

Internacionalización de empresas del calzado de Jalisco: ¿aventura promisorio o crónica de una muerte anunciada?

Autor: Verónica Llián Baños Monroy
Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales
Universidad de Guadalajara

INTRODUCCION

En el presente artículo se discutirá la forma en la cual México ha incursionado en los mercados internacionales y la manera en que nuestro país se ha beneficiado de la firma de tratados de libre comercio con distintas naciones. Se entrará más a detalle en una de las industrias que, a juicio de nosotros debe atraer mucho más atención tanto nacional como internacional: la industria del calzado, dado que se encuentra en un momento en donde, dependiendo de la forma en la cual se reaccione, podrá generar opciones que permitan que dicha industria salga adelante.

Finalmente, se analiza la cronología de una empresa de dicho ramo (Rilo) desde sus inicios y la forma en la cual se ha integrado a la aventura de la exportación y crecimiento sostenido, todo ello, como ejemplo a otras empresas del mismo ramo que pueden seguir sus pasos para aportar más al sector.

DESARROLLO

México y los tratados de libre comercio.

Para poder comprender el día de hoy de forma clara, el porqué los empresarios de Jalisco están

pensando en internacionalizarse, se ha de reflexionar primero en los acontecimientos que han provocado que muchas empresas intenten exportar.

En primer lugar, hemos visto a lo largo de los últimos años la forma en la cual se han acelerado los cambios y las firmas de distintos tratados de libre comercio. Esto, ha tenido un fuerte impacto en todos los sectores de la economía mexicana, principalmente en el manufacturero. Desde 1994 y hasta el 2000, las exportaciones se han incrementando entre un 15% y un 22% cada año, lo que nos deja vislumbrar que en estos últimos años, este rubro ha comenzado a despegar en las empresas mexicanas con buenos augurios.

La razón por la cual es importante analizar el periodo de tiempo comprendido entre 1994 y 2000 es precisamente porque desde 1994, al dársele al TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) una relevancia especial y al comprender muchos empresarios mexicanos que la estrategia era "exportar o morir en el intento", no existió otra opción que desarrollar juntos, Gobierno y empresarios, nuevos mecanismos que pudieran hacer de la logística de exportación, algo más tangible y mucho más

realizable. O en palabras del Dr. Juan José Durán:

Una empresa sobrevive y se expande si es competitiva, es decir, si posee ciertas ventajas específicas y distintivas en propiedad. Estas ventajas se manifiestan en activos inmateriales, conocimientos tácitos o no, que la empresa va generando a lo largo del tiempo con su experiencia y forma o modo de hacer, de organizar y coordinar sus actividades, de tomar sus decisiones y formular sus estrategias y responder a las exigencias, oportunidades y amenazas del entorno o mundo exterior. Esta ventaja, en parte al menos, se internacionaliza cuando la empresa en el desarrollo de su actividad traspasa las fronteras dando origen a contratos con no residentes. (Durán, 2001: 32)

El área de oportunidad que se está encontrando en este momento por parte de la empresa manufacturera mexicana es justamente que no se conoce a fondo su ventaja competitiva. Si bien es cierto que se han hecho muchos esfuerzos por tratar de estandarizar los mecanismos que permitan a las empresas exportar, también es cierto que no se ha tomado en cuenta el primer obstáculo para que dicha exportación se dé como se está planeando: la cultura anti-exportación del empresario mexicano. ¿Porqué afirmamos esto?

Los tratados comerciales con otros países buscan generar oportunidades de nuevos mercados a empresarios y productos nacionales. La teoría suena interesante y hasta sencilla de llevar a la práctica, sin embargo, la realidad dista mucho de ser lo que se plantea en esta hipótesis.

¿Por qué entonces nos ponemos tan optimistas cuando sabemos que se ha firmado un tratado? Pues posiblemente se deba a que “sentimos”, que somos más populares y que, de alguna forma otras naciones están confiando en nosotros; además de que estamos provocando que se escuche más nuestro nombre como nación digna de inversión. Pero, ¿qué se está haciendo en la práctica para poder refrendar esta confianza?, la realidad es que no se está haciendo prácticamente nada.

Los empresarios mexicanos se están confiando mucho; no se dan cuenta muchos de ellos que aún cuando estamos tratando de alcanzar posiciones que nos ayudan a ascender en la escala de calificación de los países sujetos de inversión,

todavía no podemos decir que hayamos logrado nuestro cometido, ya que todavía estamos luchando al interno con la principal enfermedad que le impide a nuestro país crecer: la imagen que tenemos de nosotros mismos y que transmitimos a quienes nos conocen.

Para ejemplificar las aseveraciones hechas, baste recordar la situación que frenó mucho tiempo la firma del tratado comercial con la Unión Europea. Por un lado, no comprendíamos que los países europeos tienen la costumbre de adquirir productos de su mismo continente y si no cuentan dichos países con los productos que se requieren, acudirán en segunda instancia a negociar con culturas afines (como la de Estados Unidos) y, en última instancia acudirán a regiones más alejadas y cuyas culturas no se parecen casi en nada a ellas, como América Latina y Asia.

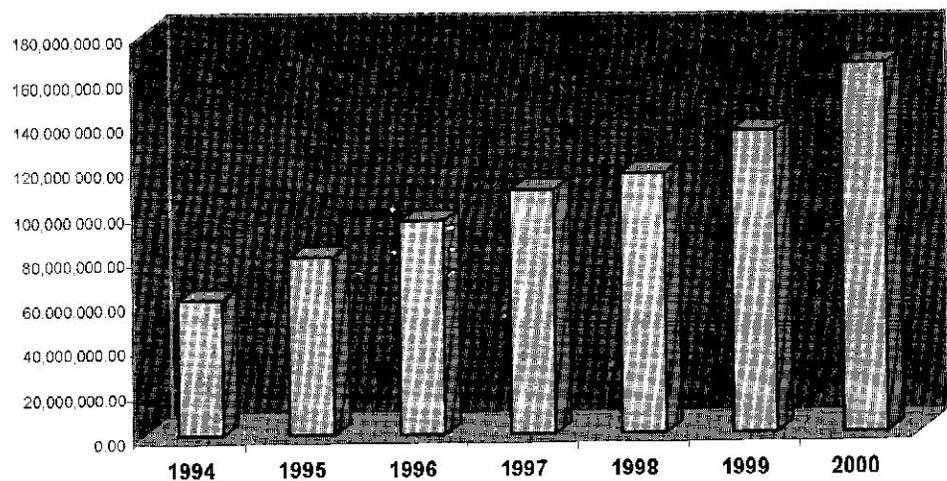
Una de las razones por las cuales las naciones del viejo continente dejan como última opción para negociar a países pertenecientes, sobre todo a América

Latina, es que estamos considerados como “personas poco responsables” que no tenemos palabra y que, por lo tanto no cumpliremos con los tiempos y resultados a los que nos estamos comprometiendo.

Otra circunstancia que limita el éxito de los acuerdos comerciales es que México es realmente nuevo en exportaciones. La apertura comercial se inició a mediados de los 80 y a mitad de los 90 despegó fuertemente, y si bien es cierto que se han tenido resultados relevantes en la materia, la realidad es que son pocas las empresas que se han preparado y están participando. Este hecho se ha dado por razones culturales e históricas, de ahí que lo más importante es trabajar en la motivación hacia los empresarios. (Gassamans, 2000)

Como lo muestra la siguiente gráfica, es justamente durante los últimos años cuando se ha visto el notable incremento de las exportaciones de nuestro país. Estos años que, como se comentó líneas arriba han tenido gran relevancia ya que el Gobierno le ha dado prioridad

EXPORTACIONES TOTALES DE MÉXICO
(Millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2001b

NEGOCIOS y Mercados
a la firma de tratados comerciales con

Fue a lo largo del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, cuando México comenzó su carrera para convertirse en una estrella de Hollywood. Justamente en esos años (1988-1994), el entonces presidente logró firmar el famoso TLC, promover el desarrollo de nuestro país con programas como el SOLIDARIDAD, el PLANADE y la creación de diversos instrumentos que ayudarían a promover en un futuro a nuestro país en el exterior. Parecía que había dejado “la mesa puesta” para el siguiente sexenio, pero no fue así. Con el asesinato del candidato a la presidencia Luis Donaldo Colosio, el estallamiento del problema de Chiapas y los “errores de diciembre” de 1994, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, tuvo serios problemas al inicio de su mandato.

Durante prácticamente todo el sexenio de Zedillo no se tuvo mayor acercamiento al exterior, de hecho, de lo que se trataba era justamente de resolver los problemas al interior para, después tratar de promover que ya estábamos en paz y que no teníamos problemas para poder ser sujetos de inversión por parte de otras naciones.

En el inicio del mandato de Vicente Fox, se había logrado mejorar los números en las exportaciones totales, en parte gracias a los esfuerzos de la Secretaría de Economía, antiguamente de Comercio y Fomento Industrial y el BANCOMEXT, aunado a que muchos de los empresarios están comenzando a acudir a sus cámaras de comercio regionales en busca de asesoría sobre exportaciones.

Lo anterior, lo podemos constatar a lo largo de este mismo

año al comparar los resultados de las exportaciones totales de enero a abril de 2000, con los resultados de los mismos meses del 2001. Al respecto, encontramos un incremento del 5.23% de uno a otro año con números totales de \$50,461,944,265 millones de dólares en 2000 y de \$53,104,100,653 millones de dólares del año 2001. Pareciera que de un año a otro el incremento es muy pequeño, pero en números brutos, estamos hablando de \$2,642,156,388 millones de dólares, lo cual equivale a 6.5 veces las exportaciones del sector calzado, un solo subsector de la economía mexicana en un solo año.

Las anteriores cifras no pueden ser otra cosa que el resultado de esfuerzos coordinados y la generación de diversos instrumentos para lograr que los empresarios mexicanos puedan tener acceso a otras naciones. Sin embargo, hay que hacer más que eso, para que este acceso no quede denegado antes siquiera de solicitarlo.

Para progresar bajo el marco de los tratados de libre comercio hay varias cosas que la PyME puede y debe hacer, una de ellas es unirse. En general la industria exportadora requiere de volúmenes muy altos de bienes e insumos intermedios que una sola empresa no puede abastecer, por lo tanto lo primero es unirse, para que se genere un espíritu de asociación y cooperación entre las pequeñas empresas; lo segundo es homogeneizar su producto, es decir, estandarización; y en tercer lugar están los apoyos del Estado. (Gassamans, 2000)

Pero esta unión que se propone, no puede venir sola. Una

de los compromisos del Estado es el brindar facilidades crediticias y capacitación para lograr mejores negociaciones para las empresas que están establecidas dentro del país, a través de mecanismos u organismos que el mismo Estado ponga a disposición de la sociedad; tal es el caso de Bancomext y Nafin. Ambos organismos pretenden asesorar a las empresas a ser más competitivas, sin embargo, y aquí es donde radica el problema: no se puede pretender ser competitivos al exterior si no se es competitivo localmente.

Si se puede generar que el segmento interno sea capaz de competir donde no se encuentre un monopolio por doquier, sino que los productos hechos en el país sean de buena calidad y precio conveniente, esos productos entrarán rápidamente en los sectores internacionales y no sólo eso sino que permitirá que los trabajadores tengan mejores salarios y los consumidores domésticos adquirirán productos nacionales de buena calidad, lo que bajará las importaciones (*Ibid.*)

Bancomext y la Secretaría de Economía juntos, proveen una lista interminable sobre opciones para invertir y exportar con empresas mexicanas mediante sus páginas de internet. Es decir que, el empresario solamente tiene que entrar a dichas páginas en una computadora y obtener todos los requisitos y estadísticas necesarios para poder tomar una decisión de inversión. Pero entonces, si existen ya todas estas opciones, ¿por qué no es posible todavía hacer que exista una cultura de exportación? Por algo muy sencillo, el tamaño y recursos con los que cuentan las empresas para cubrir sus operaciones diarias. Para ilustrar lo anterior, se expone el siguiente esquema:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL NÚMERO DE EMPLEADOS

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	1 a 30 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
Pequeña	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
Mediana	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	50 a 100 empleados
Grande	501 -	101 -	101 -

Fuente: Banco de Información Sectorial /Establecimientos y Empleo (Secretaría de Economía, 2001a)

Si agregamos al cuadro anterior que solamente en Jalisco se cuenta con un 98% de empresas situadas entre micros y pequeñas, en el rubro de industria que involucra todo lo relacionado con manufactura y artesanía, podemos entonces decir que estamos hablando de un México primordialmente basado en empresas familiares, lo cual nos dice mucho de cómo es que todavía la sola idea de exportar no ha sido totalmente adoptada por los empresarios mexicanos. Como lo muestra el siguiente gráfico, el crecimiento en el volumen de empresas que se establecen con características de micro y pequeñas, está aumentando mucho más que el de empresas medianas o grandes. De ahí se desprende, como lo veremos más adelante, la importancia que se le está dando a la ayuda a dichas empresas por parte del gobierno.

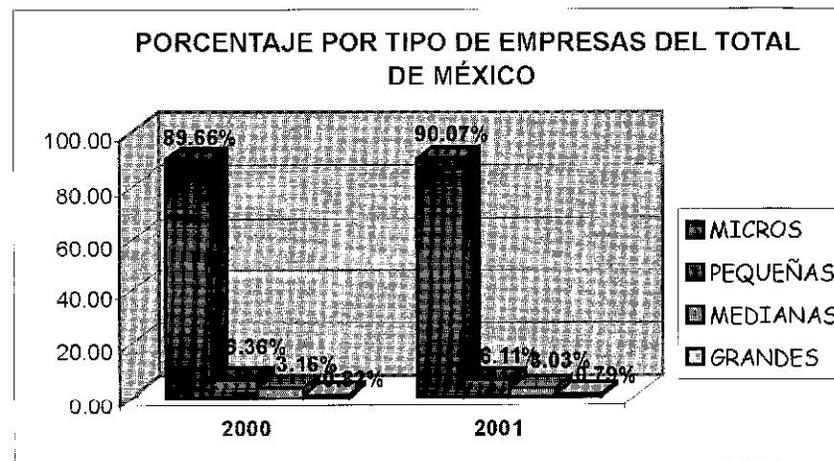
Los empresarios mexicanos todavía están demasiado concentrados en el asunto de cubrir sus cuotas de producción locales como para pensar en buscar opciones de colocación de sus propios productos en el extranjero. Parece ser que, en términos administrativos, “la operación se los está comiendo”, es decir, no tienen todavía la visión necesaria para poder ver un poco por arriba de sus cabezas hacia un futuro inmediato que les está comenzando a demandar compromisos, no solamente con su mercado local, sino con mercados fuera de sus fronteras.

El sector calzado.

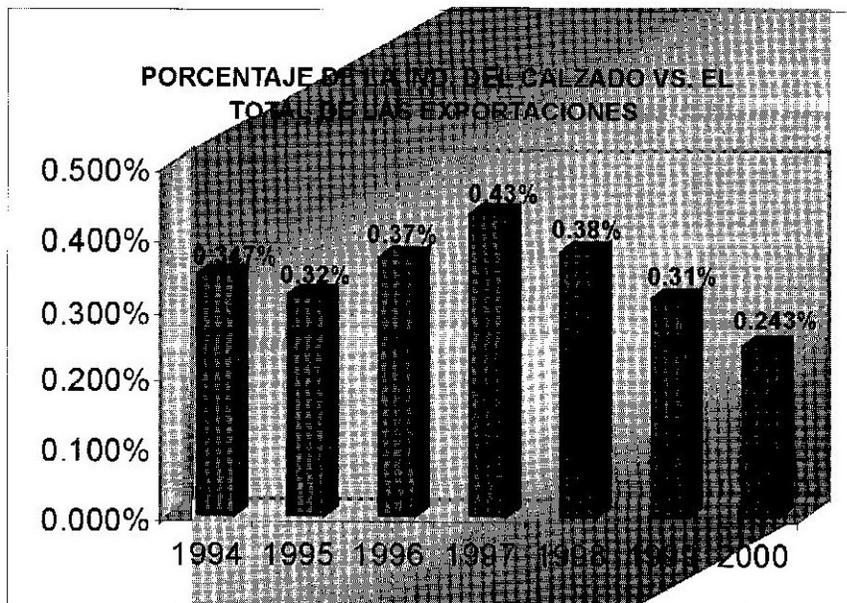
Si pudiésemos ver cuál de todos los subsectores de la economía mexicana merecen dedicarles tiempo a ser analizados, no podríamos ponderar la enorme lista de ellos al menos en “orden de importancia”

dado que todos son importantes. Sin embargo, es a nuestro juicio muy particular uno de los subsectores el que destaca por los esfuerzos que ha hecho para poder sobresalir en un medio internacional increíblemente competido es el sector calzado que, si bien es cierto que dicho sector productivo de México cuenta con cierto renombre a nivel internacional, también es cierto que tiene que competir por fama y diseño con países como Italia y España, y compite por precio con países como Brasil y China.

Aunado a los problemas de falta de cultura de exportación, hay que decir que existen barreras no arancelarias para los productos mexicanos y los zapatos en particular. Por ejemplo, no se pueden enviar zapatos a la Unión Europea que hayan utilizado en su manufactura solventes que son utilizados por los zapateros mexicanos, ya que los pegamentos que contienen solventes, son extremadamente costosos y, de utilizarlos, el costo del producto terminado incrementaría muchísimo, dejándolos fuera de la competencia nacional.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2001a



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Bancomext, 2001

alcanzar los 40 millones de pesos, para el primer trimestre de este año la producción fue inferior en 25% en relación con el mismo periodo del 2000, debido al mismo problema.

El 10% del total de la industria del calzado en México ha tenido que cerrar por la competencia desleal del contrabando en su mercado, provocando por consiguiente la supresión de empleos directos e indirectos en este sector. (Entorno Laboral, 2001)

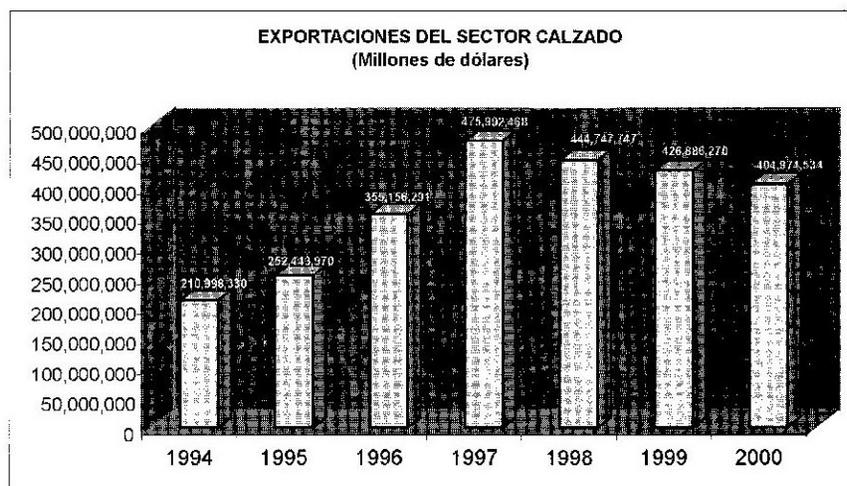
La gráfica anterior, nos muestra como, de manera alarmante se ha decrementado el porcentaje de exportaciones de este subsector en los últimos 3 años. Viendo que, de por sí, la incidencia dentro de las exportaciones globales del país es muy pequeña, es más alarmante todavía cuando observamos como, contrario al cuadro de exportaciones generales, este subsector está bajando cada vez más.

Según el presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Sergio García Sandiel,

La disminución de las ventas en un orden del 30% ocasionó que la producción de calzado cayera hasta en 25% el año pasado, debido principalmente al contrabando de este artículo.

Ante ello, se calcula que las pérdidas en el mercado doméstico podrían

Además de lo anterior, Arturo Farías Torres, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco, informó que el año pasado ingresaron al país 50 millones de pares de zapatos de contrabando y subfacturados provenientes fundamentalmente de asia, además de que las exportaciones disminuyeron en un millón de pares, en ese periodo. (Acción, 2001)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2001b

de dólares contra las obtenidas en los mismos meses en el año 2000 que fueron \$6,144,793 mdd, cifras que nos indican un incremento del 30.78% en el mismo periodo con un año de diferencia.

Afortunadamente, tenemos además que decir que esta industria ha comenzado a dar señales de franca recuperación, al menos así lo indican

los comparativos entre las exportaciones obtenidas por este sector de enero a abril del 2001 que ascendieron a \$8,036,509 millones

¿Qué significan las cifras anteriores? Pues definitivamente significan buenas noticias para el sector, ya que nos está diciendo que, en primer lugar, hay credibilidad en

nuestro país, en segundo lugar, se está extendiendo la cultura de la exportación auspiciada por instancias como Secofi, Nafin y Bancomext y, finalmente, significa que, aún cuando haya cierres de algunas empresas como bien lo comentan los dirigentes de las cámaras de este sector, también es cierto que, aquellas empresas que han decidido unirse y seguir trabajando por hacer sus productos más competitivos, lo están logrando, a costa de sacrificios y mucho trabajo, pero están aprendiendo y procurando que sus exportaciones sigan en aumento.

Al respecto de Bancomext, es importante destacar su papel sobre el crecimiento futuro sobre exportaciones. Por ejemplo, se tienen contemplados 5,000 millones de dólares en inversión para empresas exportadoras.

El Programa de Apoyo Integral al Comercio Exterior 2001 tiene como propósito fundamental el impulso a la competitividad de las empresas, particularmente las medianas y pequeñas, a fin de contribuir a la generación de divisas y al empleo permanente mediante el incremento de sus exportaciones. Para lograrlo el Banco pone a disposición de la comunidad empresarial una amplia gama de servicios financieros y promocionales que, en conjunto, facilitan a las empresas su consolidación e incorporación a las corrientes de comercio internacional. (Macroeconomía, febrero 2001)

Imaginaríamos, por la cita anterior, que solamente se está pensando en generar créditos y apoyos a empresas con más de 30 empleados en el sector manufacturero y dejar fuera a la

mayoría que lo constituyen las que tienen menos de esta cantidad. Esto solamente es una parte de lo que pretende hacer el gobierno. Por su parte, Nafin, dio la siguiente declaración con toda la información perfectamente clara tomando en cuenta, a las micro empresas que, como habíamos comentado en renglones anteriores representa a un 99% de los empresarios en la industria de la transformación en México.

De acuerdo con el responsable del área para la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) dentro de Nacional Financiera (Nafin), Alan Castellanos, la institución ofrecerá créditos e infraestructura a las micro y pequeñas empresas (MiyPE). *Comentó que los problemas a los que se enfrentan los pequeños negocios al momento de querer integrarse a una cadena de valor para aumentar su productividad, son en esencia los siguientes: un mercado reducido, falta de asesoría y capacitación, poca liquidez e información para adquirirla, nulas posibilidades de financiamiento y escaso capital humano. En cuanto a la forma en que Nafin apoyará el crecimiento del sector empresarial explicó: «la idea es que a través de planes de financiamiento podamos integrar a las micro empresas en cadenas productivas por giro de mercado ya que casos como el de Ford son ejemplos de cómo se integrar de forma correcta a proveedores, ya que de las 1,530 cadenas productivas de nuestro país sólo un porcentaje ridículo integra a las micro empresas». La institución financiera aseguró que habrá 400,000 créditos para este sexenio, empezando con 5,000 compañías beneficiadas en el 2001. Castellanos señaló que para lograr masificar los créditos es necesario utilizar las herramientas tecnológicas como Internet, por lo que ya*

empezaron a realizar este tipo de servicios. Además de los créditos, Nafin brindará asesoría jurídica a través de los abogados con que cuenta esta dependencia, así como cursos especiales de desarrollo empresarial con la ayuda de instituciones educativas como el Tecnológico de Monterrey por medio de sus áreas de educación a distancia. (Brandi, 2001)

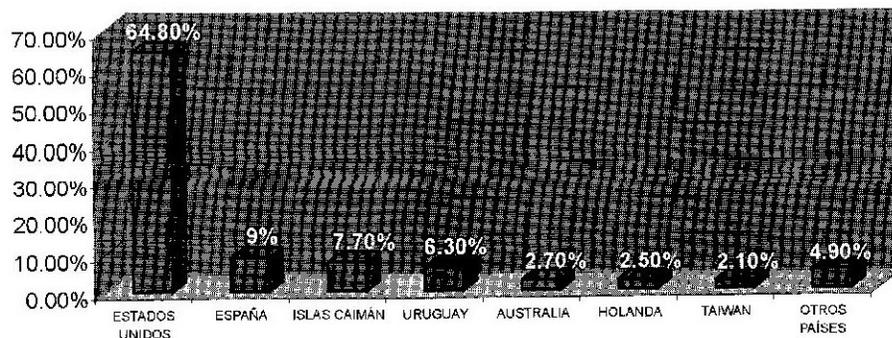
Hace falta también que se genere un plan para poder provocar que este sector sea una parte importante de atracción en cuanto a Inversión Extranjera Directa. Y eso es justamente lo que está empezando a suceder.

La Inversión Extranjera Directa y el sector calzado

Al mes de diciembre de 2000, se contaba con el registro de 104 empresas con inversión extranjera directa ubicadas en la industria del cuero y calzado, esto es el 0.5% del total de sociedades con capital foráneo establecidas en el país (20,199).

En relación al país de origen de la IED en dichas empresas, Estados Unidos participa en 55 sociedades; Corea, en 11; Italia en 6; España, en 5; Reino Unido, en 4; Uruguay, en 3; Francia, en 3; Alemania, en 2; Australia, en 2; Taiwan, en 2; y otros países, en 11. Los principales estados receptores de IED en la industria del cuero y calzado fueron: el Estado de México que captó el 42.7% del total; Jalisco recibió el 11.7%; Tamaulipas, el 9.8%; Yucatán, el 8.1%; Chihuahua, el 7.1%; el Distrito Federal, el 6.5%; Guanajuato el 4.3%; Coahuila, el 3.6%; y otros estados, el 6.2%. (Secretaría de Econompía, 2001c).

PROCEDENCIA DE LA IED PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO



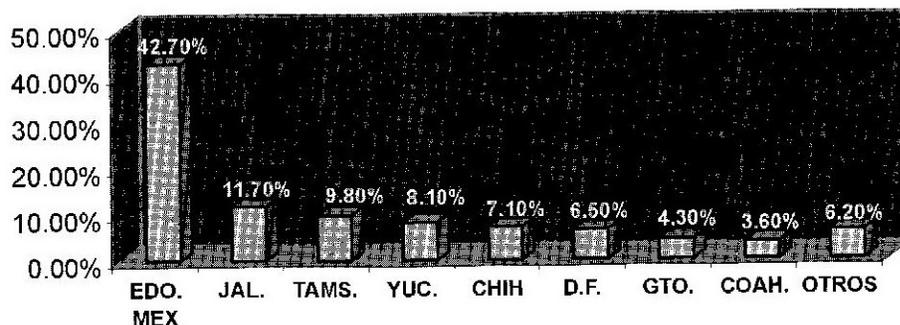
Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2001c

La Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco es una de las cámaras regionales más pequeñas. Con solamente 128 fabricantes

adscritos, podría decirse que no es representativa del total de la producción nacional. Sin embargo, en atracción de IED en este sector,

observamos que ocupa el segundo lugar nacional, con el 11.70% del total invertido. Es justamente por esto que el sector calzado comienza a convertirse en un punto clave para poder lograr atraer mayor volumen de inversión extranjera al estado de Jalisco.

ESTADOS RECEPTORES DE LA IED EN EL SECTOR CALZADO



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2001 c

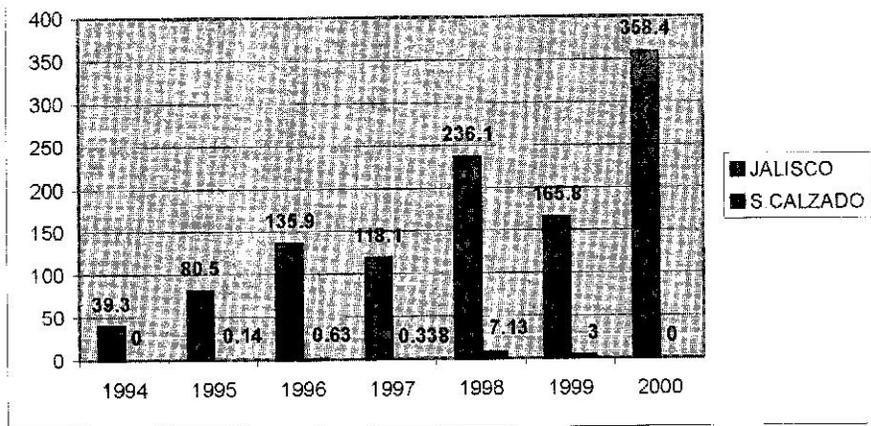
A pesar de lo anterior, y como se puede ver en el siguiente gráfico, es claro que en este momento y, a lo largo de los últimos años, la IED en el sector calzado no

ha sido representativa realmente dentro del total del IED del estado. Es entonces que se debe hacer mayor énfasis para que crezca en este rubro por parte de las instituciones

de gobierno impulsando a que los empresarios puedan convertir a sus empresas en entes competitivos, dignos de confianza y de atraer la atención de capitales extranjeros.

IED TOTAL JALISCO VS. IED SECTOR CALZADO
(Millones de dólares)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía, 2001c



Concretamente, en el año 2000 donde en el estado de Jalisco se obtuvo el monto más alto en IED de los últimos 6 años, es cuando no se obtuvo ninguna cantidad en IED en el sector del calzado.

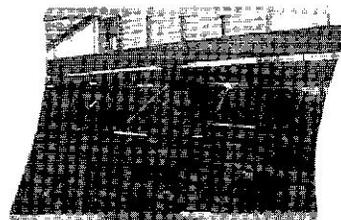
Con todo lo anterior a favor de nuestra industria, los inversionistas extranjeros esperaron

a ver la forma en la cual el nuevo gobierno, fuere del partido que fuere tomaba las riendas del país.

Se ha comenzado hace pocos años (de 1997 a la fecha), en el estado de Jalisco y por medio de la Cámara de la Industria del Calzado del estado, una iniciativa que ha

comenzado a dar sus primeros frutos. Se trata de transferir, y adaptar, en la medida de lo posible, una parte del modelo italiano referente a agrupamientos empresariales. Concretamente se trata de que los empresarios del ramo, se capaciten juntos, traten de trabajar juntos y capaciten a sus proveedores unidos, provocando así, el ser vistos como un rubro completo y no como partes aisladas que, en lugar de ayudarse y concebir como competencia a los extranjeros, se han estado peleando por el mercado nacional y se han preocupado más por perjudicar al vecino y al de la tienda de enfrente, que por luchar por unirse y hacer un frente común.

RILO, un ejemplo para los empresarios del sector calzado.



“Moda grande para pies pequeños”

Uno de los productos de esta unión empresarial, es, claramente la empresa zapatera Rilo.

Rilo comienza fundándose en 1963 en manos de Don Ricardo López en la ciudad de Guanajuato. Se dedica a uno de los consumidores más especiales de todo el mercado zapatero: los niños. Al llegar al término del segundo año de su fundación, RILO empieza a considerar el descentralizar su

producción a un lugar donde pueda crecer con sus instalaciones, brindar empleos a la comunidad y diversificar sus diseños y productos. Es así como decide instalarse en una localidad pequeña cerca de Guadalajara, llamada Jesus María, donde actualmente tiene una planta manufacturera que da empleo a más de 350 personas.

En 1980 y, como parte de

su expansión, RILO funda su fábrica de cajas de empaque y suelas de hule, y en 1989 funda su tenería con el fin de asegurar el abasto de insumos. Tuvo que pasar más de 3 años para que, producto de la consolidación de las operaciones, RILO comenzara a pensar en exportar.

A partir de 1994 se empieza a exportar ya con compañías muy

importantes como H.H Brown, Stride Rite, Pagoda, Mia, White Mountain y Air Walk en Estados Unidos. Esto quiere decir que los productos de Rilo, fueron enviados y comercializados por estas empresas. Dichas empresas utilizaron también a Rilo como maquilador de sus productos, no pudiendo comercializarlos con su propia marca hasta 1997 cuando el horizonte de exportación se amplía, abarcando ahora a países como Puerto Rico, Panamá, Costa Rica, Chile y Ecuador logrando entrar a dichos países con su marca propia.

Actualmente, Grupo Rilo

está compuesto por tres plantas de manufactura donde se fabrican todas sus líneas, una tenería, una fábrica de cajas para envase, una fábrica de suelas de PVC, TR y Poliuretano, una fábrica de suajes, una fábrica de moldes de inyección y un departamento de exportación y logística ubicado en Jesús María. Todas estas instalaciones dan empleo a casi 800 empleados, por lo que, Grupo Rilo está considerada como una empresa grande.

Al paso del tiempo, Rilo ha cumplido con la misión que se planteó: *Desarrollar zapatos que ayuden al sano crecimiento del pie,*

apoyándonos en los últimos adelantos técnicos y tecnológicos en moda e investigaciones pediátricas.

De todo lo anterior se puede desprender que Rilo todavía no se considera una compañía multinacional, de hecho está todavía catalogada como una empresa doméstica. Esto quiere decir que, aún cuando Rilo ha comenzado a exportar a otros países, y cuenta actualmente con un departamento de exportación y logística, todavía no tiene las características para convertirse en internacional o multinacional como lo demuestra el siguiente esquema:

<i>Etapas</i>	<i>I. Doméstico</i>	<i>II. Internacional</i>	<i>III. Multinacional</i>	<i>IV. Global</i>
<i>Orientación estratégica</i>	Orientado domésticamente	Orientado a la exportación, multidoméstica	Multinacional	Global
<i>Etapas de desarrollo</i>	Participación extranjera inicial	Posicionamiento competitivo	Explosión	Global
<i>Estructura</i>	Estructura doméstica, más departamento de exportación	Estructura doméstica, más división internacional	Geográfica en todo el mundo, productos	Matricial, transnacional
<i>Potencial en el mercado</i>	Moderado, en su mayor parte, doméstico	Grande, multidoméstico	Muy grande, multinacional	Todo el mundo

Fuente: Daft, 2000:259

Faltaría todavía un largo trecho para poder migrar hacia la etapa dos y otro tanto para la tres y la cuatro del cuadro anterior. Sin embargo, no solamente Rilo se encuentra en esta posición dentro del ramo del calzado. Existen al menos 10 empresas con las características de exportación de Rilo pero con la diferencia de que éstas últimas tienen menos empleados y menos capacidad instalada, las cuales desean

migrar hacia el mercado internacional. Desafortunadamente no se sienten lo suficientemente respaldadas por el gobierno y no creen tener los medios, ni la gente adecuada como para pensar en moverse hacia la etapa de la internacionalización.

Rilo actualmente, exporta el 47% de su producción. Lo cual, nos dice que este renglón es un pilar que mantiene viva a la empresa. Cabe

mencionar que, a partir de 1997 Rilo, al igual que otros empresarios que se encuentran también en la etapa uno, comienzan a participar activamente en la capacitación brindada por la Cámara Regional de la Industria del Calzado en Jalisco.

No es una casualidad el que tanto el inicio de los agrupamientos empresariales como la expansión de Rilo y otras empresas hayan

coincido en el tiempo. ¿Cómo es que la idea de los agrupamientos empresariales ha tenido éxito?

La respuesta a esta interrogante yace en la explicación que se les ha dado a los empresarios sobre la urgencia de la unión entre productores del ramo y la necesidad de trabajar por una capacitación que beneficie a la totalidad de empleados de cada empresa, sin importar el nivel donde se encuentren. Así, se contó en un primer grupo, en 1997, con 22 empresarios para formar parte del primer agrupamiento empresarial con las características antes descritas. Actualmente y al cabo de 3 años de comenzar con este proyecto, empresas como Rilo, se han beneficiado con la capacitación que se les ha propuesto devengada del análisis de las necesidades de cada empresa, requerimientos de capacitación en los distintos niveles de la organización y de las necesidades que los mismos empresarios han expresado a la Cámara.

Los agrupamientos empresariales están dirigidos a los dueños de las empresas, en este caso, a todos los productores de calzado. Se ha detectado que todas las empresas que, como vimos anteriormente, tienen su mayor incidencia en el rubro de micros y pequeñas, requieren de ayuda y seguimiento personalizado, pero, también que carecen de iniciativa para buscarla.

Actualmente se han capacitado a más el 25% de las empresas adscritas a la cámara. Aún cuando parece un porcentaje pequeño, podemos observar como el esfuerzo que hace cada empresario, al sumarse con los resultados obtenidos por otras empresas de los agrupamientos, nos deja ver, que ha valido la pena.

CONCLUSION

Aún cuando se han hecho muchos esfuerzos, todavía hay un camino muy largo que recorrer, todavía falta convencer al resto de los zapateros que aún no creen en el modelo de ayuda y cooperación mutua que los agrupamientos empresariales prometen.

Al respecto, es importante destacar que la historia de Rilo no está aislada de otras empresas que, como ésta han decidido generar sus propios insumos y así producir suelas, empaques y tener sus propias tenerías; todo esto provocado por una tremenda falta de confianza con sus propios proveedores. No se trata de que los proveedores de los insumos produzcan productos de mala calidad, sino de que tengan características como puntualidad en la entrega, servicio de envío del producto a los clientes y servicio de seguimiento y programación de entregas futuras con los mismos clientes para mantener un inventario constante.

México y, particularmente Jalisco adolece de estas características por parte de los proveedores, sin embargo no hay que decir que toda la culpa es suya, sino que, gran parte del problema son los mismos empresarios que, con su falta de formalidad, también han dejado varias veces sin trabajo a los proveedores y que, con ese problema, ellos mismos no se pueden comprometer cuando saben que sus clientes son malos pagadores, retrasan la recepción del producto y rechazan lotes completos porque, según ellos, "no cumplen con las especificaciones requeridas", cuando fueron, ellos mismos quienes solicitaron con esas características el producto.

Así que, la industria del calzado, antes de pensar en su internacionalización debe intentar de alguna forma, que toda la cadena productiva esté "satisfecha" para que se pueda pensar en los siguientes pasos. Deben ser competitivos. Afortunadamente, esto ha empezado a mejorar ya que, como resultado de los agrupamientos, también se ha visto la necesidad de hacer lo que las grandes empresas transnacionales están haciendo: desarrollar proveedores.

Los zapateros, están comenzando a verse a sí mismos como un bloque productivo, que tiene necesidades y carencias, pero que, trabajando unido puede darse el lujo de rechazar los insumos que no llenen sus expectativas, puede fijar precios para esos insumos y no permitir que materia prima de baja calidad sea utilizada en la manufactura de sus productos y, también, y como consecuencia, desarrollar a los proveedores que les han entregado los mejores insumos y convertirlos en los únicos a los cuales se les adquieran.

Parte del proyecto de los agrupamientos empresariales para un futuro cercano, consiste principalmente en formar oficinas en distintos países auspiciadas por la misma cámara y los empresarios dueños de las marcas, que deseen comercializar sus productos en los distintos países.

La experiencia de quienes hasta el momento han logrado exportar con éxito, como Rilo, será muy enriquecedora y fincará las bases para hacer el plan maestro de internacionalización. Pero el problema radica fundamentalmen-

te en que Rilo todavía no ha pasado a esa etapa dos de la que hablamos, por lo que, posiblemente se esté dando su exportación de una forma muy positiva, pero no se conoce realmente al país donde se está exportando, lo cual no deja de ser una piedrita en el zapato al pensar en el proyecto conjunto.

El ramo del calzado en Jalisco comienza a ser ejemplo para otros estados de nuestro país. El reto en este momento consiste en conta-

giar a más empresarios para poder involucrarlos en los agrupamientos empresariales. En este momento se cuenta ya con estadísticas, testimoniales y resultados concretos de que esto puede funcionar muy bien. Este es sin duda, el argumento más importante para poder sentar las bases del proyecto de unión y armonía conjuntos. Con la solución a los problemas nacionales de la satisfacción de la cadena productiva, y la unión de los empresarios, podemos permitirnos soñar que le

proyecto de internacionalización es viable, que es una aventura en la que se están jugando el prestigio no solamente de un sector de la economía, sino el prestigio de una nación entera. Si los empresarios entienden esto, estaremos hablando de que este proyecto no será la crónica de una muerte anunciada, sino que tendrá vida propia para convertirse en la aventura del siglo.

BIBLIOGRAFIA

Bancomext (2001). Página oficial del Banco de Comercio Exterior
<http://bancomext.com>,
30 de junio del 2001

Brandi, Ricardo (2001) "Nafin apoya a la PyME". Revista *Personal Computing*, Jueves 1º de Marzo. D. F., México.

Contacto de Unión Empresarial (2001) "Pymes, la palanca estratégica para el desarrollo de México". Artículo de la revista. Lunes 1º. de Enero. D.F., México.

Daft, Richard I. (2000) *Teoría y Diseño Organizacional*. 6ª. Edición. International Thomson Editores: D.F., México.

Durán Herrera, Juan José (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Centro Internacional Carlos V. Ediciones Pirámide: Madrid, España.

Entorno Laboral (2001). "Cae la Producción de calzado 25% por reducción de ventas". Editorial de la revista. Lunes 7 de Mayo. D.F., México.

Gassamans Reyes, Alejandro. "Tratados de libre comercio ¿Está lista la PyME mexicana?". Revista *Personal Computing*, Sábado 1º de julio de 2000. D.F. México.

Macroeconomía (2001), "5000 millones de dólares para empresas exportadoras", Artículo de la revista. Jueves 15 de Febrero. D.F., México.

Mural (2000) ."Reserva V.S.I.P." Artículo en el periódico. Miércoles, 4 de Octubre. Guadalajara, Jal. México.

Revista Acción (2001). "Declaración de Arturo Farías Torres, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco". Sección Personajes, Lunes 9 de Abril. D.F. México.

Rilo(2001). Página oficial de la empresa Rilo.
<http://www.rilo.com.mx>
27 de junio del 2001

Secretaría de Economía (2001a). Página Oficial de la Secretaría de Economía.<http://www.secofi.gob.mx>
25 de junio del 2001

Secretaría de Economía (2001b). Página Oficial de la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales de la Secretaría de Economía
<http://www.economía-snci.gob.mx/Estadística/Impmx.htm>,
29 de junio del 2001

Secretaría de Economía (2001c). pagina Oficial de la Secretaria de Economía, inversiones extranjeras directas de Mexico
<http://www/economia-snci.gob.mx/inversión>, 26 de junio del 2001