tomaron una amplia gama de roles para satisfacer las necesidades de trabajadores, comunidades y apoyando a otros negocios. Estos roles fueron desapareciendo o delegándose a medida que aparecieron otras instituciones sociales. Además, al pasar procesos a contratistas y a otras localidades (outsourcing y offshoring) se debilitó la conexión entre las empresas y sus comunidades, al punto de considerarse compañías globales. Estas transformaciones trajeron progreso en eficiencia económica, pero de alguna manera algo fundamental se perdió en el proceso.

La teoría estratégica dice que para ser exitosa, una compañía debe crear una proposición de valor diferenciada que satisfaga las necesidades de un conjunto de clientes.

La empresa gana ventaja competitiva dependiendo cómo configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en crear, producir, vender, entregar y dar soporte a sus productos o servicios.

Al intentar comprender el ambiente de negocios, los administradores han enfocado la mayor parte de su atención en la industria o en el negocio en particular en donde la empresa compite. Esto porque la estructura de la industria tiene un impacto decisivo en la rentabilidad, pero lo que se ha perdido de vista es el profundo efecto que la ubicación tiene en la productividad y la innovación.

Las compañías pueden crear valor económico al crear valor social. Esto se puede hacer de tres diferentes maneras:

1. Reinención de productos y mercados. Las empresas han perdido de vista la mayoría de las preguntas básicas: ¿es nuestro producto bueno para los clientes? ¿O para los clientes de nuestros clientes? En economías avanzadas, la demanda de productos que logran cubrir necesidades sociales está creciendo rápidamente. Empresas de alimentos que tradicionalmente se concentraban en sabor y calidad para impulsar mayor consumo se están enfocando ahora en brindar mayor nutrición. Intel e IBM están desarrollando maneras de economizar energía en sus equipos. Wells Fargo ha desarrollado una línea de productos y herramientas que ayudan a sus clientes en sus presupuestos, administración de créditos y pago de deudas. En estas y otras formas se abre paso a la innovación y se crea valor compartido. La sociedad gana aún más ya que las compañías suelen ser más efectivas que los gobiernos y los consumidores aceptan y compran productos y servicios que crean beneficios sociales, como la comida más saludable o productos ambientalmente amigables.

El punto de partida para crear valor es que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad, beneficios y efectos nocivos que puedan revestir sus productos. Estas necesidades no son estáticas; cambian permanentemente con la evolución de la tecnología, el desarrollo de la economía y el cambio de prioridades sociales. Conocer estas necesidades no atendidas por los mercados obliga a redefinir los productos y los servicios de una compañía. Las microfinanzas son un ejemplo de cómo se están satisfaciendo necesidades de personas de países en vía de desarrollo que anteriormente no eran atendidas por el sector financiero.

Una exploración continua de las necesidades sociales va a llevar a las empresas a descubrir nuevas oportunidades de diferenciación y reposicionamiento en mercados tradicionales, así como a reconocer el potencial de nuevos mercados de los que no se percataron anteriormente.

Satisfacer necesidades en mercados no atendidos previamente, generalmente requiere rediseño de productos o diferentes métodos de distribución. Esto puede desencadenar innovaciones fundamentales que también se pueden aplicar en mercados tradicionales.

2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor. La cadena de valor de una compañía inevitablemente afecta –y es afectada – por numerosos asuntos sociales, como recursos naturales, uso del agua, condiciones laborales y trato igualitario en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido se tienen porque los problemas sociales pueden crear costos económicos en la cadena de valor de la empresa. El nuevo pensamiento revela que la congruencia entre progreso social y productividad en la cadena de valor es más grande de lo que tradicionalmente se cree. La sinergia incrementa cuando la empresa se acerca a los asuntos sociales desde la perspectiva de valor compartido e inventa nuevas formas de operar para afrontarlos. Antes se creía que los esfuerzos para minimizar la contaminación inevitablemente incrementaban los gastos de las compañías, y sólo se hacían para cumplir con regulaciones e impuestos. Hoy existe la conciencia de que se pueden lograr mejoras en el ambiente con mejor tecnología e inclusive se pueden lograr ahorros a través de la mejora en el uso de recursos, eficiencia de procesos y calidad. El uso de la energía a través de la cadena de valor se está reexaminando (en el proceso, transportación, edificios, cadenas de suministro, cadenas de distribución o en servicios de soporte). Se han obtenido grandes resultados en el uso de la energía a través de mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y otras numerosas prácticas que crean valor compartido.

El envío es caro no sólo por los costos de energía y emisiones, sino porque añade tiempo, complejidad, costos de inventarios y costos de administración. Se están empezando a rediseñar sistemas de logística para reducir distancias de envíos, mejorar el manejo y perfeccionar las rutas. Todos estos pasos crean valor compartido.

Se está buscando un mejor uso de los recursos, del agua, materias primas, empaques, a la vez que se fomenta el reciclaje y el reuso. Esto permea en todos los niveles de la cadena de valor, incluyendo a los proveedores y canales.

Generalmente, las empresas obligaban a sus proveedores a bajar precios, aún cuando se tratara de pequeños fabricantes o campesinos. Ya se está creando la conciencia de que al trabajar con ellos y compartirles tecnología, proveerles financiamiento... se puede mejorar la calidad de sus productos y su productividad, mientras se les garantiza el acceso a incrementos de volumen. Todo esto puede bajar los precios. Al tener proveedores más fuertes, el impacto ambiental también disminuye y son más eficientes, creando así valor compartido.

El uso de proveedores locales ayuda a las empresas a evitar costos y crea valor compartido al beneficiar a la comunidad.

Debe existir congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor, lo cual implica no sólo ejercer prácticas ambientalmente amigables, sino procurar compras a pequeñas empresas o firmas locales, así como utilizar nuevos modelos de distribución, como el caso de Google Scholar que ofrece en la red textos escolares; así como implementar programas de salud ocupacional. Todas estas prácticas innovadoras no sólo reducen costos sino que adicionalmente generan un inmenso valor compartido que la mayoría de empresas han tradicionalmente ignorado en sus operaciones.

3. Desarrollo de clústeres locales de empresas: El éxito de una empresa depende de las compañías y la infraestructura que está a su alrededor. Estos clústeres no sólo están compuestos por otras empresas, sino también por otro tipo de instituciones, programas académicos, organizaciones de comercio, universidades, leyes de competencia justa, transparencia en los mercados...

Los proveedores locales capaces generan eficiencia logística y facilitan la colaboración. Las capacidades locales en áreas como capacitación, servicios de transportación e industrias relacionadas también estimulan la productividad. Por el contrario, si existen condiciones deficientes en la estructura que rodea al clúster, se pueden crear costos internos para la empresa. Por ejemplo: una educación pública pobre genera costos de entrenamiento, una infraestructura de transportación

deficiente aumenta los costos de logística, la discriminación racial o de género reduce la fuente de empleados talentosos, la pobreza limita la demanda de productos, conduce a la degradación ambiental, a empleados no sanos que elevan los costos de salud y seguridad.

Para soportar el desarrollo del clúster en las comunidades en las que operan, las empresas deben identificar las deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, entrenamiento, organización del mercado e instituciones educativas. El reto es enfocarse en las debilidades que representan las limitaciones principales para la productividad de la empresa, y distinguir aquellas áreas en las que la empresa está mejor equipada para influenciar directamente. Es ahí donde las oportunidades para generar valor compartido son más grandes.

Aún con vacíos o fallas en las condiciones estructurales que rodean al clúster, las empresas pueden crear valor compartido. Vale la pena resaltar esta idea e incluir el pensamiento de clúster en las iniciativas de desarrollo económico, las cuales generalmente han fallado porque comprenden intervenciones aisladas y pasan por alto inversiones complementarias.

Un aspecto clave en la creación de clústeres tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo es la formación de mercados abiertos y transparentes. En mercados ineficientes o monopolizados donde los trabajadores son explotados, los proveedores no reciben precios justos y donde falta transparencia en los precios, la productividad sufre. Fomentar mercados justos y abiertos, preferentemente en conjunto con socios, puede permitirle a una empresa asegurar proveedores confiables y darles a sus proveedores mejores incentivos por calidad y eficiencia, al mismo tiempo que mejora sustancialmente los ingresos y poder de compra de los ciudadanos locales, generando un ciclo económico positivo y de desarrollo social.

Cuando una empresa construye clústeres en sus locaciones principales, también amplifica la conexión entre su éxito y el éxito de la comunidad. El crecimiento de un negocio tiene efectos multiplicadores, pues se crean empleos en empresas soporte, se generan nuevas compañías, y aumenta la demanda de servicios secundarios.

Los esfuerzos de la empresa para mejorar las condiciones estructurales del clúster se desbordan hacia otros participantes y a la economía local.

Las iniciativas que se enfocan en las debilidades del clúster que restringen a las compañías son más efectivas que los programas corporativos de responsabilidad

social, porque se generalmente estos últimos se enfocan en muchas áreas, sin enfocarse en generar valor.

Otra buena práctica es que las empresas traten de enrolar socios para compartir los costos, ganar apoyo y juntar las habilidades correctas. Los programas de desarrollo de clústeres más exitosos son aquellos que envuelven la colaboración con el sector privado, asociaciones de comercio, agencias gubernamentales y ONG's. Algunos ejemplos podrían ser Root Capital, que provee financiamiento para campesinos y otros negocios muy grandes para el mercado microfinanciero, pero muy pequeños para el mercado financiero tradicional, o la fundación Melinda Gates, que conforma alianzas entre corporaciones globales para promover clústeres agrícolas en países en desarrollo.

En particular, frente al tema de las organizaciones sociales, Porter y Kramer consideran que no es común que éstas piensen en términos de valores, definido valor como beneficio relacionado con los costos. Bajo su concepto estas entidades, al igual que las entidades estatales, habitualmente miden el éxito en términos de beneficios alcanzados o dinero desembolsado, por lo cual se plantea que en la medida que se piense más en términos de valores, sus intereses en colaborar con las empresas inevitablemente va a crecer.

El concepto de valor compartido redefine las fronteras del capitalismo. Al conectar de una mejor manera el éxito de las compañías con la mejora social, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados.

La habilidad de crear valor compartido aplica de igual manera en economías avanzadas como en países en vías de desarrollo. Evidentemente lo que cambia son las oportunidades específicas, así como cambian en diferentes industrias y compañías.

Se puede pensar en valor compartido en cada una de las decisiones de la empresa al pensar si al diseño de los productos se les puede incorporar algún beneficio social mayor, si se está llegando a todas las comunidades que se podrían beneficiar de nuestros productos o si los procesos y enfoques logísticos maximizan eficiencias en el uso de agua y energía o si los vacíos que se tienen en el clúster están limitando la eficiencia y velocidad de innovación, por ejemplo.

Si una compañía mejora las condiciones sociales, generalmente va a mejorar las condiciones del negocio y a disparar una buena retroalimentación.

Los tres caminos para crear valor compartido se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, desarrollar los clústeres locales va a desarrollar a más proveedores locales y a generar cadenas de suministro menos dispersas. Nuevos productos y servicios que satisfacen necesidades sociales o atienden a mercados que no habían sido tomados en cuenta requieren nuevas opciones de cadena de valor en áreas como producción, mercadotecnia y distribución. Y estas nuevas configuraciones de cadena de valor a su vez crearán demanda por equipo y tecnología que ahorrará energía, conservará recursos y apoyará empleados.

Crear valor compartido requiere de métricas concretas y a la medida para cada unidad de negocio en cada una de las tres áreas. Mientras algunas compañías han comenzado a dar seguimiento a varios impactos sociales, muy pocas los han ligados a sus intereses económicos a un nivel de negocio.

La creación de valor compartido envuelve nuevas y mejores formas de colaboración. Mientras algunas actividades de valor compartido pueden ser evaluadas por la propia compañía, otras se podrían beneficiar por introspección, habilidades y recursos que trascienden las fronteras de lo lucrativo/no lucrativo, público/privado. En este punto, hay compañías que podrían ser menos exitosas si quieren atacar los problemas sociales ellas solas, especialmente aquellas que envuelven desarrollo de clústeres. Inclusive, algunos competidores podrían llegar necesitar trabajar en conjunto en condiciones de precompetencia.

La colaboración exitosa se puede medir por datos claramente ligados a resultados definidos y bien conectados con los objetivos de los accionistas y que tengan métricas claras.

La creación de valor compartido aventaja a la responsabilidad social corporativa al guiar las inversiones de las compañías en sus comunidades. Los programas de responsabilidad corporativa se enfocan principalmente en la reputación y tienen una conexión limitada al negocio, haciendo difícil su justificación y mantenimiento en el largo plazo. En contraste, la creación de valor compartido integra la rentabilidad y la posición competitiva, generando valor económico al crear valor social.

Un ejemplo de responsabilidad social es el comercio justo, mientras que un ejemplo de creación de valor es transformar la compra de suministros para incrementar la calidad y el rendimiento. Esta es una clara diferencia que aplica en el proyecto materia de esta tesis. Mientras que algún proyecto de responsabilidad social se centraría quizá en hacer una o un par de compras de zapatos para ayudar a los productores de San Mateo Atenco, lo cual les traería un beneficio a corto plazo y no sostenido, la presente tesis tiene por objeto analizar la viabilidad de crear un clúster

que genere valor compartido, mediante un esquema en donde puedan dedicarse a la producción de zapatos de una forma más eficiente, organizada, de mejor calidad y rentable.

De lo anterior, nuevamente aparece el concepto de clúster, un concepto que ha emergido como una idea central de competitividad y desarrollo económico desde hace una década.

Iniciativas de Clúster

Gracias a trabajos como “The Cluster Initiative Greenbook”, se empieza a conocer mejor sobre las ventajas de la formación de clústeres y se han documentado ya las características y evolución a lo largo del tiempo de un creciente número de casos de estudio. En fechas recientes, los esfuerzos para analizar de manera estadística los clústeres están empezando, a pesar de las dificultades que generan las limitaciones de información, sobre todo fuera de Estados Unidos.

El tener un mejor entendimiento de los clústeres, los ha llevado a convertirse en un componente importante de los planes de desarrollo económico regional y nacional. Cientos de iniciativas de clúster se han lanzado a nivel global y el número está creciendo. Hay poco conocimiento sistemático de estas iniciativas, de su estructura y resultados, por lo que se hace urgente conocer mejores prácticas para llevarlas a cabo.

Las iniciativas de clúster son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y competitividad de los clústeres en una región, involucrando a las empresas, gobierno y/o a la comunidad académica.

La definición de iniciativa de clúster es: “un esfuerzo organizado para incrementar el crecimiento y la competitividad de un clúster en una región, involucrando empresas, gobierno y/o a la comunidad académica.

La definición de iniciativa de clúster implica que las empresas y por lo menos un componente más de la “triple hélice” industria-gobierno-universidad estén involucradas para constituir una iniciativa de clúster. Esto es central en la definición, no el tipo de colaboración.

El Global Cluster Initiative Survey, encuesta realizada para The Competitiveness Institute 2003 por Solvell, Orjan, et al. y publicada en The Cluster

Initiative Greenbook⁶, reúne información obtenida de 238 clústeres alrededor del mundo, principalmente de Europa, Norteamérica, Australia y Nueva Zelandia y analiza en qué ambiente evolucionan los clústeres, qué objetivos persiguen, cómo es el proceso de iniciativa de clúster y cuáles son los factores de un buen rendimiento. Se obtuvieron los siguientes descubrimientos:

- En el 27% de los casos, la propuesta para comenzar una iniciativa de clúster surge de la industria. En términos de financiamiento, el gobierno es la fuente primaria de financiamiento, y sólo el 18% de las iniciativas de clúster son financiadas directamente por la industria.
- Cada iniciativa de clúster es única. El entorno varía entre países desarrollados y no desarrollados, entre regiones prósperas y débiles. Además, el rango de objetivos también varía.
- Las iniciativas de clúster son más frecuentes en economías desarrolladas y en transición y tienden a enfocarse en áreas de tecnología. Algunas iniciativas pueden encontrarse en áreas de aparatos médicos, desarrollo de sistemas, producción tecnológica, equipo de comunicación, biofarmacéuticos e industria automotriz. La mayor parte de las iniciativas de clúster activas en 2003 se iniciaron en 1999 o posteriormente (72%)
- La mayor parte de las iniciativas de clúster se encuentran en naciones donde la ciencia e innovación son parte importante de las políticas gubernamentales y donde el gobierno juega un rol importante.
- Las metas principales de los clústeres se pueden englobar en 6 categorías: expansión del clúster, investigación y creación de redes de contactos, involucramiento en políticas, cooperación comercial, educación y capacitación, tecnología e innovación.
- Los objetivos de las iniciativas de clúster pueden variar grandemente. Algunos objetivos compartidos son: promover redes entre las personas y las empresas, promover la expansión de empresas existentes, facilitar la innovación y nuevas tecnologías, crear una marca para la región, proveer asistencia de negocios y capacitación, atraer nuevas empresas y talento a la región, analizar las tendencias técnicas, mejorar procesos de producción, llevar a cabo proyectos privados de infraestructura, reunir inteligencia del mercado, mejorar las políticas regulatorias, coordinar las compras, establecer estándares técnicos, entre otros...
- El 32% de las iniciativas de clústeres son iniciadas por el gobierno, 27% por la industria o por ambos el 35%. El financiamiento viene en un 54% por el gobierno, 18% por la industria, o por ambos en un 25% de los casos estudiados.

⁶ Solvell, Orjan, Lindqvist, Goran. (2003) The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower AB

- Las compañías son la parte más influyente en las iniciativas de clúster. Sólo en casos excepcionales el gobierno escoge a los integrantes de los clústeres.
- La mayoría de los clústeres tienen un enfoque geográfico reducido. El 50% de sus miembros está a una hora de distancia. Generalmente tienen una amplia membresía y raramente excluyen a compañías extranjeras, competidores o compañías pequeñas.
- 89% de los clústeres tienen un facilitador dedicado con antecedentes de la industria y 68% algún tipo de instalaciones.
- 78% le dedican tiempo y esfuerzos para construir una estructura de ideas compartidas sobre los beneficios del clúster y la forma en la que debe funcionar. El 87% de dicha estructura está basada en las fortalezas y debilidades del clúster y en un 36% está basado en un modelo internacional adoptado. El 84% tiene una visión formulada y el 68% tiene metas cuantificables para sus actividades. El 83% tiene algún nivel de consenso sobre las actividades a realizar.
- El 95% tiene diez miembros activos o más. El éxito futuro del 40% depende de un individuo clave.
- La mayoría de las iniciativas de clústeres se inician por un emprendedor, cuyo liderazgo es después sustituido por un facilitador. Muchas veces surgen como respuesta a una iniciativa gubernamental o derivados de una crisis de la industria.
- Típicamente toma más de tres años construir un momentum para una iniciativa de clúster.
- Las iniciativas de clúster maduras crean estructuras, establecen una oficina, pero no incrementan significativamente su presupuesto.
- Los apoyos gubernamentales van reduciendo conforme pasa el tiempo, haciendo que las cuotas de membresía sean más importantes

Características de Iniciativas de Clúster exitosas:

- 85% está de acuerdo en que la iniciativa de clúster ha mejorado la competitividad y 89% ha ayudado al clúster a crecer. En general, 81% de las iniciativas de clústeres han alcanzado sus metas, mientras que sólo 4% han resultado decepcionadas y no han logrado grandes cambios.
- El entorno social, político y económico dentro del país donde se implementa una iniciativa de clúster es un elemento importante para el desempeño. Algunos factores clave son el nivel de confianza de la compañía en las iniciativas gubernamentales, y el tener influencia en las decisiones del gobierno local.

- Las iniciativas de clúster que llevan a cabo tareas de relevancia regional y nacional son los más exitosos.
- Iniciativas de clúster que empezaron mediante un proceso de competencia para obtener financiamiento de gobierno se desempeñan significativamente mejor en términos de incrementar la competitividad internacional.
- No hay ningún impacto en el desempeño si el gobierno elige las compañías participantes en la iniciativa de clúster. Las iniciativas de clúster limitadas a compañías domésticas suelen desempeñarse peor.
- Quienes tienen instalaciones y presupuestos suficientes para llevar a cabo proyectos significativos sin tener que buscar fondeos independientes tienen un mejor rendimiento.
- Para promover el crecimiento del clúster, establecer intercambios con otros clústeres en la misma industria es benéfico.
- En cuanto al facilitador, el tener una extensa red de contactos es el factor de éxito más importante. Las cualidades del facilitador son más importantes para el desempeño que para el crecimiento del clúster.
- Quienes construyen una estructura clara basada en las fortalezas del clúster y dedican tiempo a compartir esta estructura con todos los miembros son más exitosos promoviendo la competitividad del clúster.
- Los fracasos de las iniciativas de clústeres están relacionadas con un consenso pobre, estructuras débiles, facilitadores carentes de contactos fuertes, insuficiencia de presupuestos e instalaciones, y el no construir una marca.

Retos de las Iniciativas de Clúster

Los tres retos principales que enfrenta una iniciativa de clúster son:

- Establecer objetivos y monitoreo del desempeño: La decisión de qué objetivos debe perseguir el clúster debe basarse en un análisis sistemático sobre su perfil en un marco aceptado por todos los participantes. A su vez, necesitan desarrollar un sistema de indicadores que documente diferentes niveles de sus actividades y se vuelva una parte integral del seguimiento de resultados.
- Organización de la iniciativa de clúster en el transcurso del tiempo: Las iniciativas de clúster atraviesan diferentes momentos en su desarrollo institucional. Casi siempre hay intentos previos para formarlos y posteriormente dos etapas críticas: la de análisis (donde ya se toman acciones y soluciones, y generalmente tiene mucho cambio en los miembros) y la segunda, en donde se evoluciona hacia una forma institucional permanente. Se empieza a reflejar una apertura y colaboración entre diferentes entidades: gobierno, sector privado,

universidades, asociaciones de comercio y otras. Esto es básico para el éxito del clúster y debe tener un liderazgo definido.

- Integrar a la iniciativa de clúster en una agenda política microeconómica más amplia: Los clústeres se enfocan en pertenecer a un ambiente de negocios regional. Estos esfuerzos son más efectivos si ocurren en el contexto de otras iniciativas de clústeres.

Componentes del Modelo de Desempeño de Iniciativa de Clúster

El Cluster Initiative Performance Model (CIPM) o Modelo de Desempeño de Iniciativa de Clúster⁷ se puede utilizar para analizar y evaluar iniciativas de clúster. Está basado en cuatro componentes: 3 conductores y el desempeño.

Conductores:

- El entorno social, político y económico
- Los objetivos de la iniciativa del clúster
- El proceso por el que la iniciativa del clúster se desarrolla

Cada uno de los cuatro componentes engloba más factores:

- a) El entorno social, político y económico: las iniciativas de clúster, que envuelven asociaciones entre empresas, gobierno y academia evolucionaron como un fenómeno nuevo alrededor de 1990, para formar clústeres nuevos o para rejuvenecer a los existentes. Las iniciativas de clúster también se volvieron una nueva herramienta en países en vías de desarrollo.

El entorno en el que se desarrollan los clústeres varía entre países, incluso aún dentro del mismo país. Estas diferencias en el entorno nacional y local tienen implicaciones importantes en cómo evoluciona el proceso de las iniciativas de clúster.

El Modelo de Desempeño de Iniciativa de Clúster abarca la fuerza del clúster (historia del clúster, grado de competencia, fortaleza de compradores y proveedores, grado de competitividad, nivel de tecnología, y la importancia del clúster dentro de la región y la nación.

- b) Objetivos de la iniciativa de clúster: Se clasifican en seis grandes segmentos: 1) Investigación y creación de redes, 2) Accionamiento de políticas, 3) Cooperación comercial, 4) Educación y entrenamiento, 5) Innovación y tecnología, 6) Expansión del clúster.

⁷ Solvell, Orjan, Lindqvist, Goran. (2003) The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower AB

Muchas iniciativas de clúster juntan y comparten información y crean nuevas redes de trabajo. Esto generalmente es uno de los objetivos más comunes de las iniciativas de clúster.

Crear diálogos y estrechar relaciones entre la industria, la comunidad científica y las autoridades gubernamentales son otros objetivos importantes.

La cooperación comercial envuelve objetivos como compras conjuntas, asistencia de negocios, inteligencia de mercado, promoción de exportaciones y hacer marketing regional.

La educación, capacitación y el entrenamiento no son exclusivos de la fuerza laboral. También deben darse a nivel gerencial.

Las iniciativas de clúster también se pueden establecer para la innovación y el desarrollo, para facilitar la innovación de procesos y mejorar la tecnología. Esto envuelve seguir tendencias técnicas, establecer estándares técnicos, difundir nuevas tecnologías y mejorar procesos de producción.

Algunas iniciativas de clúster se forman para promover cierta región y atraer inversiones.

- c) El proceso por el que la iniciativa del clúster se desarrolla: Existen 6 dimensiones para entender cómo las iniciativas de clúster se establecen y evolucionan:
- 1) Inicio y planeación: Las iniciativas de clúster empiezan de formas diferentes. Generalmente por una persona que toma el liderazgo y que tiene antecedentes en la actividad del clúster. Si la iniciativa viene de gobierno, generalmente viene de organizaciones de diferentes niveles (locales, regionales, nacionales)
 - 2) Manejo empresarial y financiamiento: las iniciativas de clúster se rigen de diferentes maneras. Algunas son regidas por el gobierno y otras por la industria. El financiamiento puede venir de gobierno (como semillero) para posteriormente venir por cuotas de membresía.
 - 3) Alcance de la membresía: El alcance define quiénes pueden ser miembros de la iniciativa. El enfoque relaciona el área geográfica, el estadio en la cadena de valor (competidor, proveedor, cliente), empresas locales vs. foráneas y el tamaño de las empresas.
 - 4) Recursos y facilitador: Casi todas las iniciativas de clúster tienen acceso a recursos organizacionales, incluyendo oficinas y página web. Generalmente una mesa directiva vigila y tienen facilitadores con diferentes antecedentes.
 - 5) Marco y consenso: Las iniciativas de clúster pueden construir su propio marco estructural y pueden dedicar diferentes tipos de esfuerzos para analizar su propio clúster y compromiso entre partes. Algunas iniciativas tienen una visión clara y objetivos formulados y cuantificables. Poder

construir consenso en las fases iniciales de una iniciativa de clúster requiere grandes esfuerzos

- 6) Momentum: El momentum es un elemento crítico ya que pone a prueba cuánto puede sobrevivir una iniciativa de clúster un cambio en políticas o cuánto depende en un solo individuo.

En cuanto al desempeño, éste se puede medir en tres dimensiones:

- a) Innovación y competitividad internacional:
- b) Crecimiento del clúster
- c) Alcanzar el objetivo

Hoy, las iniciativas de clúster tienen algunos elementos comunes:

- Mayor enfoque en el ambiente de negocios microeconómico en lugar de un enfoque macroeconómico
- Una agenda a largo plazo para mejorar la competitividad de los clústeres en lugar de empresas individuales o sectores más amplios
- Énfasis en áreas locales y regionales
- Mejoramiento de redes entre los clústeres, creación de confianza y mesas de discusión
- Creación de semilleros de recursos más que de subsidios
- Fuente de recursos balanceados entre gobierno e industria
- Una mezcla de competencia y cooperación como factor subyacente de aprendizaje e innovación
- Involucramiento de la comunidad académica
- Capacitación e innovación basadas en una perspectiva del sistema más que de empresas aisladas.

Debido a que tienden a evolucionar con el tiempo, las iniciativas de clúster, más que una herramienta fija o un producto bien definido, son un proceso altamente sensible a circunstancias locales.

Las iniciativas de clúster están emergiendo en tres diferentes campos:

- 1) Industria regional: desde una óptica regional, las iniciativas de clúster están siendo implementadas para desarrollar localidades débiles, y rejuvenecer clústeres en decadencia. El enfoque está cambiando de reducción de costos (subsidios, exenciones fiscales) a promover la innovación y generación de asociaciones.

2) Políticas de atracción de inversión: han cambiado el enfoque de atraer negocios y unidades de producción individuales a una región o país, a envolver a clústeres y tener inversiones más inclusivas.

3) Políticas de innovación, investigación y ciencia.

Las iniciativas de clúster también tienen ciclo de vida, en términos del grado de institucionalización y objetivos de la iniciativa.

Los ambientes de clúster dinámicos tienen las siguientes características:

- Intensa rivalidad que estimula mejoras y cambios creando los cimientos para una amplia base de proveedores
- Intensa cooperación organizada a través de varias instituciones como organizaciones profesionales, cámaras de comercio, organizaciones de clústeres... Los clústeres también tienen una intensa interacción informal basada en redes personales.
- Acceso a factores de producción más avanzados y especializados (capital humano, capital financiero e infraestructura) y para algunos clústeres, ligas con universidades e instituciones de investigación pública y privada.
- Ligas a industrias relacionadas, comparten reservas de talentos y avances tecnológicos.
- Proximidad a compradores sofisticados y demandantes.

Las tendencias de formación de clústeres en algunas ciudades y regiones desde hace tiempo han sido evidentes en industrias tradicionales, artesanales, de servicios y científicas.

Históricamente, factores naturales como el clima, el suelo, ubicación de materia prima, recursos energéticos, rutas de transportación (ríos, puertos...), han jugado un rol importante en la ubicación de industrias y de clústeres.

Hay tres argumentos críticos de por qué la innovación se liga con los clústeres:

- La necesidad de reducir la incertidumbre técnica y económica
- La necesidad de interacción repetida y continua entre empresas relacionadas e instituciones especializadas
- La necesidad de contacto cara a cara con el intercambio y creación de nuevo conocimiento

Los clústeres prometedores no se caracterizan principalmente por ventajas de escala, sino por la capacidad perpetua de innovación y mejora de bienes y servicios y

por un proceso de especialización de capital humano y otros factores. Los clústeres líderes están caracterizados por un aspiral ascendente.

Las empresas están moldeadas por el ambiente de negocios nacional, pero también están ligadas al mercado global de varias formas. En la actualidad, para la mayoría de las industrias, los mercados globales ofrecen a las empresas maneras de eficientar a través de economías de escala en algunas partes de la cadena de valor: proveeduría de materiales, componentes, maquinaria y servicios, manufactura de bajo costo y acceso a grandes mercados.

Dependiendo de la homogeneidad de la demanda y la tecnología, restricciones en el comercio, costos de transportación, etc... las ventas globales pueden envolver mayor o menor adaptación local, diseño, empaque, ensamblaje, pruebas y producción. Entre más homogeneidad en el mercado, menores barreras de comercio y menores costos de transportación. Por el contrario, se pueden utilizar más fuentes de desarrollo y pro producción local.

Las empresas en clústeres tienen acceso a factores de producción especializados y avanzados. Para alcanzar la vitalidad a largo plazo, los clústeres locales deben atraer a compañías, capital, habilidades y otros recursos de todo el mundo. Las empresas dentro de un clúster deben tener acceso suficiente a los mercados mundiales para mantener su eficiencia y competitividad.

Un clúster dinámico tiene tres ámbitos diferentes: dinamismo local, atractivo global y alcance a mercados globales.

Para poder unir un clúster y que todos los participantes colaboren se requiere de una idea compartida de por qué la iniciativa de clúster es benéfica y cómo debería de funcionar. Debe existir un marco consensado y mucho tiempo y esfuerzo dedicados a compartir la visión con los demás integrantes.

Una característica para el fracaso de los clústeres está ligada al marco común, a la falta de consenso y a la ausencia de una visión explícitamente formulada para la iniciativa de clúster y metas cuantificables. El no contar con suficientes recursos juega un rol importante, sobre todo cuando es para proyectos significativos.

Otro punto clave es la construcción de una marca. Las iniciativas de clúster que no tienen esto dentro de sus objetivos tienen mayor tendencia al fracaso.

Otros factores también pueden ser: la importancia regional del clúster, tener influencia local en los tomadores de decisiones y confianza general en las políticas gubernamentales.

Sobre este último punto, una clave del éxito de una iniciativa de clúster, sobre todo en países no desarrollados, es la confianza. Hay mucho escepticismo en la intervención del gobierno, y la vigencia de los apoyos. Cuesta mucho trabajo crear un entendimiento sobre el concepto de clúster y en convencer a las partes para que se involucren y asocien.

Ventajas y áreas de oportunidad de los Clústeres

Algunos de los beneficios que se deben considerar para tomar la decisión de formar un clúster son:

- Tener mejores herramientas para competir y sobrevivir a la globalización
- Generar mayor valor agregado
- Disponer de mayor poder adquisitivo
- Fortalecimiento del poder de negociación en los mercados
- Acceder a nuevos mercados
- Lograr estandarización de productos
- Posibilidad de establecer convenios de compra-venta por adelantado
- Continuidad en el abastecimiento
- Menor costo unitario de los insumos
- Mejor manejo del servicio de logística

Por supuesto, también se debe analizar el otro lado de la moneda, y estar muy conscientes de los siguientes retos:

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios
- Compromiso de todas las partes involucradas en el modelo
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial
- Fortalecer la cooperación con el sector académico
- Generar aprendizajes para mejorar el desempeño del sector.
- Cambio en la cultura de negocios tradicional (comienza prácticamente por abrir la puerta a quienes tradicionalmente son concebidos como competidores)
- Considerar a todos los factores y actores políticos involucrados e impactados por la creación del clúster

Así pues, para tomar la decisión de crear un clúster en determinada región se debe entender claramente el concepto y sus implicaciones, analizar los sectores motores del desarrollo (identificar y seleccionar cadenas productivas, componentes críticos, proveedores...), analizar a las empresas participantes, la infraestructura física

y de servicios, el entorno, el comportamiento global y regional de la industria y las fortalezas y debilidades competitivas. Es por esto que en el siguiente capítulo se abordará cómo se encuentra el mercado del calzado a nivel internacional, para verlo desde un enfoque macroeconómico, y posteriormente analizar la situación a nivel nacional, lo que dará una perspectiva de cómo se encuentra el sector.

Capítulo II. Mercado del calzado

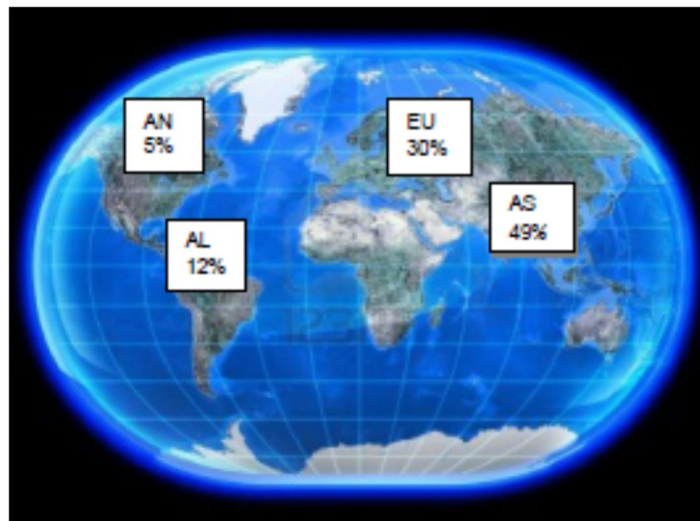
Mercado Internacional

La globalización económica es el proceso de interrelación entre diversos mercados, generalmente por conducto de agentes privados (compañías multinacionales) cuyo objeto primordial consiste en ensanchar la escala de ganancias por la venta de productos y servicios o el establecimiento directo de filiales con el fin de reducir costos o el de competir en mercados protegidos. Es la eliminación de las fronteras bajo el signo de Libre Mercado.⁸

La industria del calzado no escapa al fenómeno de la globalización, por lo que para tener un marco de referencia, vale la pena mencionar la participación de mercado de los principales competidores de este sector en el mundo.

La producción mundial de calzado se distribuye por regiones 49% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norteamérica y el restante 4% en otros países.

Figura 1 Producción Mundial de Calzado



Fuente: Elaboración propia

⁸ Lopez Villafaña, Víctor. *Globalización y regionalización desigual*. Siglo XXI Editores. México, 1997. Página 14.

México se encuentra en la posición 8 de producción de calzado, detrás de China, India, Brasil, Vietnam, Indonesia, Pakistán, Bangladesh y seguido por Tailandia e Italia.⁹

Tabla 1 10 Primeros Lugares en Producción de Calzado a Nivel Mundial

| Lugar | País | Pares (millones) | % |
|-------|------------|------------------|-------|
| 1 | China | 12,887 | 60.5% |
| 2 | India | 2,209 | 10.4% |
| 3 | Brasil | 819 | 3.8% |
| 4 | Vietnam | 804 | 3.3% |
| 5 | Indonesia | 700 | 1.4% |
| 6 | Pakistán | 298 | 1.3% |
| 7 | Bangladesh | 276 | 1.2% |
| 8 | México | 253 | 1.2% |
| 9 | Tailandia | 244 | 1.2% |
| 10 | Italia | 207 | 1.0% |

Fuente: http://revistadelcalzado.com/wp-content/uploads/2012/09/grafico_produccion.jpg recuperado el 30 de mayo de 2013

Es importante mencionar que los principales productores, es decir, China e India se han colocado como líderes productores y exportadores de calzado a nivel mundial, arrebatando el liderazgo a Italia, España y Francia de la región de Europa, para acaparar tres cuartas partes del mercado mundial en este sector.

Por otro lado, cabe recalcar que de acuerdo a estadísticas del 2003, Estados Unidos es el principal importador de calzado, en donde el 66% de su consumo es cubierto por Asia Oriental, seguido por Europa con un 15% y por último por América con un 14%.

Mercado Nacional

Nuestro país ha buscado incorporarse al concepto de libre mercado desde hace aproximadamente 20 años, en donde se ha visto un incremento en el comercio, estableciendo una política de apertura y por ende una reducción en proteccionismo de nuestro mercado. Sin embargo de acuerdo a la opinión de diversos economistas, México no ha podido lograr un mayor y sostenido crecimiento económico ni tampoco ha logrado el desarrollo deseado en cuanto a igualdad social. Por el contrario en

⁹ URL: <http://www.tuinterfaz.mx/articulos/9/69/la-industria-del-calzado-en-grandes-numeros/> recuperado el 26 de abril de 2013

muchos casos se ha presentado un mayor número de desempleo y mayor desigualdad.

Este último comentario queda muy claro al ejemplificar el sector del calzado en nuestro país, en donde México a partir del 2000 se ha venido enfrentando con la problemática de sobrevivencia al haber abierto sus fronteras a la entrada de calzado extranjero como lo es de forma principal el que viene de China, seguido de Brasil y otros países.

Historia del Calzado en México

Para comprender mejor cómo se ha llegado a la situación que actualmente se vive, es recomendable revisar la historia e información de este sector:

México tiene una gran tradición en la industria del calzado. En la época precolombina no era común el uso de zapato en Mesoamérica: se acostumbraba caminar descalzo. Al llegar los conquistadores, la mayoría de ellos no traían consigo otro par de zapatos. Estos hombres no encontraron en el territorio ganados aptos para ofrecer sus pieles para la manufactura de zapatos, por lo que los primeros zapateros de la Nueva España se dedicaron a la compostura de calzado más que a la manufactura del mismo. Fue en 1529 que se fundó la primera curtiduría del país.

De acuerdo a la CANAICAL¹⁰ (Cámara Nacional de la Industria del Calzado) existen datos históricos que datan de 1645 que vinculan al estado de Guanajuato, en específico a León, con esta actividad y a partir del siglo XVIII, la producción de calzado en esa ciudad se vuelve una de sus actividades principales después de la agricultura.

Hasta el siglo XIX se consideraba que la utilización de calzado era un privilegio. Posteriormente a inicios del siglo XIX los productores de calzado en esta entidad empiezan a agruparse como un gremio únicamente de curtidores y tejedores. Sin embargo tuvieron que enfrentar diferentes situaciones como desastres naturales (inundación en 1888), y algunos productores leoneses deciden mudarse a otros estados de la República Mexicana como Puebla, Monterrey y D.F.

Un grupo de 332 productores que decidieron permanecer en León, tuvieron el apoyo económico de un grupo denominado en ese tiempo “Junta Central de Socorros”.

¹⁰ URL: <http://www.canaical.org/calzado02.pdf> recuperado el 30 de abril de 2013

A finales de siglo comenzaron a establecerse fábricas y talleres de calzado. Al tiempo que fueron desarrollándose estas incipientes fábricas de calzado, se fundaron importantes zapaterías como “El Borceguí” que se fundó en 1865 y “La Alpargatería Española” fundada en 1877.

El 24 de Mayo de 1926 la asociación de productores de calzado se establece como la Unión de Fabricantes de Calzado de León. En ese mismo año se funda la fábrica de calzado Emyco

Cuando se inicia la Segunda Guerra Mundial en donde participa Estados Unidos, los fabricantes de calzado en ese país se dedican a producir exclusivamente zapato para militares, por lo que fabricación de zapatos para los civiles empezó a ser producida por los productores de León, de tal manera que en ese momento León pasa de una producción artesanal a una producción industrializada y por ende en ese momento comienza a incentivarse la exportación de calzado de México a Estados Unidos.

A partir de la promulgación de la ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias el 29 de Abril de 1942 se autoriza la presencia y funcionamiento de la Cámara Regional del Calzado de León, formada por 80 socios.

En 1942 también se funda en la Ciudad de México la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL), quien desde entonces ha fungido como un organismo de representación empresarial del sector del calzado nacional, impulsando su desarrollo y competitividad. Es autónoma y tiene personalidad jurídica y patrimonio propio.

A principios del siglo XX se afianza la industria del calzado del país, asentándose en las ciudades de León, Guadalajara y el D.F. Durante los primeros años de la industria, la elaboración de calzado era fundamentalmente una actividad familiar. A partir de los años cuarentas se inició la mecanización de los procesos de producción de calzado y los pequeños talleres familiares comenzaron a transformarse en fábricas con sistemas de producción en serie. En 1946 comenzaron a formarse gremios de bordadores de calzado

En los años cincuentas la industria se moderniza, incorpora los principios técnicos traídos de Estados Unidos y Europa. Para 1951 habían 25 fábricas grandes de calzado, 1,500 talleres familiares, 25,000 empleos y 300,000 pares de producción diarios.

Este impulso tecnológico hizo posible que en los sesentas se integre un sistema nacional de producción y comercialización, dando origen a las ferias y exposiciones nacionales de calzado. A su vez, se inició la exportación de la industria del calzado llegando a alcanzar en 1979 un volumen de exportación de once millones de pares de zapatos.

La industria del calzado en México estaba enfocada hacia un mercado nacional. En la década comprendida entre 1970 y 1980 la producción del calzado logró un ritmo de crecimiento de 7.8 % anual, pasando de 100.7 millones de pares en el año de 1970 a 214 millones en 1980.

La industria del calzado se vio seriamente afectada por la crisis de 1982, al finalizar el sexenio del Presidente José López Portillo. A partir de la crisis, se estimó que el consumo de calzado no crecería más del 3.5% anual en los siguientes 10 años, sólo 1% arriba del crecimiento de la población por lo que se empezaron a realizar esfuerzos para transformarla en una industria exportadora. A pesar de esto, actualmente la actividad exportadora es muy ligera: casi nula

Tabla 2 Exportaciones de México para el Mundo

| País | % |
|----------------|-----|
| Estados Unidos | 82% |
| Japón | 3% |
| Canadá | 2% |
| Francia | 2% |
| Brasil | 1% |
| Varios | 10% |

Fuente: <http://www.tuinterfaz.mx/articulos/9/69/la-industria-del-calzado-en-grandes-numeros/>

Desde 1982 el nivel de producción, así como el empleo se estancaron. Dos años después, de acuerdo con los cálculos efectuados por el Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica de Guanajuato (CIATEG), la población económicamente activa que trabajaba en la industria del calzado en México disminuyó a 84,960 trabajadores.

La industria del calzado sufrió un descenso en sus niveles de producción y rentabilidad desde que el mercado mexicano se abrió a las importaciones en 1988.

La industria se vio afectada también por la devaluación de 1994-1995, que se dio haber concluido el sexenio de Carlos Salinas de Gortari y que tuvo como marco la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, así como por los acuerdos comerciales internacionales.

Así pues, la industria del calzado en México fue una de las industrias más frágiles del país al proceso de la apertura comercial, lo que provocó que en los últimos años su capacidad instalada y su producción disminuyeran de forma alarmante, trayendo como consecuencia la desaparición de varias empresas del ramo, algunas de ellas de gran importancia y renombre como fue Calzado Canadá, compañía que vio como sus utilidades y participación del mercado fueron duramente golpeados, en buena medida por el ingreso de la competencia que significó para esta empresa del calzado hecho en China.

Así, la participación de la industria del calzado en la economía se ha reducido de forma significativa en los últimos cuatro años, debido al bajo crecimiento de su producción.

Situación Actual del Calzado en México

Actualmente la industria del calzado se concentra en tres ciudades: León, Guanajuato; D.F. y área metropolitana y Guadalajara, Jalisco. Destacan también Monterrey, Nuevo León; Ciudad Juárez, Chihuahua (fabricación de botas de calidad); y el estado de Yucatán (Ticul). San Mateo Atenco, en el Estado de México, es un municipio considerado como un productor artesanal de calzado. Cabe destacar que el desarrollo de Guanajuato y Jalisco ha estado influenciado por su excelente ubicación geográfica, por los incentivos para adquirir maquinaria y tecnología, por mano de obra calificada y especializada, por financiamientos de parte de sus gobiernos y por haber desarrollado clústeres regionales que les permiten integrar tanto la proveeduría como la comercialización de manera exitosa.

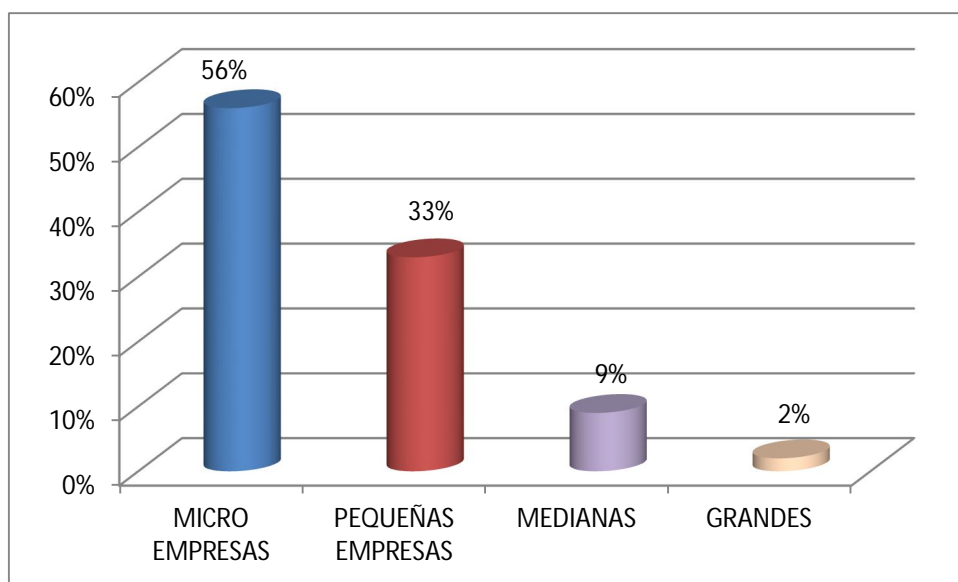
Los productores de calzado están agrupados en diferentes asociaciones: la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL), que a su vez hace un frente común con las Cámaras Regionales de la Industria del Calzado de Guanajuato y Jalisco a través del Consejo Nacional de Cámaras de Calzado, Curtiduría, Proveeduría y Marroquinería (CONCALZADO). El municipio de San Mateo Atenco, en el Estado de México, se representa a través de las dos Uniones de Productores de Calzado de SMA: PROCASMA A.C.(Plaza Naranja) y Plaza Azul.

Producción

Se cuenta en el país con una capacidad instalada para producir doscientos cincuenta millones de pares de calzado al año, sin embargo es utilizada solamente el 70% de esta capacidad. Existen aproximadamente 7,000 fábricas de calzado en México que dan empleo a más de 60,000 personas en forma directa.

En Guanajuato se concentra el 67% de la producción de la industria, 20% en Jalisco, y en D.F, Estado de México, Yucatán, Michoacán y Puebla el 13% restante¹¹. Está integrada a su vez por empresas de todos los tamaños. Las micro representan el 56%, las pequeñas el 33%, las medianas el 9% y las grandes el 2%.

Gráfica 1 Tamaño de Empresas en el Sector del Calzado



Fuente: Elaboración propia

El Estado de México participa con un 9.3% del Producto Interno Bruto Nacional¹², que asciende a 1.3 billones de pesos en 2011.

El Anuario Estadístico del Estado de México destaca que la industria del cuero y calzado en la entidad tiene una tasa de participación promedio en el Producto Interno Bruto de 2.82%, mientras que en la industria manufacturera aporta 8.77 por ciento. En

¹¹ URL: <http://www.canaical.org/calzado18.pdf> recuperado el 23 de enero de 2012. Con datos del INEGI al 2011.

¹² URL: <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/estado-de-mexico>. Recuperado el 9 de marzo de 2013

ambos casos ha decaído, ya que en 1993 este sector representó casi 10% de la industria manufacturera y 3% del PIB.

Según la CANAICAL¹³, la industria del calzado nacional se encuentra conformada por 8,008 empresas que producen 250 millones de pares al año y destina un 5% a exportación, básicamente a Estados Unidos.

Tabla 3 Producción Nacional (millones de pares)

| ESTADO | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003* |
|-----------------|------|------|------|------|------|-------|
| Guanajuato | 110 | 110 | 105 | 99 | 94 | 137.5 |
| Jalisco | 46 | 46 | 43 | 41 | 39 | 57.5 |
| Valle de México | 36 | 34 | 28 | 27 | 25 | 37.5 |
| Resto del País | 18 | 20 | 14 | 13 | 12 | 17.5 |
| Total | 210 | 210 | 190 | 180 | 170 | 250 |

Fuente: SE. Secretaría de Economía 2002

* Estimaciones Peter Mangione, Director y fundador de Global Footwear Partnerships (GFP) y autoridad en el sector de calzado global

La industria del calzado en México se estructura en cuatro niveles de producción que van desde el artesanal hasta el altamente mecanizado, nivel que representa el 15% de la producción nacional.

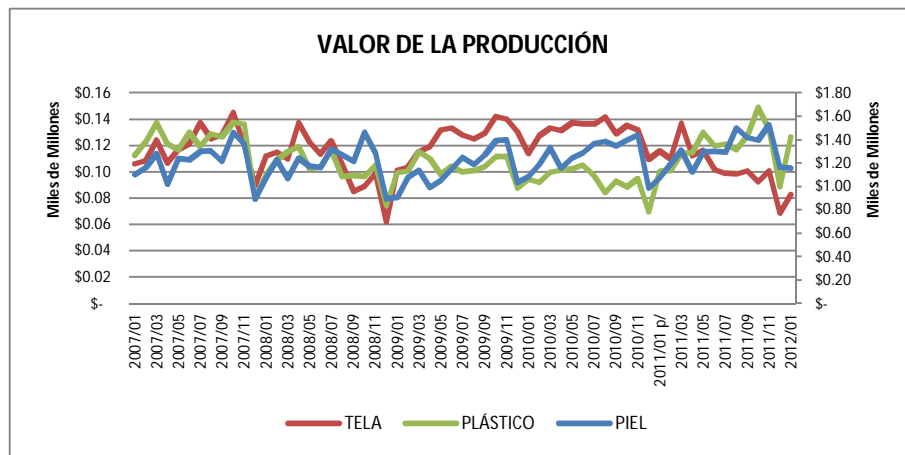
La producción de calzado se clasifica atendiendo al usuario y tomando en cuenta el uso y construcción del zapato. En atención al usuario, existe calzado para hombre, mujer, niño y niña, así como calzado juvenil. De acuerdo al uso y construcción del calzado, se puede clasificar en choclo, atlético, de trabajo, deportivo, bota, pantufla, ortopédico y de ballet.

El valor de la producción nacional de calzado, expresado en pesos reales¹⁴, ha mantenido un crecimiento constante desde 2007

¹³ URL: <http://www.canaical.org/calzado18.pdf> recuperado el 23 de enero de 2012.

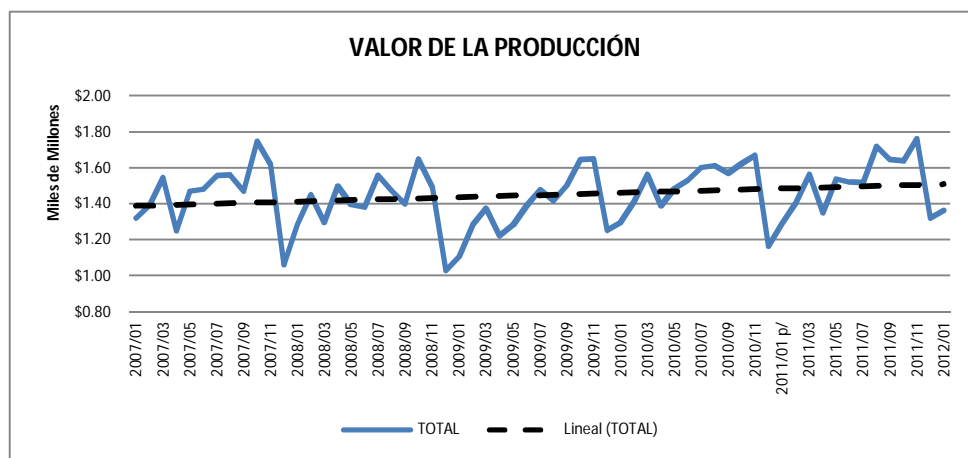
¹⁴ Fuente: Encuesta mensual de la industria Manufacturera. INEGI. Base segunda quincena de 2010 =100

Gráfica 2 Valor de la Producción Nacional de Calzado – por tipo de material



Fuente: Encuesta mensual de la industria Manufacturera. INEGI. Base segunda quincena de 2010 =100

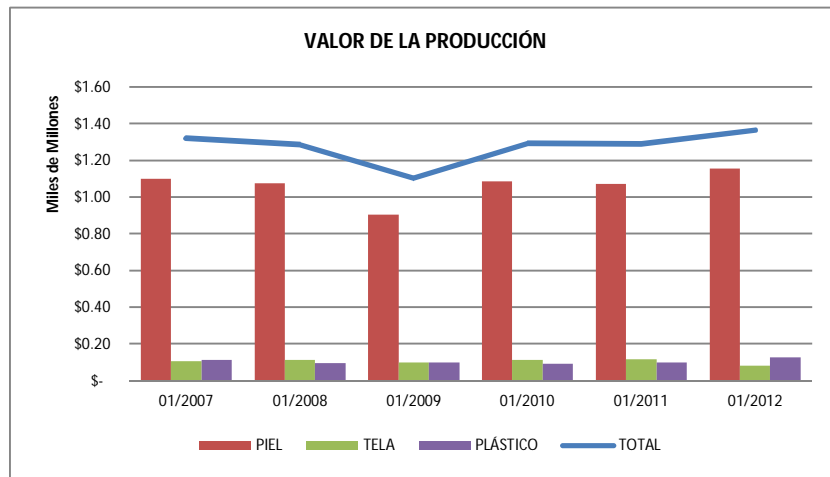
Gráfica 3 Valor de la Producción (total en pesos)



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI

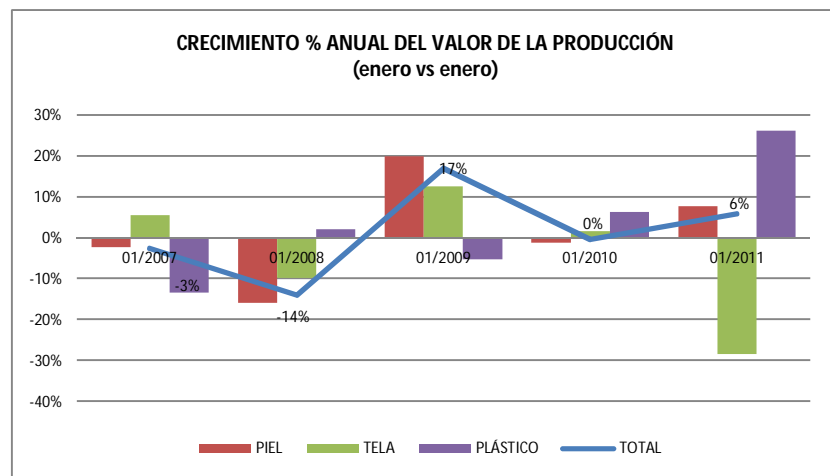
En cuanto al último dato disponible, correspondiente a enero de 2012, el valor de la producción total fue superior a los niveles de años anteriores, alcanzando alrededor de 1.4 miles de millones. Fue 6% superior al valor observado en enero de 2011, aunque la producción de calzado de tela fue 28% menor a enero de 2011.

Gráfica 4 Valor de la producción (2007-2012)



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI

Gráfica 5 Crecimiento Porcentual Anual del Valor de la Producción



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI

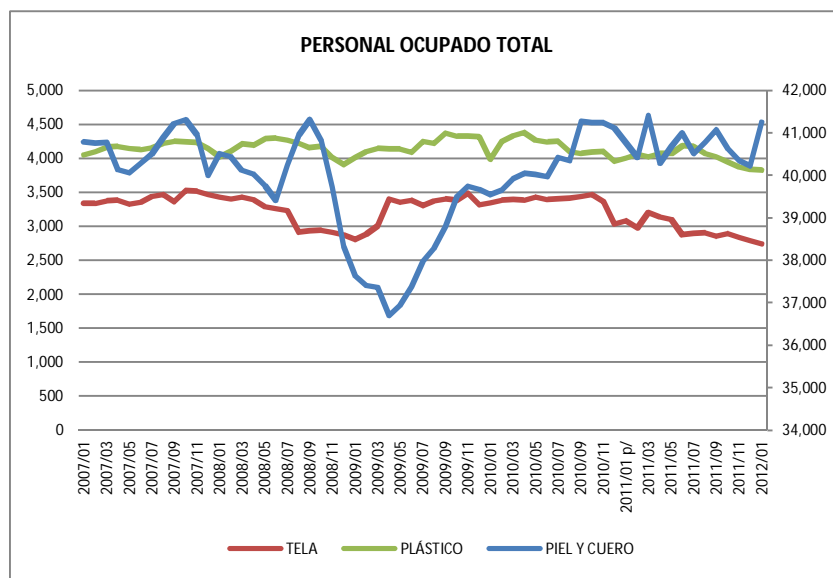
La industria del calzado en México se encuentra entre las diez más grandes del mundo. Ejemplo de esta importancia es la feria de SAPICA (Exposición del Salón de la Piel y el Calzado), la cual ocupa el segundo lugar en el continente y la cuarta a nivel mundial. En la edición anterior participaron más de 850 expositores de 12 países. Sin embargo, México no tiene relevancia como exportador (en 2010 alcanzó a exportar 18.7 millones de pares y las importaciones fueron de 58.6 millones). Al parecer esto tiene que ver por la falta de conocimiento, la poca rentabilidad y el exceso de trámites.

Empleo

Aunado al empleo que proporcionan las fábricas de calzado en el país, más de 160,000 personas se ven beneficiadas por la industria zapatera en México, pues existen 11,538 empresas dedicadas de una u otra forma al calzado en el país en la cadena de producción cuero-calzado-proveeduría, según información del Censo Económico del INEGI 2009. Esta cadena a su vez da empleo a 547,456 personas directa o indirectamente, lo que la vuelve una de las más importantes a nivel nacional. Si se toma la cadena proveeduría-cuero-calzado-comercialización, la cantidad llega a 571,000 empleos directos e indirectos.

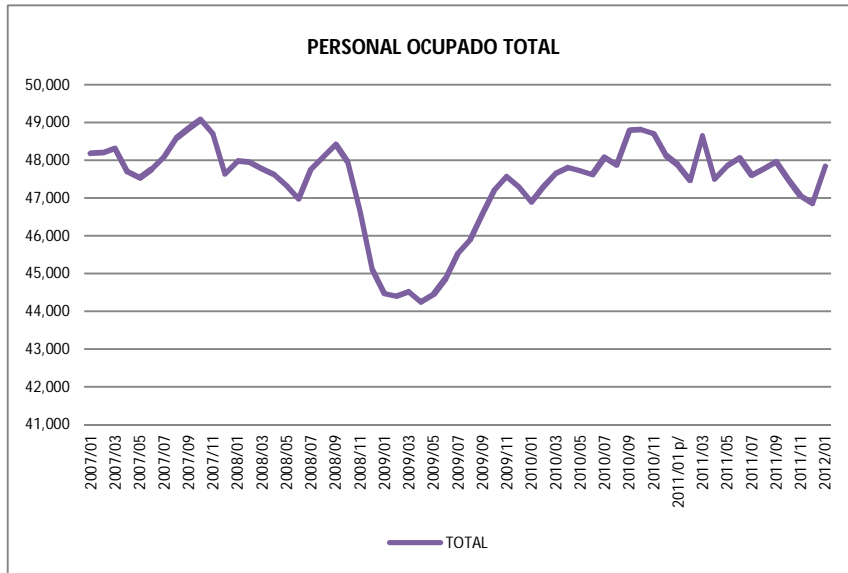
En cuanto al empleo, en 2009 se presentó un fuerte ajuste y a partir del último trimestre de 2010 se ha observado una tendencia decreciente, acentuada en 2011. En enero de 2012 se presentó un asomo de recuperación impulsado por la fabricación de calzado de piel, pero la fabricación de calzado de tela y plástico continúa su tendencia decreciente.

Gráfico 6 Personal Ocupado Total – tipo de material



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI

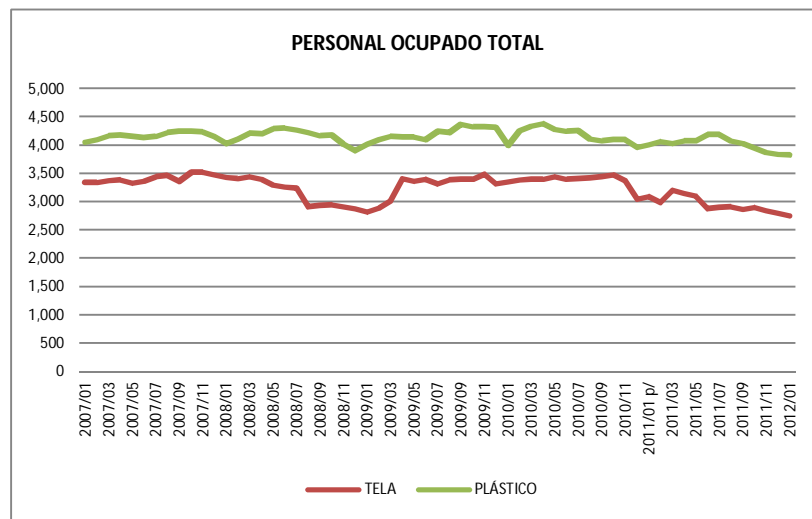
Gráfica 7 Personal Ocupado Total



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

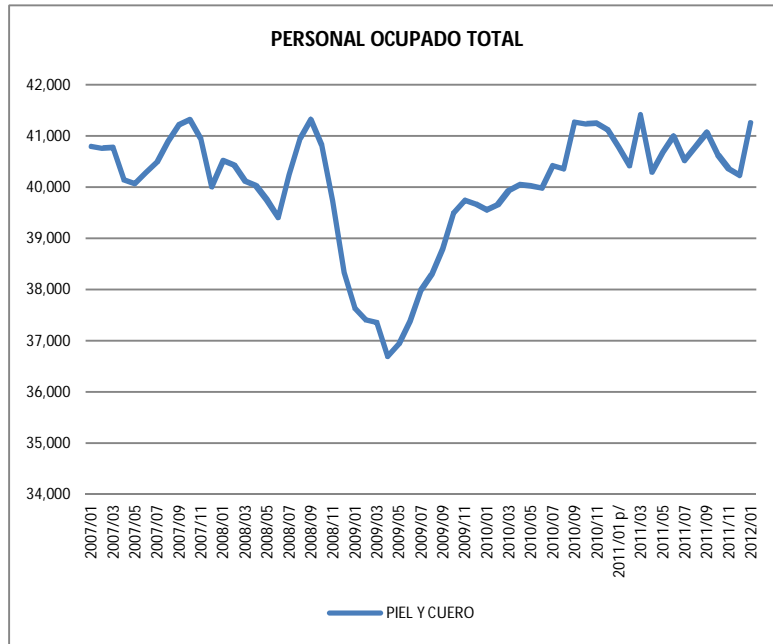
De manera sectorizada, el ajuste de 2009 no fue tan fuerte para los fabricantes de calzado textil y de plástico, como lo fue para los fabricantes de calzado de piel, pero a partir de 2011 se han observado los niveles de empleo más bajos de los últimos 5 años y la tendencia a la baja se ha recrudecido y continúa en enero de 2012.

Gráfica 8 Personal Ocupado - Tela y Plástico



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

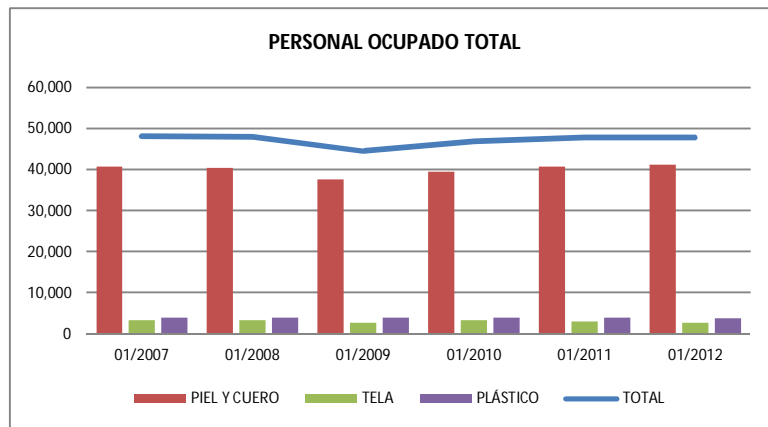
Gráfica 9 Personal Ocupado Total



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

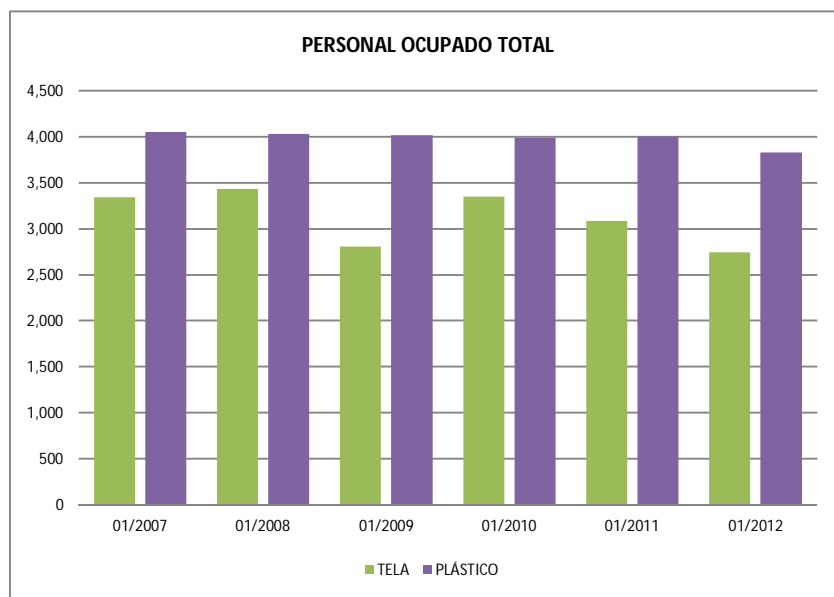
En cuanto al comportamiento del empleo en enero de 2012, en el caso del calzado de piel se mantuvo en niveles similares a los observados en los últimos años. En textil y plástico se ha observado una disminución en 2010 y 2011 respecto al dato de diciembre de 2009. Diciembre de 2011 es el valor más bajo de los últimos años.

Gráfica 10 Personal Ocupado Total (2007-2012)



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

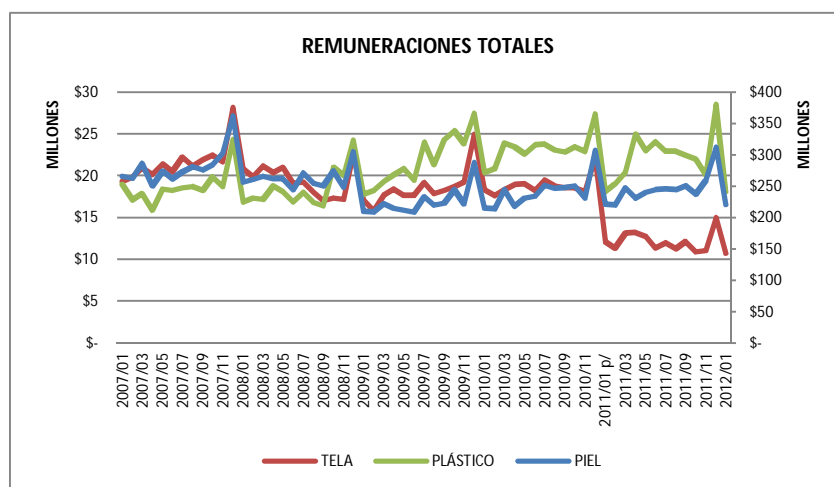
Gráfica 11 Personal Ocupado - Tela y Plástico (2007-2012)



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

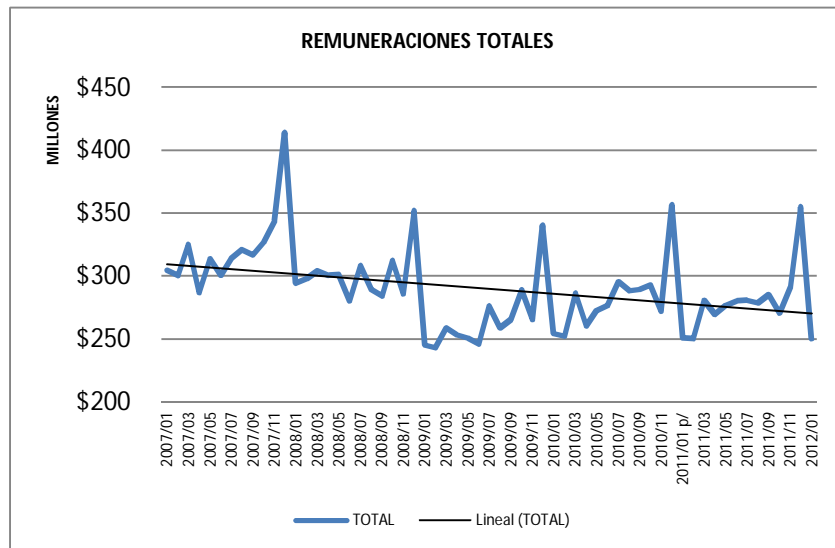
Si bien el empleo se recuperó en la producción de calzado de piel, las remuneraciones se mantienen estancadas y difícilmente alcanzan los niveles de 2007. Las remuneraciones en el sector del calzado de tela han disminuido. En términos generales, las remuneraciones en la industria del calzado presentan una tendencia negativa, que tiende a estabilizarse en los niveles observados en 2009.

Gráfica 12 Remuneraciones Totales - tipo de material



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

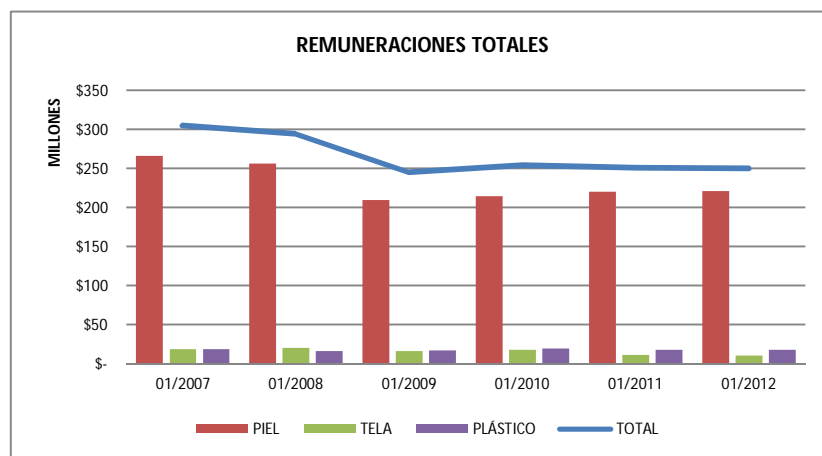
Gráfica 13 Remuneraciones Totales



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

El segmento fabricante de calzado de plástico es el único que ha aumentado el pago de remuneraciones, mientras que el segmento de calzado textil tuvo una fuerte caída en enero de 2011. En general, el pago de remuneraciones en enero de 2012 se mantuvo sin cambio respecto al comportamiento de los últimos 3 años, pero aún no llega a niveles de 2007 y 2008.

Gráfica 14 Remuneraciones Totales (2007 – 2012)



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

Demanda

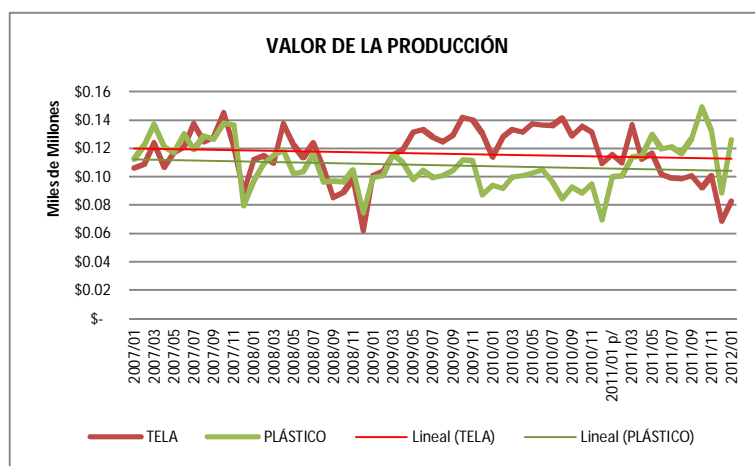
México es consumidor de calzado de cuero que representa el 65% del consumo¹⁵, el calzado de plástico representa el 20% y el textil el 15%. La proporción de calzado de cuero que se consume en el país es muy alta y superior a la que se encuentra en economías con niveles parecidos de PIB per cápita. Este patrón de consumo es similar al 2001 que se encuentra en países como Alemania y Suiza.

No obstante se espera que estos patrones cambien dándose preferencia al calzado de plástico, debido a razones de precio. La liberalización de las importaciones ha acelerado esta tendencia, pues ha ejercido una fuerte presión sobre el precio y la calidad del calzado de plástico.

Se espera que para alrededor del año 2015 el consumo de calzado de cuero represente el 45% del consumo de calzado total y el de plástico constituya el 40% del consumo nacional.

Aunque el comportamiento no ha sido homogéneo, mientras el calzado de piel muestra una tendencia creciente, que determina el crecimiento general del sector, el calzado textil y de plástico¹⁶ muestran tendencias a la baja.

Gráfica 15 Valor de la Producción por tipo de material

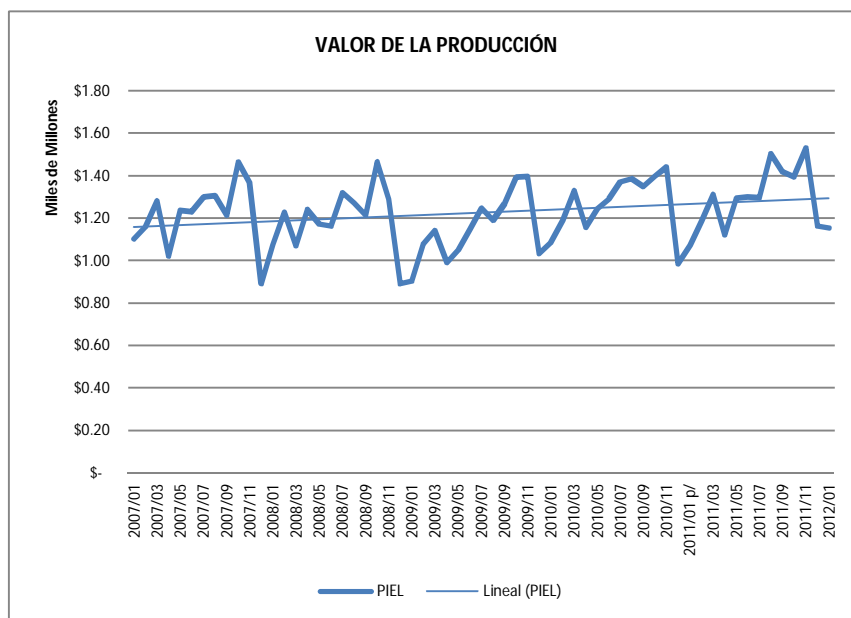


Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

¹⁵ URL: <http://www.gestiopolis.com/marketing/perspectivas-de-la-industria-del-calzado-en-mexico.htm> recuperado el 30 de abril de 2013.

¹⁶ Para el INEGI, en la categoría de plástico se incluye únicamente full plastic y sandalias, el calzado sintético se incluye en la categoría de calzado de piel.

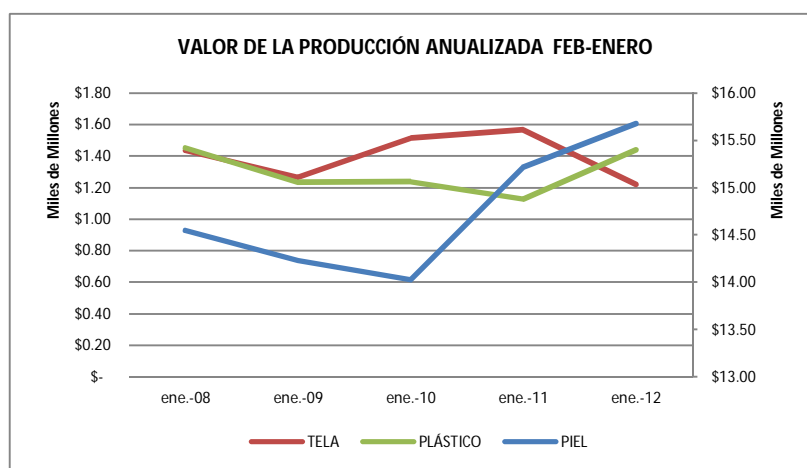
Gráfica 16 Valor de la producción - Piel



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI

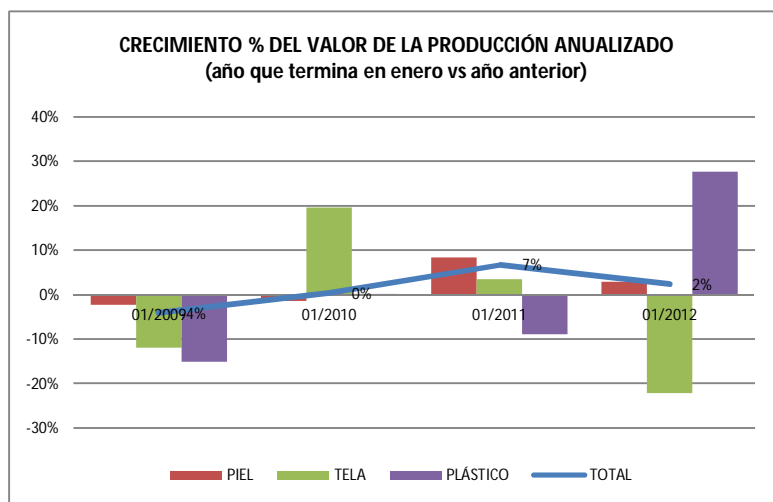
Considerando el año que va de febrero a enero, la producción de calzado de piel y de plástico se recuperó de febrero 2011 a enero 2012. El calzado de piel observó el mayor valor de los últimos 5 años. Sin embargo, la producción de calzado de tela sufrió una fuerte caída y su valor fue el menor de los últimos 5 años. La combinación de ambos factores dio lugar a que la producción total de calzado aumentara sólo 2% en el periodo febrero 2011 a enero 2012.

Gráfica 17 Valor de la Producción Anualizada (Ene 08-Ene 12)



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI

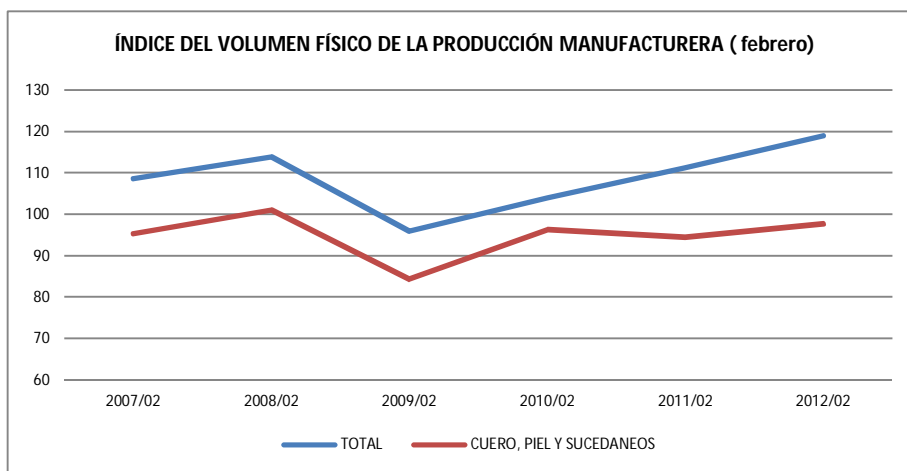
Gráfica 18 Crecimiento Porcentual del Valor de la Producción Anualizado



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

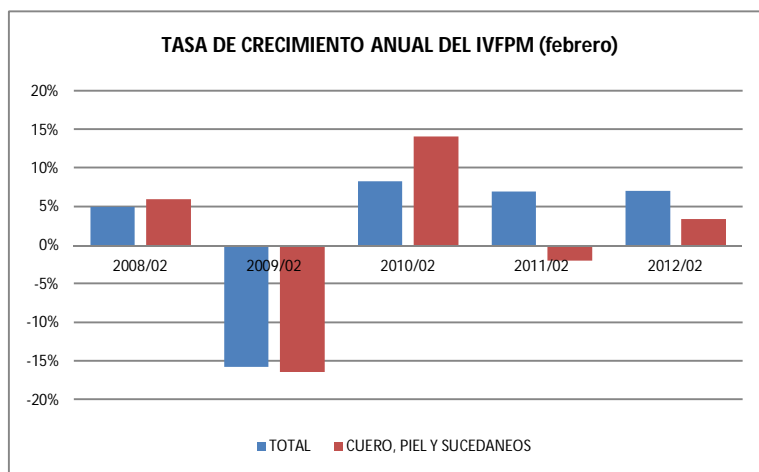
El índice del Volumen Físico de la producción manufacturera para la industria del cuero, piel y materiales sucedáneos se ubica por debajo del índice para la industria manufacturera en su conjunto. En 2011 fue negativa, mientras que en la industria manufacturera en su conjunto fue del 6%.

Gráfica 19 Índice del Volumen Físico de la Producción Manufacturera



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

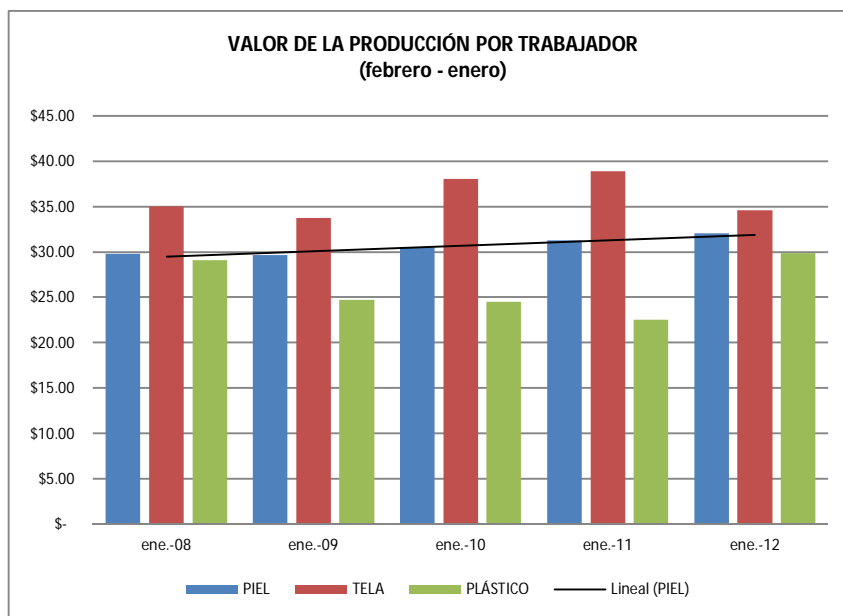
Gráfica 20 Tasa de Crecimiento Anual del IVFPM



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

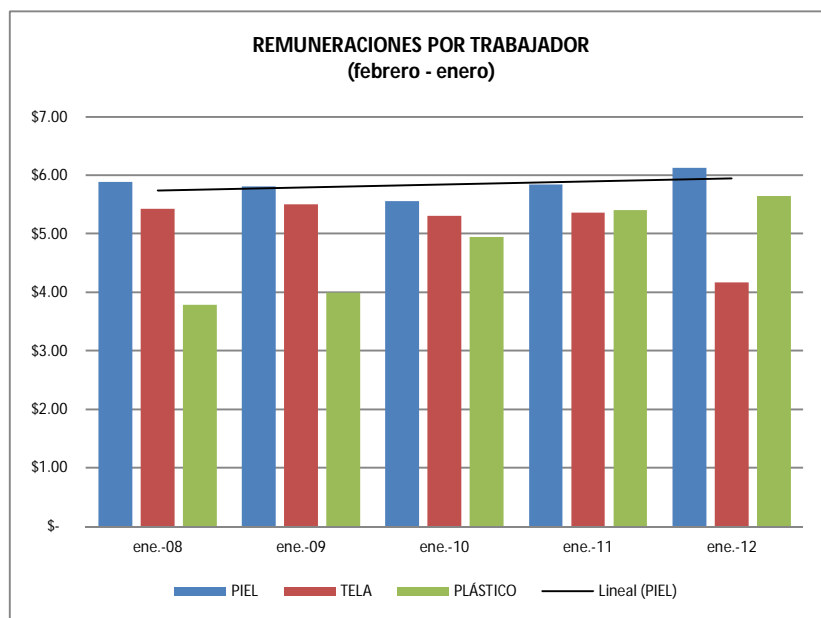
En cuanto a productividad, ésta ha mejorado, sobre todo en el sector de piel. En los otros segmentos el comportamiento ha sido irregular. Cabe notar que las remuneraciones han crecido a una menor velocidad, salvo en el caso de calzado de plástico, en donde se observa un crecimiento constante.

Gráfica 21 Valor de la Producción por Trabajador



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

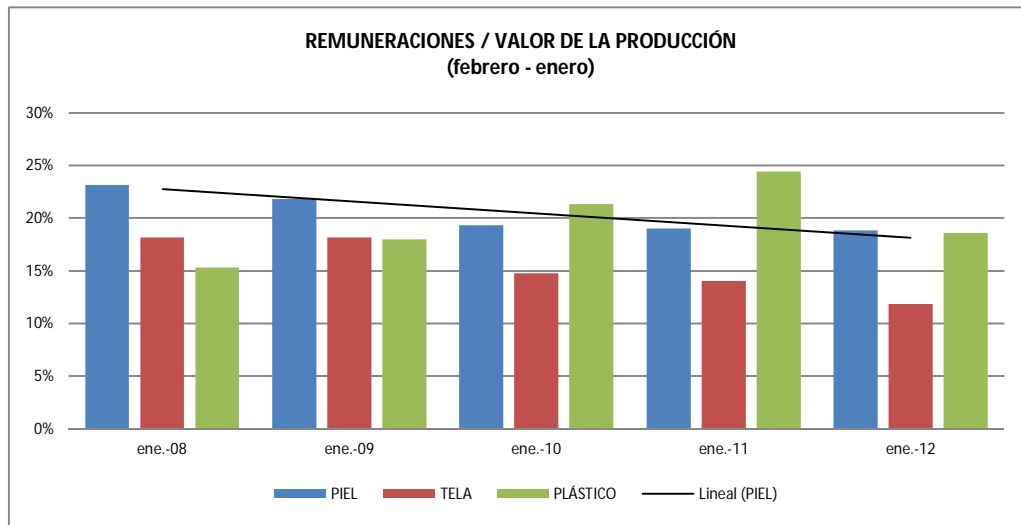
Gráfica 22 Remuneraciones por Trabajador



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

La combinación de los factores anteriores provoca que los trabajadores no estén obteniendo remuneraciones que respondan al incremento de su productividad, particularmente en los sectores de piel y textil. En el segmento de plástico, hasta 2011 se observó un aumento en el pago de la productividad, pero en 2012 se regresó a los niveles de 2009. En calzado de piel, el pago a la productividad se ha mantenido constante de 2010 a 2012.

Gráfica 23 Remuneraciones / Valor de la Producción



Fuente: Encuesta mensual de la industria manufacturera, INEGI.

Comercialización

En México, el consumo per cápita de zapato se encuentra en 2.7 pares.

La comercialización de calzado se realiza a través de detallistas independientes, quienes representan un 44% de las ventas totales de calzado en el país. A estos les siguen en importancia las cadenas de zapaterías, autoservicios, mayoristas y el resto es exportado.

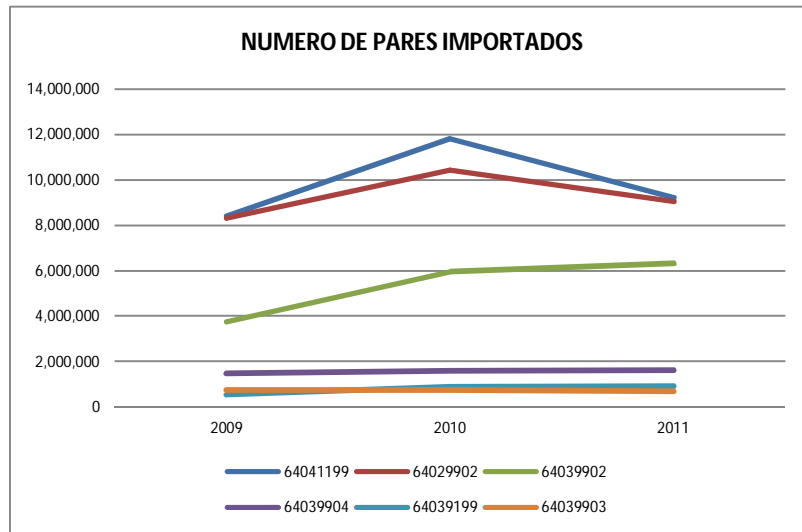
Este predominio del mercado por parte de los detallistas tiene un impacto importante sobre la estructura y organización de la producción en la industria, puesto que los detallistas colocan pedidos típicos de alrededor de 300 pares por estilo, por lo que la gran mayoría de las fábricas están acostumbradas a atender a clientes pequeños y a tener bajos volúmenes de producción.

A la estructura de la cadena productiva del calzado en México le falta una red fuerte de proveedores. El sector se encuentra muy pulverizado. Más del 70% de las empresas son micro y pequeñas y fabrican la menor parte de la producción. Estos centros zapateros se caracterizan por tener cierta especialidad en la fabricación de algunos productos. Falta una política gubernamental que permita al sector zapatero tener una reestructuración al interior del mismo.

Importaciones

Una problemática grave que ha afectado al sector son las negociaciones internacionales y la importación de calzado extranjero. En el 2010 provocaron que éstas crecieran de manera alarmante y que el sector local se desplomara.

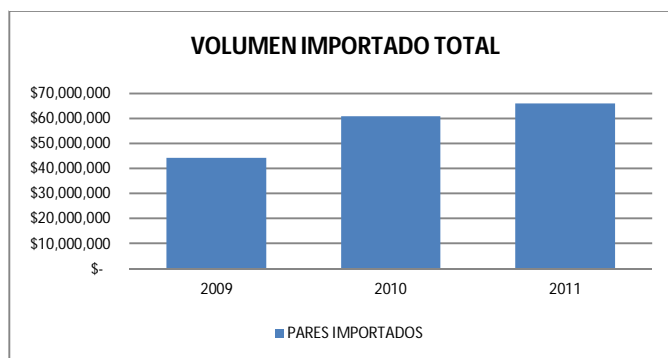
Gráfica 24 Número de Pares Importados



Fuente: SAT

En el total de pares importados de calzado se observan crecimientos en 2010 y 2011

Gráfica 25 Volumen Importado - Total



Fuente: SAT

En cuanto a los precios de las importaciones, han aumentado en términos reales en 2011 y 2012, salvo en el caso de las botas de piel. Para el total del calzado, se observó una caída de 15% en 2012. Este resultado debe tomarse con algunas reservas pues el movimiento en precios puede explicarse por el cambio en la estructura de las importaciones.

Las importaciones de calzado se concentran en algunas fracciones arancelarias, considerando los volúmenes observados entre 2009 y 2012, el 60% de los pares importados se concentran en 6 fracciones arancelarias.

Tabla 4 Porcentaje de Volumen por Fracción Arancelaria

| Fracción | Descripción | % del volumen | |
|------------|---|---------------|-----------|
| | | Individual | Acumulado |
| 6404.11.99 | Tenis de tela con un banda adherida entre suela y corte | 15% | 15% |
| 6402.99.02 | Tenis sintético, sin banda adherida entre suela y corte | 15% | 29% |
| 6403.99.02 | Tenis de piel | 14% | 43% |
| 6403.99.04 | Calzado de piel para mujer | 7% | 50% |
| 6403.91.99 | Bota de piel | 5% | 56% |
| 6403.99.03 | Calzado de piel para hombre, que no es welt, ni son tenis | 5% | 60% |

Fuente: SAT

Tabla 5 Precio por Fracción Arancelaria (2009-2012)

| Fracción arancelaria | Precio | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 6404.11.99 | \$ 111.37 | \$ 102.64 | \$ 108.01 | \$ 132.08 |
| 6402.99.02 | \$ 111.43 | \$ 105.70 | \$ 119.34 | \$ 146.74 |
| 6403.99.02 | \$ 223.60 | \$ 174.94 | \$ 176.01 | \$ 194.35 |
| 6403.99.04 | \$ 367.74 | \$ 318.14 | \$ 318.10 | \$ 368.25 |
| 6403.91.99 | \$ 529.70 | \$ 435.72 | \$ 473.47 | \$ 370.12 |
| 6403.99.03 | \$ 448.40 | \$ 441.81 | \$ 503.69 | \$ 580.07 |
| Total | \$ 139.95 | \$ 118.45 | \$ 121.19 | \$ 128.07 |

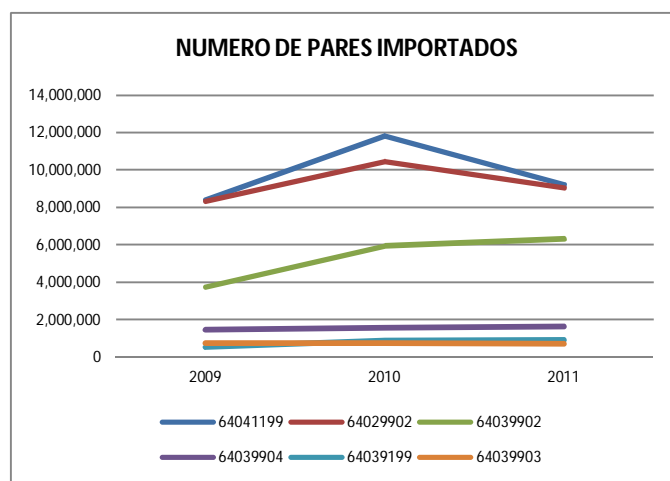
Fuente: SAT

Tabla 6 Tasa de Crecimiento del Precio de las Importaciones por Fracción Arancelaria

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------|------------------------|------|------|------|
| Fracción arancelaria | crecimiento del precio | | | |
| 6404.11.99 | | -8% | 5% | 22% |
| 6402.99.02 | | -5% | 13% | 23% |
| 6403.99.02 | | -22% | 1% | 10% |
| 6403.99.04 | | -13% | 0% | 16% |
| 6403.91.99 | | -18% | 9% | -22% |
| 6403.99.03 | | -1% | 14% | 15% |
| Total | -15% | 2% | 6% | -15% |

Fuente: SAT

Gráfica 26 Número de Pares Importados por Fracción Arancelaria



Fuente: SAT

La Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) informó que de 2000 a 2010 las importaciones de calzado chino aumentaron un 475%.¹⁷ Cabe destacar que los países asiáticos que más exportan a México son Vietnam, Indonesia, Taiwán, Corea del Sur, China y Tailandia. El aumento acelerado en la participación de calzado asiático en el mercado mexicano representa ya una amenaza a la industria nacional. China e India se colocaron como líderes productores y exportadores de calzado a nivel mundial el año pasado, arrebatando el liderazgo a

¹⁷ URL: <http://www.eluniversal.com.mx/estados/83457.html> recuperado el 16 de enero de 2012.

Italia, España y Francia, para acaparar tres cuartas partes del mercado del sector a nivel global. China durante 2009, duplicó el valor de sus exportaciones.

México aplicaba cuotas compensatorias a las importaciones de calzado chino, sin embargo, con el ingreso de China a la OMC a partir del 11 de diciembre de 2001, las investigaciones por prácticas desleales de comercio se regirán por lo establecido según las reglas de la OMC. Es por ello indispensable una estrategia de fortalecimiento a la competitividad de las empresas nacionales de la industria del cuero y calzado para enfrentar a la competencia global de forma exitosa, pues la amenaza al sector ya desde hace será cada vez mayor.

Desde 2001, México imponía al país asiático cuotas compensatorias sobre varios productos, incluyendo calzado, debido a sus prácticas de dumping. En junio de 2008 al firmarse el Acuerdo Comercial de Transición en materia de Cuotas Compensatorias entre México y China, se estableció un periodo de transición para los sectores de nuestro país afectados por la eliminación de cuotas compensatorias (como el calzado), comprendidas en 953 fracciones arancelarias¹⁸. Se eliminaron las cuotas compensatorias y se sustituyeron por una medida de transición, la cual consiste en un cargo de hasta 120% a la importación de para 200 fracciones arancelarias al llegar a la aduana, correspondiendo una del 70% al calzado, durante cuatro años para los productos sensibles, como el calzado. Pese a este gravamen adicional, las importaciones de calzado chino en México crecieron un 67% en 2010, llegando a 3,110,716 pares de zapatos de enero a julio de 2010 (comparado vs. enero a julio de 2009, que fueron 1,860,879 pares de zapatos). A partir del 11 de diciembre de 2011, la cuota compensatoria quedó en 0%, dejando al sector desprotegido y a merced de este socio comercial.

Según la CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato), a pesar de la medida de transición que encarece las importaciones chinas, los industriales chinos continuaron exportando hacia México, pagando sus aranceles y el cargo que estableció la medida, y que además de estas importaciones entraron al país 20,000,000 de pares de zapatos chinos de contrabando a través de la frontera de Tijuana, Baja California Norte. Aunado a esto, existe la triangulación entre los productores de Vietnam e Indonesia que hace posible la entrada de calzado asiático a un costo menor al del mercado interno.

La misma fuente estima que se han perdido por lo menos 700,000 empleos relacionados con esta industria en los últimos 10 años a causa de las importaciones

¹⁸ URL: <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/102/1/images/China.pdf> recuperado el 17 de enero de 2012

chinas, tendiendo a un incremento de 35,000 empleos más en 2012, ya que a partir del 11 de diciembre de 2011 el calzado chino entró al país libre de cuotas.

El gobierno mexicano considera que es necesario que entren al país los zapatos chinos para que se pueda medir el impacto perjudicial en la industria nacional, comprobar el dumping y los subsidios y justificar la aprobación de nuevas cuotas compensatorias, pero por lo pronto no hay marcha atrás en lo negociado, ya que no se quiere mandar un mensaje a otras naciones en las que México no respete los acuerdos que se han asumido. A pesar de esto, dejan abierta la posibilidad de fijar salvaguardas emergentes con una capacidad de respuesta que tardaría entre cuatro y cinco meses en caso de poder comprobar prácticas desleales.

Los zapateros nacionales piden el cierre del mercado nacional para los zapatos chinos, como lo hicieron Brasil, Argentina¹⁹ y Ecuador, ante la imposibilidad de competir contra China, quien provee el 50% del calzado que se consume a nivel mundial. Brasil por ejemplo, ordenó tolerancia cero a la importación fraudulenta y anunció un programa de incentivos para fortalecer a la industria zapatera de su país. En el caso del calzado de corte de cuero y piel (que representa el 78% de la producción nacional) se llegó a plantear la opción de emitir como salvaguardas de emergencia, un arancel promedio en 2012 de 27.5%, que sería superior al que tienen otros países. Algo que es importante destacar es que el actual Acuerdo Comercial con China tenía una cláusula de paz que limitaba la posibilidad del Gobierno Federal de interponer juicios contra ese país por prácticas desleales. Al terminar las medidas de transición, sí se puede tener opción de defensa en caso de poder demostrar este tipo de prácticas, como la subfacturación, triangulación, los subsidios y la subvaluación, es decir que cuando los productos entran a precio inferior a su valor real. Según la CICEG, han documentado en expedientes jurídicos, casos de precios irreales: pares de calzado a 17 pesos

A inicios de 2012, la CICEG calculaba 35,000 empleos mexicanos perdidos y 700 fábricas de calzado cerradas para 2012 a causa de la apertura comercial con China.²⁰ Calculaban que de seguir esta tendencia, entre 2011 y 2015 disminuiría en 51% la producción de calzado mexicano, cerrando 55 mil plazas.²¹ A nivel general,

¹⁹ URL: <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/10/22/calzado-chino-amenaza-a-mexico> recuperado el 16 de enero de 2012.

²⁰ URL: <http://calzadoinnegocios.com/calzado-chino-en-mexico-2012/> recuperado el 16 de enero de 2012.

²¹ URL: http://www.enlacemexico.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=84 recuperado el 16 de enero de 2012.

consideran que 62 mil empresas de calzado del país que generan 570 mil empleos y producen 244 millones de pares de calzado anuales están en peligro²².

A un país como México donde existen sectores manufactureros intensivos en mano de obra, le afecta directamente la competencia China. De cada diez artículos importados a México, siete son de origen chino. Esto está ahogando a miles de empresarios mexicanos. En el caso de los industriales del calzado, están haciendo investigaciones para presentarlas a la Secretaría de Economía y a la Organización Mundial del Comercio y generando alianzas entre empresarios, autoridades y legisladores, para defender su actividad productiva, ya que no quieren ofrecer su mercado a China, cuando éste por ejemplo, tiene un arancel del 42% para la importación de calzado.

Las importaciones de productos chinos han crecido aceleradamente en los últimos años. Su participación pasó de 0.6% en 1993 a 15.4% en 2013. China es el segundo proveedor de México, sólo superado por los Estados Unidos.

Gráfica 27 Importaciones chinas en México (1993-2012)



Fuente: Secretaría de Economía

URL: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/informacion-estadistica-y-arancelaria> recuperado el 24 de agosto de 2013

²² URL: <http://www.eluniversal.com.mx/estados/83457.html> recuperado el 16 de enero de 2012.

Competencia

La industria del calzado es altamente globalizada y, por tanto muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las principales compañías transnacionales. Las actividades que definen su ciclo de valor-desarrollo de productos, abastecimientos de materias primas y componentes, manufactura, distribución logística, comercialización, están interconectadas a escala mundial mediante alianzas estratégicas en las empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países.

Sin lugar a dudas, la incursión de China en los mercados del mundo entero, ha venido a alterar las condiciones del comercio en todas las industrias en general, e indudablemente México no ha sido la excepción, ya que las empresas nacionales han resentido la entrada de los productos chinos, caracterizados por tener precios más bajos incluso que los productos hechos en el país. Los costos de producción se encuentran por debajo de lo que el productor mexicano puede establecer en la producción de calzado nacional. Para darnos una idea, la mano de obra en China es de 0.40 centavos de dólar/hr contra 2.00 dólares/hr en Jalisco.²³

Actualmente, en el desarrollo de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no invierten en el mercado global de manera aislada. En el juego de la hiper-competencia (que considera al mercado nacional e internacional como uno solo), la lucha competitiva es en sí la cadena empresarial contra la cadena empresarial, polo regional contra polo regional, distrito industrial contra distrito industrial y país contra país.

Otro problema que enfrenta la industria del calzado en México es la corrupción, sobre todo en las aduanas, y el contrabando del calzado (principalmente de origen chino), lo que ha generado pérdidas sobre todo a las productoras de calzado deportivo. Se calcula que en los últimos cuatro años se hayan importado 100 millones de pares de calzado subvaluados y decenas de millones más de contrabando.²⁴

Los productores nacionales han realizado estudios con la finalidad de demostrar que China realiza prácticas desleales como dumping, subsidios,

²³ URL: <http://www.gestiopolis.com/marketing/perspectivas-de-la-industria-del-calzado-en-mexico.htm/28-07-2009> recuperado el 30 de abril de 2013

²⁴ URL: <http://www.eluniversal.com.mx/estados/83457.html> recuperado el 16 de enero de 2012.

triangulación, etc., de tal manera que puedan lograr que organismos nacionales (SE) e internacionales (OMC) puedan restringir la forma de comercialización de este país.

Los industriales del calzado a través de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) realizaron una serie de propuestas de política comercial contra el contrabando, las prácticas desleales de comercio y el daño a la industria.

A continuación se presentan las propuestas viables a solucionar por parte de las autoridades y que actualmente se encuentran en proceso de solución:

Tabla 7 Planteamientos y Soluciones - Política Comercial

| Planteamiento | Consideración |
|---|---|
| <p>Proceso antidumping para la aplicación de cuotas compensatorias correspondientes en contra de Vietnam, Tailandia, Indonesia y Brasil.</p> <p>Aplicación de cuotas compensatorias a la subpartida 6406.10 que se refiere a cortes provenientes de China.</p> <p>Igualar las cuotas compensatorias y aranceles, a los niveles impuestos a China, para aquellos terceros países de donde no se tengan tratados comerciales.</p> | <p>Es necesario que la industria presente una solicitud formal ante la Unidad de prácticas Comerciales Internacionales (UPCI) de la Secretaría de Economía (SE), conforme a los formatos determinados para tal fin.</p> |
| <p>Acciones verificadoras contra países preponderantemente trianguladores tales como: Estados Unidos, Panamá, Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur y Guatemala.</p> | <p>La SE podrá auxiliar a la industria en el análisis de información estadística que permita identificar posibles irregularidades en las operaciones de comercio exterior. Cuando corresponda, los resultados de dicho análisis se enviarían a la Administración de Auditoría Fiscal Internacional de la SHCP a fin de que determinen las acciones correspondientes; ya sea para efectuar verificaciones de origen en bienes originarios, conforme a las disposiciones determinadas en cada uno de los Tratados; o bien para realizar auditorías fiscales que conformen el cumplimiento de las disposiciones para la importación de mercancías.</p> |
| <p>Cambio de la unidad de medida de kilogramos a piezas de las fracciones arancelarias 6406.10.03 y 6406.10.07</p> | <p>La SE sometió a consideración de la Comisión de Comercio Exterior (COCEX) la solicitud planteada y fue aprobada. Dicha modificación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2002.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Modificación a la regla para que no se permita a los importadores etiquetar en recintos fiscales, fiscalizados y/o en sus domicilios obligando que la etiqueta venga desde el país de origen.</p> | <p>El Acuerdo sobre obstáculos Técnicos al Comercio de la Organización Mundial de Comercio (OMC) determina que las normas y reglamentos técnicos que se establezcan no deberán crear obstáculos innecesarios al comercio internacional.</p> <p>La SE analizará con la SHCP y PROFECO mecanismos que permitan un mejor control de las empresas que utilizan estas alternativas a fin de verificar el cabal cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas sobre etiquetado de productos y en caso de que alguna empresa presente irregularidades se tomarán las medidas correctivas correspondientes.</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>Solicitud de un documento espejo para los importadores de calzado como la "Interin Footwear Invoice" que piden los Estados Unidos para la importación de calzado.</p> | <p>La SE solicitará a la SHCP que se analice la posibilidad de incorporar estas preguntas en el Anexo 18 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.</p> |
| <p>Eliminación de las facilidades administrativas que se otorgan a grandes importadores de calzado para no hacer el depósito a las cuentas aduaneras de garantía cuando importan por debajo del precio estimado. Solicitan su aplicación generalizada sin excepción.</p> | <p>Esta medida fue implementada con el fin de facilitar las operaciones de comercio exterior y evitar el contrabando técnico de mercancías.</p> <p>A petición de la industria, la SE puede efectuar análisis sobre el comportamiento de las importaciones realizadas por las empresas autorizadas, que permitan identificar posibles irregularidades y cuando corresponda trabajar coordinadamente con la SHCP para que se tomen las acciones pertinentes.</p> |

Fuente: CICEG

Es vital que existan reformas estructurales, estrategias y lineamientos que regulen y que permitan contrarrestar los efectos de los socios comerciales, ya que ellos tienen experiencia en mercados de exportación y son competitivos, sobre todo en costos.

Se debe buscar una mejor forma de aprovechar la apertura de mercados, o bien de defenderse ante ésta y ser competitivo. La industria del calzado no es una excepción: el calzado es un artículo de primera necesidad, ubicado después de la alimentación, la vivienda y el vestido. Ocupa el 4.3% del gasto de los hogares mexicanos.²⁵ La industria del calzado en México es vital para la economía del país, tanto por su importancia en la participación del PIB como por el impacto que puede originar en otros sectores de la economía, por su generación de divisas vía exportaciones y por el número de empleos relacionados. Esta cadena productiva tiene

²⁵ URL: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexvista/2011/mex_2011.pdf
Recuperado el 9 de marzo de 2013.

un efecto que se puede generar hacia atrás y hacia adelante y hacia otras ramas económicas, lo que la hace atractiva para este trabajo, enfocado en el análisis de viabilidad de proponer la creación de un clúster en San Mateo Atenco.

Capítulo III – CREACIÓN DE UN CLÚSTER EN SAN MATEO ATENCO

Situación Actual de San Mateo Atenco

San Mateo Atenco en el Estado de México, debido a su tradición dentro de la industria del calzado, es considerado en el presente trabajo como objeto de estudio para analizar la viabilidad de iniciar un clúster en la región. Es por esto que se deben conocer algunos datos relevantes.

Según datos del INEGI, en el Estado de México se encuentran 1,492 fabricantes de calzado, de los cuales 94 caen en el rango de 11 a 251 empleados y la gran mayoría, 1,398, son fabricantes micro de calzado. Los municipios donde se localizan son Naucalpan, San Mateo Atenco, Villa del Carbón y Cuautitlán, y la producción principal es de tenis deportivos, sandalias, pantuflas, botas de seguridad industrial y calzado de piel en general.²⁶

Dentro de San Mateo, se tiene un registro de 1,200 puntos de producción que van desde talleres caseros hasta empresas medianas formalmente establecidas.

Según datos del gobierno del Estado de México, San Mateo Atenco tiene una superficie de 12.18 km² y una población de 66,740 habitantes. Se localiza en la zona metropolitana de Toluca.

Figura 2 Localización Geográfica de San Mateo Atenco



Fuente: <http://www.sanmateoatenco.gob.mx/municipio.php?submenu=324> recuperado el 6 de junio de 2013

²⁶ URL: <http://www.canaical.org/calzado18.pdf> recuperado el 23 de enero de 2012.

Cuenta con 46 instituciones educativas de nivel básico al medio superior. El 93% de la población es alfabeta.

Existen 1,720 establecimientos comerciales y un constante crecimiento comercial a consecuencia de la actividad productora del calzado, registrándose a la fecha diez mercados para comercializar el zapato.

En cuanto a servicios públicos, el 13% de viviendas no dispone de agua entubada, 6% carece de drenaje y 1% tiene déficit en cuanto a servicio de energía eléctrica. El 84% dispone de todos los servicios y 16% no cuenta con ningún servicio.

El municipio cuenta con vialidades hacia la ciudad de Toluca y región anexa y está comunicado con la ciudad de México por autopistas libre y de cuota.

La principal actividad económica es la industria. El 44.54% del personal ocupado se emplea en la industria de productos alimenticios, bebidas y tabaco. El 38.99% a las textiles, prendas de vestir e industria del cuero (principalmente a la industria del calzado, de la que se tienen noticias desde 1873). En toda el área urbana existen talleres de zapato y fábricas de productos para vestir, además de que al norte se encuentra parques Industriales.

La ganadería es una actividad en decadencia y la agricultura no es representativa.

Diagnóstico del Sector de Calzado de San Mateo Atenco

Después de haber revisado la información general del municipio de San Mateo Atenco, esta tesis se enfocará en el análisis y diagnóstico del Sector Industrial, específicamente en el sector del calzado donde existe un área de oportunidad y un potencial de crecimiento. Sin embargo al ser todavía una entidad con poca inversión en tecnología, la falta de educación profesional y limitantes en el financiamiento han hecho que este sector crezca a un ritmo muy lento y de una producción casi en su totalidad artesanal, de tal manera que la materia de estudio será identificar una propuesta en donde se pueda determinar la viabilidad de una iniciativa de clúster para la comercialización del calzado y así San Mateo Atenco pueda ser un entidad con un producto competitivo y que aporte al fortalecimiento de un sector que por su origen y naturaleza ha sido una tradición en México.

Los empresarios de San Mateo Atenco están representados por dos Uniones de productores: PROCASMA A.C. (Plaza Naranja) y Plaza Azul.

Se lograron reuniones con con representantes de ambas asociaciones: Sr. José Luis Romero González, de Procasmac (Plaza Naranja) y Sr. Casto García Campos, presidente de Grupo Artesanal del Calzado, A.C (Plaza Azul) para realizarles el cuestionario que se encuentra en los Anexos de la presente tesis. La información reunida se compila en los siguientes cuadros:

Tabla 8 Información de la Asociación de Productores de Calzado de San Mateo Atenco

| Grupo Artesanal del Calzado, A.C. – Plaza Azul | PROCASMAC – Plaza Naranja |
|--|--|
| Proveeduría | |
| <p>Principales Insumos: Piel, suela, hule, cuero, forros, plantas, tacones, plataformas, adhesivos, solventes y cajas</p> <p>Sus principales proveedores se encuentran ubicados en León Guanajuato y el resto de los insumos son adquiridos con los distribuidores en San Mateo Atenco (20 aprox.)</p> <p>Los insumos son adquiridos de forma individual por cada afiliado. Tienen más de un proveedor a quien compran semanalmente.</p> <p>Debido a la situación anteriormente mencionada no existen registros de proveedores en común, no hay registros ni estadísticas.</p> <p>La compra de los insumos se basa principalmente en el precio. Aproximadamente entre todos los afiliados gastan en promedio al mes 3,800,000.00 pesos</p> <p>La calidad de los insumos va de buena a regular.</p> <p>Sus plazos de compra son cortos (cada semana)</p> <p>Ellos van a León y pretenden que la entrega sea el mismo día de la visita.</p> <p>Ellos no realizan importación de insumos directamente solo a través de distribuidores y es muy poco lo que compran.</p> <p>Sólo se adquiere lo que se consume semanalmente.</p> <p>No cuentan con bodega.</p> <p>La logística de entrega de los insumos es a través de auto particular o bien pagan flete para que lo entreguen en sus instalaciones.</p> <p>Sólo si existe un plan podrían pensar en una proveeduría conjunta, sin embargo tienen una experiencia previa negativa con el gobierno. Además no lo consideran factible.</p> | <p>Principales insumos: piel, suela, adhesivos, aplicaciones, decoraciones y agujetas (en menor escala)</p> <p>Sus principales proveedores se encuentran ubicados en León, Guanajuato (70%) y el resto de los insumos son adquiridos con los distribuidores de San Mateo Atenco (30%)</p> <p>Los insumos son adquiridos de forma individual por cada afiliado.</p> <p>No existen registros de proveedores en común, no hay estadísticas de precio por volumen o estadísticas de costos por producción. En algunos casos, sólo los productores más organizados manejan una relación de proveedores y costos.</p> <p>La compra de los insumos se basa en lo económico</p> <p>La calidad de los insumos dependerá del precio que quiera pagar cada afiliado y de las necesidades propias de su negocio.</p> <p>Sus plazos de compra son cortos (semanales)</p> <p>El tiempo de entrega por parte de los proveedores son de 2 a 3 días</p> <p>Ellos no realizan importación de insumos directamente, existen distribuidores a quienes compran estos materiales</p> <p>Cada productor realiza inventario semanalmente.</p> <p>No cuentan con bodega, la piel dura en almacén de 3 a 4 meses.</p> <p>La logística de entrega de los insumos es a través de auto particular o bien pagan flete para que lo entreguen en sus instalaciones</p> |

| Producción / Innovación | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| <p>Cada afiliado produce 20 pares en una semana.</p> <p>Aproximadamente la producción total de los afiliados son 6,000 pares semanales.</p> <p>El margen de ganancia es establecido por cada productor.</p> <p>La mano de obra tiene un costo muy alto ya que es artesanal.</p> <p>Actualmente no hay mano de obra calificada</p> <p>El proceso de elaboración de zapatos se hace de forma familiar (de generación en generación).</p> <p>Cada productor afiliado tiene sus propias marcas, únicamente tienen como marca distintiva que se encuentran en "La plaza Azul"</p> <p>Imitan estilos</p> <p>No cuentan con diseñadores</p> <p>Su producción está basada en zapato de descanso, vestir, casual, colegial, deportivo e industrial para dama, caballero y niños.</p> <p>Precios:</p> <p>Precio zapatilla 250-280</p> <p>Zapato de niño 160.00</p> | <p>Producen 20 pares de zapatos en 6 horas.</p> <p>Fabrican 50% de zapatos de piel y 50% de zapatos sintéticos.</p> <p>De forma individual, establecen aproximadamente un 20% de margen de ganancia.</p> <p>El costo más alto es la mano de obra, es muy difícil contar con mano de obra calificada.</p> <p>50% del ingreso es para pagar el costo de mano de obra y 50% para pago de los insumos.</p> <p>El proceso de elaboración de zapatos se hace de forma familiar (de generación en generación)</p> <p>El periodo de aprendizaje para conocer el proceso de elaboración de calzado es de 3 a 5 meses, según la capacidad del aprendiz.</p> <p>Existen más de 500 marcas en San Mateo Atenco</p> <p>Copian estilos y formas de zapatos</p> <p>Contratan diseñadores ya que no cuentan con personal propio que realice esa actividad. Son contratados 3 veces al año (por temporada)</p> <p>Su producción está basada en la fabricación de zapato de vestir para caballero, dama (incluyendo ballerinas), y zapato para niño.</p> <p>Precios:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Zapato Caballero</td> <td style="padding: 2px;">180-400 pesos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Zapatilla Dama</td> <td style="padding: 2px;">250-400 pesos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Zapato Casual Dama</td> <td style="padding: 2px;">150-250 pesos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Zapato Niño</td> <td style="padding: 2px;">150-220 pesos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Zapato Niña</td> <td style="padding: 2px;">220-450 pesos</td> </tr> </table> | Zapato Caballero | 180-400 pesos | Zapatilla Dama | 250-400 pesos | Zapato Casual Dama | 150-250 pesos | Zapato Niño | 150-220 pesos | Zapato Niña | 220-450 pesos |
| Zapato Caballero | 180-400 pesos | | | | | | | | | | |
| Zapatilla Dama | 250-400 pesos | | | | | | | | | | |
| Zapato Casual Dama | 150-250 pesos | | | | | | | | | | |
| Zapato Niño | 150-220 pesos | | | | | | | | | | |
| Zapato Niña | 220-450 pesos | | | | | | | | | | |

| Tecnología | |
|--|--|
| <p>No cuentan con maquinaria que les permita producir en serie. Utilizan maquinaria propia de 4 a 5 máquinas (adquirida con sus propios ingresos) y no utilizan maquinaria compartida. Prácticamente la elaboración es artesanal, no tienen experiencia para convertirse en producción industrial.</p> <p>El hecho de producir de forma artesanal incrementa sus costos. Actualmente la demanda rebasa a total de producción. No hay mano de obra calificada, porque se van principalmente a las industrias. Por lo que la enseñanza es sólo familiar y actualmente prefieren que sus hijos estudien a seguir en el negocio del calzado. Cuentan con los servicios de luz, agua y teléfono. El tiempo de producción es de 3 hrs por par de zapatos. Actualmente se cuenta con una página web que se actualiza cada 6 meses en cuanto al catálogo de zapatos, de igual forma participan en facebook y tienen ventas por correo electrónico (distribuidores pequeños que venden por catálogo)</p> | <p>No cuentan con maquinaria que les permita producir en serie. Algunos afiliados tienen una máquina de coser y otra para ensamblar los cortes. Existe una feria en León, Gto. llamada Sapica a la cual llegan fabricantes de maquinaria sin embargo los precios de dichas máquinas son altos para los productores de San Mateo Atenco. (Ej. Cortadoras láser) El hecho de producir de forma artesanal incrementa sus costos. La capacidad instalada de sus talleres es limitada comparada con la demanda de producto. No hay mano de obra calificada. Existe un proyecto de establecer una escuela en donde se enseñe el proceso de elaboración de calzado.</p> <p>Cuentan con los servicios de luz, agua y teléfono.</p> |

| Financiamiento | |
|---|--|
| <p>Sus principales fuentes son: Bancos y Casas de préstamo (tasas altas comparadas con el que otorga el gobierno) y esto lo solicitan de forma individual. No acuden al gobierno porque son muchos requisitos y les piden capacitarse y a la gente no le gusta capacitarse. Su ciclo financiero es mensual, pretenden que los 20 pares que se fabrican al inicio del mes al final del mismo estén ya vendidos Nunca han solicitado algún préstamo como asociación.</p> | <p>Cada productor financia su negocio. Actualmente el gobierno les imparte un curso. Su ciclo financiero es de 4 meses (temporada de venta de zapatos). Para los productores pequeños su ciclo financiero es de 1 año.</p> |

Comercialización

El tianguis es el principal punto de distribución. Sus clientes son las personas que visitan el tianguis principalmente de Toluca y D.F. Actualmente se tiene identificadas algunas oportunidades en otros nichos de mercado pero solo es una visión preliminar. Tienen pensado juntarse dos o más productores para surtir calzado a un cliente potencial grande. No tienen una demanda estimada No manejan exportación, sin embargo hace 4 o 5 años hubo un proyecto de exportar a Nicaragua pero no hubo avance. Sin embargo si se dieran las condiciones estarían en posibilidad de realizar esta actividad. Tienen una venta aproximada de 20 pares al mes. Establecen los precios de acuerdo a los costos que les sale producir el zapato. El margen de ganancia lo establece cada productor. Sin tener estadísticas pero de acuerdo a su experiencia el zapato de dama es el que tiene mayor desplazamiento La promoción de la plaza es a través de spots de radio, televisión (en la región del Valle de Toluca) en la revista de TV novelas de igual forma en la región del Valle de México) León, Gto. es su principal competidor seguido del estado de Jalisco, también Villa del Carbón (zapato Charro), D.F. (Col. Morelos) y por supuesto el zapato Chino. Por el momento no han establecido ninguna medida para contrarrestar el calzado chino, sin embargo quien vende en la plaza tiene que vender producto nacional producido por ellos mismos.

El tianguis es el principal punto de distribución. Sus clientes son las personas que visitan el tianguis principalmente de Toluca y D.F. No hay un nicho de mercado o mercado potencial a identificar afuera de San Mateo Atenco. Los productores que salen a vender fuera de San Mateo, son personas que no cuentan con local dentro del municipio. Hay iniciativa para vender a través de medios electrónicos sin embargo esta iniciativa es de forma individual. Existe la iniciativa de algunos afiliados de crear una comercializadora. La demanda estimada es establecida por cada productor. De forma individual algunos productores han buscado nuevos nichos de mercado, ej. Hospitales, industria, etc. No hay estadísticas de tipo de zapato que genera mayor ingreso. Sus principales competidores: León, Gto. Y el zapato de origen Chino. La promoción la realizan a través de radiodifusora en el Edo. De México. Su venta es únicamente el mercado doméstico. Los márgenes de utilidad son establecidos por cada fabricante.

| Asociación | |
|---|---|
| <p>Son 325 Afiliados (300 activos) La asociación cuenta con 28 años desde su creación. Los requisitos mínimos para poder ser miembro de la asociación son: Fabricar zapatos y ser nativos de San Mateo Atenco, pagar una cuota de inscripción de \$60,000.00 pesos, pagar una aportación mensual de \$200.00 (85.00 para publicidad y el resto para gastos administrativos de la asociación). La representación como presidente de la asociación solo dura 2 años. El actual presidente está a 5 meses de que finalice su cargo. El beneficio único que proporciona la asociación es la venta de sus productos en sus instalaciones. No hay beneficios económicos y/o de asesoría o trámites administrativos. El promedio de edad de los afiliados es: 60% en edades de 45 años en adelante y el 40% entre edades de 25 a 45 años. La asociación se mantiene de las aportaciones de los afiliados. La relación que tiene con la otra asociación (Plaza Naranja), es únicamente de amistad nada de negocio. Su relación con la CICEG, es buena. Les han ofrecido el Know-how del éxito de León, sin embargo por falta de tiempo no han ido a aprender. Consideran que sus principales problemas como asociación son: la desconfianza que hay entre sus agremiados, la falta de dinero así como la falta de orientación para cambiar su forma de venta. Considera que les falta motivación a los afiliados como conocer casos de éxito y que requieren acciones inmediatas con resultados a corto plazo.</p> | <p>Son 339 afiliados. La asociación cuenta con 30 años desde su creación. Los requisitos mínimos para poder ser miembro de la asociación son: fabricar zapatos y ser nativos de San Mateo Atenco. Pagan gastos de administración y membresía. Estatutos establecidos desde la fecha de su creación (no han sido adaptados a la actualidad) Los afiliados forman parte de una organización que no tiene como objeto el apoyo a los integrantes de ésta. Los dirigentes de dicha organización en promedio están en las edades de los 50's - 60's El período de duración de los dirigentes en la asociación es de dos años. El 10% de los afiliados son considerados grandes productores (1,000 pares semanales) El 50% de los afiliados son considerados medianos productores (100-150 pares a la semana) El 40% de los afiliados son considerados pequeños productores (30 - 50 pares a la semana) Actualmente están construyendo una plaza con 500 locales. Falta estructura y organización interna. Existe poca disposición para trabajar en equipo.</p> |

| Oficinas de Gobierno | |
|---|--|
| <p>No existe un apoyo adecuado. Saben que el gobierno cuenta con programas de apoyo, sin embargo la gente no está dispuesta a capacitarse para recibir el beneficio de estos programas por argumentar "falta de tiempo".</p> | <p>El ayuntamiento está empezando a dar cursos. No cuentan con apoyo en estímulos fiscales. No cuentan con apoyo de promoción. No cuentan con apoyo o información sobre trámites administrativos. Actualmente han decidido acercarse al gobierno debido a la disminución de sus ventas (ingreso), con la finalidad de incentivar el negocio.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Análisis FODA de los Productores de Calzado de San Mateo Atenco

| FUERZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ San Mateo Atenco es reconocido por la elaboración de zapatos de forma artesanal. ❖ Tienen el conocimiento y experiencia para la fabricación del zapato. ❖ El calzado cuenta con una diversidad de precios atractivos para el consumidor final. ❖ Un segmento de integrantes tanto de la asociación de plaza naranja como de la plaza azul, están dispuestos a recibir información y a realizar cambios en su forma tradicional de fabricación y comercialización de calzado. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe un regionalismo “mal entendido” entre los productores de San Mateo Atenco. ❖ Falta integración de todos los afiliados de las asociaciones. ❖ No existe un fin común. ❖ Falta de tecnología. ❖ Falta de visión para comercializar en nuevos nichos de mercado. ❖ La mayor parte de los productores no les interesa capacitarse. ❖ En corto tiempo ya no habrá mano de obra calificada ni especializada. ❖ No cuentan con financiamiento adecuado. |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ La importación de calzado Chino sin pago de aranceles está provocando que los productores nacionales Pymes de calzado en corto plazo desaparezcan. ❖ Faltan estructuras y regulaciones gubernamentales que protejan al productor nacional. ❖ Sensible situación política con algunos municipios aledaños a San Mateo Atenco y reacciones ante la clusterización | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Posibilidad de establecer un clúster con los agremiados interesados en formar parte de este proyecto. ❖ El gobierno cuenta con programas de apoyo para capitalizar a las empresas Pymes tanto para la parte de proveeduría como en la parte de adquisición de tecnología. ❖ Existen nuevos nichos de mercado para comercializar de forma diferente el calzado. ❖ Desarrollar la producción en línea de calzado. |

Fuente: Elaboración propia

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

a) Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada):

Las barreras de entrada al mercado son fáciles de librar, de manera que acceder al mismo mercado de los productores de San Mateo Atenco es relativamente sencillo. Como se ha mencionado anteriormente, zapatos de bajo costo provenientes de China, Brasil e India llegan al mercado mexicano y los consumidores los llegan a preferir.

Los clientes de San Mateo pueden fácilmente cambiar de proveedor. Esto también se debe a que por lo general los productores sólo venden en San Mateo. No comercializan su producto en otros lugares y los clientes tienen que desplazarse hasta allá para adquirir los productos. De tal manera que si otro proveedor les ofreciera una mejor forma de distribución, esto haría que reemplazaran a los productores de San Mateo. Los productores de San Mateo no tienen acceso a amplios canales de distribución.

A pesar de que los precios son accesibles para que un cierto tipo de cliente les compre para revender, el nivel de la producción de estos microempresarios no es suficiente para permitir economías de escala y que resulte atractivo.

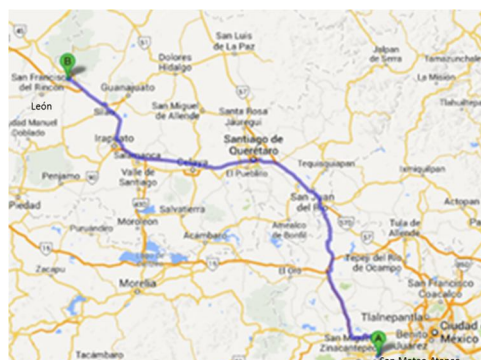
b) Poder de negociación de los proveedores:

La base de proveedores de insumos (cuero, pegamento, hebilla...) de San Mateo Atenco está basada en León, Guanajuato, creando una dependencia hacia esa región. De manera que si en algún momento la relación no fuera buena o surgieran conflicto de intereses, o quisieran incrementarles los precios de los insumos, podrían poner en riesgo la producción. León tiene una posición de poder sobre los productores de San Mateo.

Por otro lado, los productores de San Mateo, de manera individual realizan viajes semanales a León (Sn. Mateo Atenco – León 387 Km/ 4hrs. 30 min) para surtirse según sus necesidades. Aquí hay un área de oportunidad para reducir costos de logística: podrían analizar traer una subsidiaria de León para vender en San Mateo, dando algunas facilidades para establecerse, podrían asociarse varios productores para hacer mayores compras y obtener descuentos por compras en grandes volúmenes o bien a mediano plazo desarrollar a sus propios proveedores y evitar la dependencia hacia esa región.

Se podría aprovechar que los productores están concentrados en San Mateo para negociar con sus proveedores y que sean ellos quienes se trasladen a esta región a entregarles sus compras. Esto se podría hacer juntando pedidos de varios productores o con proveedores e insumos con los que ya se tenga experiencia trabajando.

Figura 3 Mapa de Distancia entre San Mateo Atenco - León, Guanajuato



Fuente: Google maps²⁷.

c) Poder de negociación de los compradores:

Actualmente los compradores no tienen gran poder de negociación, ya que la mayoría de las compras son de compradores individuales. Una parte de la base de clientes sí compran en San Mateo volúmenes mayores para revender en otras localidades, pero al no estar asociados, no tienen mucha influencia.

Prácticamente la localidad de San Mateo es el único canal de distribución. Los productores fabrican ahí sus productos y ahí mismo los comercializan en las dos diferentes plazas que establecieron. Hay tiendas alrededor de las plazas. Una gran parte de ellas ni siquiera vende calzado de la región.

De manera indirecta, los compradores sí tienen cierto poder, Los clientes podrían reemplazar con relativamente facilidad a San Mateo ya que existen otras opciones para poder hacer sus compras, con mejores condiciones ya que no se trata de productos exclusivos.

²⁷URL: https://maps.google.com.mx/maps?saddr=Le%C3%B3n,+Guanajuato&daddr=san+mateo+atenco+estado+de+mexico&hl=es&ie=UTF8&ll=20.200346,-99.656982&spn=2.273314,3.532104&sll=23.554131,-102.6205&sspn=17.703728,28.256836&geocode=FXN-QgEdh8Xw-SnbycWMBscrhDFY81Mhrtvrsq%3BFc4KJgEdsz4R-ilm_kY04rNhTFYrt7OVT4wIA&mra=ls&t=m&z=8 recuperado el 24 de agosto de 2013

d) Amenaza de productos y servicios sustitutos y la propensión del comprador a sustituir:

Los zapatos producidos en San Mateo Atenco pueden ser sustituidos con facilidad, ya que la ventaja competitiva de tener un precio barato puede ser alcanzada e incluso superada por otros competidores, como el calzado chino. Existe una gran oferta de calzado y los compradores pueden sustituir fácilmente los productos por otros de mejor calidad, con mejores puntos de venta o que resulten más atractivos, ya que no existe un grado elevado en el nivel de diferenciación del producto.

El zapato sintético es de baja calidad, sólo copian el diseño, no son exclusivos. Es fácil de encontrar en cualquier canal.

e) Rivalidad entre competidores existentes.

Como resultado de las cuatro fuerzas anteriores, se puede concluir que el panorama es complicado para los productores de San Mateo Atenco, ya que existe una gran rivalidad en el mercado. Esto puede hacer que la rentabilidad del sector zapatero resulte menor, o menos atractiva. Si existiera menor competencia, y sobre todo si no fuera desleal, el sector sería más rentable.

Además del calzado chino, existen zonas en México que tienen una gran tradición dentro del sector, como León, Guanajuato, que se fabrican todo tipo de calzado. Aún dentro del Estado de México existen otros competidores especializados en botas.

Aún así, existe la oportunidad de liderar la fabricación en el Estado de México y área metropolitana.

Recomendaciones de Clusterización basadas en los Análisis FODA, Fuerzas y Diamante de Porter

a) Proveeduría

En una primera fase, podrían asociarse los productores de San Mateo Atenco para realizar compras de mayor volumen y así lograr descuentos y economía de escalas. Aprovechar el poder de negociación que tienen al asociarse. Esto, evidentemente reduciría sus costos, lograría ahorros y permitiría tener márgenes de ganancia más amplios.

Buscar la clusterización hacia la proveeduría en un mediano plazo. Esto es, integrando al proceso de producción a sus proveedores. Esto lo podrían hacer acercando a sus proveedores de León o bien, desarrollando a proveedores locales de insumos básicos para evitar dependencia hacia otras zonas que finalmente son competencia para San Mateo Atenco.

b) Producción / Innovación

San Mateo Atenco está estratégicamente ubicado cerca del corredor industrial de Toluca, lo que le da cercanía a empresas que tienen experiencia en el sector industrial. Esto es, están concentradas geográficamente instituciones que tienen fines comunes: la producción de bienes lo cual genera sinergias en la región y se puede aprovechar la experiencia de los industriales de la zona para compartir “mejores prácticas” productivas que les permitan a los artesanos evolucionar hacia una producción de mayor calidad y con mejores márgenes de rentabilidad.

Otro punto es buscar el desarrollo de productos originales. Se debería impulsar al talento creativo de la región para crear nuevos diseños y que no sea necesario copiar modelos de otros lados.

Además se recomienda buscar la especialización productiva en algunos productos centrales: como el calzado escolar, el calzado para hospitales y el calzado industrial para por lo menos cubrir la demanda de la zona, de acuerdo con la estacionalidad de los productos.

c) Tecnología

Se recomienda guiar todos los esfuerzos para pasar de una producción artesanal a una con mayor grado de industrialización.

El eje de la presente tesis es el concepto de clúster. Esto es, “la concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”. Esta definición no sólo abarca proveedores (clusterización “hacia atrás”), o canales de distribución (clusterización “hacia adelante”). Dentro de esta definición, caben instituciones educativas y gobierno. Y es con estas últimas con quienes se puede avanzar en el rubro de tecnología.

Dentro de la región existen diversas instituciones educativas como el Tecnológico de Monterrey o el Tecnológico Regional de Toluca, donde se pueden lograr asociaciones para trabajar en programas que logren una capacitación en diferentes niveles: tanto en el técnico para la elaboración del calzado, como en programas administrativos y talleres o cursos donde se vean temas financieros, de

mercadotecnia y comercialización enfocados al negocio del calzado. Incluso, se podría buscar a otras instituciones educativas de la ciudad de México, como la Universidad Panamericana, que si bien se encuentran más retiradas de San Mateo Atenco, la distancia es manejable y cuentan con los conocimientos para poder capacitarlos. Adicional, se puede acudir con los productores de León, quienes están de acuerdo en compartir sus experiencias en el ramo.

También se debería solicitar apoyo gubernamental en este tipo de programas, y sobre todo, para el financiamiento de maquinaria que permita tener tecnología que les permita ser más competitivos.

Otra idea adicional es solicitar apoyo de gobierno e instituciones educativas para el financiamiento de becas para los productores y para sus hijos. La región tiene una tradición familiar que se está perdiendo poco a poco. Sería importante invertir en las nuevas generaciones en temas relacionados con la producción zapatera o bien con temas de administración, que les permitan tener una visión más amplia y mejores herramientas para sacar adelante a los negocios de sus familias.

d) Comercialización

Actualmente los clientes de los productores de San Mateo se tienen que desplazar hasta este lugar para adquirir los productos. Son los clientes quienes los buscan y no ellos quienes van hacia los clientes. De aquí la recomendación de alentarlos a buscar diferentes canales de distribución de los productos.

Podrían tener negociaciones con nuevos mercados nacionales (negociación con compradores de diferentes regiones) para poder mover sus productos. Inclusive no se piensa una estrategia en donde deban desplazarse a grandes distancias. Se piensa en extender sus canales a otras zonas cercanas en el Estado de México, a municipios adyacentes.

A la vez, la recomendación va en el sentido de buscar nichos de mercado donde se puedan especializar, como el calzado escolar, el zapato requerido para hospitales y aprovechando la cercanía estratégica con el corredor industrial de la ciudad de Toluca, pensar en especializarse en calzado industrial.

e) Asociación

Hay una gran área de oportunidad dentro del rubro de Asociación, que podría mejorar a través de un programa de motivación basado en valores. Este punto es crítico, pues en esto: el saber asociarse en beneficio de todos, se basa la esencia de la idea de proponer un clúster para San Mateo Atenco.

Valores de los Productores de Calzado en San Mateo Atenco

(Motivación)

Objetivo: Buscar que los agremiados de las asociaciones de productores de San Mateo Atenco, se identifiquen con los siguientes valores que les permitan fortalecerse como grupo en su región:

Permanencia: Lograr permanecer en el mercado nacional afrontando la competencia del mercado global, mejorando sus estructuras y logrando que proveedores, agremiados y clientes tengan mejor acceso a los diferentes tipos de calzado.

Rentabilidad: Generar ingresos que les permitan cubrir sus necesidades básicas y fortalecer su desarrollo económico en el sector.

Orgullo: Crear un sentido de pertenencia por ser originarios de San Mateo Atenco.

Prestigio: Continuar con la tradición de ser un municipio de productores de calzado netamente nacional.

Calidad: Producir calzado con reconocimiento en estándares de alta calidad generando mayores oportunidades en el mercado.

Equipo: Establecer lazos de unión para el trabajo y lograr un fin común entre proveedores, agremiados, clientes y los diferentes nichos de mercado.

Liderazgo: Aprovechar su larga tradición para ser un ejemplo en el sector de calzado en el Estado de México.

Estrategia: A través de reuniones con los principales dirigentes de las asociaciones comunicar la importancia de que si logran asimilar todos y cada uno de los agremiados estos valores será mucho más fácil alcanzar el objetivo común (permanencia en el mercado).

De tal manera que ellos a su vez deberán bajar la información por pequeños grupos de agremiados para sensibilizar a cada uno de los integrantes y enfocarlos al trabajo en equipo.

Adicional crear una escuela de especialización en cuanto a la enseñanza de calzado con la finalidad de que a los estudiantes fortalezcan los valores como región productora de zapatos y motivándolos a continuar en el crecimiento de mejora tanto en la elaboración, innovación y desarrollo del mercado de zapato tanto en un ámbito nacional como para un mercado internacional.

f) Financiamiento

Existen diferentes opciones dentro de los Fondos PYME²⁸ que otorga la Secretaría de Economía, de acuerdo con la categoría del proyecto al que van enfocados y tienen ciertas reglas de operación.

Los recursos económicos que el Gobierno Federal otorga son por conducto de la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, a los beneficiarios del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa a través de los Organismos Intermedios.

Se entregan a los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas, y deben contribuir a la creación, consolidación y competitividad de la población objetivo y ser aprobados por el Consejo Directivo.

Se debe presentar el formato de presentación de proyectos para solicitar el apoyo del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y demostrar la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

Hay apoyos que se otorgan para mejoras que son resultado del apoyo en empleos, ventas, exportaciones, innovación, entre otros, dependiendo de la naturaleza del proyecto.

En particular, se podría considerar solicitar un fondo otorgado en la categoría “III. Pequeñas y Medianas Empresas”.

Como comentario al margen, otra opción que se había considerado era el fondo de “Empresas Gacela”, que son las pequeñas y medianas empresas que tienen un alto potencial de crecimiento y que aumentan su volumen de negocio de forma continua durante un periodo de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual, pero los supuestos financieros que se proponen más adelante son más conservadores. En el caso de poder alcanzar mayores ventas a través de mayores apoyos en la colocación de los productos, se podría llegar a considerar esta categoría como una opción viable.

²⁸ URL:http://www.fondo-pyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOF_23122011.pdf. Recuperado el 13 de abril de 2013

Los montos de los financiamientos se basan en la siguiente tabla de la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa,

Tabla 10 Estratificación de los Montos de Financiamiento para Pequeñas y Medianas Empresas

| Tamaño | Sector | Rango de Número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
|---------|-----------------------|---------------------------------|--|------------------------|
| MICRO | Todas | Hasta 10 | Hasta \$4 | 4.6 |
| PEQUEÑA | Comercio | Desde 11 hasta 30 | Desde \$4.01 hasta 100 | 93 |
| | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50 | Desde \$4.01 hasta 100 | 95 |
| MEDIANA | Comercio | Desde 31 hasta 100 | Desde 100.01 hasta 250 | 235 |
| | Servicios | Desde 51 hasta 100 | | |
| | Industria | Desde 51 hasta 250 | Desde 100.01 hasta 250 | 250 |

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Fuente: URL:http://www.fondo-pyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOF_23122011.pdf Recuperado el 13 de abril de 2013

Para solicitar un apoyo, los proyectos se pueden presentar de manera individual o en grupo. En el caso de los apoyos para “Pequeñas y medianas empresas” se incluyen conceptos como equipamiento (computadoras, servidores, software, equipo de oficina), infraestructura. El monto máximo es de 10 millones de pesos por sede nacional. No podrán ser canalizados para pago de pasivos, capital de trabajo, sueldos y salarios, así como los destinados a gastos de operación (renta, teléfono, celular, internet, viáticos, luz y agua), ni para comprar bienes inmuebles.

San Mateo Atenco podría ser considerado un “Proyecto Estratégico” pues bajo este concepto caen las iniciativas productivas o de prioridad nacional, estatal o municipal que contribuyen a detonar el desarrollo regional o sectorial a través de la creación de empresas y/o generación de empleos, detonación de inversión, desarrollo de proveedores, innovación tecnológica, generación de cadenas de valor, infraestructura o aquéllas que determine el Consejo Directivo. Esto conllevaría a una mejora en las relaciones políticas entre municipio-gobierno.

Simulación Financiera de Clúster

Definitivamente existen muchas opciones y áreas de oportunidad hacia dónde dirigir la creación de un clúster en San Mateo Atenco.

Para evaluar financieramente la viabilidad de crear un clúster, y sin pretender hacer un análisis exhaustivo, que bien podría ser el tema de otro proyecto, la presente tesis se enfoca en la recomendación de especializarse en tres nichos

- Calzado escolar
- Calzado para instituciones de salud,
- Calzado industrial

Estos tipos de calzado no tienen tantos cambios. Generalmente son estandarizados, lo que permiten que se puedan conseguir proveedores que se integren al proceso productivo y lograr descuentos por compras en volumen.

Además permiten tener ventas dentro de la localidad, lo que garantiza una demanda, abarata la distribución y permite integrar a los distribuidores como un elemento más dentro del clúster.

Principales Supuestos:

Se busca una asociación entre los productores de San Mateo Atenco que permitan penetrar en el sector escolar durante el primer año de evaluación del proyecto, el segundo en el de instituciones de salud y en el tercero en el sector industrial.

El proyecto se evaluará en un horizonte de 5 años, bajo tres escenarios: uno conservador llamado “normal” donde los pronósticos se consideran más apegados a lo que sucederá, y otros dos escenarios: el de “auge”, donde se espera que las ventas sean mayores a las esperadas en el primer modelo y otro escenario “pesimista” en

donde se considera un incremento en los costos de producción. Esto con el fin de ponderarlos y evaluar la factibilidad financiera.

A continuación se detallarán las partes del modelo:

Cálculo de capacidad de producción:

Conforme a las entrevistas realizadas, se determinó que sumando a los productores de ambas asociaciones del calzado de San Mateo, habría 600 productores, capaces de producir 20 pares de zapatos semanales generando una capacidad de producción anual de 576,000 pares. Este dato es útil para analizar si se podría cubrir la demanda.

Cálculo de capacidad de ventas:

Al centrarse exclusivamente en primarias públicas del área de Toluca, hay 132 primarias, con turnos matutinos y vespertinos. En total, existen 217 turnos a los que asisten los estudiantes. Calculando conservadoramente 60 alumnos por cada uno de los 6 grados escolares, se tendrían 78,120 alumnos. Generando alianzas con Gobierno del Estado, se tiene como objetivo penetrar el 20% del mercado, lo que generaría ventas estimadas de 15,624 pares en el primer año.

Considerando conservar ese mismo número de pares de calzado escolar, al segundo año se agregarían ventas para el calzado del sector hospitalario. Una vez más, al buscar la clusterización con instituciones gubernamentales del sector salud de la región, se incrementarían las ventas anuales en 3,000 pares adicionales. Esto considerando 8 hospitales IMSS en Toluca y 7 regionales, con un número aproximado de empleados de 100 y dos cambios de uniformes en el año.

Para el tercer año, además de conservar el número de pares de los años anteriores, se buscaría entrar en el sector industrial (una vez más, con el poder de negociación que brinda el clúster). Se calcula incrementar 1,760 pares adicionales, considerando 88 empresas de Toluca, con un promedio de 50 empleados que requieren este tipo de zapato, 2 veces al año y una penetración del mercado del 20%.

El cuarto y quinto año de evaluación consideran un incremento de las ventas del 5%.

El precio de venta considerado es un precio promedio de 160 pesos por par.

Tal y como se puede apreciar, a pesar de que existe un amplio margen de incremento en ventas, se están considerando supuestos alcanzables.

Cálculo de costos

Con base en la información proporcionada por los representantes de las asociaciones, se estima necesitar 944,000 pesos para equipo de producción.

Los costos de instalación, costos fijos y de producción vienen especificados en los cálculos anexos. Los costos de mano de obra y materia prima son estimaciones actuales, considerando el número de personas que se requieren para producir el calzado de forma artesanal (lo cual resulta más costoso), y en el caso de la materia prima considerando los precios que pagan los productores, sin ningún tipo de descuento por volumen ni ningún beneficio que podrían conseguir si se aliaran. Es decir, los costos de producción no consideran ningún beneficio por clusterización.

Financiamiento:

Se planea financiar el 80% del proyecto con un crédito otorgado por la Secretaría de Economía a través de los fondos destinados a apoyar a las PYMES. El 20% restante tendrá que ser aportado por los asociados. Se considera una tasa TIIE + 3% para financiar aproximadamente 1.2MM de pesos, necesarios para adquirir el equipo y gastos de instalación.

El detalle de los cálculos se muestra en las siguientes páginas

Cluster - San Mateo (Escenario Normal)

(USD)

COSTO DE INVERSIÓN

| | |
|------------------------|------------------|
| Costo de Equipo | 943,950 |
| Instalación | 410,000 |
| Inversión Fija | 1,353,950 |
| Capital de Trabajo | 100,000 |
| Inversión Total | 1,453,950 |

Valor rescate Eq. Nuevo

| | |
|----------|--------|
| Precio | 50,000 |
| Libros | 0 |
| Utilidad | 50,000 |

FLUJO TERMINAL

| | |
|---------------------------------|------------------|
| | Año 5 |
| Recuperación Capital de Trabajo | \$100,000 |
| Valor de Rescate | \$33,000 |
| Flujo Efectivo Terminal | \$133,000 |

| | |
|------------------------|--------|
| Impuesto | 17,000 |
| Valor rescate Terminal | 33,000 |

PRECIO Y COSTOS

| | | | | | | | |
|------------------------|---------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| Costo de equipo | 943,950 | Precio | 160.00 | | | | |
| Instalación | 410,000 | Costo Variable | 127.50 | | | | |
| Precio Vta Eq. Viejo | 0 | Fijos | \$89,600 | | | | |
| Valor Libros Eq. Viejo | 0 | Mano de obra | 87.5 | | | | |
| Capital de Trabajo | 100,000 | Materia prima | 40 | | | | |
| Precio Vta. Eq. Nuevo | 50,000 | | | | | | |
| Valor Libros | 0 | | | | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| | | Ventas estimadas | 15,624 | 18,624 | 20,384 | 21,403 | 22,473 |

COSTOS DIRECTOS

| | |
|-------------------------|-------|
| Costo mensual Personal: | |
| Cortador | 1,000 |
| Maquinistas | 2,000 |
| Ensueladores | 2,000 |
| Ayudante | 1,000 |
| Adornadora | 1,000 |
| | 7,000 |
| Por par | 88 |

COSTO DE MAQUINARIA

| | |
|------------------------------------|---------|
| Máquina Recta - Brother | 8,000 |
| Máquina Rebajadora | 12,000 |
| Máquina Pegadora | 10,000 |
| Máquina Entaconadora Welco | 25,000 |
| Parrilla | 3,000 |
| Total Maquinaria | 58,000 |
| Pares producidos por maquinari | 960 |
| Máquinas necesarias-venta estimada | 16 |
| Costo total maquinaria | 943,950 |

COSTOS FIJOS ANUALIZADOS

| | |
|-------------------------------------|--------|
| Gastos del inmueble | 6,000 |
| Teléfono y servicios (agua, luz...) | 12,000 |
| Mantenimiento maquinaria | 18,000 |
| Publicidad | 12,000 |
| Transportación | 41,600 |
| | 89,600 |

| FLUJO DE EFECTIVO | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INVERSION | -1,353,950 | | | | | |
| VENTAS | | 2,499,840 | 2,979,840 | 3,261,440 | 3,424,512 | 3,595,738 |
| COSTO VARIABLE TOTAL | | 1,992,060 | 2,374,560 | 2,598,960 | 2,728,908 | 2,865,353 |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | | 507,780 | 605,280 | 662,480 | 695,604 | 730,384 |
| COSTOS FIJOS | | 89,600 | 89,600 | 89,600 | 89,600 | 89,600 |
| DEPRECIACION | | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 |
| EBT (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS) NETA | | 147,390 | 244,890 | 302,090 | 335,214 | 369,994 |
| IMPUESTOS | | 50,113 | 83,263 | 102,711 | 113,973 | 125,798 |
| EAT (UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS) | | 97,277 | 161,627 | 199,379 | 221,241 | 244,196 |
| MAS DEPRECIACION | | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 |
| FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO | | 368,067 | 432,417 | 470,169 | 492,031 | 514,986 |
| CAPITAL DE TRABAJO | -100,000 | -9,600 | -5,632 | -3,261 | -3,425 | 0 |
| RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | 121,918 |
| VALOR DE RESCATE | | | | | | 33,000 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | -1,453,950 | 358,467 | 426,785 | 466,908 | 488,607 | 669,904 |

INDICADORES

| | | | |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------|---|
| a) Pay Back | 3.41 | | |
| b) Tasa de rendimiento contable | 26% | ROI | |
| c) TIR | 17.60% | TRC = | $\frac{\text{Utilidad neta promedio}}{(\text{Inversión Fija}/2) + \text{Valor de rescate}}$ |
| d) VPN | \$ 493,174.21 | | |
| e) Indice de Rentabilidad | 1.34 | | |
| | | Utilidad promedio | 184,744 |
| | | Valor medio de la inversión | 709,975 |

Cálculo de WACC (proyecto financiado)

| Fuente financiamiento | Importe | % | Costo efectivo kd / ks | Costo marginal kdt / ks | Costo ponderado (kdt x % estructura) |
|-----------------------|------------------|---------------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Crédito | 1,163,160 | | 0.8000 | 10.20% | 7.14% |
| Capital Común | 290,790 | | 0.2000 | 5.75% | 1.15% |
| | <u>1,453,950</u> | | <u>100%</u> | | <u>6.86%</u> |
| Monto de la inversión | 1,453,950 | | | | |
| Crédito | | 80% | 1,163,160.00 | | |
| Capital | | 20% | 290,790.00 | | |
| | | <u>100%</u> | <u>1,453,950.00</u> | | |
| Crédito | | | | | |
| Crédito | 1,163,160.00 | | | | |
| Crédito | | | | | |
| Crédito | 1,163,160 | | | | |
| i | 7.33% | TIIE + 3% | | TIIE al 26 de abril 2013 | |
| Comisión por apertura | 1.00% | | | | |
| Reciprocidad | 10.00% | | | | |
| Intereses | 85,289 | | | | |
| Comisión | <u>11,632</u> | | | | |
| Costo total | 96,920 | | | | |
| Reciprocidad | <u>116,316</u> | Dejar en la cuenta el 10% del crédito | | | |
| Deducción total | 213,236 | | | | |
| Disponible | 949,924 | | | | |
| % de financiamiento | 10.20% | | | | |
| TEA | 10.20% | | | | |

CAPITAL COMUN

CAPM

| | |
|--|---------------------------|
| Capital | 290,790 |
| Títulos (acciones) | 60,000 |
| Po -> Precio de mercado de la acción | 4.85 |
| Do | 0.10 |
| g -> Crecimiento | 5.0% |
| rf -> Tasa libre de riesgo | 3.8% |
| B -> Beta | 0.25 (Beta no apalancada) |
| rm -> Rendimiento esperado del mercado | 17.80% |
| RD -> Costo de Deuda | 9% |
| tc -> Tasa fiscal corporativa | 34% |

$$CAPM = ks = rf + B (rm - rf)$$

$$CAPM = 7.31%$$

FED (Flujos de Efectivo Descontados)

$$FED = ks = D1/Po + g$$

$$D1 = Do (1+g)$$

$$D1 = 0.10$$

$$ks = 7.10%$$

| | |
|-------------|---------|
| IPC | 17.80% |
| Edoardos | -23.08% |
| Livepol1.MX | 32.35% |
| Hilasal | -68.00% |
| GPH1.MX | 14.29% |
| Promedio | -5.33% |

M-M

M-M

M-M

$$RE = RU + [(RU-RD) (D/E)(1-TC)]$$

$$2.84%$$

Estructura de capital

| | | |
|---------|------------------|-------------|
| Deuda | 1,163,160 | 80.0% |
| Capital | 290,790 | 20.0% |
| | <u>1,453,950</u> | <u>100%</u> |

$$IPC = 17.80%$$

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores al 26 de abril de 2013
mx.finanzas.yahoo.com al 26 de abril

$$ks \text{ promedio} = 5.75%$$

Beta apalancada

$$BL = BU * ((1 + (D/C) * (1 - T_c))$$

$$BL = 0.91 \text{ (Beta Apalancada)}$$

$$TREMA = WACC + BL * (r_m - WACC)$$

$$TREMA = 16.82\%$$

CONCLUSION: Si comparamos TIR contra TREMA, la TIR es mayor y por lo tanto el proyecto resulta atractivo

$$VPN \text{ utilizando TREMA} = 28,941$$

Cluster - San Mateo

(Escenario Auge)

(USD)

Modificaciones en Escenario Auge

- Aumento anual de la demanda de un 25% (Ventas estimadas)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ventas estimadas | 15,624 | 22,530 | 26,017 | 27,907 | 29,450 |
| Incremento anual de la demanda | 25% | | | | |

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| INVERSION | -1,353,950 | | | | | |
| VENTAS | | 2,499,840 | 3,604,800 | 4,162,640 | 4,465,172 | 4,712,031 |
| COSTO VARIABLE TOTAL | | 1,992,060 | 2,872,575 | 3,317,104 | 3,558,184 | 3,754,899 |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | | 507,780 | 732,225 | 845,536 | 906,988 | 957,131 |
| COSTOS FIJOS | | 89,600 | 89,600 | 89,600 | 89,600 | 89,600 |
| DEPRECIACION | | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 |
| EBT (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS) NETA | | 147,390 | 371,835 | 485,146 | 546,598 | 596,741 |
| IMPUESTOS | | 50,113 | 126,424 | 164,950 | 185,843 | 202,892 |
| EAT (UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS) | | 97,277 | 245,411 | 320,197 | 360,755 | 393,849 |
| MAS DEPRECIACION | | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 |
| FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO | | 368,067 | 516,201 | 590,987 | 631,545 | 664,639 |
| CAPITAL DE TRABAJO | -100,000 | -22,099 | -11,157 | -6,051 | -4,937 | 0 |
| RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | 144,244 |
| VALOR DE RESCATE | | | | | | 33,000 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | -1,453,950 | 345,968 | 505,044 | 584,936 | 626,608 | 841,883 |

INDICADORES

a) Pay Back

3.03

b) Tasa de rendimiento contable

40%

c) TIR

24.36%

d) VPN

\$ 875,946.08

e) Indice de Rentabilidad

1.60

ROI

TRC =

$$\frac{\text{Utilidad neta promedio}}{(\text{Inversión Fija}/2) + \text{Valor de rescate}}$$

Utilidad promedio
Valor medio de la inversión

283,498
709,975

Beta apalancada

$$BL = BU * ((1 + (D/C) * (1-Tc))$$

$$BL = 0.91 \text{ (Beta Apalancada)}$$

$$TREMA = WACC + BL * (rm - WACC)$$

$$TREMA = 16.82\%$$

CONCLUSION: Si comparamos TIR contra TREMA, la TIR es mayor y por lo tanto el proyecto resulta atractivo

$$VPN \text{ utilizando TREMA} = 302,806$$

Cluster - San Mateo

(Escenario Pesimista)

(USD)

Modificaciones en Escenario Pesimista

- Incremento en los costos de producción (mano de obra y materia prima)

PRECIO Y COSTOS

| | | | | |
|----------------|----------|--|-------|------------------|
| Precio | 160.00 | | | |
| Costo Variable | 140.25 | Mano de obra | 96.25 | Materia prima 44 |
| Fijos | \$89,600 | Incremento en los costos de producción | | 10% |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ventas estimadas | 15,624 | 18,624 | 20,384 | 21,403 | 22,473 |
| Incremento anual de la demanda | | 0% | | | |

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| INVERSION | -1,353,950 | | | | | |
| VENTAS | | 2,499,840 | 2,979,840 | 3,261,440 | 3,424,512 | 3,595,738 |
| COSTO VARIABLE TOTAL | | 2,191,266 | 2,612,016 | 2,858,856 | 3,001,799 | 3,151,889 |
| MARGEN DE CONTRIBUCION | | 308,574 | 367,824 | 402,584 | 422,713 | 443,849 |
| COSTOS FIJOS | | 89,600 | 89,600 | 89,600 | 89,600 | 89,600 |
| DEPRECIACION | | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 |
| EBT (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS) NETA | | -51,816 | 7,434 | 42,194 | 62,323 | 83,459 |
| IMPUESTOS | | -17,617 | 2,528 | 14,346 | 21,190 | 28,376 |
| EAT (UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS) | | -34,199 | 4,906 | 27,848 | 41,133 | 55,083 |
| MAS DEPRECIACION | | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 | 270,790 |
| FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO | | 236,591 | 275,696 | 298,638 | 311,923 | 325,873 |
| CAPITAL DE TRABAJO | -100,000 | -9,600 | -5,632 | -3,261 | -3,425 | 0 |
| RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | 121,918 |
| VALOR DE RESCATE | | | | | | 33,000 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | -1,453,950 | 226,991 | 270,064 | 295,377 | 308,499 | 480,791 |

INDICADORES

| | | | |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| a) Pay Back | 4.73 | | |
| b) Tasa de rendimiento contable | 3% | ROI | |
| c) TIR | 2.57% | TRC = | Utilidad neta promedio |
| d) VPN | -\$181,457.97 | | (Inversión Fija/2) + Valor de rescate |
| e) Índice de Rentabilidad | 0.88 | | |
| | | Utilidad promedio | 18,954 |
| | | Valor medio de la inversión | 709,975 |

Beta apalancada

$$BL = BU * ((1 + (D/C) * (1 - T_c))$$

$$BL = 0.91 \text{ (Beta Apalancada)}$$

$$TREMA = WACC + BL * (r_m - WACC)$$

$$TREMA = 16.82\%$$

CONCLUSION: Si comparamos TIR contra TREMA, la TIR es menor y por lo tanto el proyecto no resulta atractivo

Se podrían hacer diferentes escenarios de simulación para evaluar una distribución diferente entre crédito bancario y capital para encontrar una distribución que pudiera ser más atractiva

$$\text{VPN utilizando TREMA} = -\$489,726$$

Ponderación

| | VPN | Probabilidades | VPNp | xi - x barra | al cuadrado | por Pi |
|---------------------|-------------|----------------|-----------|--------------|-----------------|---------------------------|
| Escenario Auge | 875,946.08 | 25% | \$218,987 | 455,737 | 207,696,166,251 | 51,924,041,563 |
| Escenario Normal | 493,174.21 | 50% | \$246,587 | 72,965 | 5,323,902,588 | 2,661,951,294 |
| Escenario Pesimista | -181,457.97 | 25% | -\$45,364 | -601,667 | 362,003,304,340 | 90,500,826,085 |
| | E(VPN) = | | \$420,209 | | | 145,086,818,942 |
| | | | | | | 380,903 = $\sigma E(VPN)$ |

| | |
|--|---|
| E(VPN) = μ | \$420,209 |
| σ | 380,903 La desviación std es menor que la media |
| Coefficiente de Variación σ / μ | 0.91 |
| $z = \mu / \sigma$ | 1.10 |
| Distr norm standar (z) = p | 86.50% |

| | | | | |
|-------|---------|---------|----------|----------|
| | 86.50% | 90% | 95% | 99% |
| z | 1.10 | 1.28 | 1.64 | 2.33 |
| Var | 420,209 | 488,146 | 626,529 | 886,112 |
| VPNaR | 0 | -67,937 | -206,320 | -465,903 |

Analizando estos datos, este proyecto es de riesgo moderado porque, aunque la desviación estándar es menor a la media, lo que lo convertiría en bajo riesgo, realmente la diferencia no es tan amplia. Se sabe que un proyecto es aceptable cuando la probabilidad de que el VPN ≥ 0 es mayor a 85%, y en este caso sólo es de 86.5%.

El E(VPN) es positivo a un nivel de confianza igual a 86.5%. Al hacer el análisis de riesgo, se observa que las variables analizadas indican que a un nivel de confianza

mayor del 90% el VPNaR es negativo en niveles poco significativos, por lo que aún en los peores escenarios, el proyecto sigue siendo rentable.

Conclusiones de la Evaluación Financiera:

Los principales indicadores financieros arrojan datos positivos sobre la viabilidad del proyecto en los escenarios normal y en auge. En el escenario pesimista, los datos no son alentadores.

Ponderando los tres escenarios se tiene un promedio de VPN de 420,000 pesos, y una desviación estándar de 380,000 pesos. Esto indica que se trata de un proyecto viable, ya que el VPN es positivo y su desviación estándar, es decir, el rango hacia ambos lados de la curva, es menor, lo que haría que siga siendo positivo.

Los resultados del Escenario Normal son:

Tabla 11 Resultados de la Simulación Financiera

| Indicador Financiero | Resultado |
|------------------------------|------------------|
| Payback | 3.41 |
| Tasa de rendimiento contable | 26% |
| TIR | 17.6% |
| VPN | 493,000 |
| Índice de rentabilidad | 1.34 |
| TREMA | 16.82% |
| VPN utilizando TREMA | 28,941 |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, todos los indicadores financieros resultaron positivos, por lo que el proyecto resultaría rentable.

CONCLUSIONES

La presente tesis tiene como finalidad comprobar que es viable utilizar el sistema de clúster o alianzas regionales de pequeñas economías para generar una alternativa de negocio rentable en la Industria de calzado de San Mateo Atenco.

Para demostrar esto se realizó un análisis de las dos principales asociaciones de productores de Calzado en este municipio (Plaza Naranja y Plaza Azul), en donde se evaluaron los factores más importantes que forman parte de su proceso de producción y comercialización del calzado (Proveeduría, Producción/Innovación, Tecnología, Financiamiento, Comercialización, Asociación, y Apoyo de las oficinas de Gobierno) que a continuación se mencionarán. Todo esto bajo el marco teórico de los trabajos de Michael Porter, Solvell y Lindqvist, así como otros documentos sobre clústeres y visitas directas a San Mateo Atenco. Es así que se han unido todos los factores para poder hacer un análisis integral del sector en esta región.

Se pudo observar que los procesos de producción siguen siendo casi en su totalidad artesanales, teniendo áreas de oportunidad en prácticamente todas las ramas. La compra de insumos, principalmente cuero, adhesivos, hebillas, etc., se realiza directamente en León, Guanajuato. Aún cuando han tratado de establecer una logística para disminuir los costos de transporte a través de contratación de camiones que viajan semanalmente a este estado, esto sigue siendo deficiente, ya que el tiempo invertido es demasiado (387 Km. que significan 8 hrs. 30 min, viaje de ida y vuelta) y los costos son altos. Además, el tipo de proveedores que encuentran es muy variado ya que depende mucho del volumen de compra que realice cada productor para conseguir insumos de calidad y mejores precios. La clusterización sugerida en esta tesis propone integrar a los proveedores al proceso de producción, ya sea desarrollando a mediano plazo a proveedores locales de insumos, o bien, sacando ventaja del poder de negociación que tendrían los productores al asociarse (reducción de costos por economías de escala, descuentos por volumen, mayores márgenes de ganancia...).

Por otro lado, de acuerdo con información proporcionada por las asociaciones, la producción que cada artesano de calzado elabora es de 20 pares semanales y 80 pares al mes, lo cual es realmente insuficiente y en ocasiones la venta de estos productos sólo cubre sus necesidades básicas. Este hecho resalta la vulnerabilidad del sector, sobre todo considerando que hay un 475% de incremento en la importación de calzado de China de 2000 a 2010, de acuerdo a la información proporcionada por la CICEG. La Secretaría de Economía evaluó las solicitudes hechas por esta organización (CICEG) para la protección de los productores de calzado en México y el 21 de junio de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la resolución oficial

del control de todas las importaciones de calzado de origen chino con la finalidad de controlar los precios con que ingresan estos productos. Dicha resolución se llama Programa de Monitoreo Específico a las Importaciones de Calzado de Origen Chino en donde estarán participando la Cámara de Calzado de China, la Secretaría de Economía y el SAT. El objetivo es revisar 31 fracciones arancelarias de este producto y tendrá vigencia desde el primero de mayo de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2014. A pesar de estas medidas, el mercado del calzado mexicano se encuentra en una posición de vulnerabilidad y riesgo ante la competencia del exterior, ya que no es capaz de competir contra precios de calzado subvaluado.

En otro punto, los productores de San Mateo Atenco copian diseños ya que no cuentan con un diseñador que les permita innovar, ir a la vanguardia de moda y de la temporada (primavera-verano, escolar y la de invierno). Se recomienda dentro de esta tesis, buscar el talento regional para desarrollar productos propios y enfocarse en la especialización productiva de algunos productos centrales: calzado escolar, para hospitales y de tipo industrial, creando sinergias y “mejores prácticas” con los industriales e instituciones educativas de la zona.

En cuanto a la maquinaria con la que cuentan, es únicamente para realizar el proceso de coser el zapato ya que el corte lo hacen a mano. Lo mismo que el proceso de pegar el cuero a la suela, así como el de agregar los accesorios. La recomendación es dirigir los esfuerzos para convertir de una producción artesanal a una con mayor grado de industrialización. Se ha detallado el alto grado de competencia que existe en este sector y de no avanzar hacia procesos de producción más eficientes la brecha entre el calzado de otros lugares y el producido en San Mateo Atenco será mayor, lo que provocaría que tendiera a desaparecer el negocio en San Mateo Atenco.

La definición de clúster da cabida a instituciones educativas y gobierno, por lo que con ambas se podría trabajar para avanzar en cuestiones tecnológicas y de capacitación tanto técnica como administrativa.

En cuanto al apoyo de las oficinas de Gobierno, existen programas de capacitación y financiamiento (Fondo Pyme). Dichos fondos van en relación al tamaño de la empresa por número de empleados e ingresos generados. Sin embargo el hecho de que la mayoría de los agremiados de las diferentes asociaciones tengan un nivel escolar básico hace que desconfíen y no tengan interés de participar en dichos programas, ya que les piden requisitos administrativos tales como: entregar un proyecto específico y por otro lado les solicitan participar en capacitaciones, y por diversas razones no asisten.

El financiamiento, actualmente lo hacen a través de casas de préstamo privadas, ya que según comentarios de los dirigentes de la asociación, los trámites administrativos son mínimos aún cuando la tasa de interés que pagan es mayor a la que pudieran pagar a las oficinas de gobierno de fondo Pyme. Un dato adicional que fue compartido fue que a pesar de que existen los financiamientos gubernamentales, los productores generalmente no los toman porque una de las condiciones para su otorgamiento es la capacitación. Esta situación debería ser reconsiderada por los productores, ya que podría traerles ventajas significativas. Adicionalmente, sería un punto a favor del Gobierno Federal porque podrían mejorar las relaciones políticas entre Municipio – Gobierno obteniendo de esta manera la confianza y credibilidad por parte de los productores de calzado.

Con respecto a la comercialización, por tradición han establecido sólo mercados con locales para cada uno de los productores. Esto como única manera de comercializar sus productos (80 pares al mes por productor aproximadamente). Cabe mencionar que mediante la clusterización hacia canales de comercialización, existe la posibilidad de expandirse a nuevos nichos de mercado como pudieran ser: sector industrial, sector salud (hospitales), así como el sector escolar, etc.), sin embargo por la falta de experiencia y conocimiento prefieren seguir realizando este proceso de la misma manera, sabiendo que hoy por hoy debido a la entrada del calzado chino sus ingresos están siendo mermados poco a poco. Se propone cambiar de un enfoque reactivo, en donde venden sus productos localmente, esperando que el cliente llegue a ellos, a otras estrategias proactivas, en donde se busquen diferentes nichos de mercado y donde tengan una mayor y mejor distribución de sus productos, dándoles una herramienta más para defenderse de la competencia.

Por otro lado, el precio de venta del calzado es establecido al libre albedrío de cada productor (precios entre 160 a 450 pesos por un par de zapatos en relación a la calidad y al calzado por tipo de usuario). El precio lo establecen de forma empírica, tomando en cuenta los costos de sus insumos y designando un porcentaje de utilidad según su criterio.

Desafortunadamente, el hecho de pertenecer a cualquier asociación no trae los suficientes beneficios tangibles, en donde los integrantes realmente se vean apoyados. En el consenso con los entrevistados, manifestaron que algunos de estos beneficios son el obtener un local y en algunos casos promoción a sus productos, sin embargo no existe un fin común como asociación. La duración de sus dirigentes es de dos años en donde cada quien establece sus objetivos y no se da continuidad. No existe un claro liderazgo y por lo tanto no hay un fin común.

De tal manera que después de identificar estos puntos y al revisar el interés de varios agremiados por permanecer en el mercado nacional y afrontar los embates de un mercado global, en la presente tesis se revisó el marco conceptual del clúster para ver si es viable la creación de uno en esta región. Partiendo de la definición que Clúster es “la concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”. En San Mateo Atenco hay muchos factores que comparten los clústeres exitosos, tales como:

- a) La zona y su actividad resultan atractivos para el gobierno y las universidades
- b) Los miembros del clúster comparten cercanía geográfica y en este caso, infraestructura carretera, que le da una posición estratégica.
- c) Ya existen asociaciones, que si bien necesitan ser trabajadas y guiadas, el hecho de existir resulta un avance importante pues tienen una estructura armada. Alrededor de seiscientos asociados pueden generar un gran poder de negociación y sinergias.
- d) Es posible encontrar un fin y objetivos comunes por el que los asociados quieran trabajar. Se deben identificar metas cuantificables.
- e) Tienen buena relación con productores de León, Guanajuato que pueden llevar al intercambio de conocimiento y análisis de casos de éxito.
- f) Hay viabilidad para crear conexiones y redes de contacto.

Estos factores (a+b+c+d+e+f), así como lo plasmado en el contenido y conclusiones de esta tesis y las visitas de campo realizadas, contribuyen a concluir es viable utilizar el sistema de clúster para generar una alternativa de negocio rentable en la Industria de calzado de San Mateo Atenco.

Para lograrlo, se hacen una serie de recomendaciones, como las siguientes, las cuales tienen oportunidad de crear sinergias y generar valor compartido entre los integrantes del clúster, en beneficio de todos:

Proveeduría

-Considerar la posibilidad de que proveedores de León establezcan algunas filiales directamente en San Mateo Atenco. Se deben identificar los integrantes de sus cadenas productivas y componentes críticos. Con la clusterización hacia los proveedores se pueden lograr beneficios como descuentos por volumen, ahorros por menores gastos de transportación, mejoras en tiempos de entrega y mejor calidad, entre otros...

Producción/Innovación

-La unión de ambas asociaciones con la finalidad de establecer una compañía para empezar producción en línea y diseñando una sola marca. Esta unión permitirá tener mayor fortaleza en negociaciones y mayor cooperación con sus proveedores, gobierno, instituciones académicas y sector industrial. Se requiere identificar a un buen líder.

-Establecer un objetivo común con la finalidad de desarrollar poder de negociación, de tal manera que se puedan lograr ahorros en costos, compartir información y expandirse a nuevos mercados.

Tecnología

-Se recomienda guiar los esfuerzos para transformar la producción artesanal a una con mayor grado de industrialización, de lo contrario la brecha que los separa de la competencia sería cada vez mayor.

- Solicitar apoyo de las universidades cercanas como el Tecnológico de Monterrey o el Tecnológico Regional, o incluso con otras instituciones del D.F. como la Universidad Panamericana (clúster con la academia) en donde los agremiados pueden continuar con el apoyo de un profesionista para ir revisando los avances de este clúster así como mantener una formación continua.

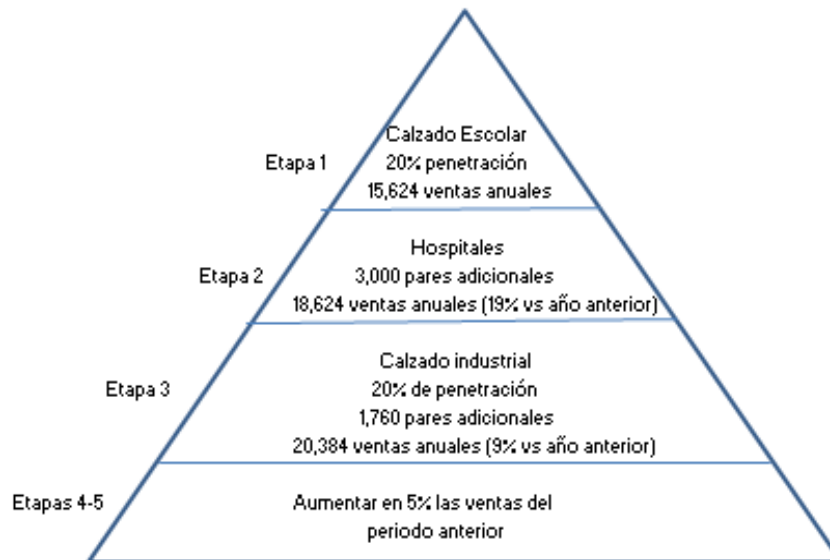
-Cabe mencionar que dentro de la capacitación continua se busca establecer en primera instancia talleres o una escuela de especialización en donde se promueva la enseñanza de la elaboración de calzado para que siempre haya mano de obra calificada y especializada. Es necesario acercar el conocimiento a las asociaciones, hacerlo más accesible mediante los instrumentos que brinda la Secretaría del Trabajo.

Comercialización

-Empezar a producir calzado para los 3 segmentos principales de clientes potenciales cercanos a San Mateo Atenco (clúster con los clientes: gobierno e industria local) de tal manera que se genere una mayor demanda en varias etapas:

- a) Calzado escolar (penetrar 20% de este sector de 78,120 alumnos para abarcar 15,624 ventas anuales)
- b) Calzado para instituciones de salud (apoyo de gobierno, 15 hospitales que equivalen a 1,500 empleados, 2 cambios de zapatos nos da un volumen aproximado de 3,000 pares)

- c) Calzado industrial (20% de penetración en el sector al participar en 88 empresas de 50 empleados con dos cambios de zapatos anuales, aproximadamente un volumen de 1,760 pares)



- Aprovechar la infraestructura carretera que vincula a San Mateo Atenco con los principales municipios en su región, Tenancingo, Metepec, entre otros para comercializar los productos.

- Posterior al periodo de fortalecimiento y consolidación en el mercado interno, se recomienda como estrategia a largo plazo, analizar las oportunidades en un mercado de exportación.

Financiamiento

-Se hizo un ejercicio financiero en donde se establecieron tres escenarios pesimista, normal y de auge. En todos los casos se utilizan supuestos donde se utilizan apoyos gubernamentales. Ponderando los tres escenarios, los indicadores financieros resultaron positivos (VPN = 493,000 MXN, TIR 17.6% y Payback de 3.41 años), por lo que se concluye que financieramente es viable la creación de este proyecto bajo los supuestos presentados e información extrapolada de las entrevistas.

Asociación

- Crear entre los afiliados un sentido de pertenencia a un equipo de trabajo, que a través de la identificación de valores tales como: permanencia, rentabilidad, orgullo, prestigio, calidad, equipo y liderazgo vaya permeando un cambio en la cultura empresarial del sector en esa región.

-Mantener una relación cercana con la CICEG, en donde puedan ellos identificar de forma tangible los casos de éxito de dicha institución. Adicional a que puedan mantenerse actualizados con información en relación del impacto de la entrada del calzado chino y hacer un frente común. Con la finalidad de formalizar dicha alianza se propone firmar un convenio entre las asociaciones y la CICEG en donde se establezcan claramente los lineamientos a seguir en beneficio de cada uno de los integrantes

Apoyo de las Oficinas de Gobierno

-Solicitar apoyo a las oficinas de gobierno de las empresas Pymes, para el proyecto financiero de crecimiento en los próximos 5 años en cuanto a la adquisición de maquinaria y equipo. Se recomienda presentarse a la unidad administrativa del Fondo PYME a cargo del Programa Nacional de Empresas. En particular, se podría considerar solicitar un fondo otorgado en la categoría “III. Pequeñas y Medianas Empresas”.

- El presente documento puede fungir como instrumento para presentar parte de los requisitos y documentación que dicha oficina solicita ya que establece objetivos, metas y resultados esperados, así como la justificación del proyecto. Esta documentación debe presentarse en la oficina correspondiente del Estado de México.

En conclusión, sí es posible desarrollar un sistema de clúster o alianzas regionales de pequeñas economías para generar una alternativa de negocio rentable en la Industria de calzado de San Mateo Atenco, ya que se cuenta con los elementos para llevarlo a cabo. Además de ser viable, es un asunto crítico y de vital importancia para esa región e incluso una cuestión de responsabilidad social hacia toda la gente que vive de la actividad del calzado en esa localidad, ya que se encuentra amenazada seriamente su fuente de subsistencia.

ANEXOS

Cuestionario: Información sobre la Asociación de Productores de San Mateo Atenco

Entrevistado: José Luis Romero González (Plaza Naranja)

INFORMACIÓN SOBRE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SAN MATEO ATENCO

Proveeduría

1. ¿Cuáles son los principales insumos o materiales utilizados?

Al ser productores, utilizan la piel en todos sus derivados, desde lapa, piel auténtica y sus derivados.

2. ¿Cómo los adquieren? La asociación adquiere directamente los insumos que requiere cada agremiado? ¿O cada afiliado contacta sus proveedores?

El principal proveedor es León

La moda los ha rebasado y tienen que meter el sintético para calzado

El sintético también lo consiguen en León

70-80 se lo traen de León y luego hacen reventa

El 30% compra reventa

30% en forma directa.

Revenden el insumo (la suela, la piel, los solventes los compran en León y lo revenden acá)

30% compra aquí el producto revendido, y el 70% lo compra directo con León.

León es su principal proveedor.

3. ¿Compran insumos a granel para todos los agremiados?

No, La agrupación es sólo para la comercialización, no para la proveeduría.

No todos trabajan lo mismo, hay quienes 100% piel, y otros piel y sintético.

4. ¿Existe un registro de proveedores en donde además de datos generales vengan evaluados precios, tiempos de entrega, material que elaboran, etc?

No tienen una relación.

No manejan un costo real de mayoreo para algún cliente.

Hay quienes tienen un esquema de costos, pero la mayoría no.

Realmente cada quien se mueve individualmente.

La búsqueda de proveedores depende de las necesidades de cada fabricante.

Por temporadas

340 socios, el 3% maneja la parte escolar

5. ¿Cuántos proveedores forman parte de su registro?

Piel, suela, solventes, aplicaciones, terminados, agujetas (mínimo)

Se inclinan por lo económico.

No hay planeación, los ciclos son cortos

Les falta hacer calendarios de trabajo

Trabajan todas las temporadas: sandalias, escolar, botas. Son tres temporadas.

6. ¿Se dividen por insumos los proveedores?

7. ¿Calidad de los insumos de los proveedores?

Sí es muy variable, depende de la calidad -de los productos que van a vender. Los precios son muy disparados.

185 el zapato del 15 al 21. Son intermedios, y de buena calidad.

8. ¿Depende del costo/precio para adquirir estos insumos?

Sí, depende de la calidad del producto que van a ofrecer.

9. ¿Tienen un monto estimado de compras mensuales (insumo/monto)?

Casi van a la semana, van muy cortos. Van a León cada semana.

Hasta que conocen al comprador te lo mandan, antes tenían que ir directo ellos.

Siguen yendo, para ver los nuevos materiales

Ahora tienen más variedad en el calzado y van adaptando conforme a la moda.

Tiempos de entrega

10. ¿Los proveedores se encuentran en la misma región que San Mateo?

León la mayoría.

2-3 días y es tiempo suficiente para la producción.

11. ¿Importan materiales?

No, en general. Llega material de China. Ellos directamente no realizan la comercialización con China. China va a la vanguardia en los materiales. En lo que ellos ya acabaron de producir, en San Mateo apenas empiezan a producir.

12. ¿Cómo manejan sus inventarios? ¿La piel se puede guardar por mucho tiempo?

Sobre los insumos, sacan su inventario semanal.

Los socios sacan su inventario de producto terminado - semanal

Tenían la idea de poner una peletería

La piel no se puede embodegar, puede aguantar 3 ó 4 meses.

13. ¿Qué tan factible es desarrollar/trabajar en conjunto con los proveedores?

La gente está acostumbrada a buscar los insumos por su cuenta.-

No parece que haya mucha disposición. Se ve complicado a corto plazo.

Innovación

14. ¿Qué tipo de calzado elaboran?

De piel, sintético. 50-50%

Esa tendencia hizo que cambiaran.

Tratan de tener un 20% en ganancias.

15. ¿Cuáles son sus principales costos?

La mano de obra. Es muy cara porque tienen muchas fuentes de trabajo.

Es difícil conseguir mano de obra.

50% es mano de obra, 50% insumos.

No tienen mano de obra capacitada

Los que saben hacer zapatos ha sido porque lo han aprendido de sus familiares.

No existe alguna escuela.

De 3 a 5 meses se completaría el proceso de aprendizaje

16. ¿Cómo es la logística y transportación tanto de sus insumos como de sus productos?

Para llevarlo al punto de venta en auto

León a San Mateo – transportes que les cobran una comisión

17. ¿Cuentan con alguna marca propia?

No tienen una marca en específico, cada socio maneja su marca.

Arriba de 500 marcas.

500-1000 / 2000 pares

Hay gente que ofrecen diseños de modelistas.

No tienen diseñadores. Cada temporada (tres veces al año van con el modelista)

18. ¿Tienen contactos con sus clientes potenciales de acuerdo con el tipo de calzado?

Los clientes son la gente que los visitan

Otras marcas de calzado (ej. Flexi...) no son clientes potenciales.

Quienes venden por fuera son los que no tienen un punto de venta en San Mateo.

19. ¿Han evaluado la opción de comercio electrónico?

Sí, pero de forma individual. A gente que lo va a revender

Como asociación -> “si Pepito quebró, lo dejamos”

La meta es tener los puntos de venta.

Llegan invitaciones a ferias, pero no van.

339 socios

Presidente – Héctor 53-55

Vicepresidente 53-55

Secretario

Tesorero 42

Delegado

Del Delegado sale Honor y Justicia (1 persona) -> busca que todos salgan beneficiados.

Relaciones Públicas -> publicidad

Estos dos últimos no entran tanto en la mesa.

2 años duran los miembros de la asociación. Ahora llevan 8 meses.

30 años tiene la asociación.

45-50 es la edad de la mayoría de la gente.

El tiene 32 años

Van a tener 501 locales.

También hay socios que quieren hacer una comercializadora, con los mejores modelos de cada quien.

Tecnología

20. ¿Cuánto producen (tipo de calzado/cantidad)?

10% Grandes -34 son considerados artesanos grandes – producen arriba de 1000 pares a la semana.

Medianos – 50% - alrededor de 100-150 a la semana

Pequeños – 40% - 30 ó 50 pares a la semana.

Hombre, dama (ej. Ballerina), niños,

180-400 el de hombre

150 a 220 el de niño

Dama zapatilla 250 a 400

Dama casual 150 a 250 (descanso, ballerina, sandalia)

Deportes 220-450 (3 ó 4 socios hacen tenis)

21. ¿Existe maquinaria y equipo que compartan los agremiados para lograr una mayor eficiencia en el proceso de elaboración de zapatos?

No tienen maquinaria. Son zapatos artesanales. Lo máximo que tienen es una de coser, la que ensambla los cortes.

Hay desuajadoras de plantillas

Sapica – feria en León para máquinas de zapatos.

Hay cortadoras láser, cortan con la numeración que quieran.

Aquí es cuchillo, manual. Y eso lleva mucho tiempo. Es el común denominador.

Acá es más caro producir

22. ¿Qué tipo de maquinaria utilizan? ¿Sirve para cualquier tipo de calzado?

¿Es suficiente la capacidad instalada para cubrir la demanda de calzado?

Se quedan cortos para lo que les piden

23. ¿Cuentan con mano de obra calificada? ¿De dónde la consiguen?-

Tienen un proyecto para hacer una escuela en un terreno donado.

24. ¿Cada agremiado adquiere con sus ingresos dicha maquinaria? Dicha maquinaria ¿es propia o rentada? ¿Cuántas máquinas requiere un afiliado para poder terminar el proceso de producción?

25. Ciclo de producción

26. ¿Cuáles son sus tiempos?

20 pares por el proceso se tarda medio día (6 horas)

27. ¿Cuentan con los servicios adecuados (luz, agua, teléfono...)?

Cuentan con todos los servicios. Ya no tienen problemas con la luz.

Financiamiento y Comercialización

28. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?

Propio. El gobierno no les ayuda. Les están dando un curso.

29. ¿Cuáles son los tiempos de su ciclo financiero?

Cada 4 meses.

En general en un año

30. ¿Existe un presupuesto anual para todos los afiliados?

De forma individual.

31. ¿Venden únicamente en el tianguis? ¿O tienen otros canales de distribución?

El tianguis es el punto de venta fuerte

32. ¿Han realizado ventas dirigidas a nichos específicos (hospitales, industrias, cadenas de tiendas) o bien han identificado otras oportunidades en otros sectores?

Sí, pero de forma individual, no como asociación.

33. ¿Tienen una demanda estimada?

Los que lo manejan son los que producen más

34. ¿Actualmente exportan?

No

35. ¿Tienen estimados de ventas (cantidad de zapatos / montos)?

No tienen rangos de precios

36. ¿Cómo establecen los precios?

Cada quien establece el margen de utilidad.

37. ¿Establecen un margen ganancia para todos los afiliados?

No tienen margen de ganancia definido, es para cada quien.

38. ¿Cuáles son los principales zapatos que generan ingresos?

Fin de año es la mejor temporada.

No tienen diferencia por tipo de zapato.

39. ¿Cómo se han dado a conocer? ¿Qué hacen para promocionar sus productos?

Por radiodifusora.

Los visitan de Toluca y del DF.

40. ¿Quiénes son sus principales competidores?

León y los chinos

Cuando entró el zapato chino les pegó muy duro, pero la gente se dio cuenta de que no sirven y ya no los compran tanto.

Si pones un cimientito bueno, el zapato dura mucho.

41. ¿Qué han hecho para defender al productor nacional de China?

Tener una diferenciación del zapato artesanal y la calidad del zapato.

También puede ser por la situación del país.

El zapato chino es más económico

42. ¿Existen medidas locales para con sus agremiados?

Las principales reglas son ser productor de zapato y ser originario de San Mateo Atenco.

Pagas gastos de administración y un usufructo, una membresía.

ASOCIACIÓN

43. ¿Cuántos afiliados tiene?

339

44. ¿Cuál es el perfil de los asociados? (Tipo de empresa, tipo de producto, número de empleados)

Varía

45. ¿Qué lineamientos sigue la asociación?

46. ¿Qué tipo de beneficios le está ofreciendo a los afiliados?

- económicos

- asesoría (sobre negocio, trámites administrativos)

No tienen grandes beneficios. Ni en lo económico ni moral.

Vienen como a desahogarse de lo que pasa en los talleres.

47. ¿Quién apoya a la asociación? (oficinas gubernamentales, patrocinadores, otros)

No hay apoyo hasta apenas les están dando cursos de financiamiento (ayuntamiento)

Los cursos han venido por parte de la asociación.

48. ¿Existe una coparticipación entre afiliados y comité?

Terrenos que tiene PROCASMAC

Venir y votar

49. ¿Existe la disposición para aliarse?

No mucha

OFICINAS DE GOBIERNO

50. ¿Qué tipo de apoyo les proporciona?

Financiamiento

Estímulos fiscales – algún descuento en terrenos

Promoción

Trámites administrativos - Zapatos ortopédicos –

Regulaciones

Hasta ahora que la situación se ha vuelto más complicada, se están acercando a gobierno. Hay una cuestión económica que los está haciendo buscar la ayuda de gobierno.

INFORMACIÓN SOBRE EL GRUPO ARTESANAL DE CALZADO,A.C. (PLAZA AZUL)

Información del Sr. Casto García

Presidente del Grupo Artesanal de Calzado A.C.

Proveeduría

1. ¿Cuáles son los principales insumos o materiales utilizados?

Piel, suela, hule cuero, forros, plantas, tacones, plataformas, adhesivos, solventes y cajas

2. ¿Cómo los adquieren? La asociación adquiere directamente los insumos que requiere cada agremiado? O ¿Cada afiliado contacta sus proveedores?

De forma directa y el principal proveedor es León, Gto., cabe mencionar que dichos proveedores dan un mejor precio siempre y cuando se compre en volúmenes grandes. Está la idea de generar sus propios insumos sin embargo No tienen una mecánica adecuada, ya que los que están al frente ven por su beneficio propio. El aspecto financiero no sale bien.

Cada afiliado contacta sus proveedores y existe más de un solo proveedor. No hay grandes proveedores, cada quien va con sus proveedores, depende del tipo de calzado que hacen.

3. ¿Compran insumos a granel para todos los agremiados?

No, cada productor realiza sus compras de forma individual y por lo regular se hace la compra de materiales semanalmente.

4. ¿Existe un registro de proveedores en donde además de datos generales venga evaluados precios, tiempos de entrega, material que elaboran, etc.?

No

5. ¿Cuántos proveedores forman parte de su registro?

No se tiene conocimiento.

6. ¿Se dividen por insumos los proveedores?

Si y depende del tipo de zapato que se produzca (zapatilla, bota, etc.)

7. ¿Calidad de los insumos de los proveedores?

Buena, regular

8. ¿Depende del costo/precio para adquirir estos insumos?

Si y del volumen que uno adquiere.

9. ¿Tienen un monto estimado de compras mensuales (insumo/monto)?

Aproximadamente 3'800,000.00 pesos en promedio de todos los afiliados de la asociación al mes.

Tiempos de entrega no existe un tiempo entrega, ya que cada semana cada productor va a León o con distribuidores locales para realizar las compras de la materia prima.

10. ¿Los proveedores se encuentran en la misma región que San Mateo?

Lo que se encuentra en San Mateo Atenco son intermediarios, tienen unos 20 proveedores locales, los proveedores en su mayoría se encuentran en León Gto en donde en la compra a mayor volumen les pueden ofrecer mejores precios.

11. ¿Importan materiales?

Muy pocos y se hace a través de distribuidores.

12. ¿Cómo manejan sus inventarios?

Sólo se adquiere lo que se consume semanalmente

13. ¿Qué tan factible es desarrollar/trabajar en conjunto con los proveedores?

Se tendría que hacer un plan, de cómo estarían participando pero en realidad el consumo que realizamos es muy poco y no resulta atractivo para ellos.

Además hace algunos años hubo un proyecto de proveeduría conjuntamente con el gobierno, sin embargo el resultado fue malo ya que solo hubo algunos beneficiados y de acuerdo a los comentarios de los compañeros no fue bueno trabajar con el gobierno. No se ve viable desarrollar proveedores y no hay interés en juntarse.

Innovación

14. ¿Qué tipo de calzado elaboran?

Descanso, vestir, casual, colegial, deportivo e industrial. En todos los casos se imitan diseños

15. ¿Cuáles son sus principales costos?

Aproximadamente 3,800,000.00 en conjunto de todos los afiliados al mes. Ej. Costo promedio para materiales de bota – 180 pesos y para la Ballerina 120

16. ¿Cómo es la logística y transportación tanto de sus insumos como de sus productos?

Las personas que compran insumos en León, existe transporte de 203 empresas que dan el servicio (400 pesos les cobra el transporte ida y vuelta (el autobús), en el caso de producto terminado la distancia de los talleres a los mercados es muy cerca, por lo que se utiliza automóvil.

17. ¿Cuentan con alguna marca propia? Cada socio tiene su propia marca.

Únicamente tienen la marca Plaza azul que los distingue como mercado artesanal

18. ¿Tienen contactos con sus clientes potenciales de acuerdo con el tipo de calzado?

Prácticamente no, solo en algunas excepciones. Tienen pensado juntarse y vender a algún cliente grande

19. ¿Han evaluado la opción de comercio electrónico?

Actualmente la plaza cuenta con una página de internet, donde se muestra el catálogo de la temporada. Cada 6 meses se actualiza el catálogo de internet y de igual forma se cuenta con Facebook. Tienen ventas por correo electrónico, a algún distribuidor pequeño, a los que venden por catálogo

Tecnología

20. ¿Cuánto producen (tipo de calzado/cantidad)?

Producen 20 pares a la semana por socio. 6,000 pares semanales. La producción la obtienen con su familia, ya casi no tienen empleados

Una sola persona hace los 20 pares

21. ¿Existe maquinaria y equipo que compartan los agremiados para lograr una mayor eficiencia en el proceso de elaboración de zapatos?

No utilizan maquinaria compartida

22. ¿Qué tipo de maquinaria utilizan? ¿Sirve para cualquier tipo de calzado? ¿Es suficiente la capacidad instalada para cubrir la demanda de calzado?

Prácticamente la elaboración es artesanal.

No tienen experiencia para convertirse en producción industrial

No, Hay más demanda que la producción que se tiene.

23. ¿Cuentan con mano de obra calificada? ¿De dónde la consiguen?

Actualmente existe muy poca y poseen los conocimientos básicos. Ya casi no hay mano de obra para elaborar zapatos porque se van a las industrias. No hay escuela, hay práctica en los talleres de tal manera que no hay un profesionalismo en los que conocen el trabajo =de fabricación de zapato. Aquí la mano de obra es muy cara y en León es muy barata. La producción la obtienen con su familia, ya casi no tienen empleados y en muchos de los casos una sola persona hace los 20 pares. Prefieren que los hijos estudien y no se dediquen al negocio

24. ¿Cada agremiado adquiere con sus ingresos dicha maquinaria? ¿Dicha maquinaria es propia o rentada? ¿Cuántas máquinas requieren un afiliado para poder terminar el proceso de producción?

Sí.

Cada quien tiene sus propias maquinarias.

Dependiendo de su producción y tipo de calzado en promedio 4 o 5 máquinas.

25. ¿Ciclo de producción?

El primer proceso es cortado – acomodar la piel en el molde y cortar para que no tenga imperfecciones.

Rebajado – hacer que la piel se vea como doblada

Maquinado – costura

Ensuelado

Entaconado

Terminado

26. ¿Cuáles son sus tiempos?

Las cuestiones de tiempo dependen del calzado y materiales. Sin embargo este proceso se lleva unas 3 horas para un solo par.

27. ¿Cuentan con los servicios adecuados (luz, agua, teléfono...)?

Sí, Todos los servicios están ok.

Financiamiento y Comercialización

28. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?

Bancos y casas de préstamo

El proceso para financiamiento de gobierno es muy pesado, les piden capacitación, y a la gente no le gusta capacitarse. Es el primer requisito,

Las casas de préstamo les facilitan el dinero aunque paguen a tasas de interés más altas

Secretaría de Desarrollo económico se acerca con algunos.

No se ha intentado pedir algún préstamo por la asociación

29. ¿Cuáles son los tiempos de su ciclo financiero?

Un mes aproximadamente que esperan los 20 pares producidos.

30. ¿Existe un presupuesto anual para todos los afiliados?

No

31. ¿Venden únicamente en el tianguis? ¿O tienen otros canales de distribución?

La mayoría solo en la plaza

32. ¿Han realizado ventas dirigidas a nichos específicos (hospitales, industrias, cadenas de tiendas) o bien han identificado otras oportunidades en otros sectores?

Se tienen identificadas algunas oportunidades. Ahorita es sólo una visión lo de vender a diferentes nichos de mercado

33. ¿Tienen una demanda estimada?

No

34. ¿Actualmente exportan?

No manejan nada de exportación, es todo local, alguna vez el gobierno (4-5 años) hizo un proyecto para exportar a Nicaragua pero no hubo ningún avance.

Sin embargo si se dieran las condiciones sí les gustaría exportar

35. ¿Tienen estimados de ventas (cantidad de zapatos / montos)?

No tienen estimados de venta. Sin embargo los 20 zapatos que hacen en la semana se venden en un mes.

36. ¿Cómo establecen los precios?

Costeando los materiales a utilizar, en promedio el precio de los zapatos andan alrededor entre 250-280 pesos.

37. ¿Establecen un margen ganancia para todos los afiliados?

No hay promedio de cuánto podría ser la utilidad, cada afiliado determina el margen que desea ganar.

38. ¿Cuáles son los principales zapatos que generan ingresos?

De todo se vende, pero el de dama es el que más se vende (zapatilla y bota).

39. ¿Cómo se han dado a conocer? ¿Qué hacen para promocionar sus productos?

Spots radio, televisión, revistas e internet. La publicidad la sólo la hacen en la región de Valle de Toluca y en la revista TV Novelas y en el radio, en la región de Valle de México

40. ¿Quiénes son sus principales competidores?

León es su principal competidor, y ahora Jalisco también Villa de Carbón están haciendo charro y eso también les está pegando

Distrito Federal (al norte el mercado en la Morelos)

Lo que más les está afectando es el zapato de China, León o cualquier lado. Y los de los puestos aledaños no venden zapatos de aquí, sino de otros lados.

41. ¿Qué han hecho para defender al productor nacional de China?

Nada

42. ¿Existen medidas locales para con sus agremiados?

Ninguna contra el producto chino, sin embargo en la plaza solo debe haber producto nacional y de producción del municipio.

ASOCIACIÓN

43. ¿Cuántos afiliados tiene?

325

44. ¿Cuál es el perfil de los asociados? (Tipo de empresa, tipo de producto, número de empleados)

Talleres familiares, descanso, vestir, casual, colegial, deportivo, industrial, promedio entre 4 y 5 empleados

60% de los asociados están como de 45 años en adelante.

El resto entre los 25-45

45. ¿Qué lineamientos sigue la asociación?

Venta de calzado producido en el municipio

Tiene que ser fabricante y pertenecer a San Mateo Atenco

Cuota de Inscripción de 60,000.00 pesos

Aportación mensual de 200 pesos

85 pesos destinados a publicidad y 120 para los gastos de administración y mantenimiento del mercado

Sólo acá venden sus productos

La representación (presidente) en la asociación es de 2 años, tiempo insuficiente para poder alcanzar mejores y mayores logros para la asociación.

46. ¿Qué tipo de beneficios le está ofreciendo a los afiliados?

Únicamente la venta de sus productos, dentro de las instalaciones. El beneficio es comercializar los zapatos en la Plaza Azul

- económicos

Como asociación no le prestan a sus asociados, ni aunque tengan problemas económicos.

- asesoría (sobre negocio, trámites administrativos) se tiene muy poco interés en capacitación.

47. ¿Quién apoya a la asociación? (oficinas gubernamentales, patrocinadores, otros)

Nos mantenemos con los recursos que genera la propia asociación y las aportaciones de cada local.

48. ¿Existe una coparticipación entre afiliados y comité?

Sí

49. ¿Existe la disposición para aliarse?

Es poco factible, tal vez un 10% de ellos sí querrían aliarse.

OFICINAS DE GOBIERNO

50. ¿Qué tipo de apoyo les proporciona? no existe apoyo adecuado

Financiamiento

NO se ha intentado pedir algún préstamo por la asociación

Estímulos fiscales

Promoción

Trámites administrativos

Regulaciones

A los programas de gobierno no se acercan, una de las principales razones para no acercarse es la falta de tiempo.

Comentarios adicionales:

La relación es de amistad con la otra asociación de San Mateo Atenco, nada de negocio.

Siempre han estado disponibles recursos de la CICEG León para aprender de ellos y pasarles conocimiento la situación es la falta de tiempo por parte de los Productores de San Mateo Atenco.

Principales problemas que enfrenta la asociación de acuerdo al presidente de la asociación Sr. Casto García

-Desconfianza entre los agremiados

- La falta de dinero es su principal problema y la falta de orientación para cambiar su forma de venta.

-El período de representación como presidente de la asociación termina en 5 meses y los 2 meses últimos meses son de entrega. En este periodo sí habría posibilidad de juntarse

-Falta algo que resulte motivacional a los afiliados como caso de éxito

-Y que se vieran los resultados, necesitan acciones inmediatas (La gente se desanima muy rápido).

Prefieren que los hijos estudien y no se dediquen al negocio

BIBLIOGRAFÍA Y CIBEROGRAFÍA

.BIBLIOGRAFÍA

- Corrales, Salvador. Importancia del clúster en el desarrollo regional actual. Frontera Norte, Colegio de la Frontera Norte, Enero-Junio, año/vol. 19, número 037. Tijuana México, 2007. 30 p.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clústers and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10 (4), 495-518. doi: 10.1093/jeq/lbq010
- Dornbusch, Rudiger, Fischer, Stanley, Startz, Richard, (2009) Macroeconomía. México: McGraw-Hill.
- Dornbusch, Rudiger (Editor) y Helmers, F. Leslie C.H. (1989) The open economy: tools for policy-makers in developing countries. New York, U.S.: Oxford University Press.
- Escalante, R., y Catalán, H. (2011). "El Sector de Manufacturas en Guanajuato y su participación en el Mercado Nacional." *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*. 42 (165), 87-112.
- Footwear Industry Profile: Mexico (2010).
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. McGraw Hill, tercera edición. México, 2003. 705 p.
- Hill, Charles. Negocios Internacionales, competencia en un mercado global. McGraw Hill, tercera edición. México, 2001. 789 p.
- Jiménez Márquez, Israel (2012, Enero). "Clústeres: Vía de Acceso al Primer Mundo. 10 clústeres de primer mundo en México". *Alto Nivel*, número 281, Enero 2012. Año 25
- López Delgadillo, Jaime. La Competitividad de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco. 1999, México, CUCEA - Universidad de Guadalajara.
- Méndez, Ricardo. Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global. 1999, Barcelona, Editorial Ariel.

- Menzel, M., y Fornahl, D. (2010). Clúster life cycles –dimensions and rationales of clúster evolution. *Industrial & Corporate Change*, 19(1), 205-238. Doi:10.1093/icc/dtp036
- Mercado Gasca, Ignacio. Modelos de asociación para mejorar la operación de las PYMEs en el Valle de Toluca. Tesis Doctoral, UNAM. México, 2002. 161 p.
- Olmedo, José. Los Zapateros de Guadalajara. Nueva Galicia, 1751 -1824, 1997, México, Universidad de Guadalajara.
- Pindyck, Robert S., Daniel L. Rubinfeld (autores), Rabasco, Esther y Toharia, Luis (traducción y revisión técnica) (2009) *Microeconomía*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, Michael. *The competitive advantage of nations*. The free press. Segunda edición, Nueva York. 1998. 855 p.
- Porter, M. E., y Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.
- Rabellotti, R. (1999). *Recovery of a Mexican Clúster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency* *World Development*, 27 (9), 1571.
- Rabellotti, R., y Schmitz, H. (1999). *The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico*, 33(2), 97-108. doi: 10.1080/00343409950122909
- Vicedo, J., y Vicedo, J. (2011). *Industrial Clústers, Innovation and Universities ; The Role of the University in a Textile Clúster*. *International Journal of Business and Social Science*. 2(8), 267-275.

CIBEROGRAFÍA

De la Paz, Elena. Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial. El impacto de la competencia con China. Revista Espiral, septiembre-diciembre 2007. Año/Vol. XIV, número 040 Universidad de Guadalajara, México. Pp. 95-113.

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/138/13804004.pdf> Recuperado el 25 de febrero de 2012.

Gabarrot Arenas, Mariana y Aragón Mladovich, Edgar Raymundo. "Globalización y regionalización en México: comentarios y reflexiones". Partida, R. y Carrillo, J. (coords.) (2005). Integración regional y globalización: impactos económicos y sindicales. México: AFL-CIO/USAID/Fundación Friedrich Ebert. http://confines.mty.itesm.mx/articulos3/gabarrot_aragon.pdf recuperado el 23 de febrero de 2012.

Harvard Business School. Clúster Mapping Project: <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm> Recuperado el 25 de febrero de 2012.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/secmabo_l.asp recuperado el 23 de febrero de 2012.

Mercado, Alejandra. "Efectos de la Globalización en México. <http://a-mercado.suite101.net/evaluacion-de-la-globalizacion-en-mexico-a24633> recuperado el 23 de febrero de 2012.

Pecina, Rivas, Mauricio Igor. "Clústers y Competitividad". <http://www.eumed.net/libros/2011a/900/index.htm> recuperado el 23 de febrero de 2012.

SALOM, Genaro. Entendiendo los clústers (I), http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040703efoque_clustersII.htm recuperado el 24 de febrero de 2012.

SÖLVELL, Örjan The Clúster Initiative Greenbook. The Competitiveness Institute. Gotemburgo, 2003. 194 p. <http://www.clúster-research.org/greenbook.htm> recuperado el 24 de febrero de 2012.

UNGER, Kurt. Los clústers industriales en México: Especializaciones regionales y la política industrial. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. CEPAL. Chile, Septiembre 2003.
<http://www.cepal.org/ddpe/noticias/paginas/8/15078/KurtUnger.pdf>. recuperado el 24 de febrero de 2012.

Five forces that shape strategy. Porter, Michael (Ebcost)
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1f0ef02c-fa17-4e03-ae07-040e3dabee75%40sessionmgr111&vid=5&hid=113>

- Creating shared value. Porter, Michael (Ebcost)
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=113&sid=1f0ef02c-fa17-4e03-ae07-040e3dabee75%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=59474520>

- Clústers & Entrepreneurship
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=113&sid=1f0ef02c-fa17-4e03-ae07-040e3dabee75%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#>

- Comparación clústers de calzado en México, Brasil e Italia

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=113&sid=1f0ef02c-fa17-4e03-ae07-040e3dabee75%40sessionmgr111&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=1745184>

-Secretaría de Economía <http://www.economia.gob.mx> (hay algunas bases de datos)

- http://www.madridnetwork.org/red/que_es_clúster/Michael_Porter