



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## Logística Integral y creación de valor en el sector calzado: el caso León, Guanajuato

RIGOBERTO SORIA ROMO<sup>1</sup>  
FRANCISCO JAVIER VILLARREAL SEGOVIANO<sup>2</sup>

### Resumen

Las economías emergentes se han caracterizado por sus procesos de apertura. La competitividad es el eje de la dinámica actual y la productividad es el factor determinante de la competitividad de empresas, industrias y aparatos productivos. A su vez, la productividad está condicionada primordialmente por el ritmo y la dirección de la logística integral. Este planteamiento se aplica a la pequeña y mediana empresa, pues la aplicación de la logística integral en la pequeña y mediana empresa, incrementa la productividad y la creación de valor en la misma, lo que les permite ser más competitivos en un contexto global. Esta estrategia es especialmente útil en un ambiente cambiante y dinámico, ya que la logística integral, busca el equilibrio de la cadena de valor del negocio y la interacción y operación eficiente de sus áreas operativas. Esta tesis se contrasta en las empresas pequeñas y medianas del sector calzado en la ciudad de León, Guanajuato.

**Palabras clave:** Creación de Valor, Logística Integral, Ventaja Competitiva

### Abstract

Emerging economies have been characterized by liberalization processes. Competitiveness is the focus of the current dynamics and productivity is the key determinant of the competitiveness of companies, industries and production systems. In turn, productivity is determined primarily by the pace and direction of integrated logistics processes. This approach applies to small and medium enterprises, since the implementation of integrated logistics in small and medium businesses, increasing productivity and creating value, allows them to be more competitive in a global context. This strategy is particularly useful in a changing and dynamic environment as integrated logistics, seeks to balance the business value chain and the interaction and efficient operation of its operational areas. This thesis is tested in small and medium enterprises in the footwear sector in the city of León, Guanajuato.

**Keywords:** Value Creation, Integrated Logistics, Competitive Advantage

---

<sup>1</sup> Rigoberto Soria Romo es Maestro en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México y Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México. Actualmente se desempeña como Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: [soriaromo@yahoo.com.mx](mailto:soriaromo@yahoo.com.mx). Teléfono y fax: + 52 (33) 3770 3456 y 3770 3300 extensiones 5613 y 5364.

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Políticas Públicas, Periférico Norte No. 799, Modulo "B" 201, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan Jalisco, México, C.P. 45100.

<sup>2</sup> Licenciado en Comercio Internacional, Maestro en Administración y estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Correo electrónico: [fvillarreal@delasalle.edu.mx](mailto:fvillarreal@delasalle.edu.mx) Jefe de Vinculación de la Universidad la Salle Bajío Maestro en Administración, Universidad De La Salle Bajío, Av. Universidad 602, Col. Lomas del Campestre, León Guanajuato, Teléfono: (477) 710 85 00

## **Introducción**

En el análisis de la competitividad, tanto a nivel macro como microeconómico, la preocupación central es doble: primero, identificar qué factores pueden determinar una posición favorable y, segundo, establecer una estrategia que conduzca a ello.

Para competir con efectividad en el contexto de una economía global y mercados dinámicos, (constante cambio en la oferta de productos y servicios, formas de comercializar y servicio postventa, entre otros), las empresas deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente (Christopher, 2006).

Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los enormes presupuestos para publicidad, ya no son tan efectivas como antes. Asimismo, es poco probable que la actitud mental de los gerentes tradicionales conduzca a una empresa a la competitividad estratégica. Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar. El diseño y la implementación de la estrategia sigue siendo un importante elemento del éxito en este entorno, porque permite planear las acciones estratégicas para aplicarlas cuando las condiciones del entorno lo requieran (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

El objetivo general del presente trabajo es analizar el efecto de la implementación de la logística integral para lograr competitividad y crear valor en las pequeñas y medianas empresas del sector calzado en la ciudad de León, Guanajuato. Para lo anterior, se toman variables como desarrollo tecnológico y uso de tecnologías avanzadas, infraestructura, incremento en el empleo y de la calidad de los recursos humanos, alianzas con proveedores y otros productores y participación en ferias internacionales. En base a estas estrategias se plantea desarrollar cursos de acción para mostrar la importancia de la creación de valor a través de una logística integral, como base para la operación de la empresa pequeña y mediana en un contexto global para lograr una ventaja competitiva en el comercio internacional.

La logística integral es una estrategia que sirve de base a la mejor toma de decisiones en las actividades de toda la cadena de valor del negocio. Esto es, gracias a la indudable importancia que tiene en sus resultados el margen de beneficios, los plazos de entrega, la calidad del producto o

servicio y la satisfacción del cliente. En pocas palabras, es la regla del juego sobre lo que deben trabajar las organizaciones para garantizar su éxito en un entorno cada vez más demandante.

La mala aplicación o el no utilizar de una manera adecuada algunas estrategias desde una perspectiva de logística integral, tales como elementos de desarrollo del producto, aprovisionamiento de materia prima, logística interna, distribución física, administración de programas de fomento, aplicación de la legislación aduanera y auditoria preventiva en comercio exterior provocan que el rezago siga creciendo en cuestiones de competitividad y de servicio por parte de las empresas pequeñas y medianas.

La creación de valor a través de la logística integral en el presente, exige la revisión de cada uno de los eslabones de la cadena de suministros, incluyendo la de clientes y proveedores. Todo esto, con el fin de identificar los factores críticos de éxito que puedan afectar directamente la competitividad y la creación de valor. Como áreas de oportunidad, esos factores pueden favorecer el logro de los objetivos globales de la organización. De ahí la obligación de identificarlos, darles seguimiento y cumplimiento.

Los avances tecnológicos y la desregulación del transporte y de la industria de las comunicaciones han hecho surgir un sinnúmero de nuevas oportunidades para que casi cualquier empresa mejore sus técnicas de entrega de productos y servicio a sus clientes. Como resultado, la logística, o entrega de bienes, se ha desplazado a la vanguardia como una forma de obtener grandes ganancias (Voorhees y Coppett, 1986).

En la medida que las Pymes sean conscientes de la importancia de la creación de valor a través de la aplicación de la logística integral, la empresa estará en un proceso de mejora continua ayudando a su propio crecimiento y al de su país. En México tenemos que aprender a vivir y a practicar en términos de logística en todas las áreas, para lograr la creación de valor cuyo resultado sea esa ventaja competitiva dinámica que lleve a la empresa a internacionalizarse.

La aplicación de la logística no es, en absoluto, un asunto exclusivo de grandes empresas o países, las pequeñas y medianas empresas pueden establecer esta herramienta, con el objetivo de lograr ser empresas competidoras a nivel internacional, creando valor en la cadena logística del negocio.

Hoy, en una era de acortamiento de los ciclos de vida de los productos, con proliferación de líneas de productos, cadenas de distribución cambiantes y tecnologías nuevas, el dominio de la logística se ha convertido en un ingrediente esencial para el éxito competitivo. Un sistema logístico mal

administrado puede crear una variedad interminable de problemas y no existe un enfoque o solución que sea útil para todas las compañías. En consecuencia, el reto para los administradores es entender las demandas que frecuentemente entran en conflicto en cada sistema y decidir si la mejor respuesta es hacer al sistema más eficiente, volver a equilibrarlo o rediseñarlo (Sharman, 1984, citado en Christopher, 2006).

### **Ventaja Competitiva**

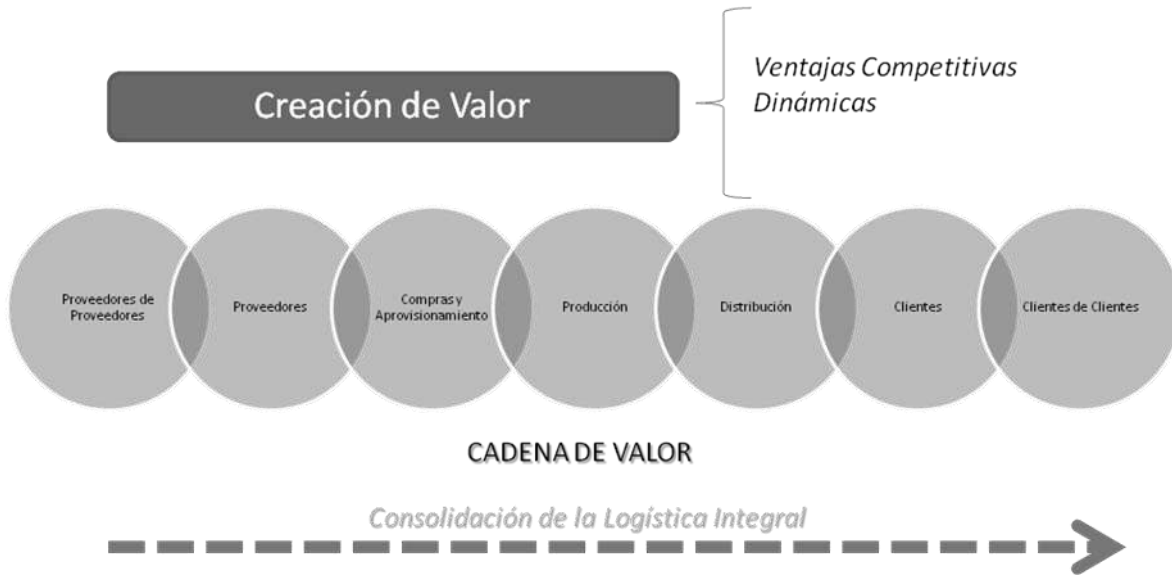
El desarrollo de ventajas competitivas adquiere mayor relevancia cuando las empresas se enfrentan a mercados altamente dinámicos. Porter (1987) comenta lo siguiente: “La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes”.

Con esta hipercompetitividad caracterizada por un ambiente altamente dinámico, encontramos que la sociedad y los consumidores finales son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, precio, servicio y variedad; por lo que los esfuerzos en la empresa son encaminados a la creación de valor a través de una herramienta estratégica, como la logística integral, que permita lograr ventajas comparativas y competitivas dinámicas. En este ambiente, las empresas pueden disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos.

A través de la ventaja competitiva que se genera, las estrategias dentro de la cadena de valor del negocio consolidan la logística integral, cuyo resultado final de todas esas actividades es la creación de valor. A continuación se presenta una figura para su interpretación.

La evolución de la globalización lleva a la empresa pequeña y mediana a prestar atención en el manejo de las operaciones logísticas, de tal forma que le ayude a colocar sus productos de una manera más eficiente. Las empresas pequeñas y medianas ya no deben considerar a la logística como un procedimiento que represente obligación, sino más bien a considerar su aplicación como una fuerza que impulsa la creación de valor del negocio para obtener ventajas competitivas.

**Figura 1.- Consolidación de la Logística Integral**

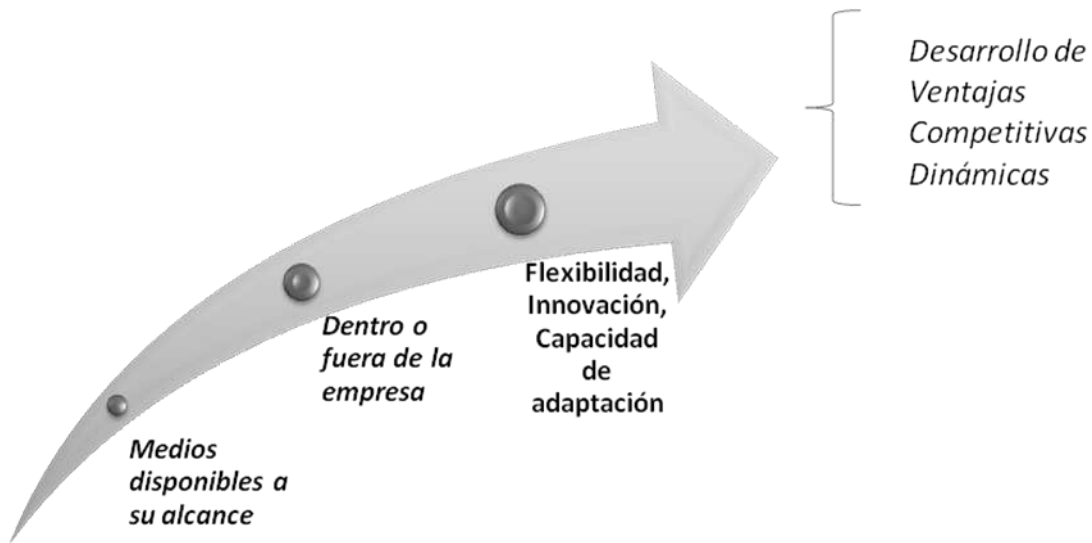


**Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1987.**

Para desarrollar ventaja competitiva, las Pymes dependen principalmente de los medios disponibles a su alcance, ya sea que éstos se encuentren dentro de la misma empresa o disponibles a través de instituciones públicas o privadas. Muchas de sus ventajas han derivado de su flexibilidad, innovación, capacidad de adaptación, entre otras (Ojeda Gómez, 2007).

Las ventajas competitivas resultan principalmente de una rápida innovación y mejoramiento continuo. No es permanente, sino que puede perderse si la empresa se estanca tecnológicamente o en la mejora continua. Porter coincide con Schumpeter sobre la importancia del desarrollo tecnológico y con Edward Deming sobre la necesidad del mejoramiento continuo (Churión, 1994).

**Figura 2.- Desarrollo de ventajas competitivas**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Porter, 1987.

A través de éstas condiciones y escenarios las empresas Pyme, pueden tener ventajas propias y llegar a un proceso de internacionalización que permita actividades logísticas eficientes para colocar productos en el exterior o bien importar materia prima que permita a sus productos ser más competitivos.

Según Ojeda Gómez (2007), la ventaja competitiva resulta de un proceso dinámico debido a los cambios en, y a la influencia ejercida por, el ambiente, el apoyo de diversas instituciones y los cambios que ocurren en el papel del empresario y/o los recursos de la empresa. Todos los factores son dinámicos e interactúan entre sí y también necesitan adaptarse a las demandas del entorno. Por tanto, este proceso requiere adaptación, aprendizaje, monitoreo del entorno, cooperación y el desarrollo de estrategias que ayuden a las Pyme a lograr sus objetivos.

Figura 3.- Condiciones de internacionalización



**Fuente: Elaboración propia en base a Drucker, 2005.**

Según Drucker (2005), la ventaja competitiva no existe, hay que construirla. Las variables indispensables para hacerlo se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor. Las ganas constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad. El conocimiento es la razón para entender lo que se quiere realizar y cómo lograr esa realización (véase figura 4).

No se puede considerar a la ventaja competitiva, sin la interacción de las diversas disciplinas o áreas dentro de la organización, con una perspectiva holística de la empresa (Porter, 1987). Por esta razón, la logística integral representa esa herramienta estratégica que impulse la creación de valor en la empresa.

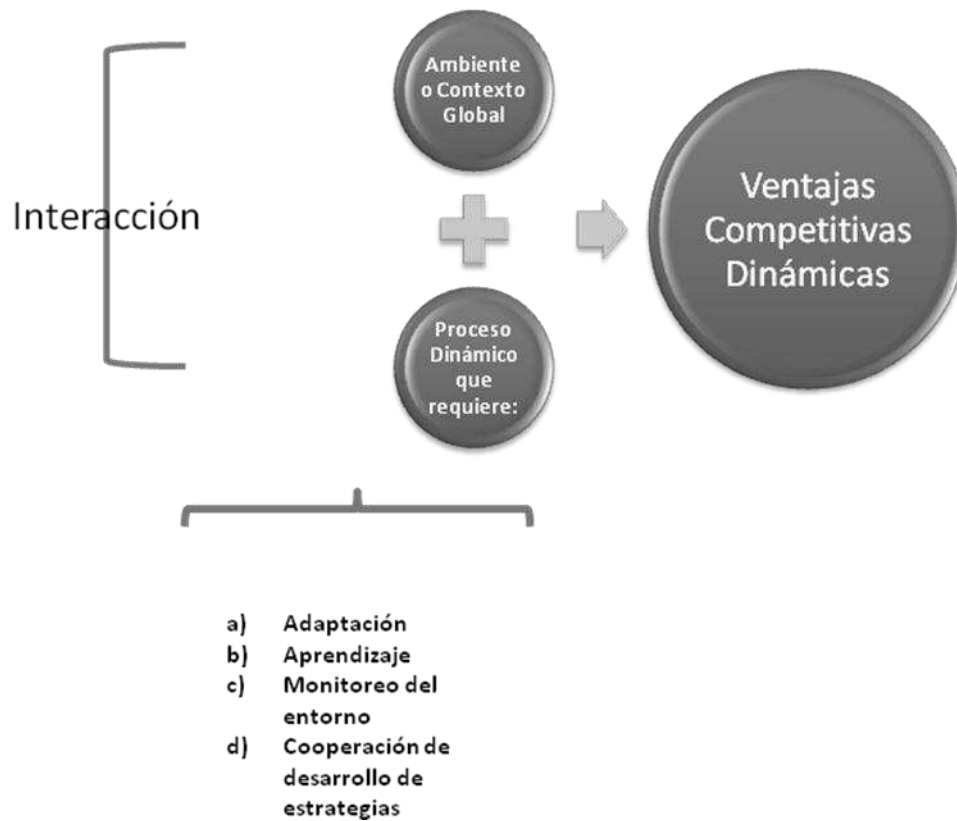
La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. La ventaja competitiva no puede entenderse de manera cabal si no se combinan todas estas disciplinas en una perspectiva holística de la empresa. Las fuentes potenciales de la ventaja se encuentran en todas partes de la empresa. Todos los empleados, sin importar su distancia con la formulación de estrategias, deben reconocer que contribuyen a alcanzar y sostener la ventaja competitiva (Porter, 1987).



Vázquez (2005: 1) comenta lo siguiente:

[...] un contraste, respecto de la competencia, que facilita a la empresa el ingreso al mercado, define a la ventaja competitiva. Hay que enfatizar que, en realidad, las posibilidades de ingreso y crecimiento de una empresa en el mercado dependen fundamentalmente de la ventaja competitiva que se logre construir.

Figura 4.- Proceso dinámico para lograr ventajas competitivas



**Fuente:** Elaboración propia en base a Parkin, 2006.

Así pues la ventaja competitiva con una visión dinámica, se logrará en la medida que se utilicen estrategias (logística integral), y poder identificar en la cadena de valor del negocio como influye para la creación de valor; en la medida en que se estudien los diferentes casos del sector calzado, con su descripción y comparación para poder obtener información de qué elementos son importantes y aportan para lograr ventajas competitivas y cuáles no.

## Logística Integral

El término Logística tiene diversas acepciones, hoy en día. Se le identifica como Negocios Logísticos, Distribución Física, Administración de Materiales, Ingeniería de Distribución, Administración Logística y Administración de la Cadena de Suministros, entre otros.

Algunos autores como Peter Drucker (1969), John Mentzer (2001), Robert Handfield (1999), describen a la Logística como ese proceso completo de materiales y productos que se trasladan dentro, a través y fuera de la organización para satisfacer las necesidades específicas del cliente; el Consejo de Administración Logística define a la logística de la siguiente manera:

El proceso de planear, implementar y controlar la eficiencia, efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios y toda la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el objetivo de satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente” (Consejo de Administración Logística, 2007).

Ya desde 1984, Sharman comentaba lo siguiente:

Hoy, en una era de acortamiento de los ciclos de vida de los productos, con proliferación de líneas de productos, cadenas de distribución cambiantes y tecnologías nuevas, el dominio de la logística se ha convertido en un ingrediente esencial para el éxito competitivo.

**Tabla 1.- Conceptos alternativos de logística**

Concepto	Definición	Autor (es)	Elementos de la Definición	Concepto Personal
<b>Logística</b>	El proceso de planear, implementar, y controlar el flujo eficiente y efectivo, así como el almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las necesidades o requerimientos del consumidor.	Consejo de Administración Logística	Proceso; Flujo eficiente y efectivo; Punto de origen al punto de consumo; Satisfacción de necesidades del consumidor.	Proceso de planeación que integra lo interno con lo externo, del punto de origen al punto de consumo, para lograr satisfacer los requerimientos del consumidor.
<b>Logística</b>	Administración de la cadena de suministros que trata de integrar eficientemente a los proveedores, manufactureros, almacenes y tiendas, por lo que la mercancía es producida y distribuida en las cantidades correctas, en los lugares indicados, en el tiempo especificado, con el objetivo de	David Simchi-Levi; Philip Kaminsky ; Edith Simchi-Levi	Integración eficiente; Cantidades correctas; Lugares indicados; Tiempo especificado; Disminuir	Cadena de suministros que busca integrar a toda la cadena de valor del negocio, considerando la cantidad correcta, tiempo correcto y lugar indicado,

	minimizar los costos mientras se busca satisfacer los requerimientos de nivel de servicio.		costos; Nivel de servicio.	además del tiempo especificado.
<b>Logística</b>	Conjunto de actividades asociadas, encargadas del flujo de materiales y de la información que comienza con el aprovisionamiento de las materias primas y termina con la entrega del bien al consumidor final.	Eduardo Reyes Díaz Leal.	Conjunto de actividades; Flujo de Información y Actividades; Del aprovisionamiento hasta el consumidor final.	Actividades integradas, que implica el flujo de materiales e información.
<b>Logística</b>	Es aquella parte del <i>Supply Chain</i> (Cadena Integral de Abastecimiento) que planifica, implementa y controla de manera económica el flujo de almacenaje de materias primas, productos en proceso, y productos terminados, desde el punto de origen al punto de consumo (cliente), con la información relacionada para satisfacer las necesidades del cliente.	Rodolfo Portillo Rosas	Cadena Integral de abastecimiento ; Punto de origen a punto de consumo; Satisfacer necesidades del cliente.	Planificación y muchos accidentes.

Por otra parte, el concepto de inventario pasa a ser un elemento a considerar en medio de cada uno de los eslabones en la cadena de valor del negocio. Una manera de apreciar la importancia de la logística es desde la perspectiva del inventario (Lalonde, 1994), ya que éste representa de 35 a 50% de los activos de una compañía promedio (30% en compras, 30% en operaciones, 40% en el canal de distribución), razón por la que la atención de los altos ejecutivos debería concentrarse en él (Carranza, 2004).

### **Creación de Valor – Cadena de Valor**

El concepto de creación de valor, está muy relacionado con la cadena de valor del negocio a nivel micro y macro, de acuerdo a la estrategia del negocio para consolidar ventajas competitivas. En la medida que la empresa logre interactuar en cada una de sus áreas con una visión de logística integral y a la vez se extienda a otras cadenas de negocios o sectores, se podrá decir que la empresa está en el rumbo hacia la competitividad.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es

esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementarla. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. A continuación se presenta una tabla comparativa entre el negocio tradicional y el que utiliza un enfoque de la cadena de valor:

**Figura 5.- Comparación entre negocio tradicional y cadena de valor**

<b>Comparación entre las Relaciones del Negocio Tradicional y la Cadena de Valor.</b> <b>Fuente: Bouma (2000)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Cadena de Valor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información compartida</li> <li>• Objetivo primario</li> <li>• Orientación</li> <li>• Relación de poder</li> <li>• Estructura de la organización</li> <li>• Filosofía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa o ninguna</li> <li>• Costo / precio</li> <li>• Commodity</li> <li>• Desde la oferta</li> <li>• Independiente</li> <li>• Auto optimización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia</li> <li>• Valor / calidad</li> <li>• Producto diferenciado</li> <li>• Desde la demanda</li> <li>• Interdependiente</li> <li>• Optimización de la cadena</li> </ul>

Fuente: Bouma, J. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector*, Alberta: Toma & Bouma Management Consultants.

Si estructuramos una cadena de valor tipo adaptada a las características del sector calzado o empresas Pyme del sector, se pueden por una parte definir las actividades clave, a fin de identificar

factores que sean fuente de ventajas competitivas y por otra se posibilita al responsable de operaciones para establecer a partir de la cadena de valor cuales son las actividades “visibles” donde la presencia del cliente es constante, que constituyan procesos clave en la producción y entrega del servicio; una vez identificadas las mismas debe procederse al desglose y especificación de las operaciones a realizar.

Figura 6.- Creación de valor a través de la creación de valor



Fuente: Bouma, J. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector*, Alberta: Toma & Bouma Management Consultants.

A continuación se presenta una tabla comparativa de diferentes definiciones utilizadas referente al concepto de creación de valor / cadena de valor.

Tabla 2.- Definiciones alternativas sobre creación de valor / cadena de valor				
Concepto	Definición	Autor (es)	Elementos de la Definición	Concepto Personal
Creación de Valor / Cadena de	La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y	Michael Porter	Conjunto de actividades, enfoque en el	Conjunto de actividades que apoyan un producto

Valor	apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.		establecimiento de la estrategia.	o servicio con una forma o estilo específico.
Creación de Valor / Cadena de Valor	La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, <i>marketing</i> e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.	Iglesias	Visión compartida y metas comunes; objetivos específicos de mercado;	Una visión compartida de los departamentos o áreas en sus actividades para lograr objetivos específicos, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores.
Creación de valor	La suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.	Michael Porter	Beneficios percibidos, costos percibidos, Análisis de actividad empresarial, Fuentes de ventajas competitivas.	Actividades generadoras de valor, que buscan incrementar la competitividad.

### Pequeñas y medianas empresas del Sector Calzado

En esta parte del trabajo se hace referencia de forma específica al objeto de estudio y la relación con los cuatro conceptos anteriores con las Pymes en el sector calzado en León Guanajuato.

La dinámica del mundo globalizado se expresa en los cambios suscitados en el mercado mundial del calzado. La industria mexicana del calzado pasa por un momento de grandes retos debido, entre otras cosas, a la competencia desleal y la contracción del mercado interno. Adicionalmente, la

globalización y el libre mercado exigen mayores niveles de competitividad traducidos en precio, calidad y buen servicio, exigencias que no siempre es fácil cumplir. Hoy el desarrollo del producto, la comercialización y la mercadotecnia constituyen áreas prioritarias del sector.

En ninguna definición se pretende recoger todos los elementos que determinan que una empresa sea “pequeña” ó “mediana”, ni los que diferencian a las empresas, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

Según la Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Senado de la República, 2007), la definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas, se ha basado en varios criterios, que son:

1. El número de trabajadores que emplean.
2. El volumen de producción o de ventas.
3. El valor de capital invertido.
4. El consumo de energía.

Las características de pequeña y mediana son simples adjetivos que delimitan el tamaño de la empresa para identificarla en su capacidad de operación, regularmente se clasifican las empresas de acuerdo con el número de empleados con que cuenta, a continuación se especifica en la tabla los tamaños y su clasificación

Tipo de empresa	Cuadro 1. Clasificación por número de personal ocupado según sector de actividad		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	0-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

*Figura 7. Fuente: INEGI, Resumen General. Censos Económicos 2004, México, 2006, p. 147.*

En relación a las Pymes del sector calzado en León, Guanajuato se encuentran las siguientes características:

- a) Regularmente son empresas familiares que iniciaron con un taller, y que por medio de innovar en una línea surge el crecimiento y desarrollo de la empresa.

- b) Existe innovación en la cadena proveedora de calzado, aunque la integración de toda la cadena del sector sigue siendo ineficiente, ya que cada una de las empresas toma su rumbo.
- c) Las empresas empiezan a buscar proveeduría y bienes de capital asiático, adaptan diseños europeos, de comercializadores y marcas a nivel internacional y también generan diseños e innovaciones propias.
- d) En el sector calzado de León, Guanajuato es muy heterogénea su composición, ya que existen unas cuantas empresas consideradas como grandes que implementan tecnología de punta y sus estructuras generan una diversificación de productos y de mercado; mientras que el resto del sector representado por las Pymes, producen en ocasiones con procesos mecanizados, no con tanta tecnología.
- e) Es una industria con buen nivel tecnológico, más sin embargo no con alta productividad y eficiencia, la industria sigue dependiendo más de la mano de obra que invertir en maquinaria sumamente moderna.
- f) Regularmente no existe investigación y desarrollo de forma estratégica, las empresas se limitan a participar en ferias de exhibición, donde conocen las tendencias de moda y de materia prima.
- g) En cuanto al aprendizaje y capacidades para lograr ventajas competitivas son muy limitadas y con una visión a muy corto plazo; además de la falta de formar el recurso humano.

## **Metodología**

Tipo de estudio: Cuantitativo Correlacional

Lugar: León, Guanajuato

Tiempo: Enero 2009 a 2010

Universo: Pequeñas y Medianas empresas de la industria del calzado ubicadas en la ciudad de León.

Muestra y Diseño Muestral: Tamaño de la muestra con parámetro según diseño para estudios de corte transversal con variables de tipo categóricas, tomando un universo de 500 empresas adheridas a la Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), especificando una proporción en la población del 60, con una diferencia máxima esperada de 15 y un error de tipo 1: 0.05 a 2 colas, obteniéndose un tamaño de muestra de 68 empresas.

## **Métodos:**

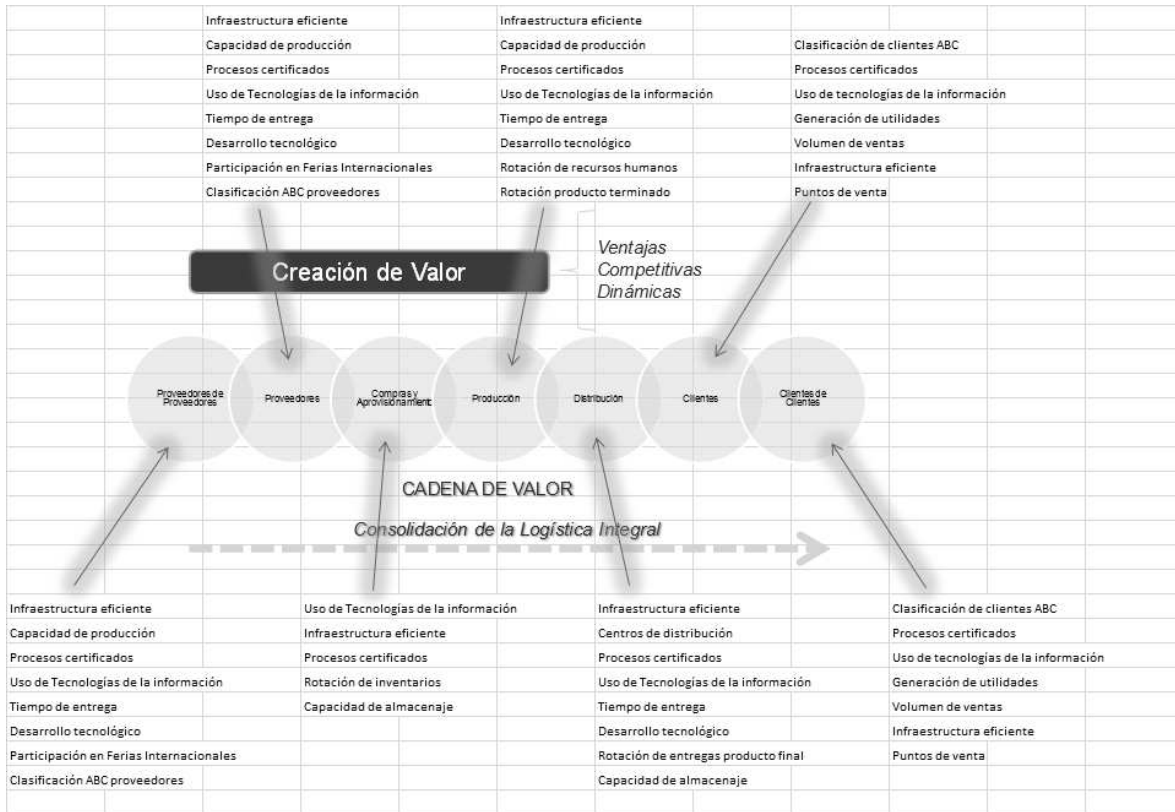


Se hizo un estudio transversal utilizando métodos cuantitativos para medir el valor de la cadena logística, analizar las condicionantes de la empresa y estudiar el desarrollo que han tenido las pequeñas empresas y como se han desarrollado de acuerdo a la cadena de valor.

En consecuencia, se aplicaron encuestas a empresas Pyme adheridas a la cámara de calzado y con la base de datos de COFOCE (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato), en donde además de aplicar la encuesta, se hacía un recorrido por las instalaciones y se platicaba de forma informal la realidad y contexto de la empresa, y que generaba también información cualitativa útil. Con ello, se pretendió conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas en León, Guanajuato, poder identificar los aspectos necesarios para revertir esas desventajas identificadas, como la falta del desarrollo de una logística, la ausencia de planeación estratégica, aplicación de las tecnología de la información y comunicación, falta de competitividad internacional y la falta de creación de valor a lo largo de la cadena de valor del negocio.

Se aplicó un cuestionario a 60 empresas que constó de 4 apartados y una ficha de identificación. El primer apartado con 11 preguntas, se enfocó a componentes generales que mostraron las características de la empresa; En el segundo con 8 preguntas, se buscó identificar como se encuentra la cadena de valor de la empresa. En la siguiente figura se muestra la interpretación de los conceptos de cada uno de los eslabones de la cadena, hacia una consolidación de la logística integral.

**Figura 8. Eslabones cadena de valor**



**Fuente: elaboración propia en base a Porter (1987), Parkin, 2006 y Bouma 2000.**

En el tercer apartado con 5 preguntas, se buscó conocer y analizar cómo las empresas se identificaban con actividades propias de estrategias logísticas, a continuación se muestra una figura con las operaciones propias de cada estrategia, para definir que tanto la empresa tiene la oportunidad de crecer y de visualizar nuevas formas de operar y consolidar herramientas logísticas para crear valor.

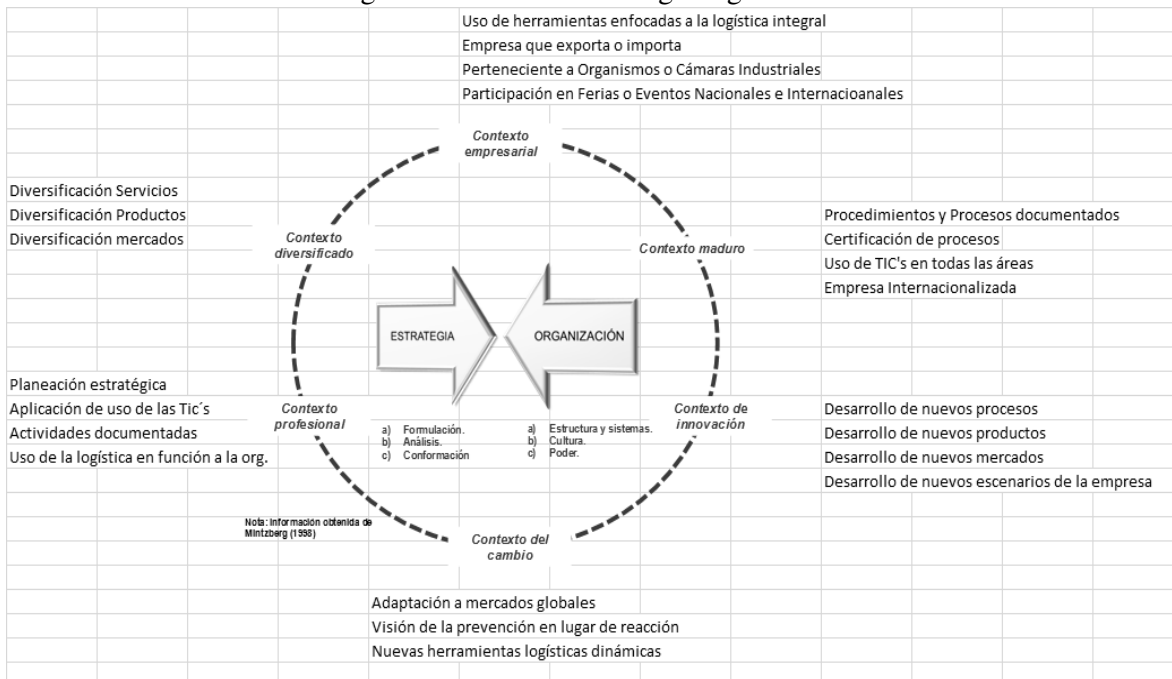
Figura 9. Estrategias logísticas

<p><b>Intenciones estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concebir a la estrategia.</li> <li>• Comienzo de una visión estratégica.</li> <li>• Idea de creación de valor.</li> </ul>	<p>Planeación estratégica y de logística</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se consolidan las bases para aplicar la logística</li> <li>La herramienta logística se utiliza de forma sistematizada</li> <li>Desarrollo de innovación en la empresa de forma planeada</li> </ul>
<p><b>Estrategia realizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas que ha tomado la empresa.</li> <li>• Toma de decisión para lograr metas.</li> <li>• Apoyo a la creación de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consolidan las bases para aplicar la logística</li> <li>La herramienta logística se utiliza de forma sistematizada</li> <li>El uso de las TIC's en combinación con plataformas logísticas</li> </ul>
<p><b>Estrategia deliberada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular intención y avanzar al objetivo.</li> <li>• El concepto "pull" de la estrategia.</li> <li>• Diseño de la estructura para crear valor y ventajas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crea las bases para aplicar la logística</li> <li>La herramienta logística se utiliza de forma disgregada</li> <li>Existen el uso de TIC's enfocadas a la logística</li> </ul>
<p><b>Estrategia emergente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actos que no representan las intenciones formales.</li> <li>• Visión disgregada de la empresa.</li> <li>• Contexto que no impulsa la creación de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe el uso de la herramienta logística</li> <li>No existe la creación de valor</li> <li>No existe una ventaja comparativa definida</li> </ul>
<p><b>Estrategia no realizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenciones formales que no se realizan.</li> <li>• Reproceso de la estrategia y el concepto "push".</li> <li>• Diseño de la estructura para crear valor ineficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe el uso de la herramienta logística</li> <li>No existe la creación de valor</li> <li>No existe una ventaja comparativa definida</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia.**

En el cuarto apartado con 6 preguntas, se elaboró un *check-list* para estudiar como las empresas se identifican en cada uno de los contextos estrategia-organización. Con los indicadores mencionados anteriormente se relacionan preguntando a través de éste apartado.

Figura 10. Contexto estrategia-organización



**Fuente: elaboración propia.**

## **Resultados**

La empresa al definir su estrategia competitiva debe identificar en sus procesos los generadores de costos y valor. De ahí que un aspecto importante consiste en identificar la cadena de valor y encaminar todas las acciones necesarias para su fortalecimiento, a través de la logística integral.

Es importante señalar que para obtener los mejores resultados en el proceso de análisis de la cadena de valor, es conveniente contar con información oportuna, la colaboración y la cooperación del gerente o responsable de la empresa, cuyo conocimiento resulta invaluable para asegurar los mismos.

La principal limitante que tiene el sector para invertir en tecnología e innovación es la propia estructura de las empresas (85% son micro, pequeña y mediana empresa). Son pocas las pequeñas y medianas empresas que invierten en tecnología e innovación dado que la consideran como una inversión muy costosa en relación a los ingresos de sus empresas. Las empresas grandes son las que invierten en tecnología y desarrollo de producto con la finalidad de posicionarse en los mercados. Las empresas locomotoras son las que van a la cabeza de la industria, marcando una ruta clara en la exportación, la comercialización y el encadenamiento con otras empresas de forma asociada.

Ante la competencia, no sólo las grandes empresas han empezado a realizar cambios, sino que empresas medianas han comenzado a reestructurarse a través de la contratación de personal técnico especializado y la adquisición de sistemas que mejoran la eficiencia en el diseño y la calidad de los productos. Existe un grupo importante de empresas en el mercado que está siguiendo la tendencia de modernización y actualización en el desarrollo tecnológico, logrando así una mejor calidad en el diseño de sus productos.

Para poder lograr empresas competitivas, éstas deben transformarse, invertir en tecnología, ser más flexibles y dar respuesta rápida al mercado. Para ello, en el camino hacia un futuro cada vez más competitivo, los esfuerzos individuales de cada Pyme del sector no serán suficientes; serán necesarias las alianzas para avanzar en el desarrollo tecnológico e investigación de nuevos productos. Ante una mayor apertura y competencia, es necesario invertir en el desarrollo de productos orientados a la moda.

La percepción de los fabricantes entrevistados y de algunos especialistas es que la proveeduría nacional no cumple con las expectativas de la manufactura, principalmente por el incumplimiento en las entregas. Son pocas las empresas que pueden responder en los tiempos acordados; además, se

menciona que un importante porcentaje presenta deficiencias organizativas y poco interés en la inversión en tecnología, situación que en algunos casos se deriva de la administración familiar.

Muchos proveedores mexicanos no están al día en cuanto a los requerimientos del mercado, ya que no ofrecen los insumos que el mercado mundial exige. Esto ocasiona que los fabricantes nacionales, sobre todo en el ramo de calzado de moda, recurran al abasto de importación. Se reconoce la calidad de la piel mexicana, pero se considera que sus precios empiezan a ser poco competitivos; de ahí que algunas medianas empresas recurran al abasto de producto importado y que las empresas grandes cuenten con encadenamientos verticales. Algunos entrevistados expresan que muchos curtidores tenderán a desaparecer por cuestiones de competitividad de precios, además de que habrá problemas por la escasez de agua y los enormes costos ambientales; en consecuencia, se espera un crecimiento notable en las importaciones de piel.

Se considera que no existe una perfecta integración de la cadena productiva, ya que los fabricantes mexicanos carecen de visión y son pocas las empresas que invierten para desarrollar sus plantas productivas. Esto genera grandes problemáticas, que van desde la mala calidad de los productos hasta el incumplimiento en tiempos de entrega. La expresión general es que el sector no es competitivo, ya que presenta rezagos en procesos de producción y niveles gerenciales; por ello, a mediano plazo y ante una mayor apertura del mercado habrán de desaparecer muchas Pymes. La mano de obra de la industria no cuenta con la preparación requerida, por lo que es necesario capacitarla en la misma empresa. El proceso de capacitación de mano de obra nueva puede durar hasta seis meses, sin la garantía de que ese personal posteriormente se quede en la fábrica.

Es fundamental invertir en la preparación de los mandos medios, por los niveles de responsabilidad que tienen en la calidad del producto final. Los directivos de las empresas juegan un papel fundamental en la competitividad del sector, por lo que debe invertirse en su preparación. Es necesario tener una alta competencia gerencial, que tenga visión para entender los problemas y dar soluciones adecuadas. La mentalidad del empresario deberá transformarse acorde a las necesidades del mercado.

Si la tendencia de México es hacia la especialización en la producción, será vital contratar personal técnico especializado, así como adquirir sistemas que mejoren el diseño y la calidad de los productos. Las grandes y medianas empresas orientadas a la exportación son las que desarrollan planes de capacitación enfocados a mandos medios (como jefes de planta) y operarios, con la finalidad de desarrollar una capacitación multihabilidades en las líneas de producción; también

efectúan capacitación en aspectos de desarrollo humano, atendiendo de manera integral al trabajador. Se considera que esta tendencia será fundamental para avanzar en la competitividad.

## **Conclusiones**

1. La visión y aplicación de la logística integral tiene diferente percepción dependiendo del puesto dentro de la empresa.
2. No existe una articulación a lo largo de la cadena de valor y procesos certificados.
3. El uso de las tecnologías de la información y comunicación es muy pobre.
4. Según estudios de IPLANEG (Instituto de Planeación y Estadística del Estado de Guanajuato) y la CICEG (Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato) se debe aplicar los ciclos cortos y herramientas logísticas que impulsen la competitividad.
5. No se tiene en la mayoría de los casos la medición de los tiempos de entrega, rotación de inventarios.
6. La creación de valor a través de cómo las empresas se identificaban con la estrategia es poca, no se genera valor.

## **Referencias**

- Bouma. (2000). *Value Chains: A Strategic Tool for the Canadian Agri-Food Sector*, Alberta: Toma & Bouma Management Consultants.
- Carranza, O. (2004). *Logística Mejores prácticas en Latinoamérica*. México: Editorial Thomson.
- Christopher, M. (2006). *Logística (Aspectos Estratégicos)*. México: Limusa.
- Churión, J. R. (1994). *Economía al alcance de todos*. México: Editorial Alfa.
- Drucker, P. (2005). *Lo esencial de Peter Drucker*. EUA: Harper Collins.
- Hitt, Ireland y Hoskisson (2008). *Administración Estratégica*. México: Editorial Thomson.
- Handfield, R. J., (2001). *Purchasing and Supply Management*. South-Western: McGraw-Hill.
- Iglesias (2002). *Cadenas de valor como estrategias*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Documento de trabajo.
- INEGI (2006). *Resumen General. Censos Económicos 2004*. México: Inegi.
- Mentzer, J. (2007). *Handbook of Supply Chain Management*. Thousand Oaks: SAGE.
- Ojeda Gómez, J. (2007). “Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado”. *Revista Venezolana de Gerencia*, Centro de Estudios de la Empresa, Facultad de Ciencias

Económicas y Sociales. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. Año 12, Núm. 40, Octubre - Diciembre: 513-533.

Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*, México: Editorial Cecsca.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Cecsca

Parkin, M. (2006). *Economía*, México: Pearson.

Reyes Díaz-Leal, E. (2002). *Introducción a la Logística Internacional*. México: Bufete Internacional.

Senado de la República (2007). *Boletín de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México.

Simchi Levi, K. (2004). *Managing the Supply Chain*. South-Western: McGraw-Hill.

Voorhees, R D., Coppett, J.I. (1986). "Marketing-Logistics Opportunities for the 1990s", *Journal of Business Strategy*, vol. 7, n° 2: 52-59.