**Hecho en México y superar a las fábricas asiáticas**

Resumen:

El cuestionamiento que nos hemos venido haciendo desde hace varios años como empresarios, es si hay alguna estrategia o alternativa para que las fábricas de calzado en México sean más competitivas frente a los fabricantes asiáticos y puedan aumentar su participación y posicionamiento en el mercado estadounidense.

Esfuerzos se han hecho muchos, en lo individual y con alianzas, en donde los resultados no son aun de gran impacto ni de crecimiento.

Después de una serie de platicas, entrevistas e intercambios de información con actores y referentes de la industria del calzado y la proveeduría, hemos concluido que si puede haber alternativas viables para poder competir con regiones como Asia, que hoy nos llevan el camino ganado.

Con plan estratégico integrador, sumando experiencia, compromiso, juventud y fortalezas, estamos convencidos que puede ser el parteaguas de un proyecto a largo plazo, con acciones y sinergias, que nos puede llevar a ver resultados desde el corto plazo bajo el siguiente eje estratégico en temas y áreas medulares.

1. Apoyo financiero: Establecer un sistema de seguro de crédito y un fondo de financiamiento para garantizar pagos y crear una empresa de servicios de exportación para brindar asistencia financiera para pedidos, logística y despacho de aduanas.
2. Gestión y capacitación continua en calidad: Colaborar con expertos internacionales para establecer procesos y gestiones de capacitación para los trabajadores de las fábricas y mejorar sus habilidades en eficientar procesos y control de calidad, e inspecciones en fábricas. Se deben realizar controles periódicos de cumplimiento para garantizar el cumplimiento de altos estándares.
3. Capacitación efectiva en gestión: Brindar capacitación a empresarios, directivos y ejecutivos de las empresas para mejorar sus habilidades de gestión y estrategias financieras, asegurando la rentabilidad y la eficiencia en costos. Monitorear el manejo de los fondos para evitar incumplimientos si se recibe apoyo financiero de la empresa de exportación.
4. Fomentar una cultura empresarial integral e integra: Apoyar y fomentar el espíritu y visión empresarial entre jóvenes, mediante la selección y provisión de asistencia y couching reclutando candidatos cada 6 meses. Centrarse en el desarrollo de startups con un enfoque en innovación y estrategia comercial y oportunidades en la industria del calzado y proveeduría.
5. Implementar un laboratorio de diseño y desarrollo de productos: Configurar un laboratorio de alta tecnología y brindar apoyo técnico a los miembros de la fábrica. Esto permitirá la implementación de técnicas más avanzadas en menor tiempo y mejorará las capacidades generales de la industria.
6. Optimizar la cadena de suministro: Analizar y optimizar la cadena de suministro mediante el estudio de diferentes categorías. Brindar apoyo a las fábricas de México para que puedan obtener materiales a costos similares a los de las fábricas asiáticas. Generar y analizar datos permanentemente para guiar esfuerzos y acciones de un abasto eficiente en tiempo y forma.
7. Simplificar las regulaciones de importación y exportación: Ajustar los aranceles de importación en función del valor de los componentes, permitiendo que México acceda al estatus de libre de aranceles si el valor del material es inferior al 60% del precio total de exportación. Esta flexibilidad en el abastecimiento y la fabricación atraerá a más fábricas asiáticas a establecer sucursales en México.
8. Establecer un objetivo: Apuntar a que el 25% del mercado total de calzado en Estados Unidos sea fabricado en México en un plazo de 20 años. El gobierno y las organizaciones pertinentes deberían proporcionar subvenciones y fondos para respaldar este objetivo.

Estas estrategias deben ser desarrolladas y aplicadas con mayor detalle en los siguientes capítulos:

Capítulo 1:

Establecer una compañía de seguros de crédito para asegurar órdenes de exportación.

Para establecer la seguridad financiera de las órdenes de exportación, se requiere la creación de una Compañía de Seguros de Exportación de México (MEI, por sus siglas en inglés). MEI funcionará como una empresa de servicios con verificación de crédito, asegurando que las órdenes de compra de los compradores sean rigurosamente verificadas. Solo los compradores aprobados serán elegibles para cobertura de seguro dentro de un período de tiempo especificado.

MEI se basará en datos de las oficinas de crédito de los Estados Unidos para tomar decisiones. Una vez aseguradas, las fábricas o empresas de exportación tendrán garantizado el pago después del envío. Esta cobertura puede ser por orden de compra (PO) o por el período total, según el monto total a cubrir.

Es importante cumplir con las leyes de seguros mexicanas al establecer MEI. En caso necesario, la compañía puede estar ubicada en el área del Caribe para cumplir con las regulaciones. Sería ventajoso buscar incentivos gubernamentales para este paso crucial en el impulso de las exportaciones, al mismo tiempo que se garantiza una operación cautelosa para prevenir el fraude.

Normalmente, los costos del seguro oscilan entre el 1% y un máximo del 1.5% del valor total de la orden de compra. Los pagos pueden realizarse de dos formas: 50% al momento de asegurar o el saldo al exportar, o una cuota anual basada en el monto total estimado, pagada mensual o trimestralmente. Los detalles de cada PO de fábrica se pueden enviar a través de una aplicación web con confirmación digital.

Los fondos totales requeridos para establecer MEI se determinarán según las regulaciones gubernamentales. La colaboración con los principales bancos de crédito y factoring estadounidenses, como CIT u otros con sucursales en México, puede fortalecer la asociación. MEI también puede formar múltiples acuerdos de accionistas con bancos e compañías de seguros mexicanas.

Solo las órdenes de compra aseguradas y las fábricas o empresas de exportación involucradas serán elegibles para recibir apoyo financiero de bancos o casas de comercio para financiamiento de PO o garantías de pago. Se puede establecer otra institución financiera específicamente para el financiamiento comercial, para apoyar a las fábricas y empresas de exportación en función de cada orden de compra.

Capítulo 2:

Crear una compañía de financiamiento comercial para proporcionar fondos para órdenes de exportación calificadas.

Para financiar órdenes de exportación calificadas, se propone el establecimiento de una compañía de Financiamiento Comercial de México (MTF, por sus siglas en inglés). Inicialmente, se puede establecer un objetivo de 100 millones de fondos, pero también es factible comenzar con una cuota de 10 millones.

El enfoque ideal es que el gobierno contribuya con el 20% como capital inicial, sirviendo como garantía, mientras que los fondos restantes sean proporcionados por instituciones financieras y bancos. La tasa de interés del préstamo puede ser Libor + 3-5%, dependiendo del caso específico. Sin embargo, todo el financiamiento de las órdenes de compra estará sujeto a la cobertura de MEI. Los intereses se calcularán en función del tiempo y el monto utilizado por la fábrica o empresa de exportación.

La función de MTF va más allá de los préstamos en efectivo; también puede facilitar garantías entre fábricas y proveedores para diversos servicios. Se asignarán oficiales de préstamos a un número específico de fábricas y empresas, con rotaciones anuales para prevenir fraudes internos. Se deben realizar monitoreos regulares y verificaciones mensuales de los préstamos para evitar cualquier posible corrupción. Es necesario establecer un manual de trabajo para que los oficiales de préstamos y la administración lo sigan.

Los cargos por garantías pueden variar entre el 1% y el 2% del monto total de la compra. Los oficiales de préstamos deben recibir informes semanales sobre el progreso del procesamiento de las órdenes de compra por parte de las fábricas y empresas de exportación. La valoración debe realizarse semanalmente. La fábrica y la empresa de exportación deben divulgar el uso de sus fondos y materiales, abordando de manera oportuna cualquier problema de calidad entre proveedores y compradores.

La función de garantía de MTF puede agilizar el procesamiento de las órdenes, reducir los costos de financiamiento y permitir la preaprobación basada en criterios establecidos. Esto impulsará el flujo de producción y acelerará las exportaciones.

MTF también puede proporcionar una cuota inicial de fondos a jóvenes calificados y empresas emergentes para apoyar sus esfuerzos de exportación. Esta área conlleva riesgos más altos, y los fondos gubernamentales pueden utilizarse para cubrir posibles pérdidas. Estos individuos y empresas emergentes calificados recibirán una capacitación exhaustiva y estarán sujetos a un monitoreo contable del uso de los fondos. Los oficiales de MTF o contadores designados pueden co-firmar el uso de los fondos, garantizando transparencia y responsabilidad.

Si no se pueden obtener fondos directos, se puede explorar la opción de establecer una compañía de garantía para el proceso de las órdenes de compra entre fábricas. El proceso de configuración de una compañía de garantía en México debe cumplir con las regulaciones gubernamentales.

Capítulo 3:

Establecer una empresa de servicios de exportación para apoyar una gestión efectiva de la cadena de suministro y la eficiencia de la automatización.

La Compañía de Servicios de Exportación de México (MES) tiene como objetivo mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y la automatización en la industria de exportación, centrándose inicialmente en productos de cuero como zapatos y productos terminados de cuero, y posteriormente expandiéndose a otros sectores de exportación como la confección.

MES operará en dos áreas principales: servicios y comercio.

Servicios:

1) Procedimientos de Exportación: MES se encargará de toda la documentación necesaria y el despacho de aduana para las operaciones de importación y exportación, brindando asistencia profesional a pequeñas empresas y startups.

2) Servicio Logístico: MES ayudará con la logística de importación y exportación, que incluye reserva de espacio, transporte por carretera y envío internacional. Se cobrarán tarifas tanto por los procedimientos de importación/exportación como por la logística, generalmente en un rango del 1 al 2% para los procedimientos y un porcentaje adicional por el soporte logístico.

El principio de MES es cobrar una pequeña tarifa mientras se apunta a volúmenes elevados de negocios a lo largo del año. Su objetivo es apoyar el crecimiento y el florecimiento de la industria de exportación.

La capacitación continua y los supervisores experimentados serán fundamentales para evitar errores en la prestación de servicios. Se mantendrá un registro exhaustivo tanto en formatos físicos como digitales durante varios años. MES proporcionará resúmenes mensuales de todos los servicios y documentos a las fábricas y empresas de exportación para una fácil revisión.

Comercio:

1) Investigación de Mercado: MES estudiará el mercado, buscará los materiales y adornos necesarios y construirá una biblioteca integral de telas y adornos para fábricas, diseñadores y empresas de exportación. El objetivo es proporcionar un acceso fácil a muestras de telas y satisfacer las demandas a granel de manera rentable y oportuna. MES también establecerá un almacén fiscal para facilitar el uso libre de impuestos para fábricas y empresas de exportación calificadas, reduciendo los costos de los materiales.

   El control de ganancias y márgenes será una prioridad, con una ganancia promedio que no exceda el 10% bruto. En la mayoría de los casos, el margen máximo se establecerá en el 5%, a menos que se requiera un servicio de stock. Las ventas nacionales pueden tener precios al nivel del mercado normal.

Si es posible, MES explorará el establecimiento de una zona de exportación donde las fábricas puedan establecer operaciones sin pagar aranceles de importación, lo que permitiría exportaciones libres de impuestos hacia los Estados Unidos y otros países.

MES también se relacionará con el gobierno mexicano para iniciar discusiones con los Estados Unidos sobre nuevos términos del NAFTA que permitan un mayor desarrollo industrial en México manteniendo el estatus de libre comercio. Los detalles, como los umbrales de valor de importación y los aranceles correspondientes, variarán según el producto y requerirán un

Capítulo 4:

Establecer una escuela de cuero para la formación, el control de calidad y la atracción de jóvenes emprendedores.

La Escuela de Cuero de León (LLC) se establece con el objetivo de centrarse en la calidad, la formación y la atracción de jóvenes emprendedores en la industria del cuero.

LLC cumplirá los siguientes propósitos:

1) Formación: LLC ofrecerá programas de formación para jóvenes y trabajadores en fábricas para convertirse en hábiles artesanos del cuero.

2) Consejo de Calidad: LLC desarrollará un manual de calidad que todas las fábricas podrán seguir y obtener la certificación de LLC.

3) Habilidades de Gestión: LLC ofrecerá formación en habilidades de gestión para propietarios, gerentes y supervisores para mejorar las operaciones diarias.

4) Formación Empresarial: LLC proporcionará formación empresarial con un enfoque en la fabricación y exportación de productos de cuero y confección, ofreciendo un programa especializado de mini EMBA.

5) Formación en Automatización: LLC ofrecerá formación en los últimos sistemas de automatización para mejorar la eficiencia de la fabricación. Esto permitirá que las fábricas y exportadores adopten tecnologías eficaces para sus empresas.

6) Laboratorio de Pruebas: LLC ofrecerá servicios de pruebas exhaustivas para la calificación de productos.

LLC invitará a expertos globales a venir a León y brindar enseñanza y formación práctica para diversos productos y piezas de cuero. El objetivo es mejorar las habilidades y la calidad de todas las fábricas mexicanas, permitiéndoles competir en el mercado.

Las fábricas que reciban el certificado de calidad de 3 o 5 estrellas de LLC tendrán un acceso más fácil a apoyo financiero. Los expertos de LLC realizarán visitas sorpresa a las fábricas para garantizar el cumplimiento de las normas de calidad. Esta calificación aumentará la confianza y la seguridad de los compradores.

LLC estará abierto a estudiantes de todo el mundo, especialmente de América del Norte y del Sur, con diferentes estructuras de tarifas. Los ciudadanos mexicanos tendrán tarifas más bajas y pueden estar disponibles becas para estudiantes extranjeros calificados según la disponibilidad de fondos. Las fábricas también pueden patrocinar a estos estudiantes a cambio de su trabajo en la fábrica, aportando nuevos conocimientos y habilidades a la industria.

El programa de emprendedores de LLC seleccionará a seis personas cada seis meses a través de entrevistas competitivas. Estas personas formarán un equipo especial de exportación y recibirán formación y apoyo especializados para impulsar el espíritu empresarial. El programa tiene como objetivo atraer a más jóvenes talentosos y con mentalidad empresarial para el diseño y desarrollo de productos y diversas asociaciones.

LLC puede asociarse inicialmente con universidades y colegios existentes para utilizar sus instalaciones, y con el tiempo convertirse en una institución independiente. La formación proporcionada por LLC podría ser reconocida por el sistema educativo mexicano y ofrecerse como un curso completo de dos años.

LLC puede generar ingresos principalmente a través de la formación, las pruebas y la supervisión de calidad.

Capítulo 5:

Colaborar con el departamento de comercio del gobierno para redefinir los términos libres de impuestos bajo el TLCAN, permitiendo una estructura de costos competitiva para los productos Hechos en México.

La redefinición del estatus libre de impuestos para los productos fabricados en México se puede buscar a través de negociaciones lideradas por el departamento de comercio del gobierno. El objetivo es eliminar cualquier barrera que limite la competitividad en la cadena de suministro y la estructura de costos de los productos fabricados en México. El objetivo es atraer inversiones en el sector manufacturero y establecer una cadena de suministro completa dentro de América del Norte.

Aquí hay algunas medidas propuestas de redefinición:

1) Permitir que los materiales extranjeros representen hasta el 60% del costo total de los productos para calificar para el estatus libre de impuestos cuando se fabrican en México.

2) Conceder el estatus de importación libre de impuestos a todos los materiales, adornos y maquinaria utilizados con fines de exportación en México, bajo estrictas regulaciones y verificaciones aduaneras de México.

3) Implementar un plan de reducción gradual para el estatus libre de impuestos, reduciendo el requisito de costo máximo de importación del 60% para calificar para el estatus libre de impuestos en un 10% cada tres años. Este enfoque fomentaría que los proveedores de materiales y adornos establezcan fábricas en México, completando así la cadena de suministro dentro de un círculo cercano para América del Norte.

Promover la iniciativa "Hecho en México" no solo acercaría la cadena de suministro a Estados Unidos y Canadá, sino que también contribuiría a la seguridad económica como una forma de seguridad nacional. Un próspero sector manufacturero en México generaría un crecimiento económico saludable y proporcionaría empleos bien remunerados, creando un factor de atracción para que los inmigrantes de América Latina y Asia se queden en México en lugar de cruzar la frontera. Esto, a su vez, podría ayudar a reducir la inmigración ilegal en su origen alentando un auge manufacturero en América Latina también.

Implementando estas medidas integrales, las fábricas de calzado de México pueden mejorar su competitividad y aumentar gradualmente su cuota de mercado en los Estados Unidos. Para alcanzar el objetivo del 25% del total del mercado de calzado de Estados Unidos en un plazo de 20 años o menos.

Pan Pan

Collaborated with

Carlos Bravo Padilla