

*Esther B. Iglesias Lesaga*<sup>1</sup>

---

---

## **La industria del calzado en México a veinte años del TLCAN**

**SUMARIO:** I. Prolegómenos. II. Introducción. III. Caracterización de la industria mexicana del calzado dentro de la actividad manufacturera del país: entorno macroeconómico. IV. Recesión económica y escenario mundial del calzado en la actualidad. V. Producción y cambios en el tipo de calzado mexicano (1990-2013). VI. Los territorios nacionales de la industria y las debilidades del antiguo clúster regional del calzado mexicano. VII. Balance de las manufacturas del calzado a los veinte años del TLCAN. VIII. Conclusiones. IX. Bibliografía.

### **I. Prolegómenos**

**D**entro de la geoeconomía mundial la industria del calzado es una de las manufacturas que ha venido sufriendo transformaciones muy relevantes en las últimas décadas. La globalización y las innovaciones tecnológicas han ido cambiando espacios productores en importadores y/o exportadores debido a sus tendencias de comercialización y consumo.

Nuevos territorios del calzado son ahora los principales productores: China, Vietnam e India que abastecen al principal importador mundial que sigue siendo Estados Unidos (EE.UU.). La producción de calzado se ha mantenido por encima del aumento de la población.

<sup>1</sup> Doctora en Historia (Université Toulouse le-Mirail, Francia. 13-XII-72). Investigadora Titular del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-CONACYT). Autora de diversas obras de historia económica sobre teorías de la región, desarrollo e industrias manufactureras en México.

## II. Introducción

Este capítulo revisa los avatares de la industria mexicana del calzado en estas últimas dos décadas. Se realiza a partir de un análisis transversal y temático dentro del período estudiado. Para ello comienza por caracterizar el entorno económico del país en el que ha venido desarrollándose esta industria manufacturera. Señala los quiebres y transformaciones en el escenario mundial del calzado antes de penetrar en aquellos que le son inherentes a esa industria en México. Se despliegan los diferentes territorios del calzado en el país y las transformaciones habidas en su planta productiva junto con los diversos tipos de productos que aquí se fabrican. Las exportaciones e importaciones del calzado mexicano son analizadas para reflejar los graves problemas habidos en la balanza comercial del calzado. El análisis del antiguo clúster regional del calzado mexicano sirve como faro para evaluar las fortalezas y debilidades de esta industria y de sus empresarios. Se concluye con un balance a los veinte años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o North American Free Trade Agreement-NAFTA, por sus siglas en inglés).

### III. Caracterización de la industria mexicana del calzado dentro de la actividad manufacturera del país: entorno macroeconómico

La economía mexicana ha venido manifestando en estos últimos años grandes debilidades en su crecimiento, de tal manera que se lo puede calificar a éste como lento aunque constante. Después de la aguda crisis de 1995 el Producto interno bruto (PIB) de México ha crecido aunque presenta ya un estancamiento en tanto que hacia finales de 2013 el PIB nacional habría alcanzado apenas un crecimiento de 1.24 por ciento.<sup>2</sup>

De las tres grandes actividades que integran el PIB nacional, las secundarias, o sea su sector manufacturero, en el año 2012 aumentó un 3.9%. No obstante, creció escasamente un 0.7% para 2013.<sup>3</sup>

Si para el total de la economía mexicana la desaceleración económica es notable en estos últimos años, donde se manifiesta con mayor profundidad es dentro de la industria manufacturera en la que se marcan ya a finales de 2013 importantes decrementos en determinadas manufacturas tales como las de fabricación zapatera.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Estimaciones PIB Banco de México (Banxico). (Cfr. Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato [CICEG] 2013a, p. 1).

<sup>3</sup> (Cfr. CICEG, 2013a, p. 2).

<sup>4</sup> De acuerdo a los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que destacan un incremento de 1.9 del valor total de la producción de la fabricación de calzado en realidad "implica una caída de casi 2 puntos porcentuales en términos reales, ya que en el período de referencia [2010-2013] la inflación se ubicó en torno al 3.5%." (Cfr. CICEG, 2013a, p. 5).

Es importante tener en cuenta que dentro del calzado y en todo aquello atinente a sus actividades de producción, distribución, comercio y consumo a nivel mundial en esta última década las diferentes economías mundiales registran cambios significativos en relación a las variables de las tendencias en la moda. Los bienes de consumo como en el caso del calzado dependen del entorno mundial en el que a su vez inciden determinadas variantes como las del PIB, las importaciones y las exportaciones y los tipos de cambio que en un momento dado actúan como barreras en los intercambios.

Frente al enorme crecimiento y desarrollo integral que ha adquirido China a nivel mundial, sobre todo después de su entrada a la Organización Mundial de Comercio (OMC), determinadas producciones industriales a nivel nacional como la de México reflejan a ésta como una economía de dimensiones modestas y si ello se lleva al escenario de la producción de calzado se reduce aún más esta misma dimensión.

En tanto que bien de consumo necesario, el calzado, hasta hace unas décadas fue utilizado como indicador cultural en la historia de México. Varios autores hacen referencia a ello y algunos trabajos recientes rescatan la carga semántica de 'calzado', 'descalzo' o 'con huaraches' como sinónimo de indianización. El Censo General de Población de México de 1940 introduce 'variables culturales' para medir tres diferentes grupos de población. Indicadores como 'descalzo', 'los que usaban zapatos o huaraches' o 'quienes calzaban huaraches', son algunas de las acepciones que se utilizan para recabar la información censal. Según este mismo instrumento de medición los 'descalzados' alcanzaban el 27% de la población, los que 'usaban huarache' el 24% y el otro 49% de los mexicanos 'usaba zapatos'. Para esos años andar descalzo o usar huaraches era indicativo de indígena (Pla, 2011, pp. 78-80). Para 1950 el decremento en los totales de estos indicadores culturales fue importante y ya en 1960 el Censo visualiza de otra manera a la población: a nivel cultural introduce indicadores de tipo espacial cuando la clasifica en urbana y rural. Se manifiesta entonces una concentración respecto al calzado: más del 60% de la población rural ya usaba huaraches (38%) o aún andaba descalza (23%). En los años setenta aún marchaban descalzos o usaban huaraches la totalidad del 20% de los mexicanos (Pla, 2011, pp. 84-86).

El salto cultural que se experimenta en la actualidad tuvo lugar en un tiempo relativamente corto, apenas cuatro décadas. El parteaguas se marca en los años setenta cuando la industria zapatera mantiene un crecimiento ininterrumpido (salvo en 1976) en el consumo: alrededor de 3.5 pares *per capita* con ciertas contracciones como la del 1983 donde existe una importante pérdida del valor adquisitivo del salario y ello repercute en los precios de los insumos en la producción del calzado (Rodríguez, 1984, p. 18). Esta media de consumo no es extensiva para todos los grupos sociales ni para todos los sexos o edades. La última variable señalada, la de la edad, es muy significativa para estudiar la competencia internacional que en la actualidad disputan a los jóvenes, proclives al mundo de la moda y del consumo, como factor estratégico en el desarrollo de

esta industria. México, aún con los altos niveles de bolsones de pobreza no queda exento de considerar variables de consumo del calzado sobre todo teniendo en cuenta las enormes desigualdades de ingresos de los mexicanos.

De los problemas inherentes al sector del calzado que estudiaremos a lo largo de este capítulo es importante recordar que como bien de consumo de primera necesidad este producto ha sufrido un decremento debido a la restricción del gasto que se ha manifestado en los rubros de ropa y calzado. A nivel internacional –ya para finales de 2009- abandonan estos rubros alrededor del 22% de los consumidores mundiales: en el caso de México para ese mismo año 2009, el consumo por persona fue de 2.68 pares (CICEG, 2009, p. 1). Actualmente la crisis económica mundial desacelera determinados rubros de consumo de calzado y a su vez genera cambios muy significativos en la demanda hacia productos de menor precio, como los zapatos textiles y de caucho. No obstante, también nacen nuevos segmentos de mercado para consumidores de alto poder adquisitivo de algunos sectores sociales en países, como en China, por ejemplo.

#### IV. Recesión económica y escenario mundial del calzado en la actualidad

##### *Recesión económica planetaria*

El actual siglo XXI ha tenido hasta ahora un denominador común del que no ha podido evadirse: el desempleo creciente.<sup>5</sup>

El ritmo de crecimiento mundial ha sido afectado, a tal punto que ha habido tasas mucho más bajas que las que se registraron desde la Segunda Guerra Mundial. El neoliberalismo económico alcanzó coyunturas –como las de 2008- en donde mostró su máxima debilidad, especialmente a nivel del espacio financiero. La profundidad de la crisis, de hecho la más importante del capitalismo después de 1929, ha venido presentando reacomodamientos a nivel global y local y no hay duda ya que la recesión económica adquirió nivel planetario.

Todo ello ha repercutido en los flujos comerciales: se contrajeron los volúmenes al punto de alcanzar niveles comparables a los de 1982. Y es precisamente en este contexto donde se ubican los tres grandes bloques comerciales a nivel mundial y que de manera transnacional se reparten la producción jerarquizada globalmente según sectores industriales, empresas, países, regiones, territorios.

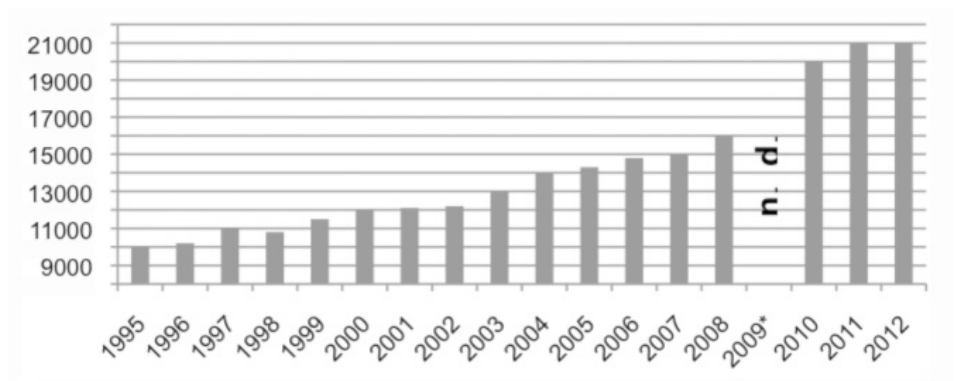
<sup>5</sup> Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la tasa de desempleo alcanza en la actualidad un 7.9% (OCDE, 2013).

Ningún país alcanzó a ponerse al margen de las consecuencias de esta recesión mundial. No obstante, muchos adoptaron medidas diversas para recibir y hacer frente a la amplitud de la crisis.

### *Producción mundial de calzado*

El escenario mundial de la producción de calzado ha variado notablemente en estas últimas dos décadas. Entre 1995 y 2012 alcanzó un aumento mayor al 210%. (Cfr. Gráfica 1). Europa que ostentaba anteriormente una jerarquía en volumen y calidad ha sido desplazada y obligada a deslocalizar parte de su producción en los países asiáticos. Dentro de Asia la producción se concentra principalmente en China que en 2011 ubicaba a este país en el primer lugar a nivel mundial: 12,888 millones de pares (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association [APICCAPS]).

**Gráfica 1**  
**Producción mundial de calzado 1995-2012 (millones de pares).**



Fuente: Elaboración propia, los datos correspondientes al período de 1995 a 2008 son cifras aproximadas que se extrajeron del informe de ISIS, 2009, p. 10. Para el período de 2010 a 2012 se obtuvieron datos del *World Footwear Yearbook 2011 y 2012*, CEGEA, Porto, p. 2. En cuanto a la cifra correspondiente a 2012 se obtuvo de una nota informativa sobre la publicación del informe *World Footwear Yearbook 2013*.

\*No se encontró un dato fehaciente para este año.

En el año 2008 la producción mundial de calzado, al igual que otros bienes de consumo creció hasta alcanzar 16,000 millones de pares. Entre 1995 y 2007 el crecimiento de este sector industrial aumentó un 50%. Europa ha sido desbancada

por Asia y dentro de este continente se encuentra en primer lugar China, seguido de India, Vietnam, Indonesia, Tailandia y entre los diez primeros productores también figuran Brasil, Pakistán, Italia, Turquía y México. Este último país, aunque en el 2011 llegó a ocupar el octavo lugar como productor mundial, está sumamente alejado del primer lugar, China, que para ese mismo año detentaba el 60.5% del total producido a nivel planetario y era a su vez el mayor consumidor de este mercado (15.9%). Por si fuera poco este gran gigante exportaba el 73.1% de la totalidad del mercado mundial (APICCAPS, 2012, pp. 2-4).

Por otra parte y a raíz del alto grado de globalización de la industria del calzado hay que subrayar que la participación de esta manufactura mexicana en la economía mundial se ha reducido significativamente en la última década como se refleja en el decremento de su producción.

México como productor mundial, a partir del año 2000 es desplazado varios lugares de ese mercado en el que debe esperar, hasta el año 2005, para ocupar un destacado lugar aunque con una diferencia extremadamente notable que lo aleja más del 7000% del primero, China, y 900% del segundo, India. El alejamiento de Brasil (casi un 727% más) respecto del calzado fabricado en nuestro país no deja de acrecentarse. (*Intelligence System for Innovation Strategy [ISIS]*, 2009, p. 11).

Prosiguiendo con esta misma tendencia México para el año 2012 ocupa el octavo lugar, a nivel mundial –como productor- y con una participación del 1% en tanto que exportador de calzado que lo ubica en el treintacincoavo lugar (APICCAPS, 2012, p. 58).

## V. Producción y cambios en el tipo de calzado mexicano (1990-2013)

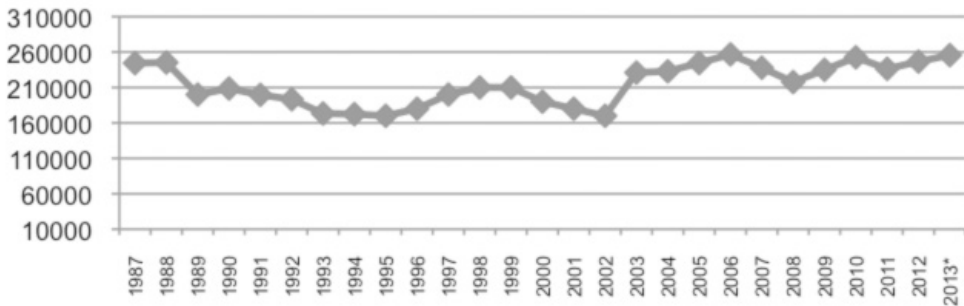
### *México y las manufacturas del calzado (1990-2013)*

A nivel del espacio manufacturero mexicano se ubica la planta productora de calzado.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Las dificultades para obtener datos estadísticos fehacientes respecto de la producción, número de empresas durante el período estudiado al igual que los volúmenes y valores correspondientes a las exportaciones e importaciones (capítulo 64 del calzado) no sólo ha sido una labor con resultados bastante infructuosos sino también un espejo que refleja los vacíos y contradicciones que actualmente acarrear las políticas públicas que cobijan a las manufacturas mexicanas. Las diferentes instituciones las unas, generadoras de datos y las otras aparentemente receptoras de éstos suministran estadísticas muy diversas y contradictorias tales como las que surgen en la consulta de estas cifras en los bancos del propio INEGI o de la Secretaría de Economía y Banxico. Instituciones privadas como la Cámara de la Industria del Calzado (CICEG) archivan sus series históricas bajo rubros de confidencialidad y generalmente toman acuerdos para no disentir demasiado con la información estadística “estimada” por INEGI. Aunque la CICEG no permite la consulta al público de series históricas sobre producción, ocasionalmente proporciona en su

A partir de 1987-88 la producción del calzado en México ha venido resintiéndose importantes y determinados descensos que marcan una tendencia poco halagüeña para este sector manufacturero. En la amplitud del período estudiado (1987-2013) solamente pueden señalarse los años de 2006, 2010 y el actual 2013 como las coyunturas en las que los volúmenes de producción recuperan recién los niveles que alcanzaron hace ya más de 20 años (Cfr. Gráfica 2).

**Gráfica 2**  
**Producción de calzado en México 1987-2013**  
**(miles de pares)**



Fuente: Elaboración propia. Las cifras correspondientes al período de 1987-1993 se obtuvieron del libro de Iglesias, E. (1998). *Las industrias del cuero y del calzado en México*. México: IIEc-UNAM, p. 92. Para el período 1994-2006 se tomaron los datos del trabajo de tesis de doctorado de Rocha, A. (2008). *La competitividad de un espacio en transición hacia el milieu innovador: un modelo de administración para la industria del calzado guanajuatense*. México, p. 134. El autor elabora estos totales de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (SE) y BANXICO. Las cifras correspondientes al período de 2007 a 2013 son elaboración propia a partir de datos de INEGI. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM).

\*Para obtener las cifras correspondientes al 2013 se estimó el total en función de la variación anual del año anterior para su volumen de producción.

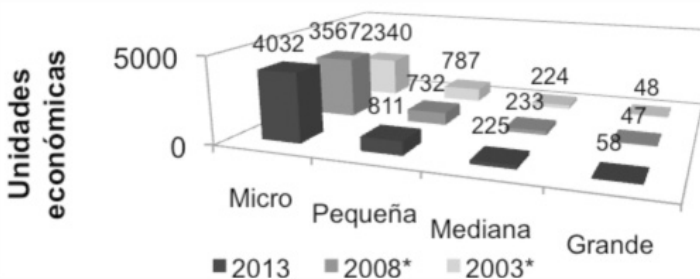
página datos sobre este rubro aunque muchas veces se tornan contradictorios. Un ejemplo son las cifras que proporciona, en agosto de 2010, el Vicepresidente de gestión de políticas comerciales quien informa entonces que la producción para el año 2009 ha sido de 244 millones de pares y que posteriormente la reproduce exactamente esta misma institución, CICEG, para adjudicarla como el total de la producción de pares de calzado para el año en curso, es decir, finales de 2010. Por otra parte, no se pueden consultar en la Secretaría de Economía y/o en Proméxico (por acuerdos y candados de confidencialidad) los registros de exportadores e importadores que contengan nombres de empresas con valores y totales por destino, en este caso para el capítulo del calzado. Esto dificulta afirmar con precisión el tipo de empresas importadoras que día con día desplazan a esta industria mexicana del mercado interno. Conocer el total de los volúmenes nos permitiría tal vez hablar de la amplitud del fenómeno, pero no podemos prever la planificación futura respecto del movimiento de los nichos de mercado al desconocer las políticas y tipos de empresa al que nos enfrentemos.



Durante este período se han registrado agudas declinaciones a nivel de la producción en el mercado doméstico: una reducción del 32% entre 1987 y 1995. Un importante número de empresas del Estado de Jalisco, el segundo espacio en jerarquía de producción de calzado mexicano, contempló el cierre de muchas de sus empresas de estas manufacturas para el año 2005. Anteriormente para el año 2002 al igual que en años recientes como el 2008 se resquebrajaron nuevamente los niveles de producción. La planta productiva del cuero y del calzado en México pareció tocar fondo hacia 1995 (Iglesias y Rocha, 2008, pp. 128-129).

A comienzos de los años noventa los tipos de producción de calzado en México más significativos eran: calzado para dama, caballero y niño (a) correspondía a casi un 70% de la producción seguido por el más reciente de los productos de cuero que era la bota vaquera y los zapatos de tipo atlético (tenis). Para 2013 la producción ha resentido descensos importantes en diferentes tipos de calzado que para ese entonces eran considerados como aquellos que *per se* abrían nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional: el caso de la bota vaquera o en menor medida el del propio zapato de hombre bostoniano. Un ejemplo muy claro se halla en la fabricación de calzado de piel que, aunque inserto también en el proceso de atomización, actualmente su planta alcanza a 5126 unidades que representan un porcentaje menor (62%) al registrado para el 2003 (Cfr. Gráfica 3). El crecimiento de unidades de producción, en este caso las de tipo micro, no se corresponde con la pérdida de jerarquía que hoy tiene la producción de calzado mexicano de cuero. Aunque actualmente representa el 33.44% del total de la producción, lamentablemente ha sido ya superado por el calzado de plástico (46.25%. Cfr. Cuadro 1).

**Gráfica 3**  
**Tamaño de las unidades económicas del calzado de "corte de piel y cuero"**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI. Censos Económicos 2004; Censos Económicos 2009; Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas (DENUE).

\*Las cifras de unidades económicas de gran tamaño correspondientes a los años 2003 y 2008 representan casi a la totalidad de las unidades económicas debido a que no se publica la cifra total referente a esa categoría según el principio de confidencialidad que establece el Censo Económico, para la publicación de la información de algunas unidades censadas.



Los resquebrajamiento de la planta productora manufacturera mexicana, en este caso la del calzado, dejan al desnudo sus debilidades frente a los avances de nuevos y grandes productores que se instalan para esos años como competidores casi inalcanzables en el mercado mundial del calzado (Cfr. Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Producción en México por tipo de calzado 2007-2013**  
**(miles de pares)**

	2007	%	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	%
Total	237875	100	217635	234925	252547	236323	246550	255631	100
Corte de piel y cuero	89 027	37.43	85 590	81 633	86 317	88 647	85 578	85494	33.44
Con corte de tela	13 402	5.63	13 816	15 838	17 494	15 216	14 646	11664	4.56
Plástico	97 107	40.82	84 763	98 547	106 635	94 965	104 906	118239	46.25
De hule	33286	13.99	29055	33779	36552	32553	35961	34931	13.66
Huaraches y de otro tipo de materiales	5053	2.12	4411	5128	5549	4942	5459	5303	2.07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI. Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM).

\*Para obtener las cifras correspondientes al 2013 se estimó el total en función de la variación anual del año anterior para su volumen de producción.

Importantes nichos del mercado doméstico, en el que ha aumentado la pobreza pero no el número de descalzos, han sido ocupados ya por productos importados. Durante este mismo período en la macrorregión guanajuatense ha aumentado la inseguridad que perturba ciertas vías de comunicación en las que transitaba anteriormente la venta de calzado dentro de las localidades y estados aledaños.

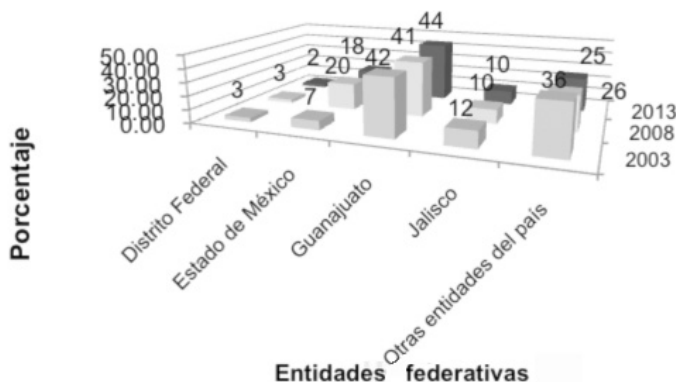
Por otro lado, ya a comienzos de 2014, pueden detectarse los cambios que a nivel de la estructura exportadora ha venido sufriendo México más recientemente. En el actual Informe Regional de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) se destaca a este país con una estructura exportadora diferente al de muchos otros países latinoamericanos (CEPAL, 2014). Básicamente la estructura exportadora mexicana tiene su principal punto de apoyo en la producción manufacturera que encuentra en las labores extractivas, minerales y petróleo, sus principales productos de exportación: la caída de los precios de estos productos pareciera ser que no ha afectado en demasía los términos de intercambio, en tanto no contemplemos las series comparativas de volúmenes.

*México, espacios productores y tipos de calzado*

La industria mexicana del calzado ha guardado su territorialidad. Gran parte del espacio de la tradicional macrorregión zapatera del Estado de Guanajuato (León, San Francisco del Rincón, Purísima del Rincón) representa en la actualidad más del 60% de la producción nacional. En cambio, el Estado de Jalisco (Guadalajara y Zapopan) fue perdiendo peso paulatinamente como productor (13% del total del país). El Estado de México (Toluca y San Mateo Atenco) junto con el Distrito Federal (Iztapalapa) alcanzan a completar, en conjunto, un 4% en tanto que productores nacionales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2012, p. 6). Existe un 14.6% restante que se ubica fuera de los territorios anteriormente citados: no cabe duda que algunos espacios del norte del país o del sureste, como en el caso de Ticul en Yucatán, se desdibuja su presencia dentro de las manufacturas del calzado.

En contraparte y si se analizan las unidades económicas observamos que se manifiestan ciertos cambios en esta última década: mientras que el Estado de México para el 2003 alcanzaba un 7% hoy representa ya un 18%. El interior del país ha ido perdiendo importancia en relación a sus unidades económicas entre 2003 (36%) y 2013 (25%). En Guanajuato las unidades económicas se mantienen con una pequeña alza para este mismo período (Cfr. Gráfica 4).

**Gráfica 4**  
**Unidades económicas en la rama de fabricación de calzado por entidad federativa**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de INEGI. Censos Económicos 2004; Censos Económicos 2009; Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas (DENUE).

En este contexto, la actividad comprendida como “curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos” registra un decremento del -0.9% (CICEG, 2013a, p. 3). Esta actividad viene manifestando desde 2010 hasta 2013 una pendiente con pronunciadas caídas durante el período.

Los proveedores de cuero y piel se ubican en la cercanía de la macrorregión guanajuatense del calzado. Casi un 20% de las tenerías –no integradas– ocupan zonas habitacionales de edificaciones precarias de la ciudad de León. Una gran mayoría de las empresas curtidoras emplean el curtido mineral o al cromo. No obstante, la producción de piel alcanza apenas a cubrir alrededor de un 50% del total de la producción del calzado. Sin embargo, la carga de desechos altamente contaminantes que se generan para las redes de drenaje ha provocado graves problemas sanitarios afectando al suministro de agua en esta ciudad y que ya desde 2007 se ha visto precisada a diseñar políticas públicas que atemperen esta grave situación (Rocha, 2008, pp. 49-51).

#### *Atomización de las unidades productoras del calzado*

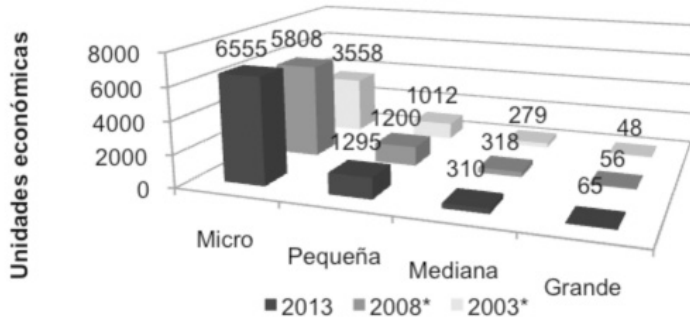
Las enormes dificultades de estas industrias manufactureras para integrarse y la atomización, acrecentada en este último decenio, de las pequeñas industrias son apenas algunas de las debilidades de la industria del calzado que ha venido agriéndose en la medida en que va siendo desplazada del mercado, interno y externo. No puede soslayarse que al igual que una parte importante de la industria manufacturera mexicana, que había sido altamente protegida por el Estado, sufrió desgastes profundos al tener que enfrentarse a la apertura comercial con otros competidores. Una ausencia casi absoluta de cultura exportadora le permitió mantener en los primeros años del TLCAN ciertos nichos de mercado del calzado en EE.UU. debido a su ventaja comparativa pero que pronto fue superada por otros competidores más desarrollados en estrategias competitivas internacionales.

La atomización de las empresas (Cfr. Gráfica 5) representa también el cambio habido en la macrorregión respecto de la baja producción y el grado de productividad que no le permite competir: ni la bota vaquera ni el calzado de seguridad o bien el calzado de hombre de piel han sido suficientes para mantener sus ya tradicionales nichos de mercado. Muchos pequeños empresarios mantienen sus empresas en un nivel de producción muy bajo elaborando maquila de algunos de estos productos para las grandes y medianas empresas.<sup>7</sup> Para el año 2003 la pequeña, mediana y microempresa fueron el tipo de unidades

<sup>7</sup> Hacia el año 2002 las Cámaras Regionales junto con la Secretaría de Economía tomaron algunas medidas para frenar la pérdida de competitividad de las industrias mexicanas del cuero y del calzado y crearon el llamado “Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado” que se ha ido actualizando.

económicas que fabricaron el mayor porcentaje de bota vaquera y de hecho las que generaron un importante número de empleos, ya que ocupan a segmentos intensivos de mano de obra (CEESP, 1995).

**Gráfica 5**  
**Unidades económicas en la rama de fabricación de calzado según su tamaño**

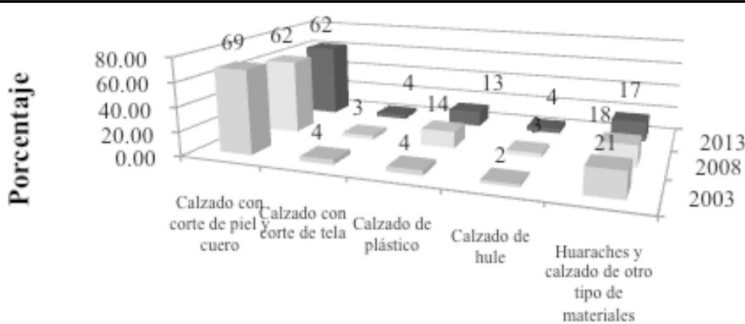


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI. Censos Económicos 2004; Censos Económicos 2009; Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas (DENUE).

\*Las cifras de unidades económicas de gran tamaño correspondientes a los años 2003 y 2008 representan casi a la totalidad de las unidades económicas debido a que no se publica la cifra total referente a esa categoría según el principio de confidencialidad que establece el Censo Económico, para la publicación de la información de algunas unidades censadas.

Aunque en número de unidades la micro empresa es la que ha crecido en forma desmesurada en estos últimos años en cuanto al volumen del personal ocupado

**Gráfica 6**  
**Unidades económicas por tipo de calzado fabricado**

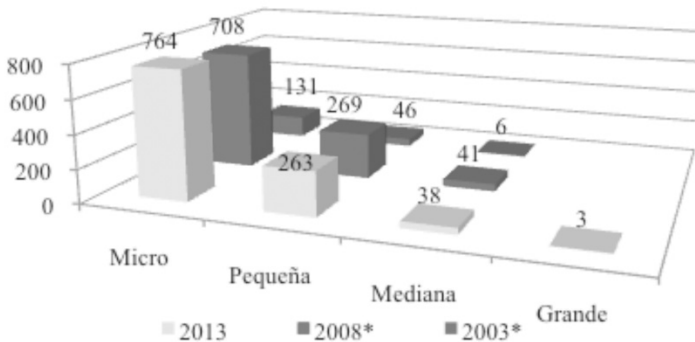


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI. Censos Económicos 2004; Censos Económicos 2009; Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas (DENUE).

es la pequeña, mediana y empresa grande las que ocupan a la mayoría de la fuerza de trabajo tanto en Guanajuato, en donde se ubican las empresas líderes de esta rama manufacturera, como en Jalisco y el Estado de México.

Desde el año 2008 hasta el año 2013 ha venido creciendo la fabricación de calzado de plástico en México. Este tipo de fabricación representaba solamente el 4% de las unidades económicas mexicanas en el 2003 (Gráfica 6). No obstante, el calzado de plástico no es con el que puede competir México en el mercado externo ni tampoco el que genere un valor agregado importante en innovación (Cfr. Gráfica 7).

**Gráfica 7**  
**Unidades económicas en la fabricación de calzado de plástico según tamaño**



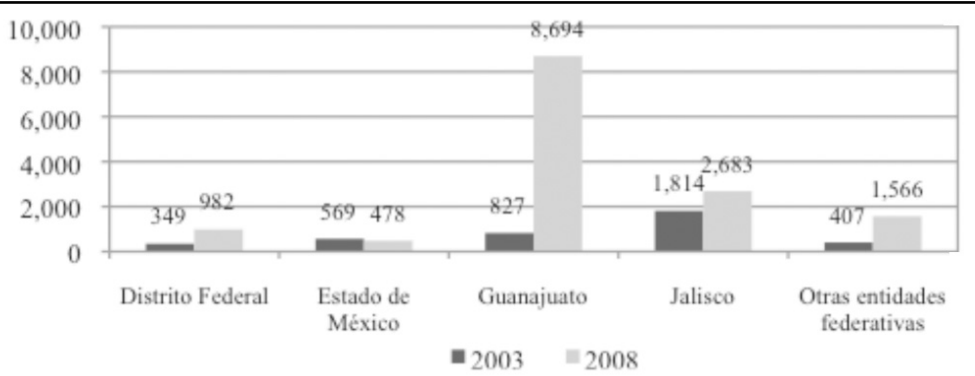
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI. Censos Económicos 2004; Censos Económicos 2009; Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas (DENUE).

\*Las cifras de unidades económicas de gran tamaño correspondientes a los años 2003 y 2008 representan casi a la totalidad de las unidades económicas debido a que no se publica la cifra total referente a esa categoría según el principio de confidencialidad que establece el Censo Económico, para la publicación de la información de algunas unidades censadas.

En consonancia con estos cambios resalta el crecimiento muy relativo en cuanto a personal ocupado para estas ramas del calzado y sólo significativo en la fabricación de calzado de plástico, especialmente en Guanajuato y Jalisco (Gráfica 8).

El desempleo que amenaza constantemente a la industria del calzado será atemperado en la medida en que las manufacturas automotrices, a las que el Estado mexicano apoya en innovaciones tecnológicas, vayan desarrollándose y creciendo en esta antigua macrorregión del calzado y absorbiendo una parte de esta mano de obra.

**Gráfica 8**  
**Personal ocupado en la fabricación de calzado de plástico para entidades federativas**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI. Censos Económicos 2004 y 2009.

### *Exportaciones y pérdidas de nichos de mercado mexicano en EE.UU.*

Tal y como habíamos venido observando anteriormente el comercio mundial del calzado ha mantenido una tendencia creciente. Asia sigue siendo el principal continente exportador y en América Latina, Brasil, fue el único país que mantuvo un crecimiento. En cambio las exportaciones de calzado mexicano han venido registrando decrementos importantes (entre el 20, 40 y 60%) en una gran parte de estas dos últimas décadas (Cfr. Gráfica 9).

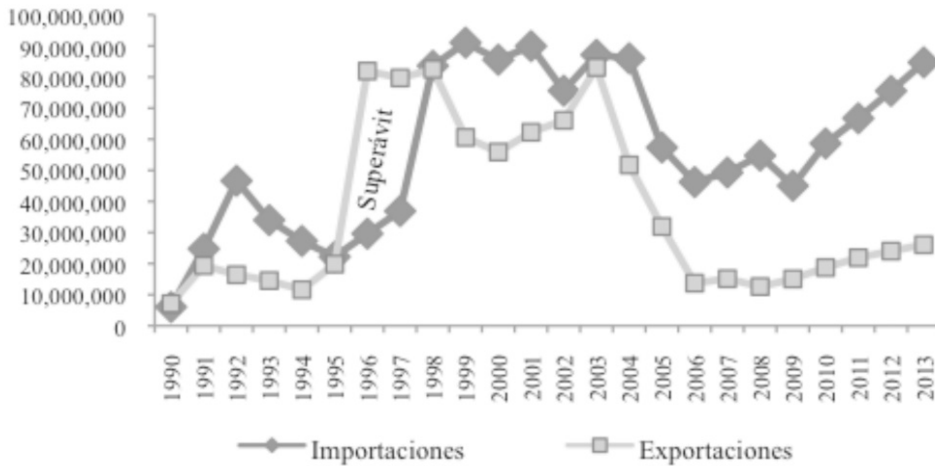
Los dos países latinoamericanos que se venían posicionando como fabricantes de calzado, Brasil y México ya no prosiguen caminos paralelos en su crecimiento: México ha sufrido una desaceleración muy importante en los últimos años. En el año 2007 las exportaciones mexicanas a nivel mundial representaban un 0.41% de la oferta total y el país se ubicaba en el vigésimo sexto lugar como exportador mundial (ISIS, 2009, p. 20). Al año siguiente, 2008, se presentó una contracción cercana al 4% en sus exportaciones (ISIS, 2009).

Aunque en volumen sus exportaciones han disminuido, su valor promedio aumentó alrededor del 40% durante algunos años de este mismo período: entre los años 2006 y 2012 los valores exportados de calzado oscilaron entre 19 y 21 dólares salvo para determinadas fracciones de zapatos de hombres y algunas de calzado de seguridad, que en general sobrepasan los 40 dólares y que de hecho no son las más demandadas (Cfr. CICEG, 2013b).

Casi todo lo que se exportaba a EE.UU. hasta 2004 corresponde a una fracción de calzado que abarca calzado de piel tipo bota, para hombre y mujer y zapato de hombre de tipo bostoniano. Posterior a esa fecha México fue perdiendo

do ciertos nichos de mercado en EE.UU. Su socio del TLCAN disminuyó la demanda de calzado mexicano entre 2003 y 2007 en un 49% anual. Para el año 2009 México ocupaba ya en ese mercado estadounidense el undécimo lugar como proveedor del calzado (ISIS, 2009, p. 221).

**Gráfica 9**  
**Importaciones y exportaciones de calzado mexicano 1990-2013**  
**(pares)**



Fuente: Elaboración propia. Los datos referentes al período de 1990-2005 corresponden a cifras no oficiales de la Secretaría de Economía (2013a) obtenidas a partir de un ejercicio estadístico. Los datos básicos para realizar estos cálculos fueron suministrados por Banxico. Para el período de 2006-2013 se tomaron cifras de CICEG basadas en datos de la Administración General de Aduanas (AGA).

A partir de 1994 y debido a la devaluación de la moneda mexicana, las exportaciones de la industria zapatera nacional alcanzaron amplios nichos de mercado en algunos países latinoamericanos y del Caribe. En años más recientes ese 'bono devaluatorio' perdió su efecto y también ese nicho de mercado para México.

Actualmente el país no puede recuperar su estrategia exportadora: cada vez parece estar más alejado de 1998, uno de los mejores momentos que vivió el mercado externo del calzado nacional. Sin tomar en cuenta la mentalidad empresarial de quienes detentan la industria del calzado mexicano difícilmente podrá entenderse que si bien es cierto que no han existido políticas económicas gubernamentales que apoyen las dificultades por las que ha atravesado el mercado mundial del calzado, en el que se inscribe esta industria manufacturera nacional, también es preciso evaluar las debilidades del tipo de empresario manufac-



turero que compone esta planta industrial: la industria mexicana del calzado está cada vez más lejos de alcanzar las ventajas competitivas requeridas actualmente por el mercado mundial.<sup>8</sup>

A nivel global el mercado tiene comportamientos singulares. Los países fabricantes de un determinado tipo de calzado no necesariamente son los países exportadores del mismo. Por otra parte, el calzado más demandado y que ocupa casi la mitad del comercio mundial, sigue siendo el calzado de piel. En el mundo los países asiáticos como China, Vietnam, Hong Kong, Indonesia, India y en segundo término los europeos como Italia, Bélgica, Alemania, España, Francia, Países Bajos, Portugal, entre otros, ofertan este tipo de calzado y lo mismo ocurre para algunos países americanos entre los que se encuentran Brasil y México. Dentro de este mismo tipo de calzado existen también los llamados países re-exportadores (Hong Kong, Bélgica y Holanda) y otros llamados países emergentes (Camboya, Vietnam, Indonesia, Macao, Bélgica, Túnez, Eslovaquia, etc.), que se caracterizan por sus estrategias comerciales de precios bajos.

Aunque Asia participa en la compra mundial de calzado de piel, Europa en tanto que continente, sigue representando al mayor importador en el mundo y –a nivel de todo tipo de calzado- EE.UU., concentra una gran mayoría de las importaciones casi en un solo proveedor, China. Y es aquí donde aparece México como exportador a ese destino, pero en un rango muy pequeño en comparación a su otro gran competidor. No obstante, EE.UU. sigue siendo el principal destino de oportunidad para México: desde 2007 hasta hoy, más del 84% del calzado exportado por México encuentra su destino en ese país. En proporciones muy ínfimas (11% en total) se exporta también calzado a Japón, Canadá, República Dominicana, Francia, Guatemala, Brasil, Costa Rica, Italia y España.<sup>9</sup>

*México, país importador: los países orientales llegan al mercado doméstico nacional*

Desde comienzos de la década de los años noventa México ha mantenido un alto nivel en sus importaciones de calzado que ha servido para debilitar su propio mercado doméstico. Ya hacia finales de esa misma década algunas empresas nacionales se transformaron en grandes comercializadoras –im-

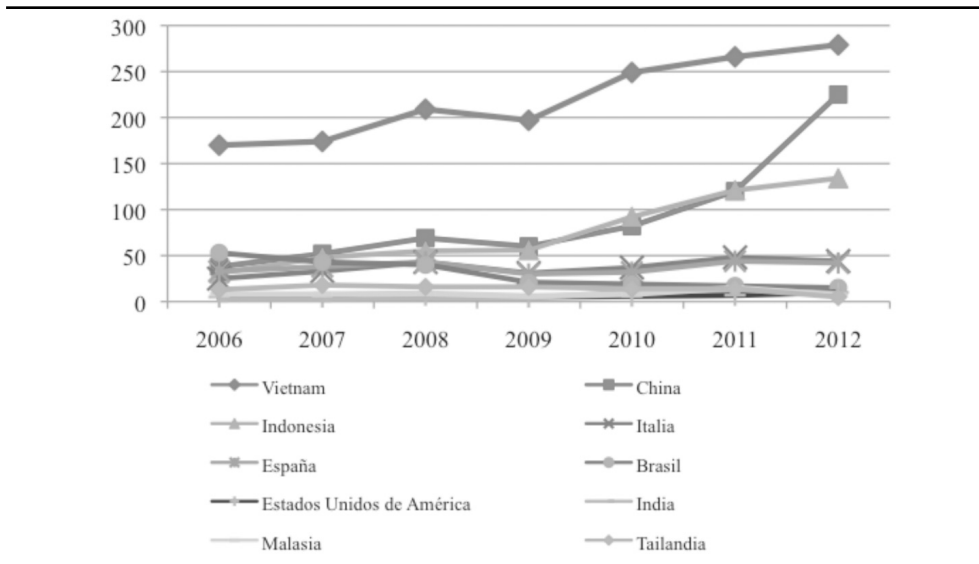
<sup>8</sup> Considerando esta variable a partir del índice de ventajas comparativas reveladas, para el periodo de 1980 a 1984: “la industria del calzado logra en promedio un índice de 0.22 unidades, en tanto los de las clases “calzado de piel-cuero” y “calzado de caucho-plástico” son de 0.23 unidades y 0.17 unidades, respectivamente [...] Al inicio del periodo proteccionista 1980-1984, la clase “calzado de piel-cuero” fue la más competitiva. En 1980 su índice registra 0.34 unidades, tres veces mayor que el de la clase “calzado de caucho-plástico” (0.11 unidades). En los años siguientes su índice disminuye, en 1983 es de 0.17 unidades, en 1984 tiene una ligera recuperación (0.22 unidades)” (Morales y Rendón, 2007, p. 88, 93).

<sup>9</sup> (Cfr. INEGI, 2012, p. 12).

portadoras de calzado- y se sumaron a otras empresas transnacionales que ya representaban, para ese entonces, un número importante.<sup>10</sup>

En una de las muchas coyunturas críticas por las que ha atravesado la industria del calzado, en estas dos últimas décadas, como la del año 2003 se argumentaba que debido al contrabando del calzado chino algunos territorios zapateros guanajuatenses, caso Purísima del Rincón, se habían transformado en el arquetipo del desempleo: las tenerías cerraban o bien producían al 40% de su capacidad instalada (Pastrana, 2003).

**Gráfica 10**  
**Importaciones de calzado a México por país 2006-2012**  
(millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de CICEG basadas en datos de la AGA.

“En México la situación de la industria del calzado se había ido deteriorando debido a los 22 millones de pares de zapatos que se importaron en 1988 y a los 40 millones de 1989, de tal manera que desde mediados de 1990 la industria zapatera del

<sup>10</sup> Durante ese período, entre las empresas importadoras de calzado más importantes estaban: “Impocal Tapatía, Reebok International, Nike de México, Calza Super, Comercializadora Chávez, Manejadora de Calzado Zaps, Calzado Sandak, El Palacio de los Tenis y Adidas Industrial.” También existían una gran cantidad de empresas que se dedicaban a la importación de pieles y suelas entre las que se encontraban: “...la Secretaría de la Defensa Nacional, Nike de México, Suela Medina Torres y Operaciones y Arrendadora Especial.” (Iglesias, 1998, p. 99).

país fue por completo desplazada por productos importados excesivamente abaratados." (Iglesias, 1998, p. 93). En 1992 el contrabando de calzado alcanzaba casi al 66% de la producción nacional.<sup>11</sup> Los años siguientes 1993-1994 corresponden a la época de gravaciones arancelarias altas, que se aplicaban especialmente al calzado de origen chino. Frente a estas medidas, la respuesta no se hizo esperar y las importaciones provenientes de ese país descendieron de manera considerable.

Desde entonces, grandes transformaciones han permeado a la industria del calzado en México y hoy este sector manufacturero se ha sumado al de los territorios importadores.<sup>12</sup>

A su vez, México ha ido perdiendo espacios en el mercado internacional como exportador (en 2012 ocupaba el treintaicincoavo lugar a nivel mundial [Cfr. APICCAPS, 2012, p. 59]) y cada vez más ha acrecentado sus importaciones: hasta mediados del año 2012 y en más de un 40% provenían de Vietnam.

Recordemos que desde el año 2008 el Estado mexicano, decidió apoyar a los industriales del calzado y diseñó determinadas cuotas compensatorias arancelarias para las importaciones de este producto provenientes de aquellos países con los que México no tiene acuerdos comerciales. Para ello aplicó la cláusula NMF (Nación Más Favorecida)<sup>13</sup> que le permite gravar, con un arancel del 0, 10 y hasta 20% a determinadas fracciones arancelarias del calzado. Durante 2012 entraron legalmente al país 25 millones 766 mil pares de calzado chino y en 2013 la cifra se incrementó a 43 millones.<sup>14</sup> De esta manera, China ha recuperado en toda su amplitud el mercado mexicano para poder exportar su calzado que en años anteriores venía triangulando, en un alto porcentaje, a partir del calzado de Vietnam. Este último país junto con China, Indonesia, Italia, EE.UU., España, Brasil, Tailandia e India componen el núcleo más importante de naciones desde donde provienen el 95% de las importaciones mexicanas (Cfr. CICEG, 2013b). Se prevé que a mediano plazo éstas podrán abastecer a una gran mayoría del mercado interno que demanda calzado en México. Paulatinamente la industria del calzado sería desplazada de su propio mercado doméstico y difícilmente los tradicionales productores mexicanos se habrían hecho competitivos para ampliar algunos nichos de mercado exterior que les permitiera sobrevivir como zapateros.

<sup>11</sup> Cfr. "Contrabando de 70 millones de pares de calzado en 1992: Antonio Bataglia". (La Jornada, 1992, p. 4).

<sup>12</sup> Para el año 2012 Europa se convirtió en el destinatario del 40% de la importación mundial de calzado. Por otra parte y si se considera la importación a partir del país, y no del continente, en este caso EE.UU. seguido por Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Hong Kong, Italia, España, Rusia y Países Bajos componen este universo.

<sup>13</sup> El 21 de junio de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Programa de Monitoreo Específico a las Importaciones de Calzado de origen chino (Promocal), basado en el acuerdo comercial firmado entre México y China que establece precios mínimos en 31 fracciones arancelarias que está vigente del 1 de mayo del 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014.

<sup>14</sup> Cfr. AM, 2014, 6 de febrero.

En la actualidad los frentes de batalla más importantes que libran estos empresarios mexicanos están dados en la lucha por: 1) integración de casos antidumping, 2) combate al contrabando y la piratería, 3) lista de precios de alerta.

### *Balanza comercial del calzado*

Si contemplamos la balanza comercial manufacturera mexicana como un indicador que refleje el crecimiento económico del país en estas últimas dos décadas no es precisamente halagüeño el desempeño de la misma durante este período. No sólo está reflejando los decrementos manifestados a raíz de la crisis económica internacional sino también las deficiencias que hacen al propio país productor que sólo ha alcanzado insuficientes niveles en su desarrollo y en el que se han acrecentado las enormes desigualdades sociales (Cfr. Gráfica 11).

México, en tanto que país manufacturero, ha ido perdiendo importantes nichos de mercado. Sus exportaciones han sufrido oscilaciones importantes y decrementos muy sensibles como los que han ocurrido para el año 2013.<sup>15</sup>

**Gráfica 11**  
**Balanza comercial de la industria manufacturera mexicana**  
**1993-2013 (miles de dólares)**



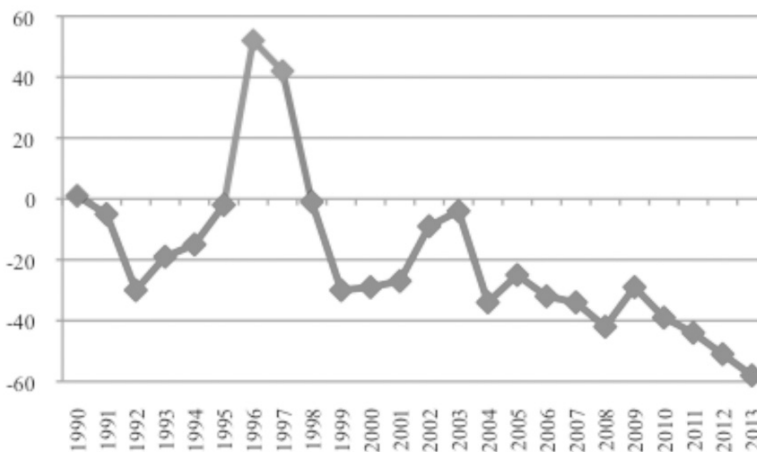
Fuente: Elaboración propia a partir de información del Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, INEGI; Secretaría de Economía; Sistema de Administración Tributaria y Banco de México.

<sup>15</sup> Para el 2010 el total de exportaciones manufactureras de México fue de 245,745.30 millones de dólares, mientras que para 2011 esta cifra aumentó a \$278,617.07 y a \$301,993.43 para el año siguiente y descendió a 288,523.86 millones de dólares en 2013 (INEGI, 2014). Este último año registra aumentos entre 2.6 y 2.2% para las exportaciones e importaciones respectivamente: todo ello en desmedro de la balanza comercial que representó un déficit mucho mayor, 21 veces más, que para 2012. (Cfr. La Jornada, 2014, 28 de enero).

Algo semejante, pero en donde se revelan profundamente las fragilidades de una de las ramas de la manufactura nacional, en este caso la de las industrias del cuero y del calzado, es lo que ocurre si evaluamos el resultado de sus exportaciones e importaciones.

Desde hace más de dos décadas la balanza comercial mexicana del calzado ha venido incrementando su déficit. Entre 1990 y 2013, salvo para el primer año de ese período, esta balanza tuvo únicamente un bienio (1996 y 1997) en el que se comportó de manera superavitaria (Cfr. Gráfica 12).

**Gráfica 12**  
**Balanza comercial de calzado mexicano 1990-2013 (millones de pares)**



Fuente: Elaboración propia con base en cifras no oficiales de la Secretaría de Economía (2013a) obtenidas a partir de un ejercicio estadístico. Los datos básicos para realizar estos cálculos fueron suministrados por BANXICO. Para el período de 2006-2013 se tomaron cifras de CICEG basadas en datos de la AGA.

Tomando en cuenta el volumen de las importaciones (por número de pares) éstas han crecido, en 1400%, entre 1990 y 2013.<sup>16</sup> En el medio de este incremento de las importaciones –que se refleja como una pérdida para la industria del calzado mexicano- existen los bajos volúmenes de producción: hace dos décadas se producía un total de pares que apenas es equiparable al que se ha alcanzado entre 2012-2013.

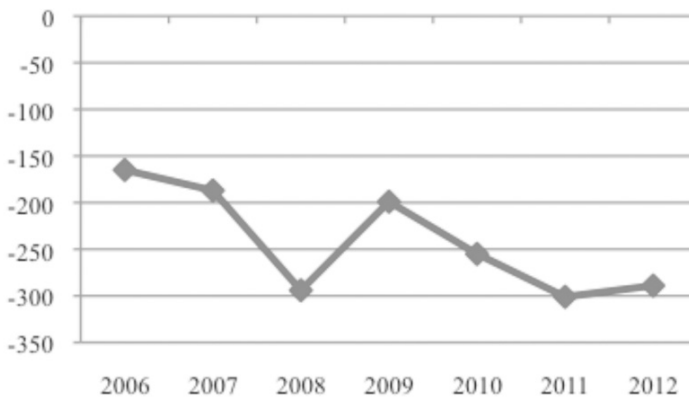
Si tomamos en cuenta para esta misma balanza comercial un período más cercano de esta última década (2006-2012) y lo medimos tanto en el indicador de volumen, por número de pares o el de valor, en dólares (Cfr. Gráfica

<sup>16</sup> Para 1990 la balanza comercial del calzado, considerada en volumen, aún era superavitaria (+1,092,470 pares) mientras que para 2013 se registró un déficit que, por desmesurado (-58,641,000 pares), revela la amplitud del aumento de las importaciones de calzado hacia México.‡

13) vemos que el incremento deficitario también es muy importante y más o menos equivalente en ambos indicadores: -158% para el primero y -175% para el segundo respectivamente.<sup>17</sup>

A partir de 2006 el valor de las importaciones provenientes de Vietnam superan a las de China aunque ya desde 2011 este último país venía presionando fuertemente para recuperar una parte muy importante del mercado mexicano (Cfr. Gráfica 10).

**Gráfica 13.**  
**Balanza comercial de calzado mexicano 2006-2012**  
**(millones de dólares)**



Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de CICEG basadas en datos de la AGA.

## VI. Los territorios nacionales de la industria y las debilidades del antiguo clúster regional del calzado mexicano

En estos últimos diez años el mercado internacional marca su pauta a través del comprador y los productores son los que juegan allí su principal papel y quienes establecen la relación entre lo local y lo externo. En el caso de la industria mexicana del calzado las empresas de mayor tamaño diseñan, hacen sus propios estudios de mercado y son las únicas que tienen presencia en la venta. En esta cadena de valor las unidades económicas de menor tamaño (micro y pequeña) que en México representan el 95% producen como subcontratistas

<sup>17</sup> Balanza comercial del calzado mexicano en pares por año (Cfr. Gráfica 12): 2006, -32505277; 2007, -34151368; 2008, -42148674; 2009, -29975137; 2010, -39912075; 2011, -44831331; 2012, -51510736; 2013, -58641000.

para las unidades económicas medianas (3.76%) y/o grandes (0.79%. Cfr. Cuadro 2). La cadena de valor se ha venido resquebrajando en tanto que el crecimiento de las unidades económicas de tamaño grande prácticamente se ha mantenido en un bajo nivel: de 48 unidades que existían en 2003 han aumentado a 65 en 2013. De hecho el 78.46% de las unidades de tamaño grande de esta rama se ubican en lo que hemos dado en llamar la macrorregión del calzado. En efecto, es aquí en el Estado de Guanajuato donde se refleja claramente la fractura: un desmesurado crecimiento de 208% para esta última década de las unidades económicas tipo micro (de 1201 unidades que existían para el año 2003 ya para 2013 alcanzan 2501 unidades).

**Cuadro 2**  
**Unidades económicas según tamaño en la rama de fabricación de calzado para entidades federativas (2013)**

	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%	Total	%
Total	6555	79.70	1295	15.74	310	3.77	65	0.79	8225	100
D.F.	157	2.40	33	2.55	5	1.61	1	1.54	196	2.38
Edo. de México	1397	21.31	82	6.33	10	3.23	3	4.62	1492	18.14
Guanajuato	2501	38.15	841	64.94	224	72.26	51	78.46	3617	43.98
Jalisco	593	9.05	213	16.45	46	14.84	10	15.38	862	10.48

Fuente: Elaboración con datos de INEGI. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). A partir de criterios de estratificación definidos por la INEGI (2011).

En este territorio de la primera productora de calzado a nivel nacional, el deterioro de su industria se hace cada vez más evidente y en el que alguna vez fuera considerado un espacio en transición hacia el *milieu* innovador (Iglesias y Rocha, 2008), hoy se manifiestan múltiples fisuras que ponen al descubierto las incapacidades para aplicar innovaciones tecnológicas<sup>18</sup> por parte

<sup>18</sup> “Su tecnología, hablando de maquinaria y equipo, es considerada por 41.18% de las empresas de este grupo [de empresas pasivas] como obsoleta y sencilla; también manifestaron en las entrevistas que en ocasiones utilizaban máquinas ‘hechizas’ [y también el] 54.56% de las empresas mencionó contar con maquinaria de baja complejidad tecnológica...” (Martínez, 2002, p. 352, 356).

\*Aunque el universo de análisis –en cuanto al número y tipo de empresas encuestadas– en este estudio quizás no sea correctamente representativo estos datos se acercan a otros trabajos que confirman el bajo nivel de desarrollo tecnológico en la planta productiva (E. Iglesias).



de un empresariado que aparenta conformarse en mantener a la industria en tanto que maquiladores de medianas y grandes unidades económicas del calzado<sup>19</sup> o bien recurriendo –en algunos casos- a transformarse de productores en importadores de calzado.

Debido a que el país no se ha caracterizado por dar un lugar preponderante en sus políticas públicas a la inversión en ciencia y tecnología este hecho también se corresponde para las manufacturas del calzado, las cuales, hasta el presente, sólo han alcanzado grados muy bajos de innovación tecnológica.

México es un importador de bienes de alta tecnología. En el mercado del calzado y como generador de patentes el país se encuentra muy por debajo de China y de su competidor latinoamericano más cercano, Brasil, en el mercado del calzado de EE.UU.

La incorporación de estas tecnologías en los negocios desarrolla productividad y eficiencia.<sup>20</sup> De manera somera y teniendo en cuenta el desarrollo de las tecnologías de la información en comparación a otros desarrollos tecnológicos que han impactado en el proceso de la industria del calzado se puede afirmar que, las primeras, o sea las de la información son las únicas que han impactado relativamente.<sup>21</sup> Según algunos expertos la aplicación de las tecnologías en los procesos de la manufactura del calzado va desarrollándose muy lentamente debido al alto costo de inversión para las maquinarias (Rosas et al., 2008, p. 242). La mayoría de los centros de investigación y desarrollo del calzado, en los diferentes países productores proponen desarrollos de tecnologías limpias para el procesamiento de sus materiales: México en estos últimos años ha puesto su énfasis en el calzado especializado en problemas de salud y ha realizado ciertas innovaciones en el uso de algunos polímeros junto con el de ciertas propiedades para la fabricación de suelas.

<sup>19</sup> “Las estrategias que siguen estas compañías al exportar son las siguientes: 1) Fabrican calzado con las especificaciones que les dan sus clientes externos, manejando además las marcas de ellos. 2) Aun cuando en el mercado interno son rivales, han conformado alianzas con empresas locales para enfrentar el mercado de exportación; en estos casos los productos exportados tienen la marca de la integradora. 3) Exportan con su misma marca, ya que quieren desde el principio ser conocidos en el ámbito internacional e ir sentando precedentes.” (Martínez, 2002, pp. 354-355)

<sup>20</sup> La aplicación de la tecnología de la información y comunicación para las empresas del calzado en México, en cuatro niveles, apenas se desarrolla en los niveles 1 y 2 y en un porcentaje reducido de las empresas que lo integran. (De acuerdo al uso de las tecnologías de la información para clasificar a las industrias del calzado en México existirían cuatro niveles. El nivel 1 agrupa a las empresas departamentales según calidad y uso eficiente de la tecnología de la información [la mayoría de las microempresas]. El nivel 2 abarca a las empresas de operaciones consolidadas para servicio al cliente. Las empresas concernientes al nivel 3 son aquellas que manejan software con relación interdepartamental, mientras que las del nivel 4 tienen como objetivo el liderazgo en el mercado y basan sus tecnologías de la información en sistemas de gestión de redes). (Cfr. CICEG, 2006, pp. 134-135).

<sup>21</sup> Tal y como alertábamos ya en nuestro trabajo (Iglesias y Rocha, 2008) el uso de la computadora y del diseño sólo tuvo eco en esta región en un reducido número de fabricantes.

La región del Estado de Guanajuato alberga en la actualidad a diferentes industrias manufactureras y la del calzado apenas ocupa el cuarto lugar entre un total de cinco sectores.<sup>22</sup>

La capacitación en programas de calidad ha sido muy escasa y la vinculación con centros de innovación y desarrollo, caso Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas A.C. (CIATEC), mejoró ciertos perfiles para algunas empresas pero no alcanzó los grados de innovación tecnológica necesarios ni sacudió los rezagos para aplicar tecnologías de mediano alcance en la mayoría de las unidades económicas de la planta productiva: los retos siguen abiertos frente a los problemas de costos, innovación, tiempos y puntualidad en la entrega,<sup>23</sup> sistemas de calidad integrales, capaces y necesarios para crear empresas competitivas. Las empresas de la planta del calzado guanajuatense, incluidas dentro de los sectores tradicionales y maduros desde el punto de vista tecnológico, salvo las unidades de producción grandes y/o algunas de tipo mediano han tenido en estas últimas dos décadas una insuficiencia tecnológica que difícilmente podrían considerarse, en su conjunto, como un sector maduro innovador.

El interés por adquirir nueva tecnología está lejos de ser una prioridad por parte del empresariado nacional del calzado. Desde hace muchos años se utiliza lo que se tiene o se pide apoyo externo para poner en marcha el aprendizaje de nuevas ideas (CICEG, 2006, p. 575).

En todo caso, es importante no olvidar que la macrorregión del calzado contaba desde su más lejana aparición como espacio zapatero con un rico capital humano artesanal y había atesorado en su mano de obra uno de los apoyos más grandes que le permitieron mantener y ampliar la industria. Cuando hoy se habla de las actividades de aprendizaje como procesos determinantes del desempeño competitivo de las unidades de producción (Cimoli, 1997) se advierte ya un deterioro en estos procesos: el empresariado ha descuidado la formación de su mano de obra, en tanto que anteriormente empleaba un determinado capital de su conocimiento para producir los mejores artesanos zapateros. La competitividad actualmente se realiza a través de la imposición de disciplinas rígidas, cumplimiento de horarios de labores, y la capacitación del trabajador se da a través de la imitación de las tareas que realiza el otro compañero de trabajo. Este proceso va drenando, en número cada vez mayor, las posibilidades de

<sup>22</sup> “Las principales ramas de actividad económica de la industria manufacturera en Guanajuato son las siguientes: la fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón (11.7%), fabricación de automóviles y camiones (11.7%), fabricación de jabones, limpiadores y preparaciones de tocador (10.1%), fabricación de calzado (9.6%). Estas ramas en conjunto representaron 52.6 por ciento del total de la producción manufacturera en 2008 y en las últimas décadas han caracterizado al Estado de Guanajuato (excepto por fabricación de jabones, limpiadores y preparaciones de tocador)...” (Martínez, García y Santos, 2013, p. 195).

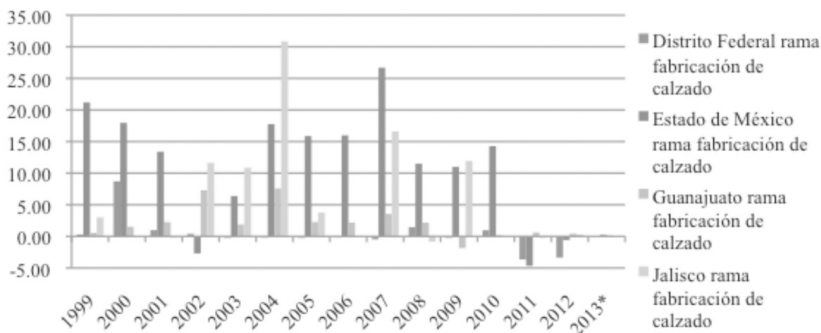
<sup>23</sup> “Los tiempos se han convertido en desafíos muy interesantes. Anteriormente nosotros podíamos ser un país que nos podíamos dar el lujo de que un nuevo desarrollo lo hiciéramos hasta en dos meses, actualmente vamos contra tres días que logran los países más adelantados en el sector cuero calzado. Entonces, como podemos ver la brecha es bastante fuerte y el trabajo que nos queda [...] es muy retador...” (Entrevista al Ing. Roberto Muñoz Almaguer, en Rosas et al., 2008, p. 142).

crear a los maestros artesanos que acompañaron el desarrollo de esta industria.

Por otra parte, la atomización de las unidades de producción refleja también, el deterioro del empresariado nacional del calzado para competir en el mercado externo en calidad y precio. Es así mismo, el producto de una planta productiva de tecnología obsoleta con una innovación tecnológica muy rudimentaria y la incapacidad de un empresariado para convertir a ese espacio productivo en un *milieu* innovador en donde los procesos de una integración horizontal (Rabellotti, 2003) habrían dado otros frutos que los que hoy se cosechan.

La fabricación del calzado en México siempre ha sido una industria de alta concentración de capital nacional.<sup>24</sup> Apenas a un año de la iniciación del TLCAN la Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzaba sólo el 0.005% para el calzado y el 0.004% para la curtiduría del total de las inversiones extranjeras del sector manufacturero (Iglesias, 1995, p. 258). No obstante llama la atención que en estos últimos años y en dos de sus territorios, concretamente en el Estado de México y el de Jalisco, haya sido esta industria la que captara un porcentaje importante de la IED (Cfr. Gráfica 14).

**Gráfica 14**  
**Inversión extranjera directa en la fabricación de calzado (entidades seleccionadas) 1999-2013 (millones de dólares)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2013b). Dirección General de Inversión Extranjera.

\*Con información al 30 de septiembre de 2013.

Nota: Las cifras sobre IED se elaboran contabilizando el valor de los movimientos de inversión realizados y notificados al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE). Los montos notificados se dividen por tipo de inversión de acuerdo a su clasificación como: nuevas inversiones, la reinversión de utilidades y las cuentas entre compañías.

<sup>24</sup> Durante 1994-2005 la IED en México se concentró principalmente en la industria manufacturera (63% del total) que, en orden jerárquico, se ubicaba como la primera; la automotriz (12.4%), la eléctrica y electrónica (14.6%) alimentos, bebidas y tabaco (11.5%) y química (9.5%). El resto de la inversión se ubica en el sector servicios (22%), y dentro de éste principalmente en el financiero. (Secretaría de Economía, 2005).

La explicación parece encontrarse en el tipo de calzado en el que se invierte: principalmente de hule y plástico.<sup>25</sup> Ambas fracciones producen calzado de precio bajo y corresponde su desarrollo a la 'década perdida' para China: las dificultades de esta industria oriental para entrar libremente su mercancía al país, durante este tiempo, permitieron el crecimiento de este tipo de fracciones de calzado (Cfr. Gráfica 14).

A todo ello debe sumársele la coyuntura nacional de la inseguridad que ha afectado a las políticas productivas que mantenían las micro y pequeña empresas y que en gran parte comercializaban su mercado interno sobre pedido. Las serias perturbaciones que sufrieron en el transporte de sus mercancías afectaron drásticamente a este comercio. En todo caso, la falta de una organización para la comercialización por parte de algunas micro y pequeñas fábricas de calzado las aleja del mercado interno y las convierte en pequeñas contratistas de la fábrica grande.

En una rápida conclusión y si nos preguntáramos a quién representa este empresariado del calzado mexicano podríamos afirmar que actualmente personifica mucho más al 'capitán de empresa' de Veblen que al intento schumpeteriano de 'entrepreneur innovador'.

## VII. Balance de las manufacturas del calzado a los veinte años del TLCAN

### *Tendencias del bloque del TLCAN 1994-2014*

Las políticas comerciales de importancia vital para esta etapa de economía abierta son necesarias para potencializar la actividad exportadora, no obstante, no tienen garantizada una relación comercial eficiente.

Economías tan dispares como las de México y sus socios del TLCAN debieron haber fortificado primero un modelo institucional que amparara su área de libre comercio. Para que la relación comercial se ampliara hacia una mayor eficiencia se aconsejaba, ya en 1994 (CEPAL, 1994), una mayor apertura en diferentes mercados con determinados países con los que se pretendiera una integración económica: esta recomendación no ha funcionado aparentemente para el caso de México. De todas maneras también es cierto que al fraccionar los mercados de exportación aumentan las complicaciones administrativas y que a la

<sup>25</sup> (Cfr. Secretaría de Economía, 2013c, p. 5).

larga acarrear problemas graves como por ejemplo en la cuestión de las reglas de origen (De la Reza, 2003).<sup>26</sup>

El país contrajo en estos últimos años acuerdos económicos y de concertación arancelaria no sólo como el TLCAN (con EE.UU. y Canadá) sino también con la Unión Europea (UE) y con Japón. Todo ello y muy a pesar de que la actividad exportadora va jerarquizada como la principal en estos Tratados, no le han servido al país el que ha sido superado en sus nichos de mercado internacionales.

A raíz del TLCAN, México fue el socio más favorecido en el incremento de su actividad exportadora. “Entre 1983 y 2011 [sus exportaciones reales] crecieron a una tasa anual promedio de 7.14%. Cerca de 3.04% puntos porcentuales por encima de las registradas en el período 1940-1977, y 0.57% si incluimos el período del auge petrolero, 1940-1982.” (Romero, 2013, p. 444). Este crecimiento se debe, en gran medida, a la industria manufacturera y dentro de ésta a sus exportaciones maquiladoras que para el período 1994 y 2012 alcanzan a un 12%. No obstante, en estos productos de la maquila se incluyen muy altos porcentajes de importación de partes y componentes, que finalmente degradan la aportación al PIB nacional. Es necesario subrayar que las exportaciones mexicanas se han concentrado cada vez más en un solo comprador: EE.UU. (ca. 80%). Lamentablemente esta misma concentración también se corresponde a la de sus importaciones que para este mismo período provienen en su mayoría de su socio estadounidense (ca. 60%) (Romero, 2013, p. 448-450).

El crecimiento errático de la economía mexicana en estos últimos veinte años aceleró, entre otros, el estrangulamiento de su balanza comercial. Adelgazar al Estado nacional sirvió para el replanificar –desde fuera- un crecimiento económico orientado a las exportaciones, llámese etapa maquiladora o el de la creación de corredores industriales regionales en el país que se convertirían –muchos de ellos- posteriormente en territorios de autopartes.

### *Tendencias del comercio del calzado mexicano en el bloque del TLCAN*

En el caso de las manufacturas del calzado el ejemplo del TLCAN es muy significativo. Teniendo en cuenta que EE.UU. es el mayor importador del mundo en calzado y que su socio y vecino más próximo es México sólo le compra a este país 1.51 de su demanda total de calzado de piel (Cfr. ISIS, 2009, p. 348). México que había sido uno de sus primeros proveedores poco a poco ha ido

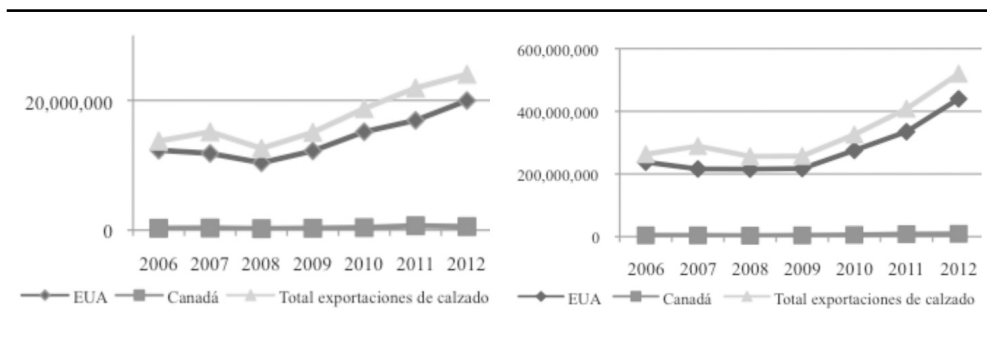
<sup>26</sup> “En síntesis, puede afirmarse que el sistema eje-rayos tiene costos específicos para México y, junto con el relativo fracaso en la diversificación comercial, representa una alternativa subóptima. Concretamente, si el gasto administrativo supera el límite dentro del cual se define su marginalidad respecto a los costos de producción, éste podría desincentivar precisamente la diversificación de mercados externos.” (De la Reza, 2003)

perdiendo su nicho en ese mercado mientras lo reemplaza otro país latinoamericano, Brasil, que ya para 2007 se había transformado en el cuarto proveedor de calzado de piel en EE.UU.

Es evidente que ningún acuerdo comercial *per se* asegura una buena relación de intercambio. Habría que revisar que las desigualdades en esa relación comercial se sellaron desde la base, en el momento en que el socio mayor imponía sus normas comerciales al recién llegado y desprevenido socio minoritario. México, en este caso, debió haberse precavido para preservar en su planta productiva aquellos espacios que tenían potencialidades para su crecimiento. Debió haber incluido en el TLCAN, y dentro del sector del calzado, ciertas políticas que reforzaran las fragilidades de un empresariado que no estaba acostumbrado a competir en calidad, cantidad y en tiempo en el mercado mundial.

A la inversa de lo que ocurre con la totalidad de las exportaciones mexicanas, y que a pesar de las acotaciones que anteriormente señalábamos, experimentaron un crecimiento durante los años del TLCAN, en las del calzado deben señalarse importantes decrementos durante el mismo período. El comportamiento de los socios de este bloque comercial no fue favorable para México. No sólo fue desplazado de nichos importantes dentro del principal importador mundial de calzado, EE.UU., sino que también ha sido prácticamente ignorado, como socio, por el otro potencial comprador, Canadá. Esta aseveración se refleja en estos últimos años del período con mayor claridad al revisar las exportaciones, a ese país, tanto en volumen como en valor. (Cfr. Gráficas 15 y 16).

**Gráficas 15 y 16**  
**Exportaciones de calzado mexicano**  
**a EE.UU. y Canadá 2006-2012**  
**(en pares y en dólares)**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de CICEG con datos de AGA.

Para el año 2006 se exportaba el 90.41% del calzado mexicano a uno de sus socios del TLCAN (EE.UU.) y sólo el 1.67% del total de esas exportaciones mexica-



nas, a Canadá. Las oscilaciones con respecto a este país prácticamente no han variado. En cambio, se ha encendido una alerta, desde hace unos años, con respecto a la demanda de calzado mexicano en el mercado estadounidense.<sup>27</sup>

Para el período de 2006-2012 y revisando el tipo de calzado que se exporta a EE.UU., encontramos que más del 32% del mismo corresponde a las llamadas sandalias de plástico que representan apenas, debido a su baja calidad, el 7.65% del total del valor de las exportaciones hacia ese país. Este es un ejemplo más de cómo las exportaciones mexicanas del calzado han ido perdiendo calidad y se han visto relegadas a nichos de mercado con competidores provenientes de China –que también exportan esos mismos productos a EE.UU.- y con los que se tienen graves dificultades para disputar los espacios (Cfr. CICEG, 2013b).

### VIII. Conclusiones

- La industria mexicana del calzado ha ido perdiendo competitividad y cada vez en menor medida México se ubicaría como un referente exportador a nivel mundial.
- Los cambios habidos a nivel socioeconómico en México en estas últimas dos décadas –y muy a pesar de la cada vez más grande brecha que se abre en la desigualdad social- han afectado al mercado interno del calzado mexicano en donde se ha abierto también un segmento importante de consumidores que demandan diseño, precio y productos más personalizados.
- En el calzado de piel, cada vez más demandado a nivel mundial, México, ha perdido espacios y también es amenazado seriamente en el mercado doméstico en el que compite ya sin mucho éxito por abastecerlo.
- El rezago, cada vez mayor, en innovación tecnológica en la industria mexicana del calzado le impedirá competir en nichos de mercado internacional que demandan un tipo de producto con determinadas innovaciones.
- Difícilmente la mayor cantidad de tratados comerciales podrán ayudar –a pesar de la posible reducción de barreras arancelarias- al productor mexicano a exportar sus productos en competencias con normas y materiales que protejan la salud y medio ambiente.

<sup>27</sup> En 2006 el valor de las exportaciones de calzado mexicano a EE.UU. fue \$237658008 (90.41% del total exportado); 2007, \$216043960 (74.77%); 2008, \$215596831 (84.17%); 2009, \$217295733 (84.5%); 2010, \$275409995 (84.58%); 2011, \$334887379 (82.06%); 2012, \$439743472 (84.61%). Para obtener estas cifras se realizaron cálculos propios con base en información de la CICEG, institución que se apoya en los datos de AGA.



- Las graves dificultades de los espacios y macrorregiones productoras del calzado mexicano para crear sólidas cadenas de valores se convertirán cada vez más en barreras para impedir que determinadas empresas mexicanas desarrollen eficiencia y fidelidad en su potencial consumidor.
- El empresario mexicano del calzado ha ido perdiendo nichos en el mercado de su socio del TLCAN. En esta pérdida México debiera desarrollar mínimamente su potencialidad para disputarse en el mercado estadounidense competitividad en calzado para la salud (por ejemplo, el calzado personalizado para diabéticos que se fabrica en México).
- La maquilización y la falta de inversión en diseño y calidad acrecientan cada vez más las debilidades de la industria del calzado mexicano.
- La cultura de capitanes de empresa, al modo vebliano, y la falta de verdaderos emprendedores, transformadores como diría Marshall y posteriormente Schumpeter, entre los principales empresarios del calzado mexicano que desarrollaron sus manufacturas en aquello que hemos dado en llamar la ‘macrorregión’ del calzado guanajuatense precipitaron a una vertiginosa caída del que fuera en su momento un ‘milieu’ innovador en transición.
- Las debilidades de la planta productiva del calzado mexicano se han acrecentado y los ‘Acuerdos Comerciales’ aceleraron las fisuras aunque al mismo tiempo sirvieron para abrir rutas a un reducido número de empresarios interesados en reforzar ciertas fortalezas de esta industria y que eventualmente podrían ser aprovechadas en posibles coyunturas internacionales de este mercado.

## IX. Bibliografía

- Bataglia, A. (1992). Contrabando de 70 millones de pares de calzado en 1992. *La Jornada*, pág. 4.
- Boletín de Inteligencia- Mercado*. (2009). Recuperado el 27 de Diciembre de 2013, de Prospecta. Centro de Innovación y Competitividad: <http://www.prospecta.mx/>
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). (2006). *Visión 20/20*. León Guanajuato: CICEG.
- Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL). (2012). *Resumen Ejecutivo: Industria del Calzado*. México: CANAICAL.
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). (1995). *Encuesta a los sectores manufactureros de la región de León, Gto. Julio Diciembre de 1995*. México: CEESP.

- Cimoli, M. (1997). *Modes of Industrial Development and Competitives in México. Science and Technology Policies in Developing and Transition Countries: Reform and Co-operation with Europe.*
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (1994). *El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe. La integración económica al servicio de la transformación productiva con equidad.* Santiago, Chile: CEPAL - ONU.
- Comisión Económica para América Latina. (2014). *Panorama Económico y Social de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños.* Santiago, Chile: CEPAL - ONU.
- De la Reza, G. (2003). La estrategia mexicana de integración del biteralismo al 'sistema eje-rayos'. En G. De la Reza, *México: más allá del TLCAN. Competitividad y diversificación de mercados.* México: UAM- Plaza y Valdés.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. *Consulta de Indicadores sobre la rama de fabricación de calzado.* (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de INEGI: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/default.aspx>
- Entorno Macroeconómico e Indicadores de la Industria del Calzado. (2013). Recuperado el 16 de Octubre de 2013, de Prospecta Centro de Innovación y Competitividad: <http://www.prospecta.mx/pdf/34.pdf>
- Estadística oficial de los flujos de IED hacia México. (2013). Recuperado el 19 de Noviembre de 2013, de Dirección General de Inversión Extranjera: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>
- (2013). *Estadísticas Nacionales de Comercio Exterior del Calzado: 2006 a 2012.* Guanajuato: CICEG.
- (2013). *Estadísticas sobre importaciones y exportaciones de capítulo 64 de México. Ejercicio estadístico con base de datos del Banco de México.* México: Secretaría de Economía.
- Friedrich Ebert Stiftung-Consejo de Ciencia y Tecnología del Edo. de Querétaro-Plaza y Valdés.
- Iglesias, E. (1995). El neoliberalismo económico y su impacto en las industrias de la curtiduría y del calzado en México. *Problemas del desarrollo. Revista latinoamericana de Economía* 26 (101), 255-278.
- Iglesias, E. (1998). *Las industrias del cuero y del calzado en México.* México: UNAM.
- Iglesias, E., & Rocha, A. (2008). La transición hacia un milieu innovador en un mercado mexicano. *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales, XL (155),* 127-146.
- Importación de zapato chino crece 67% en 2013. (6 de Febrero de 2014). Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de AM: <http://www.am.com.mx/leon/local/importacion-de-zapato-chino-crece-67-en-2013-83128.html>
- (2013). *Industria del calzado: Comercio e inversión.* México: Unidad de Inteligencia de Negocios. Pro- México. Secretaría de Economía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) *Censos Económicos 2004.* (2005). Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de Consulta de Indicadores

- sobre la rama de fabricación de calzado: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2004/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Censos Económicos 2009. (2010). Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Estadísticas a propósito de la celebración del 70 aniversario de la CANAICAL*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2009*. México: INEGI.
- Intelligence system for innovation strategy (ISIS). (2009). *Sector del Calzado*. Guanajuato: CICEG.
- López, Y. (2010). *La industria del calzado mexicano*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Ponencia presentada en el V Foro Latinoamericano del calzado: [http://www.cavecal.org.ve/docs/MEXICO\\_Y SMAEL\\_LOPEZ.pdf](http://www.cavecal.org.ve/docs/MEXICO_Y SMAEL_LOPEZ.pdf)
- Martínez, A. (2002). Aprendizaje tecnológico en la industria del calzado: hacia una tipología. En L. Corona, & R. Hernández, *Innovación, universidad e industria en el desarrollo regional* (págs. 354-360). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Martínez, A., & García, A. y. (2013). Aprendizaje tecnológico en la industria manufacturera de Guanajuato. *Frontera Norte*, 25 (50) , pp. 187-212.
- Morales, A., & Rendón, A. (2007). Determinación de la competitividad mediante flujos de comercio internacional: la industria del calzado en México, 1980-2004. *Mercados y Negocios*, 16 , 80-98.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (December de 2013). *Harmonised unemployment rates*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de OECD: <http://www.oecd.org/employment/harmonisedunemploymentrates-hursoecd-updateddecember2013.htm>
- Pastrana, D. (21 de Septiembre de 2003). *La industria del desempleo: Zapatero a tus zapatos... si aún los puedes fabricar*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2003, de La Jornada: <http://www.jornada.unam.mx/2003/09/21/mas-pastrana.html>
- Pla, L. (2011). Más desindianización que mestizaje. Una relectura de los censos generales de población. *Dimensión antropológica*, 53 , 69-91.
- Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association [APICCAPS]. *World Footwear Yearbook*. Portugal: CEGEA.
- Rabellotti, R. (2003). How Globalisation affects Italian Industrial Districts: the Case of Brenta. *Conferencia Internacional de Pisa, RSA*. Department of Economics and Quantitative Methods: Università del Piemonte Orientale-Italia.

- 
- 
- Reporte de Indicadores clave: México.* (s.f.). Recuperado el 18 de Octubre de 2013, de Prospecta: Centro de Innovación y Competitividad: <http://www.prospecta.mx/>
- Rocha, A. (2008). La competitividad de un espacio en transición hacia el milieu innovador: un modelo de administración para la industria del calzado guanajuatense. *Tesis de doctorado en Ciencias de la Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, J. (1984). Comportamiento de la industria del calzado ante la crisis económica. *Calzatecnica*, (págs. 17-22).
- Romero, J. (2013). El TPP para México en el marco de los resultados económicos obtenidos con la apertura y los acuerdos de libre comercio. En A. Oropeza García, *El Acuerdo de Asociación Transpacífico: ¿bisagra o confrontación entre el Atlántico y el Pacífico?* (págs. 443-466). México: IJ - CEPAL.
- Rosas, A. (2008). *Desarrollo Tecnológico del Calzado*. México: CIATEC.
- Secretaría de Economía. (2005). *Dirección General de Inversión Extranjera*. México.
- World footwear production stabilized in 2012.* (2013). Recuperado el 15 de Enero de 2014, de World Footwear News: <http://www.worldfootwear.com/news.asp?id=171>
- World Footwear Yearbook.* (2012)Portugal: CEGEA.
- Zúñiga, J. A. (28 de Enero de 2014). *Comercio con el exterior mostró déficit de 9 mil mdd, 21 veces más que en 2012.* Recuperado el 30 de Enero de 2014, de La Jornada:<http://www.jornada.unam.mx/2014/01/28/economia/035n1eco>