



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS

ENTORNO SECTORIAL, FACTORES COMPETITIVOS Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL DE DOS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO
ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE HUNUCMÁ, YUCATÁN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y
DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

LIC. JUAN CARLOS IRIGOYEN ALONZO

ASESOR

DR. JORGE CARLOS CANTO ESQUIVEL

COASESOR

MPEDR. GILLERMINA MARISOL PUC IBARRA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

3 DE MAYO DE 2024



DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.

No. DE OFICIO: X-109/24

Mérida, Yucatán, **11/marzo/2024**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

C. JUAN CARLOS IRIGOYEN ALONZO
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.

De acuerdo al fallo emitido por su director **Jorge Carlos Canto Esquivel**, coasesor **Guillermina Marisol Puc Ibarra** y la comisión revisora integrada por **Hermila Andrea Ulibarri Benítez**, **Andrés Miguel Pereyra Chany** **Ana María Canto Esquivel**, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"ENTORNO SECTORIAL, FACTORES COMPETITIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE DOS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO ÁRTESANAL EN EL MUNICIPIO DE HUNUCMÁ, YUCATÁN."

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
"In Hoc Signo Vinces"

JORGE ARTURO TELLO CETINA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



C.p. Archivo
JATC/AMPC/zac



AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios, a mis padres y a mi familia quienes han estado conmigo desde el día uno. Cuidándome, motivándome y apoyándome en todo momento, son los pilares fundamentales en vida, sin ustedes no estaría aquí y no sería la persona que soy el día de hoy.

De igual manera, agradezco al Instituto Tecnológico de Mérida y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado para la ejecución de este trabajo de investigación. También, agradezco a todos los profesores de la maestría quienes me compartieron su conocimiento y experiencia; a mi comité, la MPEDR. Guillermina Marisol Puc Ibarra, M.C. Hermila Ulibarri Benítez, la Dra. Ana María Canto Esquivel.

Por último, agradezco finitamente a Dios y a la vida por poner en mi camino a la Dra. María Antonia Morales González, quien estuvo incondicionalmente para apoyarme, escucharme y motivarme en todo momento, gracias a ella estoy logrando concluir esta meta en vida.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el entorno sectorial y los factores endógenos que influyen en la industria de calzado artesanal en el municipio de Hunucmá, Yucatán, así como conocer las acciones de responsabilidad social empresarial implementadas por las empresas fabricantes de calzado.

La metodología para el desarrollo de este trabajo se planteó como dos estudios de caso de corte cualitativo y con alcance descriptivo, en los que se consideran tres categorías de análisis: entorno sectorial, recursos y capacidades y responsabilidad social empresarial. Para la recopilación de información de cada categoría se diseñaron guías de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los sujetos de estudio quienes son personas con muchos años de experiencia en el sector de calzado, líderes de opinión dentro del municipio y, por último, a los dueños de las unidades de negocio, también se recabó información a través de observaciones y fuentes bibliográficas.

En los resultados del entorno sectorial, se observa que la fuerza más influyente es el poder de negociación de los proveedores, debido a que en el municipio existen pocos proveedores y venden a precios elevados, por lo tanto, las empresas tienen que recurrir a comprar sus insumos con proveedores del estado de Guanajuato. De igual manera, un gran porcentaje de los clientes de las empresas compran por mayoreo por lo que su poder de negociación es alto y la pérdida de un cliente para las empresas puede afectar directamente las finanzas. Con respecto a los factores endógenos, poseen recursos y capacidades que impulsan su desarrollo, entre los que destacan los recursos intangibles y la capacidad de dirección, innovación y calidad, por lo tanto, los recursos en las cuales se necesitan implementar acciones de mejora están el proceso productivo, desarrollo e investigación, ventas, publicidad y finanzas. Por último, respecto a la responsabilidad social empresarial se identificó que son pocas las acciones implementadas por las empresas, no es un tema que tengan presente entre sus objetivos de sustentabilidad de las empresas de la industria de calzado artesanal.

Palabras clave: Competitividad, entorno sectorial, factores competitivos endógenos, industria de calzado.

ABSTRACT

The objective of this research work is to analyze the sectoral environment and the endogenous factors that influence the footwear industry in the municipality of Hunucmá, Yucatán, as well as to understand the corporate social responsibility actions implemented by footwear manufacturing companies.

The methodology for the development of this work was proposed as two qualitative case studies with a descriptive scope, in which three categories of analysis are considered: sectoral environment, resources and capabilities, and corporate social responsibility. To collect information for each category, semi-structured interview guides were designed and applied to the study subjects who are people with many years of experience in the footwear sector, opinion leaders within the municipality, and, finally, to the owners of business units, information was also collected through observations and bibliographic sources.

In the results of the sectoral environment, it is observed that the most influential force is the bargaining power of the suppliers, because in the municipality there are few suppliers and they sell at high prices, therefore, companies have to resort to buying their products. inputs with suppliers from the state of Guanajuato. Likewise, a large percentage of companies' clients buy wholesale, so their bargaining power is high and the loss of a client for companies can directly affect finances, with respect to endogenous factors, they have resources and capabilities. that drive its development, among which the intangible resources and the capacity for management, innovation and quality stand out. The resources in which improvement actions need to be implemented are the production process, development and research, sales, advertising and finances. Finally, regarding corporate social responsibility, it was identified that there are few actions implemented by companies; it is not an issue that companies in the footwear industry keep in mind among their sustainability objectives.

Keywords: Competitiveness, sectoral environment, endogenous competitive factors, footwear industry.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1 <i>Pregunta general</i>	6
1.3.2 <i>Preguntas específicas</i>	6
1.4 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	7
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
1.6 DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES.....	9
1.6.1 <i>Delimitación</i>	9
1.6.2 <i>Limitaciones</i>	10
1.7 CONTENIDO DE LOS CAPÍTULOS	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 COMPETITIVIDAD	12
2.1.1 <i>Origen de la competitividad</i>	12
2.1.2 <i>Competitividad del Instituto Mexicano para la Competitividad</i>	15
2.2 VENTAJA COMPETITIVA.....	16
2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	18
2.4 FACTORES ENDÓGENOS DE LA COMPETITIVIDAD.....	20
2.4.1 <i>Teoría de los recursos y capacidades</i>	21
2.4.3 <i>Capacidades</i>	25
2.5 CAPACIDADES BÁSICAS DE LA COMPETITIVIDAD.....	27
2.5.1 <i>Calidad</i>	27
2.5.2 <i>Innovación</i>	28
2.5.3 <i>Tecnología</i>	29
2.6 FACTORES EXÓGENOS DE LA COMPETITIVIDAD.....	30
2.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	34

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	37
3.1 LA INDUSTRIA DEL CALZADO A NIVEL INTERNACIONAL.....	37
3.2 LA INDUSTRIA DE CALZADO A NIVEL NACIONAL.....	38
3.3 LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN YUCATÁN.....	39
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	43
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
4.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.5 UNIDAD DE ANÁLISIS	45
4.6 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	46
4.7 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
4.7.1 Factores competitivos exógenos	47
4.7.2 Factores competitivos endógenos	47
4.7.3 Responsabilidad social empresarial	48
4.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	49
CAPITULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
5.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES COMPETITIVOS EXÓGENOS CON BASE EN EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	50
5.1.1 Amenaza de competidores potenciales	51
5.1.2 Poder de negociación de los compradores	52
5.1.3 Rivalidad entre competidores	54
5.1.4 Poder de negociación de los proveedores	56
5.1.5 Amenaza de productos sustitutos	57
5.1.6 Conclusión de los factores competitivos exógenos de la industria de calzado en Hunucmá, Yucatán.	58
5.2 FACTORES COMPETITIVOS ENDÓGENOS DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO DEL MUNICIPIO DE HUNUCMÁ.....	60
5.2.1 Recursos tangibles que limitan o impulsan la competitividad en las empresas de la industria.	61
5.2.1.1 Recursos tangibles de la organización A.	61
5.2.1.2 Recursos tangibles de la organización B.	62
5.2.2 Recursos intangibles en las empresas de la industria.	63
5.2.2.1 Recursos intangibles de la organización A	64
5.2.2.1 Recursos intangibles de la organización B.	65
5.2.3 Capacidades que limitan o impulsan la competitividad en las empresas de la industria	66
5.2.3.1 Capacidades en la organización A	67
5.2.3.2 Capacidades en la organización B	68
5.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN, CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES FABRICANTES DE CALZADO.	69
5.4.1 Capacidad de innovación, calidad y tecnología en la organización A	69

5.3.1 Capacidad de innovación, calidad y tecnología en la organización B	72
5.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO	74
5.4.1 Dimensión económica interna en la organización A y B.....	74
5.4.2 Dimensión económica externa en la organización A y B.....	75
5.4.3 Dimensión social interna en la organización A y B.....	76
5.4.4 Dimensión sociocultural y política externa	77
5.4.5 Dimensión ecológica interna.....	78
5.4.6 Dimensión ecológica externa.....	78
5.4.7 Conclusiones de las acciones de responsabilidad social empresarial implementadas en las organizaciones.....	79
5.5 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES	80
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
6.1 CONCLUSIONES.....	82
6.1.1 Entorno sectorial del municipio de Hunucmá, Yucatán	82
6.1.1.1 Los recursos de las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá ..	84
6.1.1.2 Las capacidades de las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá	85
6.1.3 Responsabilidad social empresarial	87
6.2 RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXO	100
ANEXO 1	100
ANEXO 2	101
ANEXO 3	107

ÍNDICE DE TABLAS

4.1 TABLA	47
ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ENTORNO SECTORIAL	47
4.2 TABLA	48
ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS FACTORES ENDÓGENOS.....	48
4.3 TABLA.	49
ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS ACCIONES RSE.....	49
TABLA 5.1	50
SUJETOS DE ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES EXÓGENOS.	50
TABLA 5.1.1	52
CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	52
TABLA 5.1.2	54
CONCENTRADO DE RESPUESTAS PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	54
TABLA 5.1.3	55
CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	55
TABLA 5.1.4	57
CONCENTRADO DE RESPUESTA PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	57
TABLA 5.1.5	58
CONCENTRADO DE RESPUESTAS PRODUCTOS SUSTITUTO	58
TABLA 5.2.1	60
RECURSOS QUE SE ANALIZAN EN LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO.....	60
TABLA 5.2.2	67
CAPACIDADES GENERALES DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO	67
TABLA 5.4.1	75
CONCENTRADO DE RESPUESTAS: DIMENSIÓN ECONÓMICA INTERNA	75
TABLA 5.4.2	76
CONCENTRADO DE RESPUESTAS: DIMENSIÓN ECONÓMICA EXTERNA	76
TABLA 5.4.3	77
CONCENTRADO DE RESPUESTAS: DIMENSIÓN SOCIAL INTERNA	77
TABLA 5.4.4	77
CONCENTRADO DE RESPUESTAS: DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL Y POLÍTICA EXTERNA.....	77
TABLA 5.4.5	78

CONCENTRADO DE RESPUESTAS: DIMENSIÓN ECOLÓGICA INTERNA.....	78
TABLA 5.4.6	79
CONCENTRADO DE RESPUESTAS: DIMENSIÓN ECOLÓGICA EXTERNA	79
TABLA 6.1.1	83
NIVEL OBTENIDO POR CADA UNA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	83

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1.....	16
DIEZ FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD SEGÚN EL IMCO.....	16
FIGURA 2.2.....	18
LA VENTAJA COMPETITIVA DE FONG.....	18
FIGURA 2.3.....	20
CINCO PASOS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS SEGÚN MARTÍNEZ	20
FIGURA 2.5.....	24
CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS	24
FIGURA 2.7	34
EL MODELO DE CINCO FUERZAS PORTER	34
FIGURA 3.1.....	38
RELACIÓN DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE CALZADO EN MÉXICO, 2019 ...	38
FIGURA 3.2.....	39
PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DEL SECTOR DEL 2008-2018	39
FIGURA 5.1.1.....	59
ENTORNO SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DE CALZADO DEL MUNICIPIO DE HUNUCMÁ	59

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se muestran los antecedentes, hechos y algunas teorías relevantes que preceden y están en relación con la situación actual de este trabajo de investigación, así como también, esta sección aborda el planteamiento del problema, las preguntas, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, la delimitación y las limitaciones de la investigación.

1.1 Antecedentes

La globalización se entiende como un proceso histórico, fruto de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a todos los adelantos tecnológicos que han facilitado las transacciones internacionales comerciales y financieras. Logrando la integración de las economías de todo el mundo por medio del comercio, también involucra los fenómenos migratorios de personas y transferencia de conocimiento a través de las fronteras internacionales (Fondo Monetario Internacional, FMI, 2021).

García (2013) menciona que la globalización es un fenómeno por medio del cual las grandes empresas buscan asentarse en naciones diferentes del país de origen y las razones de dicho comportamiento pueden ser: ampliar su actividad en países que buscan industrializarse, obtener el control de las materias primas y aprovechar condiciones favorables en material legal.

Prácticamente todos los países operan con empresas trasnacionales, buscando beneficiarse de las ventajas competitivas que ofrecen las naciones receptoras, de esta forma las empresas buscan aprovecharse en temas de evasión fiscal y hasta el manejo de las negociaciones en tratados internacionales suscritos entre países, provocando una guerra interminable en la participación de las empresas trasnacionales en los mercados competitivos, obligándolas a crear estrategias y mecanismos de defensa, manteniendo y penetrando en los mismos, afectando directamente a las MiPymes de la región, quienes no tienen los mecanismos necesarios para competir con las empresas trasnacionales, las MiPymes necesitan implementar estrategias para aprovechar sus recursos y de esta

manera conseguir una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector. Para Labarca (2008) la competitividad se da cuando una empresa genera beneficios económicos necesarios para permanecer en el mercado y aumentar su participación en el mismo, suministrando bienes y servicios, igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores, porque su interés es la perdurabilidad en el tiempo, y además la competitividad genera credibilidad y confianza.

Sin embargo, aunque todas las empresas tienen acceso a los beneficios del comercio internacional, las MiPymes han tenido a lo largo de historia complicaciones para adaptarse a las condiciones del mercado que cada vez son más cambiantes. En consecuencia, presentan dificultades para crecer su acervo de capital, contar con el capital humano especializado, potencializar su nivel de producción y lograr el crecimiento de la empresa. Al mismo tiempo, la competencia desmedida y las condiciones cambiantes del mercado han obligado a las empresas a investigar formas de innovar y así diferenciar sus productos, sobre todo buscando la forma ser eficiente en los procesos productivos, con el fin de ser competitivas pero este proceso es complicado debido a la situación desfavorable que sufren los países en desarrollo (Chan, 2020).

La competitividad es la forma en que una empresa planea estrategias enfocadas en ampliar o conservar su posición en el mercado y su desempeño es el resultado de la capacidad acumulada previamente. Sin embargo, esas capacidades pueden estar vinculadas a factores internos o externos, que van desde la capacitación y capacidades del personal, los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, infraestructura y las condiciones cambiantes de la demanda y la oferta (Ferraz et al. 1996). Aragón y Rubio (2005) mencionan que existen una serie de factores que favorecen o facilitan la competitividad de las MiPymes, y esos elementos deberían ser desarrollados por las empresas y el aparato gubernamental que les da apoyo. El conjunto de factores es determinante para las empresas, porque por medio de estas pueden establecer sus estrategias competitivas lo cual consiste en seleccionar deliberadamente un conjunto de actividades diferentes al resto para entregar una mezcla única de valor. Una compañía puede sobresalir entre sus competidores, solo si puede marcar una diferencia que pueda conservar en el tiempo (Porter, 2011).

Por lo tanto, las empresas deben hacer un análisis completo de los factores internos y externos, valorando dichas variables no sólo en sí mismas, sino teniendo presente a los competidores, solo así podrán obtener una ventaja competitiva sostenible.

Por esta razón Rojas y Sepúlveda (1999) conciben la competitividad como una condición de las empresas y no de los países, pero que incide en el crecimiento económico de la región donde se desenvuelve la competencia entre las empresas participantes de un mismo sector. Dicha competitividad del grupo de empresas está determinada por cuatro elementos necesarios: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; conexión entre industrias y de apoyo; y estrategias, estructura, rivalidad de las empresas. La interacción de los factores hace que las empresas innoven y se mantengan competitivas para su permanencia en la industria.

Martín et al. (2015) elaboraron un estudio en donde se analiza la competitividad e importancia de la toma de decisiones, como elementos esenciales para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado en el municipio de Ticul. En el 2020 se realizó una investigación en el municipio de Ticul, Yucatán donde describió y determinó cuáles eran los factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad de una empresa fabricante de calzado para poder entender la situación del sector (Chan, 2020).

Por otra parte, la industria del calzado se encuentra posicionada dentro del sector manufacturero, conlleva un proceso productivo donde se transforma la materia prima en un bien necesario para todas las personas desde un bebé recién nacido hasta una persona de la tercera edad. El sector es muy diversificado porque existe una gran variedad de estilos y modelos en los zapatos. Se estima que el consumo de este bien en México, ronda en 300 millones de pares de calzado al año, lo que significa un consumo promedio de 2.6 pares al año por persona, de los cuales en el país se producen 250 millones de pares de calzado, con un déficit aproximado de 50 millones de pares al año (Forbes, 2021). Agregando a lo anterior, según el INEGI (2021) del año 2013 a 2019 el producto interno bruto del sector decreció 8.99%, pasando de 67,694.28 a 62,109.13 millones de pesos, y la situación se agudizó para el año 2020 cuando su aportación se redujo en 36.34% con un valor de 39,538.07 millones de pesos, la situación para el 2021 se visualiza un poco

mejor respecto al año anterior pero su aportación no se recupera del todo en comparación al año 2019, la situación actual se le puede atribuir en gran medida a la pandemia del COVID-19.

Sin embargo, el panorama desfavorable se vislumbra desde el 2019, porque ha incidido en el personal ocupado total del sector a nivel nacional donde en el año 2013 representaba 62,426 empleos y para el 2019 fueron 54,262, una reducción del 15.04% en los empleos. Pero comparado con las unidades económicas del sector estas han aumentado según el último censo económico 2018 del INEGI (2021) pasó de 7309 en 2013 a 8996 unidades económicas en el 2018.

Por último, derivado de la situación desfavorable que presenta el sector en los últimos años, es importante y necesario conocer el panorama actual de los factores que han afectado la competitividad de las empresas fabricantes de calzado, ya que, los zapatos se consideran como un producto necesario y no tiene un bien sustituto, siendo necesario su uso en las actividades diarias del ser humano, y esto a su vez se refleja en un nicho de mercado estable y en constante crecimiento, que no se ha podido aprovechar.

1.2 Planteamiento del problema

En Yucatán, la fabricación de calzado es una actividad económica de importancia, para el año 2013 existían 323 fábricas de calzado en la entidad, de un universo de 7309 unidades económicas en México, representado 4.41% a nivel nacional de las empresas del sector, para el año 2018 el número de empresas aumento un 10.83% con 358 empresas que representa el 3.97% de un total de 8996 fábricas de calzado a nivel nacional, un decrecimiento de 0.43% del 2013 al 2018 en la contribución nacional (INEGI, 2021).

A nivel nacional la producción de calzado se concentra principalmente en tres estados de la república: Guanajuato con 70%, Jalisco con 15% y el Estado de México y área metropolitana con 8%, donde el estado de Yucatán no figura entre las principales entidades productoras de calzado, debido a su baja contribución a la producción nacional, y esto se puede analizar con la producción nacional del sector por persona ocupada donde ronda en 379,483.47 mil pesos y el valor en la entidad yucateca es de

155,619.90 mil pesos, la diferencia con la media nacional es de 223,863.60 mil pesos. La industria del calzado en Yucatán tiene la característica de aglomerarse en un pequeño grupo de municipios. Por ejemplo, en el poblado de Ticul se encuentran el 63.96% de las empresas del sector, le sigue Hunucmá con el 15.64%, en su conjunto representan el 79.60% de las unidades económicas del sector, y en su mayoría son micro y pequeñas empresas.

El censo económico 2018 INEGI (2021) detalla la producción bruta total por persona ocupada del sector, en el municipio de Ticul dicha productividad asciende a 156,704.39 mil pesos y en Hunucmá a 105,582.52 pesos anuales respectivamente, una diferencia en la producción de 51,121.87 mil pesos entre estos dos principales productores de calzado en el estado de Yucatán.

Esto se debe a que la industria del calzado en Yucatán presenta un conjunto de problemas que han afectado su competitividad, Martín, et al. (2015) mencionan que entre los principales problemas se encuentra la baja productividad por tener los procesos de producción artesanales, equipo tecnológico básico, un alto costo en la compra de materia prima e insumos, debido a los pequeños volúmenes de mercancía que adquieren.

Carrillo (2019) menciona que la industria del calzado en Yucatán se encuentra conformada principalmente por micro y pequeñas empresas, y presentan varios problemas, los cuales están relacionados con la baja intensidad del capital, presencia de propietarios-socios-familias como empleados principalmente en las áreas administrativas, la contratación de mano de obra suele ser semicualificada o no calificada y la falta de acceso a fuentes de financiamiento.

Es importante conocer cuáles son los factores competitivos que favorecen y limitan la competitividad de la industria de calzando en el municipio de Hunucmá, Yucatán, ya que, las empresas fabricantes de calzado se encuentran en una etapa de recuperación después de la pandemia del COVID-19, adicionalmente no se encontraron trabajos previos con respecto a la industria del calzado en el municipio. Por lo tanto, se considera que los problemas de productividad se pueden subsanar identificando los recursos y capacidades de las empresas, y llevando a cabo acciones que favorezcan el crecimiento

y la competitividad de estas empresas frente, por eso es importante que las empresas conozcan los recursos y capacidades con la cuenta para formular sus estrategias a corto, mediano y largo plazo.

1.3 Preguntas de Investigación

A continuación, se presentan las preguntas de investigación en las cuales se plantea la formulación de la pregunta general y las preguntas específicas orientadas a dar respuesta al problema de estudio.

1.3.1 Pregunta general

¿Qué estrategias podrían desarrollar las empresas fabricantes de calzado artesanal del municipio de Hunucmá, Yucatán con base en el análisis de los factores competitivos externos e internos y considerando las acciones de responsabilidad social que realizan?

1.3.2 Preguntas específicas

1. ¿Qué factores exógenos favorecen o limitan la competitividad de las empresas de Hunucmá?
2. ¿Qué factores endógenos favorecen o limitan la competitividad de las empresas de Hunucmá?
3. ¿Es la innovación un factor que favorece la competitividad de las empresas ~~las~~ de Hunucmá?
4. ¿Es la tecnología un factor que favorece la competitividad de las empresas de Hunucmá?
5. ¿Es la calidad un factor que favorece la competitividad de las empresas de Hunucmá?
6. ¿Qué estrategias están implementado las empresas de Hunucmá para incrementar su competitividad?

7. ¿Qué estrategias podrían implementar las empresas de Hunucmá para mejorar su competitividad?
8. ¿Cuáles son las acciones de responsabilidad social empresarial que implementan las empresas de Hunucmá?

1.4 Objetivo de investigación

En esta parte se plantean los objetivos de la investigación siendo el objetivo general y los objetivos específicos que manifiestan el propósito del estudio, es decir, el fin que se pretende alcanzar con la investigación.

1.4.1 Objetivo general

Proponer estrategias competitivas en las empresas fabricantes de calzado artesanal del municipio de Hunucmá, Yucatán con base en el análisis de los factores competitivos externos e internos y considerando las acciones de responsabilidad social que realizan.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar los factores exógenos que favorecen o limitan la competitividad de las empresas de Hunucmá.
2. Analizar los factores endógenos que favorecen la competitividad de las empresas de Hunucmá.
3. Analizar la innovación como factor que favorece la competitividad de las empresas de Hunucmá.
4. Analizar la tecnología como factor que favorece la competitividad de las empresas de Hunucmá.
5. Analizar la calidad como factor que favorece la competitividad en las empresas de Hunucmá.
6. Determinar las estrategias implementadas por las empresas de Hunucmá para incrementar su competitividad.

7. Proponer estrategias que podría implementar por las empresas de Hunucmá para mejorar su competitividad.
8. Determinar las acciones de responsabilidad social empresarial que implementan las empresas Hunucmá.

1.5 Justificación

La globalización es un fenómeno que afecta por igual en todo el mundo, en consecuencia, los cambios son inminentes en las organizaciones, la dinámica de la economía global se caracteriza por un alto grado de competencia entre las empresas por conseguir una cuota de mercado y consumidores cada vez más exigentes, obligando a las empresas a buscar ventajas competitivas que les permitan su permanencia en el mercado.

Dicha situación pone en desventaja a las MiPymes quienes tienen dificultades para adaptarse a las condiciones cambiantes de la industria y en muchas ocasiones terminan cerrando sus puertas. Este hecho toma gran importancia en México, ya que, cerca del 99.8% de las unidades económicas se clasifican como MiPymes, es decir más de 4.1 millones de empresas, generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 78% de los empleos a nivel nacional (INEGI, 2021). Con esos datos, es necesario e indispensable entender la situación de las carencias presentes en las MiPymes, que nos les permite consolidarse y crecer en el mercado.

La importancia de realizar esta investigación radica en estudiar los factores exógenos y endógenos como determinantes en el crecimiento y competitividad de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado en el municipio de Hunucmá, Yucatán, dicha actividad tiene gran importancia y relevancia en los municipios donde se acentúa la industria, aunque su representación a nivel nacional no es muy significativa, dicha situación pone en desventaja a las empresas de calzado de Yucatán, al ignorarlas en la formulación y/o apoyos en las políticas públicas involucradas en el sector.

Ahora bien, la industria del calzado en Yucatán se concentra principalmente en el municipio de Ticul y muy por detrás le sigue el municipio de Hunucmá. Según el INEGI

(2021) la industria de Ticul es más productiva tomando como referencia el valor de la producción bruta, por persona ocupada de 156,704.39 pesos y en Hunucmá de 105,582.52 pesos anuales en el año 2018. Adicionalmente, son pocos los datos y no se encontraron investigaciones recientes respecto a la industria de calzado en el municipio de Hunucmá, Yucatán, la cual en los años 80's era reconocido por la fabricación de calzado para hombre, pero en la actualidad dicha actividad parece estar en declive, razón principal por la que se decidió estudiar la industria de calzado en Hunucmá, Yucatán.

Por lo anterior, en este trabajo se considera como estudio de caso, porque se pretende identificar los factores competitivos de dos empresas de calzado en el municipio de Hunucmá, Yucatán, para poder establecer y entender la situación actual de la industria en el municipio., y a su vez comparar los factores, identificado similitudes y diferencias, para proponer estrategias que les permita mejorar su competitividad.

Por último, esta investigación beneficiará a las empresas dedicadas a la fabricación de calzado en el municipio de Hunucmá, Yucatán, debido a que se estudiará a las unidades de negocio para conocer los factores exógenos y endógenos que están interviniendo en el sector y con las estrategias planteadas, se busca mejorar su competitividad, permitiéndoles incrementar su presencia a nivel nacional y generar un mayor impacto económico en la industria local.

1.6 Delimitación y limitaciones

En este apartado se plantean las delimitaciones del trabajo de investigación, así como las limitaciones que podrían encontrar durante el desarrollo del trabajo, con el fin de poder anticiparse a ello.

1.6.1 Delimitación

1. Espacial: la presente investigación se realizará en dos empresas fabricantes de calzado artesanal en el municipio de Hunucmá, Yucatán. Se escogió este municipio porque es el segundo productor del calzado con el 15.64% de las unidades

económicas del estado de Yucatán. Con base en datos del INEGI (2021) y tomando en consideración que sea una empresa micro o pequeña y tengan más de 10 años en el mercado.

2. Conceptual: En la investigación, se pretende analizar los factores exógenos y endógenos que limitan o favorecen la competitividad e identificar las diferencias sustanciales en los factores competitivos entre estas dos empresas.

1.6.2 Limitaciones

1. El tiempo para llevar a cabo la investigación es de dos años, siendo un periodo de agosto 2021 a julio 2023, concluyendo máximo en diciembre 2023 como periodo máximo.
2. Como consecuencia del punto anterior, la investigación realizada se limita a ser dos estudios de caso para analizar los factores competitivos, ya que, la implementación de estrategias obligaría a invertir más tiempo del establecido.
3. Dos de las tres empresas visitadas aceptaron participar en la investigación, la razón se debe por temor por parte del dueño a proporcionar información al investigador y este haga mal uso de los datos proporcionados.

1.7 Contenido de los capítulos

En esta sección se presentan los capítulos que abarca el trabajo de investigación y, se describen a continuación:

El capítulo dos, aborda el marco teórico con los conceptos de competitividad, ventaja competitiva y los modelos de competitividad. También se habla de la estrategia competitiva y empresarial y los tipos estrategia más usuales, se menciona la teoría de los recursos y capacidades, así como la descripción de las capacidades principales que son: innovación, calidad y tecnología. Por último, se aborda la responsabilidad social empresarial. Este capítulo establece la base o el fundamento de la investigación.

En el capítulo tres, se presenta el marco contextual del proyecto como el panorama de la industria del calzado a nivel internacional, nacional y local donde se aborda la industria del municipio de Hunucmá, lugar de interés para el estudio, por ser constituido como uno de los principales motores económicos de la industria a nivel región sureste, y de igual manera, se incluye la descripción de las empresas (objeto de estudio) con sus antecedentes, estructura organizacional y situación actual.

Posteriormente, el capítulo cuatro, se centra en la metodología de la investigación aplicada, utilizando el método de estudio de caso en donde se presenta una explicación a detalle del diseño de investigación, el enfoque, la unidad de análisis, la descripción de las categorías de análisis, las herramientas utilizadas para la recolección de datos y el procedimiento para el análisis de los resultados.

Después, el capítulo cinco, consiste en el análisis y la presentación de los resultados obtenidos con la metodología aplicada. Se presenta el análisis del sector realizado con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; los recursos y capacidades claves que contribuyen al buen funcionamiento de la fábrica y también los que hacen falta por mejorar para fortalecer la competitividad; y de igual manera, se abordan las estrategias que son adoptadas por las empresas para su desarrollo.

Por último, en el capítulo seis, se abordan las conclusiones de la investigación y se presenta una serie de recomendaciones con base en los resultados obtenidos. Lo anterior, con la finalidad de mejorar la situación actual de la industria y la empresa y, también como un documento que sirva de fuente para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realizó una revisión de las teorías y conceptos principales relacionados con competitividad, estrategia, teoría de los recursos y capacidades, factores competitivos, entre otros; con aportaciones de autores consolidados y trabajos empíricos, que sirve de fundamento teórico en la realización del trabajo de investigación.

2.1 Competitividad

La competitividad es la capacidad que adquieren las empresas para sostener e incrementar su participación en los mercados internacionales, beneficiando la calidad de vida de las personas. El único camino sólido para lograrlo es el aumento de la productividad (Porter, 1990).

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (Porter, 1990, pp.61).

2.1.1 Origen de la competitividad

La evolución de la teoría de la competitividad tiene su origen a principios del siglo XV con el nacimiento del mercantilismo, su objetivo se centraba en satisfacer las necesidades de un país, adquiriendo la mayor cantidad posible de metales preciosos porque se consideraba que estos representaban la riqueza de las naciones. Durante este periodo los países prohibían las exportaciones de metales y el gobierno tenía el deber de regular las importaciones, y subsidiar las exportaciones, porque estas últimas eran consideradas como la fuente de crecimiento de un país (Buendía, 2013).

Sin embargo, el mercantilismo presentaba una falla: vieron el comercio como un juego de suma cero donde el superávit comercial de un país era compensado con el déficit de otro país. Fue entonces cuando Adam Smith en el año 1776, presentó

su obra denominada “Investigación acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”. Smith (1776) consideraba que el comercio no era un juego de suma cero, sino todo lo contrario era un juego de suma positiva, en el cual todos los países podían beneficiarse. En su obra hablaba del mecanismo de la mano invisible donde la prosperidad y el orden económico de las naciones se daba con la libre competencia entre las empresas y la intervención de los gobiernos era la mínima para no afectar las leyes de la oferta y la demanda.

Para Smith (1776) el mecanismo de la *mano invisible* solo era posible con la división del trabajo, esta división hace que las empresas sean más productivas por medio de la especialización en tareas específicas. Creía que el comercio entre países aumentaba la producción, donde cada uno se especializaba en bienes específicos, en cuya producción cada uno posee una ventaja absoluta sobre otro, y dado que ningún país tiene recursos ilimitados, se mantiene esta producción especializada, ya que no es redituable desarrollar un bien en el que se tiene un mayor costo de producción con respecto a los demás países.

En ese mismo sentido Rosa (2014) habla sobre la teoría perfeccionada de la ventaja absoluta de David Ricardo del siglo XIX, orientada al comercio internacional: mencionaban que todos países pueden beneficiarse del comercio si se especializan en la producción y exportan de aquellos bienes en los que son más eficientes. La teoría afirma lo siguiente: dada una técnica, el producto total que se obtiene de la especialización y el cambio, se maximizará si cada país se especializa en la producción de los bienes en los que sus costos comparativos sean relativamente menores.

Para Morales y Pech (2000) el origen de la competitividad surgió paralelamente en dos ámbitos: la primera es la perspectiva macroeconómica, que son las acciones gubernamentales y cómo estas pueden crear condiciones favorables para las empresas a través de los instrumentos de política económica y la segunda, es la perspectiva microeconómica, que es la forma en que las empresas se posicionan frente a sus competidores, buscando incrementar su desempeño por medio de la eficiencia, productividad, calidad, etc., en sus productos y servicios, a continuación, se describe los ámbitos macroeconómico y microeconómico.

1. Macroeconómico: los gobiernos a través de la política económica buscan mantener condiciones favorables en el país para el surgimiento y crecimiento de las empresas, sin importar el sistema de gobierno presente, porque, si la industria del país es competitiva y productiva, la economía de la región crece. Por eso, las instituciones gubernamentales desempeñan un rol de apoyo a los diferentes sectores de la industria e implantan las condiciones favorables para el incremento de la competitividad, como pueden ser: financiamiento a tasa preferencial, estímulos fiscales, diferentes subsidios, entre otros. La intención fundamental es impulsar las exportaciones y reducir las importaciones (Morales y Pech, 2000).
2. Microeconómica: encaminada al actuar de los empresarios, administradores o asesores de las organizaciones, los objetivos están completamente enfocados a las necesidades de las empresas como puede ser: ser más eficientes en sus procesos, mejorar la calidad y reducción de costos, con el fin de ampliar su participación en el mercado y obtener mejores tasas de rendimiento sobre el capital de la empresa. Las empresas que logran esos objetivos se consideran competitivas, logrando un desempeño superior al de sus competidores. De esta forma, la competitividad surge en función del grado en que las empresas se adaptan a las condiciones del mercado y al patrón de competencia (Morales y Pech, 2000).

De acuerdo con Fernández y Gómez (2014) la competitividad es la forma en que las organizaciones ofrecen servicios y productos, buscando maximizar los resultados de forma que puedan sobresalir con respecto al resto del mundo, y dependerá de la gestión propia de sus recursos, el lograr ser competitivos. La competitividad se divide en interna y externa, la interna es fundamental, ya que, en esta las organizaciones pueden influir y actuar para lograr ser competitivas. Por ejemplo, internamente se debe contar con colaboradores cualificados y preparados con respecto a su posición con el fin de ser eficiente en el proceso productivo, pero también es importante la innovación destinada a una competitividad exterior, a un mercado saturado y cada vez más exigente.

Las organizaciones para ser y mantenerse competitivas deben tener presente la renovación, ajustándose a las necesidades del mercado y mantenerse informadas de los cambios de este. En ese mismo sentido, en el campo de actuar de las organizaciones, los autores distinguen cuatro dimensiones:

1. Segmento de campo: el conjunto de segmentos a los que sirve la empresa.
2. Sectores del campo: el conjunto de sectores en los que la empresa compete mediante una estrategia coordinada.
3. Campo geográfico: regiones en las que la empresa actúa aplicando una estrategia coordinada (Fernández y Gómez, 2014).

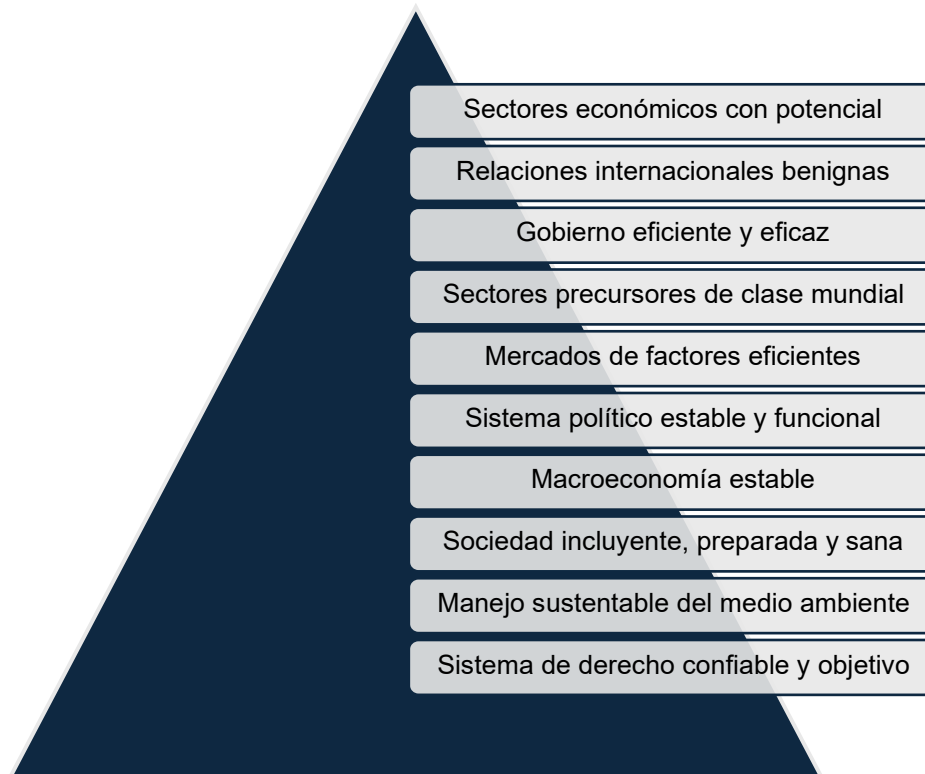
Desde el punto de vista de Fuentes y Véliz (2017) la competitividad se relaciona con la productividad, calidad y proceso:

1. La productividad: tiene una relación entre las entradas (insumos) y salidas (productos) del proceso de producción, ya que, la productividad es medida entre las entradas con las salidas del producto final. Se dice que la empresa es productiva cuando utiliza menos entradas para producir la misma cantidad de salidas
2. Calidad: es la característica de los productos que llegan a satisfacer las necesidades del consumidor, se busca que el proceso de producción no tenga deficiencias y se resume en comprar un producto con estándares calificados.

2.1.2 Competitividad del Instituto Mexicano para la Competitividad

La competitividad es la capacidad que tienen las empresas para generar, atraer y retener talento e inversiones que puedan detonar la productividad y el bienestar de la población, y se da cuando las organizaciones son capaces de generar mayores ingresos en comparación con las empresas que realizan la misma actividad. Sabiendo esto, se hace relevante mencionar que, para El Instituto Mexicano para la Competitividad (2022) existen 10 factores necesarios que determinan la competitividad de un país a mediano y largo plazo; se pueden apreciar en la figura 2.1.

Figura 2.1
Diez factores de la competitividad según el IMCO



Fuente. Diez factores competitivos del IMCO (2022).

El IMCO (2022) jerarquiza sus factores en una pirámide donde los rubros ubicados en la parte más ancha son condición necesaria, aunque no suficiente, para que existan los siguientes. El nivel mínimo aceptable de cada factor se mide en función del promedio internacional para ese factor, debido a que, en una economía globalizada, para un inversionista los países son alternativa de inversión según qué tan alto o bajo es el nivel de los factores mencionados.

2.2 Ventaja competitiva

Las empresas trasnacionales o multinacionales deben escoger, entre sus diferentes unidades de negocio, dónde situar la sede principal de sus operaciones. En palabras de Porter (1990) la ventaja competitiva de la empresa se debe dar en la nación-sede, creando las condiciones necesarias que favorezcan el crecimiento de la empresa, y en

esta se determinan las estrategias que se deben realizar y tienen que estar enfocadas en dotar de tecnología esencial del producto y de proceso porque la sede principal de las operaciones diarias es decisiva para el futuro de la organización.

Las condiciones del país deben favorecer la innovación y proporcionar un entorno de competitividad mundial, de lo contrario la empresa no podrá construir una ventaja frente a sus competidores, en ese caso la empresa necesitará trasladar sus operaciones a otro país.

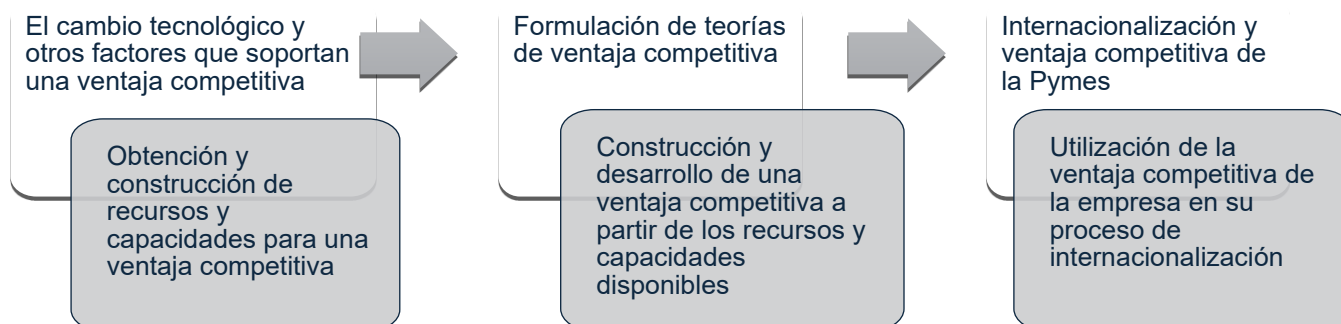
La ventaja competitiva se construye con base en los recursos de la empresa, convirtiéndose en un atributo que le permite a esta obtener beneficios superiores a sus competidores. La ventaja puede conseguirse cuando dota al producto de un atributo clave en la decisión de compra de los consumidores y que no poseen los demás. También se sostiene en el tiempo, en la medida que se vaya innovando y los competidores no sean capaces de igualar el atributo, así los clientes estarán dispuestos a pagar un sobreprecio por el producto (Fong, 2017).

Gracias al conjunto de actividades realizadas por las empresas nace la ventaja competitiva y es de estas actividades, específicamente del ajuste entre ellas, que disminuye el costo o aumenta la diferenciación de manera significativa. Sin embargo, es importante tener presente que el valor competitivo de cada actividad en lo individual no es más importante que el valor competitivo de las actividades en su conjunto (Porter, 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, la empresa podrá disfrutar de una ventaja sobre sus competidores, que le proporcione beneficios por encima del promedio de las empresas del mismo sector económico, y la ventaja se sostendrá la medida de cómo se gestionen los factores internos de la empresa.

Por su parte, Fong (2017) señala que la ventaja competitiva se aborda en la internacionalización y con el cambio tecnológico que las empresas llevan a cabo por medio de sus estrategias, y la ve como una cadena de sucesos relacionados entre sí, lo anterior se puede observar en la figura 2.2.

Figura 2.2
La ventaja competitiva de Fong



Fuente. La ventaja competitiva propuesta por Fong (2017).

2.3 Estrategia competitiva

Para Porter (2011) la formulación de estrategia competitiva se basa en el conjunto de actividades realizadas por la empresa, las cuales deben ser únicas y no replicables, buscando entregar un bien o servicio con características únicas.

El conjunto de actividades realizadas por las organizaciones, crean una posición de ventaja única frente a la competencia e involucra el conjunto de diferentes actividades. Las empresas se encuentran en una constante carrera por encontrar una estrategia, y poder tomarla, aplicarla y generar variedades, satisfacer las necesidades y proveer acceso a todos clientes del bien demandado.

Es importante recalcar, que el conjunto de actividades debe ser única y no replicable, porque las empresas podrían desplazarse fácilmente entre el conjunto de actividades y la eficiencia operacional determinar el desempeño en la industria (Porter, 2011).

A juicio de Contreras (2013) la estrategia son las metas y objetivos de las organizaciones, las principales actividades escogidas para alcanzar estos fines, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a las organizaciones con su entorno, en ellas los recursos deben estar dirigidos a lograr los fines y objetivos propuestos. Las organizaciones deben plantear los objetivos con

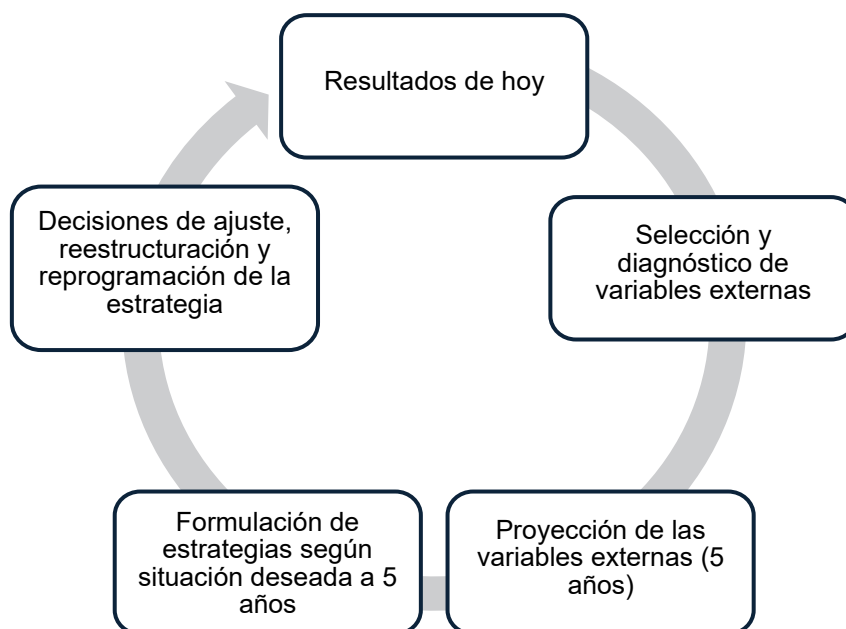
respecto a la continuidad del negocio, por lo tanto, se establecen siempre a largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con las exigencias del mercado. El objetivo de las estrategias es pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las posibilidades en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte del futuro se torne lo más predecible posible. Como plantea Villalba (2003) las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías:

1. Estrategia de disuasión: busca evitar o reducir el impacto de los conflictos entre las empresas involucradas en la competencia.
2. Estrategia de ofensiva: busca eliminar o debilitar a la competencia, o también aumentar la participación de una empresa.
3. Estrategia defensiva: orientada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo necesario para hacerlo desistir de su propósito.
4. Estrategia de cooperación: busca sumar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.

Por último, la formulación de las estrategias representa un análisis interno de cada uno de los resultados actuales de la organización, haciendo énfasis en las debilidades y fortalezas, y un análisis del comportamiento y proyecciones de los factores externos que afectan en el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Para Martínez (1999) la formulación de la estrategia debe estar enfocada en la misión y la visión, y debe responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la finalidad de nuestra organización?, ¿qué producimos hoy?, ¿qué deberíamos y qué podríamos producir? En la figura 2.3 se observa el proceso de formulación de las estrategias por parte Martínez (1999).

Figura 2.3
Cinco pasos para formular estrategias según Martínez



Fuente. Formulación de estrategias según Martínez (1999).

2.4 Factores endógenos de la competitividad

Las teorías del crecimiento endógeno consideran el progreso económico como una variable que puede ser manipulada por las empresas mediante las decisiones sobre la inversión en tecnología. El conocimiento en las empresas se genera de las vivencias diarias del capital humano (Suñol, 2006).

Las empresas requieren de un profundo conocimiento del entorno externo, pero es indispensable primero entender los aspectos que atañen al funcionamiento de los factores internos de las empresas, en qué grado el comportamiento, las decisiones, las maneras de los equipos directivos y la cultura de las organizaciones, pueden afectar el crecimiento y la rentabilidad y, por lo tanto, los beneficios de la empresa (Dalmau y Segarra, 2006).

Para Hernández (2011) hablar de los factores internos asociados a la competitividad en una organización, se refiere a la manera en que un sistema organizacional logra manejar adecuadamente los insumos complejos como los recursos humanos, dinero,

materiales, equipo, tecnología, para lograr la transformación y creación de productos o servicios de calidad, optimizando la eficiencia, eficacia y la productividad.

Aragón y Rubio (2005) indican que los factores internos-endógenos son propios de cada empresa. Por lo tanto, son variables y no todas las empresas disponen de los mismos factores, es decir de los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.), habilidades y conocimientos (tecnológico, organizativos, directivos, etc.). Debido a ello, estos se deben utilizar para la formulación de estrategias y obtener ventajas competitivas.

2.4.1 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades sostiene que cada empresa tiene recursos y capacidades diversas y que estos son condiciones creadas consciente o inconscientemente, ya que, cada empresa tiene funciones de producción, procesos de innovación, desarrollo de nuevos productos, configuración de actividades y negocios diversos al resto. Por eso, es que los recursos y capacidades de cada empresa son relevantes en la definición de la identidad de una empresa (Huerta et al., 2004).

Los recursos y capacidades son facilitadores para el crecimiento de las organizaciones, cuanto más amplias son, más posibilidades tienen las empresas de entrar a nuevos negocios. Es decir, del funcionamiento habitual de la empresa se pueden generar capacidades sobrantes de alguno de los recursos, al no poder ser utilizados todos al mismo tiempo y esto genera estímulos internos para el crecimiento de la empresa. Por consiguiente, los recursos sobrantes, pueden facilitar la diversificación, siempre y cuando generen un valor superior en otros negocios diferentes a aquel en el que se originó (Mahoney y Pandian, 1992).

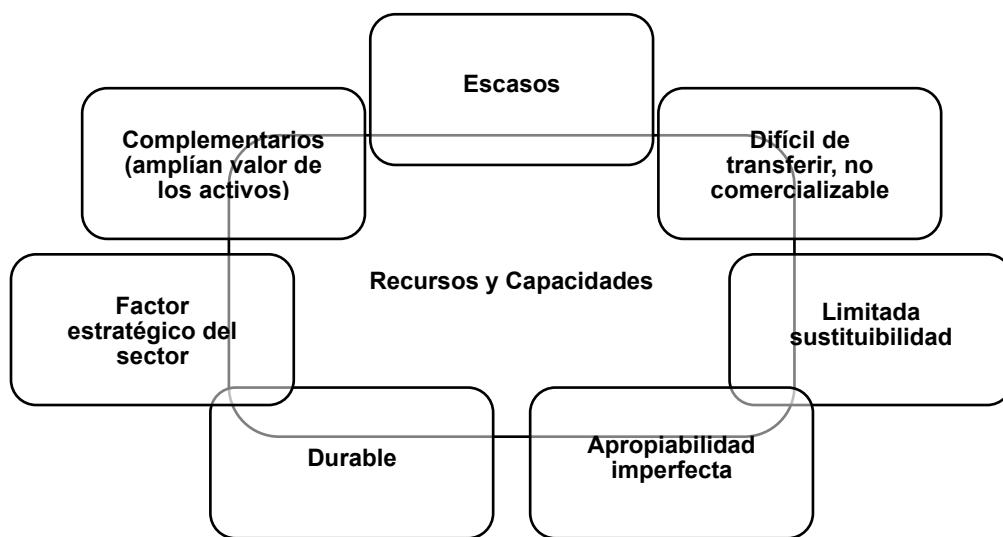
Por esta razón, Barney (1991) menciona que las empresas se diferencian entre sí debido a los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de dichos factores (heterogeneidad).

Además “los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). Las

condiciones de heterogeneidad e imperfecta movilidad permiten explicar por qué existe diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria” (pp. 101).

El crecimiento de la empresa debe plantearse tomando en cuenta los recursos y capacidades presentes en la organización. Este tipo de crecimiento facilita las relaciones e interacciones entre los recursos y capacidades para profundizar en las ventajas competitivas, haciendo que sea difícil de imitar por los competidores. Eisenhardt y Schoonhoven (1996) recalcan que es un proceso lento de crecimiento y acumulación de los recursos y capacidades, pero es más seguro para sostener una ventaja competitiva y mantenerlas en el tiempo con respecto a las demás empresas. Amit y Schoemaker (1993) resumen las características indispensables de los recursos y capacidades (ver figura 2.4).

Figura 2.4
Características de los recursos y capacidades



*Fuente. Características de los recursos y capacidades
propuesta de Amit y Schoemaker, (1993)*

Resumiendo, la teoría de los recursos y capacidades busca identificar el potencial de la empresa, mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, con base en ello crear las estrategias que permitan establecer ventajas competitivas. Es necesario centrarse en el análisis de los recursos y capacidades presentes en las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que tienen para explicar la evolución en los resultados. Por ello, la formulación de las estrategias debe estar enfocada en los factores internos (Huerta et al., 2004).

2.4.2 Recursos

Barney (1986) menciona que los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades, por eso es importante analizar y examinar los recursos individualmente para crear una ventaja competitiva. En palabras de estos autores, los recursos, se clasifican en financieros, tangibles, intangibles, humanos, tecnológicos. Los recursos son indispensables para tener y sostener una ventaja competitiva, pero dichos recursos deben cumplir con cuatro características: ser valiosos, escasos, no imitables e imperfectamente sustituibles.

Por su parte, Grant (1996) dice que los recursos tangibles abarcan los físicos y financieros, mientras los intangibles comprenden el capital humano, el valor de la marca, reputación, patentes y derechos, cultura organizacional, tecnología, clientes y proveedores, entre otros. Los recursos intangibles toman cada vez más importancia en la creación de valor y competitividad en las empresas, en relación con los recursos tangibles.

De acuerdo con Apodaca et al. (2016) los recursos se dividen en tres grupos:

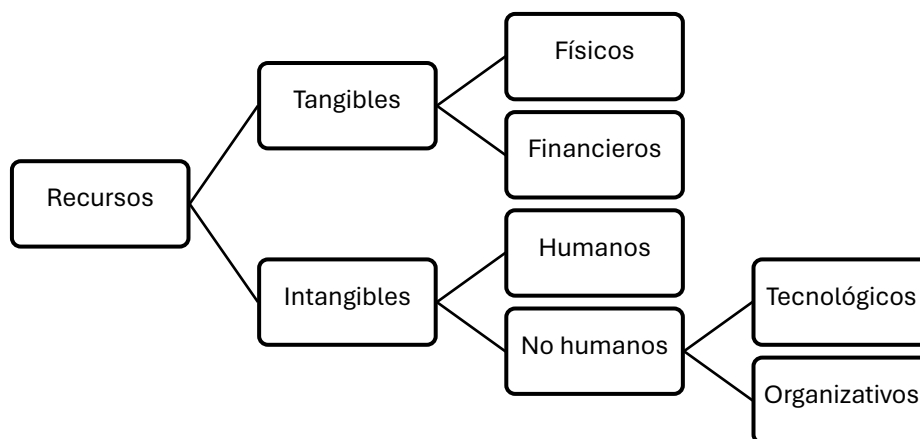
1. **Activos tangibles:** Estos se encuentran contemplados en el balance general de la empresa, y se refieren al conjunto de maquinaria, equipo, edificio y terrenos. También incluyen los recursos monetarios de la empresa, entre otros.
2. **Activos intangibles:** aquí se centran la imagen de la empresa, la cultura organizacional y las experiencias acumuladas.

3. Capacidad organizacional: son la combinación entre los activos, personas y procesos que las organizaciones utilizan en la transformación de los insumos en productos y servicios requeridos por los clientes.

Para Huerta y Navas (2002) los recursos tienen que ver con los factores y activos con los que cuenta una empresa para realizar su estrategia. En palabras de ellos, “son aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.” (p.90).

La clasificación de los recursos de Huerta y Navas (2002) es considerada una de las más completas y originales, ya que, propone la clasificación en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Mientras los primeros suelen tener un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento, como se puede apreciar en la figura 2.5.

Figura 2.5
Clasificación de los recursos



Fuente. Clasificación de los recursos propuesta por Huerta y Navas (2002).

Los autores enfatizan que, de los recursos intangibles, los recursos humanos hacen referencia a los conocimientos, entrenamiento, experiencias, lealtad hacia la empresa, habilidad de razonamiento, entre otros. Los segundos no dependen de las personas, y se pueden clasificar en tecnológicos, que son el conocimiento disponible que le permite a la empresa fabricar los bienes y servicios demandados y pueden concretarse en patentes, diseños, base de datos, etc., y los organizativos, que son la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, la reputación, la imagen corporativa, entre otros.

La ventaja competitiva puede generar los recursos y está en función de la calidad de estos y no de la cantidad de estos. En otras palabras, no todos los recursos son fuente de ventaja competitiva y no necesariamente crean un valor adicional; los recursos deben traducirse en la realización de las actividades diarias de forma eficiente. Apodaca et al.¹ (2016) recalcan que un recurso valioso debe ser demandado por los clientes, debe ser de oferta limitada y tener apropiabilidad.

2.4.3 Capacidades

Las capacidades o competencias son el conjunto de conocimiento y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo que se da todos los días en las empresas, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, y se dan con el intercambio de información entre los miembros de la organización. Asimismo, dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

Prahalad y Hamel (1995) concluyen que una capacidad es un conjunto de recursos necesarios para realizar tareas o actividades específicas, aquello que la empresa hace bien como resultado del trabajo articulado de una serie de recursos. La consideran como una competencia básica necesaria en las organizaciones, y se debe centrar en los aspectos tecnológicos del saber hacer.

Suárez e Ibarra (2002) recalcan que la formulación y creación de capacidades, no se trata de unir un conjunto de recursos, sino de que las capacidades implican un patrón de coordinación entre personas y los recursos, por lo que perfeccionar tal coordinación

requiere un aprendizaje mediante la repetición. Las capacidades, habilidades o competencias organizativas, permiten a las empresas desarrollar adecuadamente una actividad con los recursos disponibles a través de la combinación y coordinación de estos (Navas et al., 2002).

Para que las capacidades puedan considerarse esenciales en las organizaciones deben cumplirse tres condiciones, la primera es que su valor sea perceptible por el cliente, en segundo, que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores y tercero que la competencia sea extensible (que pueda ser aplicada a varias líneas de productos) (Prahalad y Hamel, 1990).

Por su parte, Coyne (1986) menciona que las ventajas competitivas se dan cuando en la empresa existe una o más capacidades de las que propone a continuación.

1. Capacidad basada sobre los activos: son las instalaciones, equipo tecnológico, inventarios en bodega, entre otros.
2. Capacidad regulatoria son los derechos de propiedad: contratos y secretos comerciales.
3. Capacidad posicional: es una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes, una cierta configuración de la cadena de valor.
4. Capacidad basada sobre las competencias: capacidad funcional es la habilidad de realizar cosas específicas y también es resultado del conocimiento, habilidades y experiencias de los empleados, proveedores, distribuidores, entre otros.
5. Capacidad cultural: incluye hábitos, actitudes, creencias y los valores que pertenecen a los colaboradores que componen a la empresa.

A partir de los recursos individuales se crearán capacidades específicas para las tareas concretas, donde estas últimas, a su vez, se integrarán en capacidades más complejas y de mayor nivel.

La capacidad de asimilación y absorción del conocimiento consiste en un conjunto de habilidades relacionadas entre sí y dirigidas a evaluar el potencial tecnológico y comercial en un dominio concreto, asimilar el mismo y aplicarlo para su explotación

comercial. Su desarrollo permite explorar rutinas de aprendizaje que combinen eficientemente las etapas de adquisición, procesamiento, almacenamiento y recuperación del conocimiento, considerando que en la actualidad ninguna organización puede disponer de todos los recursos que requiere para ser competitiva, y requerirá de conocimiento exógeno (Suarez e Ibarra, 2002).

La creación del conocimiento forma parte de cumplir una secuencia o rutina, que consiste en la forma en que las personas asimilan el conocimiento y lo transforman internamente y lo difunden con los demás (Cohen y Levinthal, 1994).

2.5 Capacidades básicas de la competitividad

En el siguiente apartado se abordan las principales capacidades que una empresa debe tener, y fueron consideradas en la investigación.

2.5.1 Calidad

El costo de la calidad resulta ser una herramienta importante para el mejoramiento de esta cuando se usa de manera adecuada; el mejoramiento de la calidad puede aumentar los ingresos de la empresa, por ejemplo, a través de un producto más consistente o nuevo que pueda satisfacer las demandas del cliente. La calidad es un mecanismo de impulso de ingreso y de la participación de mercado, cuando el consumidor se encuentra satisfecho con el producto o servicio recibido (Schroeder et al., 2005).

Ahora bien, desde el punto de vista del productor, la calidad debe estar presente en los atributos del producto o servicio, y las empresas deben ser cuidadosas y esforzarse para cumplir con ellas a la vez que se mejora el proceso a través del tiempo; buscando que el producto resultante cubra los deseos del consumidor, lo cual será juzgado por el cliente (Schroeder et al., 2005).

La calidad es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro; significa que el producto o el servicio es apto para

el uso del cliente. La aptitud para el uso se relaciona con los beneficios que el consumidor recibe y la satisfacción de este; sólo él, y no el productor, la puede determinar. (Schroeder et al., 2005, pp. 81).

Definir calidad alta, media y baja, dependerá de la producción con respecto a los números de costo, de rechazo, devoluciones y quejas de los clientes, así como de costos de desperdicio. La calidad debe buscar el mejoramiento continuo a partir de las necesidades actuales y potenciales del cliente (Martínez, 1999).

2.5.2 Innovación

La innovación se da con la búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de formas diversas de pensar y de actuar, en las organizaciones. Se trata de utilizar el conocimiento al transformar ideas y reflejar en nuevos o mejores productos que se introducen y usan en el mercado (innovación de producto), o en un proceso o sistema operacional de las organizaciones (innovación del proceso). La innovación debe ser una constante por introducir cambios o mejoras en los productos y procesos dando como resultado modificaciones en las técnicas de producción (Villazul, 2004). Para Mathison et al. (2007) la innovación se trata de crear y transformar organizaciones para que puedan ser más competitivas, ágiles y eficaces, por medio de la transformación de los procesos empresariales.

Schumpeter citado por Ordoñez (2013) conceptuó la innovación como la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, que se da por el surgimiento de nuevos métodos de producción y transportación, también incluye los cambios organizacionales en los procesos de gestión.

La innovación surge de un trabajo sistemático gestionado como una función empresarial. Debe estar basada en el conocimiento para mejorar los resultados, guiándose en la búsqueda de soluciones sencillas a problemas habituales. La innovación debe ir de la mano con el emprendimiento, porque es una herramienta necesaria para aprovechar los cambios del entorno y convertirlos en oportunidades de negocios (López, 2004).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina de Estadística de la Unión Europea (EUROSTAT) (2005) definen cuatro tipos de innovación en el manual de Oslo los cuales se definen a continuación:

1. La innovación de producto: es la introducción de un bien o servicio que es nuevo y está totalmente mejorado respecto a sus características o usos previstos
2. La innovación de proceso: es la implementación de un método de producción o de entrega nuevo o significativamente mejorado.
3. La innovación organizativa: es la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de negocio de la empresa, entorno laboral o relaciones externa
4. La innovación de Marketing: es la introducción de un nuevo método de mercadotecnia que implica cambios relevantes en diseño o empaque del producto, en el emplazamiento, y en la promoción o fijación del precio.

2.5.3 Tecnología

La tecnología es el fruto de la acumulación de conocimiento referente a las técnicas que puede abarcar el conocimiento y la materialización tangible de ese conocimiento en un proceso productivo, en un sistema operativo o en la maquinaria y en los equipos tangibles involucrados en la producción (Freeman,1974).

Jasso (2004) señala que “La tecnología es identificada como la información necesaria para diseñar y producir un bien dado con cualquier número de métodos alternativos, lo que la hace producible a través de diseño y/o manuales de operación” (p.7). Para este autor, no es necesario identificar, conocer y explicar las causas del fenómeno tecnológico porque éste simplemente ocurre.

La tecnología es el resultado de la acumulación de conocimiento resultado de las experiencias de las personas, lo que implica que es tácita, es decir, forma parte de las personas, y no puede hacerse fácilmente explícita y codificable mediante diseños o manuales (Freedman, 1974).

Freedman (1974) propone cuatro elementos que integran a la tecnología:

1. Máquina y técnica: refiere al conjunto de maquinarias y equipos físicos con los que cuentan las empresas para producir un bien o servicio.
2. Organización: son los arreglos institucionales a través de los cuales la técnica y el conocimiento son combinados, y los medios por los cuales son manejados.
3. Conocimiento: son el resultado de la ciencia, la tecnología, las experiencias, habilidades y las actitudes. El conocimiento algunas veces se encuentra codificado en manuales, técnicas, o puede ser tácito.
4. Producto o servicio: el resultado de los puntos anteriores, creando una mezcla única de valor.

2.6 Factores exógenos de la competitividad

Los factores externos son considerados las variables que derivan del entorno de actuación de un conjunto de empresas de una industria. Se refiere a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar (Aragón y Rubio, 2005, pp. 38).

Para Hill y Jones (2011) las empresas necesitan identificar primero los recursos internos para crear estrategias competitivas, pero es necesario identificar los factores externos y del entorno de la industria en la cual una compañía compite; definiendo la industria como un conjunto de empresas que compiten para obtener una cuota del mercado en la venta de un bien o servicio en común, es decir, buscan satisfacer las mismas necesidades en los consumidores.

2.6.1 El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

El modelo de cinco fuerzas de Michael E. Porter., se enfoca en cinco fuerzas que es necesaria analizar para conocer la competitividad dentro de una industria. Hill y Jones (2011) mencionan que cada una de ellas puede adquirir mayor fuerza con respecto a las demás en la industria, y cuando se da esa situación limita la capacidad de las empresas de poder establecer e incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. En el modelo de cinco fuerzas, una fuerza competitiva poderosa puede ser una

amenaza debido a que afecta las utilidades de las empresas participantes de la industria, pero una fuerza débil se considera como una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener una ventaja competitiva sobre esta.

En palabras de Porter (2008) “la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. Sin embargo, la fuerza más fuerte, no siempre es obvia” (p.4).

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: se refiere a la posibilidad de ingreso de nuevas empresas que hoy no compiten en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. El riesgo de entrada de nuevos competidores depende de las dimensiones de las barreras de entradas, es decir, dependerá de qué tan costosos son los factores necesarios para el ingreso a una industria, cuanto más costosos son los factores, mayores serán las barreras de entrada y más débil será la fortaleza competitiva (Hill y Jones, 2011).

Los nuevos competidores en una industria introducen nuevas capacidades y pueden aprovecharse de capacidades existentes, de esta forma pueden adquirir participación del mercado y ejercer presión sobre los precios, costos, y la tasa de inversión necesaria para competir. Por lo tanto, obliga a los competidores existentes a incrementar la inversión, mantener precios bajos, para desalentar a los nuevos competidores (Porter, 2008).

Rivalidad entre las empresas establecidas: La rivalidad o competencia en un sector, se refiere a la lucha competitiva entre las empresas para apoderarse de la participación de mercado de la otras. La lucha competitiva se puede impedir mediante el precio, el diseño de producto, la publicidad, las actividades de venta, el servicio y soporte de posventa. Por lo tanto, si la rivalidad es intensa afectará a las empresas porque reduce los precios e incrementa los costos, y restringe las utilidades de una industria. Pero si la rivalidad es menos intensa las empresas pueden incrementar precios y reducir gastos en armas competitivas, lo cual genera más utilidades en la industria (Hill y Jones, 2011).

Porter (2011) afirma que eliminar a los rivales es una estrategia arriesgada. Se reflejaría en utilidades, pero como consecuencia de sacar a los competidores de hoy atrae a nuevos competidores y crea una reacción negativa de parte de los clientes y proveedores.

Poder de negociación de los compradores: se refiere a su capacidad para negociar los precios más bajos que fijan las empresas en la industria o puede incrementar los costos al exigir mejor calidad y servicio, y por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten.

Porter (2008) considera que existen diferentes grupos de clientes con diversos poderes, y se aprovechan de su condición para obligar a las empresas a reducir los precios, como cuando se presenta algunas de las siguientes situaciones:

1. Existen pocos clientes o compradores, cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos.
2. Los productos de la industria no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, provocará que los fabricantes se enfrenten.
3. Los compradores asumen poco o ningún costo al cambiar de fabricante.
4. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los fabricantes generan demasiadas utilidades.
5. El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente.
6. La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios

Poder de negociación de los proveedores: proveedores son las organizaciones que suministran los insumos dentro la industria y pueden capturar una gran parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad de los insumos, o transfiriendo los elevados costos a los participantes del sector.

El poder de los proveedores se refiere a la capacidad de incrementar los precios de sus productos, o para incrementar los costos de la industria, ofreciendo productos de mala calidad o servicio deficiente (Hill y Jones, 2011).

Porter (2008) expresa que todas las empresas dependen de uno o más proveedores para adquirir los insumos necesarios en sus procesos de producción. Para él, un proveedor es poderoso si tiene una o más de las siguientes características:

Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno, los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor, es el único capaz de proveer los insumos, el grupo proveedor puede amenazar con integrarse en el sector de forma más avanzada, las compras de las empresas de una industria determinada no afectan de manera significativa la rentabilidad de los proveedores.

Amenaza de los sustitutos: Para Hill y Jones (2011) un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas, y puede satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas de la industria pueden fijar por su producto, por consiguiente, afecta la rentabilidad de la industria.

Porter (2008) recalca que la amenaza de un sustituto es fuerte si ofrece un costo-beneficio superior con respecto del producto del sector, dando pie a un costo inferior para los clientes al cambiar por el producto sustituto.

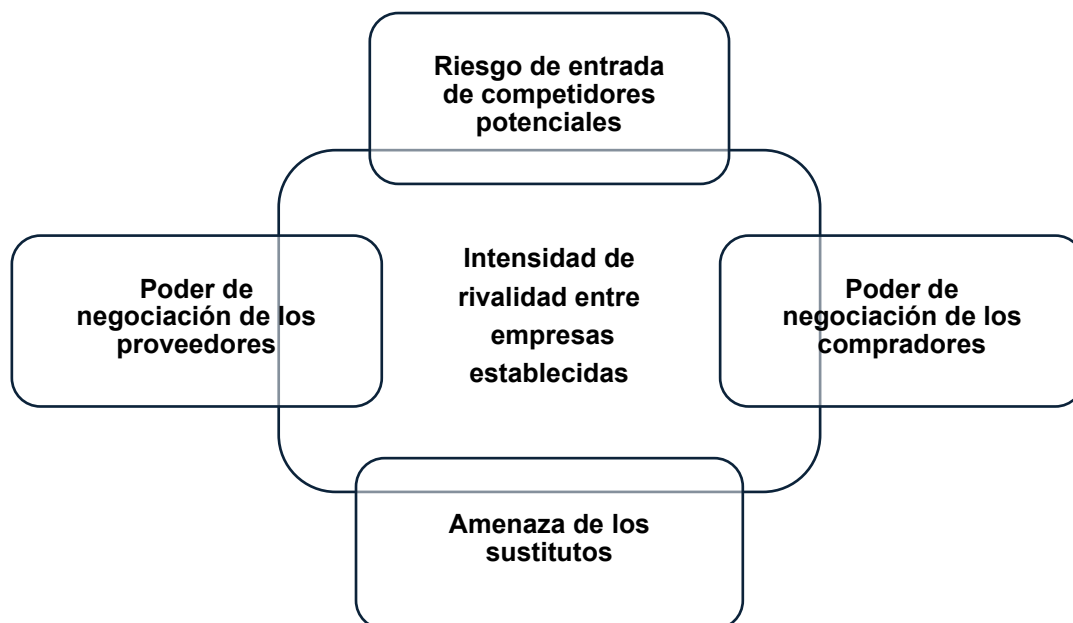
Sexta fuerza: los complementarios

Hill y Jones (2011) argumentan que el modelo de las cinco fuerzas ignora una sexta: el poder y competencia de los complementarios. Los complementarios son las empresas que venden productos que agregan valor a los productos de las empresas en la industria, porque cuando se usan juntos, los productos satisfacen mejor las

demandas y expectativas de los clientes. Sostiene que los sustitutos y los complementarios influyen en la demanda de la industria.

A continuación, en la figura 2.7 se puede apreciar la conformación del modelo de cinco fuerzas de Michael Porter.

Figura 2.7
El modelo de cinco fuerzas Porter



Fuente. Modelo de cinco fuerzas de Michael Porter, 2008

2.7 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es tema reciente, hasta hace poco tiempo se consideraba que la única responsabilidad de la empresa era generar utilidades. Ahora las empresas deben considerar que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realizan sus operaciones (García, 2003).

La responsabilidad social abarca las acciones sociales o ambientales desarrolladas por las organizaciones en la comunidad, el diálogo y la interacción con los diversos actores públicos relacionados con la empresa. Por lo tanto, la empresa necesita que

sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, teniendo presente los intereses de los distintos grupos sociales (Cajiga, 2005).

Para Sarmiento (2011) la responsabilidad social es la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema (p.8).

Las empresas deben tener la capacidad de respuesta con respecto a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona. Con el fin último de cumplir con los objetivos de la empresa, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes, demostrando respeto por las comunidades, el medio ambiente, la gente, los valores éticos, buscando contribuir a la construcción del bien común (Cajiga, 2005).

La responsabilidad social empresarial debe tener como base los valores expresados en la organización y tiene que ser plasmado en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a través de las operaciones diarias de la empresa. De lo contrario, existe riesgo de implementación, al no responder a un mandato y cultura organizacional, puede llegar a suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa.

La responsabilidad social debe cumplir un conjunto de fases que conlleva a considerarse como parte de la planeación estratégica y requiere tiempo para su implementación. Por lo tanto, se necesita analizar y definir los alcances de la organización, en concreto, según Cajiga (2005) la responsabilidad se puede agrupar:

1. Dimensión económica interna: buscar la generación y distribución de un valor agregado entre los colaboradores y accionistas, considerando la equidad y la

justicia. Se espera que las organizaciones generen utilidades y se mantengan vivas y sustentables.

2. Dimensión económica externa: es la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, incluye las aportaciones a la causa pública vía la contribución impositiva, así mismo se busca la participación en la definición e implementación de los planes económicos de su región y su país
3. Dimensión social interna: es la responsabilidad compartida entre los inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida, el desarrollo integral y pleno de todos los colaboradores.
4. Dimensión sociocultural y política externa: es la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos para generar las condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y por consiguiente un entorno favorable para el desarrollo del negocio.
5. Dimensión ecológica externa: son acciones específicas para contribuir a la preservación y mejorar el medio ambiente como herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.
6. Dimensión ecológica interna: es la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de los procesos, desechos y productos; y, por lo tanto, la prevención y remediación de los daños que causen o pudieran causar.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo recabar información relevante y presentar datos estadísticos de la industria del calzado a nivel internacional, nacional y local, para poder entender el contexto en el cual se desenvuelven las empresas dedicadas a la fabricación del calzado artesanal en el municipio de Hunucmá, Yucatán.

3.1 La industria del calzado a nivel internacional

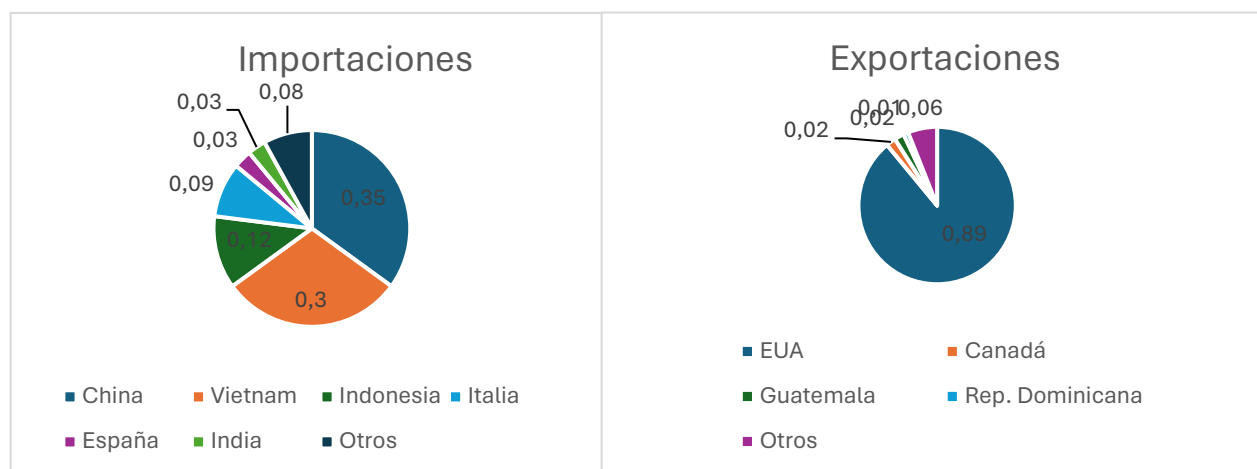
México es el noveno productor mundial de calzado, con una producción en 2019 de 251 millones de pares. A pesar de su posición entre los primeros diez, México ha desacelerado su producción en un 3.46 % frente a 2018, el liderazgo lo tiene China con 12938 millones de pares, seguido por la India con 2321 millones de pares anuales. Las exportaciones de los países latinoamericanos han disminuido su participación en el mercado internacional sobre todo ante la presencia de economías asiáticas, la industria del calzado está concentrada en Asia, donde se fabricaron casi 9 de cada 10 pares de zapatos y tiene una participación mundial del 83,9% en exportaciones (Gómez y Ortiz, 2021).

En América Latina, los principales productores de calzado son: Brasil, México y Argentina, quienes ocupan el cuarto, noveno y doceavo lugar a nivel mundial, respectivamente. No obstante, los tres países en cuestión se ven amenazados principalmente por China que es el principal productor de calzado y quien se caracteriza por ofrecer precios más bajos y, por otro lado, España quien ofrece productos de alta gama, enfocados en la tecnología, diseño, marca, creatividad y otros aspectos comerciales (Gómez y Ortiz, 2021).

En la figura 3.1 se presentan los datos de la relación de las exportaciones e importaciones de calzado en México para el año 2019, como se puede observar, el principal país para las importaciones es China con 35%, seguido de Vietnam con 30%

y para el caso de las exportaciones tienen como principal destino Estados Unidos con 89% y muy por detrás Canadá y Guatemala ambos con el 2% (ICEX, 2020).

Figura 3.1
Relación de las exportaciones e importaciones de calzado en México, 2019



Fuente. ICEX España exportación e inversiones (2020).

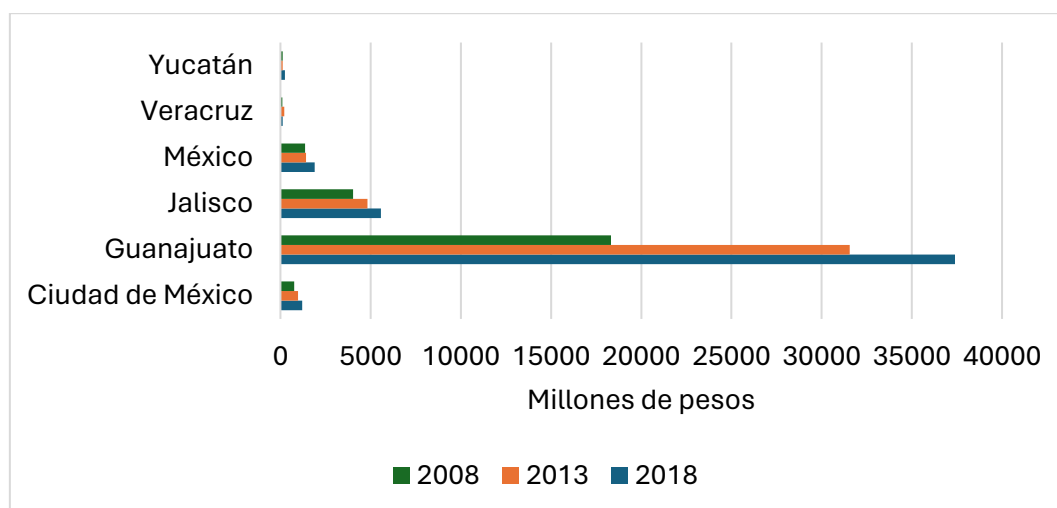
3.2 La industria de calzado a nivel nacional

A nivel nacional, la producción bruta total de la industria de calzado representaba 49,447.45 millones de pesos en 2018, creció un 21.84% con respecto al 2013 cuando representaba 40,582.56 millones de pesos y con respecto al 2008 creció 89.14%, la industria se encontraba en constante crecimiento.

Por otra parte, el sector se encuentra liderado por el estado de Guanajuato con el 75.63% de la producción total para el 2018, pero decreció su participación con respecto al 2013 cuando representaba el 77.75% de la producción total, le sigue el estado del Jalisco con el 11.25% de la participación para el año 2018. Por su parte, el estado de Yucatán apenas representa 0.51% de la producción en 2018 y 0.31% en el 2013.

En la figura 3.2, se puede apreciar y comparar la participación del estado de Yucatán en la producción bruta total del sector a nivel nacional entre los principales estados fabricantes de calzado, en donde se puede analizar su participación.

Figura 3.2
Producción bruta total del sector del 2008-2018



Fuente. elaboración propia con datos del INEGI (2022).

Según el INEGI (2022) para el año 2018 existían en México 8996 unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado y generaba 130,302 empleos, de los cuales el 71.94% pertenece al estado de Guanajuato, por su parte el estado de Yucatán apenas representaba el 1.24% del personal ocupado total con 1618 empleos y en el año 2013 el valor rondaba en 1.14%.

Con respecto a las unidades económicas para el año 2018 Guanajuato y Yucatán representaban el 52.22% y 3.97% respectivamente de las empresas a nivel nacional. Otro dato importante es que Jalisco tiene el 7.44% de las empresas del sector con 670 unidades económicas, 312 empresas más que Yucatán que representa 46.56 de las empresas de Jalisco. Sin embargo, la producción bruta en Jalisco es de 5564.96 millones de pesos, 22.10 veces más que Yucatán.

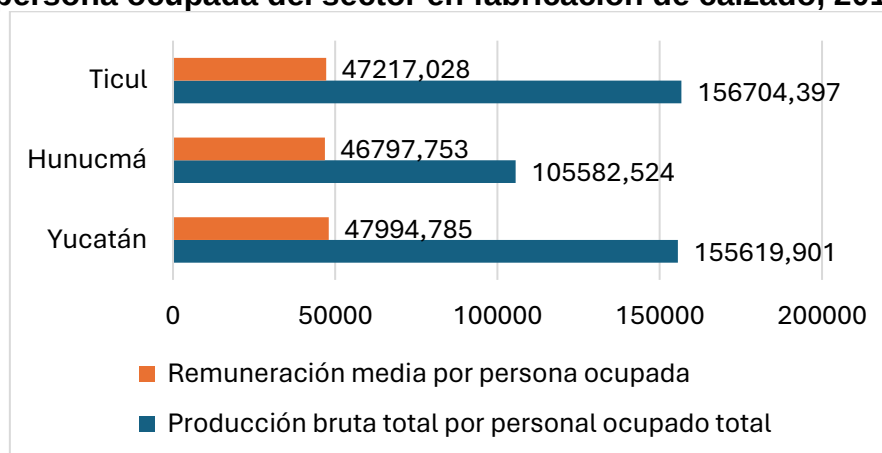
3.3 La industria del calzado en Yucatán

La industria de calzado a nivel estatal se encuentra concentrada en el municipio de Ticul, según el INEGI (2022) en el 2018 existían 58 unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado, el 63.96% se concentraba en Ticul y el 15.64% en

Hunucmá. La industria en Yucatán emplea a 1618 personas, de las cuales 1228 empleos se dan en el municipio de Ticul representando aproximadamente el 75.89% de los empleos, aunque el INEGI no proporciona datos para el municipio de Hunucmá, se considera a este municipio como el segundo productor de calzado en la entidad Yucateca. Sin embargo, con respecto a las unidades económicas y a la capacidad de producción se encuentra muy por debajo del municipio de Ticul.

Ahora bien, con respecto a la producción bruta total por persona ocupada en Ticul y Hunucmá se encontraba en 156,704.39 pesos y 105, 582.52 pesos respectivamente en el 2018. Por otra parte, la remuneración anual por persona ocupada en Ticul ronda 47,217.02 pesos que equivale al 30.13% de la producción bruta por persona en Ticul, para el municipio de Hunucmá la remuneración promedio es de 46,797.75 pesos, equivalente al 44.32% de la producción bruta por persona ocupada. Lo anterior se puede analizar en la figura 3.3 donde se puede apreciar la diferencia entre la línea de la producción bruta total por persona y la de remuneración promedio es menor para el municipio de Hunucmá.

Figura 3.3
Producción bruta total por persona ocupada y remuneración media por persona ocupada del sector en fabricación de calzado, 2018.



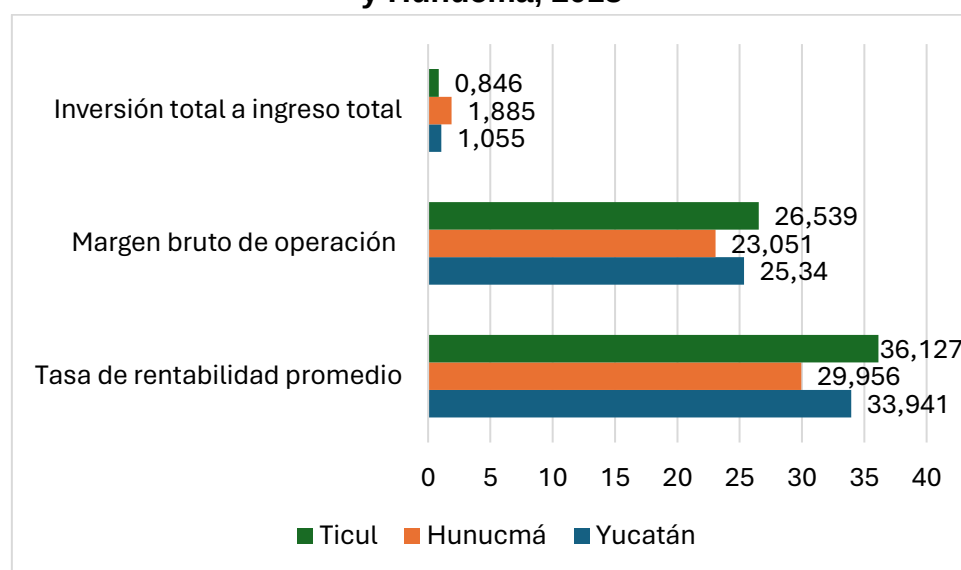
Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2022).

El INEGI (2022) proporciona datos con respecto al margen bruto de operación y la tasa de rentabilidad de las empresas fabricantes de calzado, para el primer dato el promedio estatal es de 25.34%, en Ticul es de 26.53% y Hunucmá de 23.05%, la diferencia de Hunucmá con Ticul es de 3.48%. Sin embargo, para la tasa de rentabilidad promedio presenta una mayor diferencia, el promedio estatal es de 33.94%, para Ticul de 36.12% y para Hunucmá de 29.95%, la diferencia con respecto al municipio de Ticul es de 6.17%.

Cabe recalcar que la tasa de rentabilidad promedio se refiere a la capacidad de producir o generar un beneficio adicional (utilidad o ganancia) sobre la inversión o esfuerzo realizado. Resulta de dividir los ingresos por suministro de bienes y servicios entre la suma de los gastos por consumo de bienes y servicios más las remuneraciones menos 1, multiplicado por 100, y el margen bruto de operación se refiere Porcentaje de rentabilidad con respecto a los ingresos obtenidos por la unidad económica. Resulta de restarle al total de ingresos por suministro de bienes y servicios, la suma de las remuneraciones y los gastos de operación por el consumo de bienes y servicios, dividiendo el resultado entre los ingresos por suministro de bienes y servicios, multiplicado por 100.

Otro dato importante y se puede observar en la figura 3.4, es el porcentaje que las empresas invierten con respecto a sus ingresos en el 2018, Hunucmá invirtió el mayor porcentaje con el 1.88%, Ticul el 0.84% y el promedio estatal es 1.05%, Hunucmá tiene el primer lugar desde el 2008 cuando invertía el 1.62% de los ingresos y en el 2013 fue de 1.52%, y el municipio de Ticul el 0.74% para ambos años. A pesar de lo anterior, la industria de calzado en Ticul es más productiva y crece más que la industria del municipio de Hunucmá, la falta de inversión en tecnología, en el proceso productivo, insumos ha dificultado el crecimiento de las empresas fabricantes de calzado en los municipios productores del estado de Yucatán.

Figura 3.4
Principales características de la industria de calzado en los municipios de Ticul y Hunucmá, 2018



Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI (2022).

Por último, como se puede apreciar en la figura 3.4 las empresas dedican una mínima de parte de sus ingresos para reinvertir en la empresa, lo que ha provocado que el margen bruto de operación y la tasa de rentabilidad promedio de las empresas fabricantes de calzado sean altas, los empresarios no han buscado la forma de mejorar su eficiencia en sus procesos productivos para reducir los costos operativos.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En el desarrollo de este capítulo se presentan los pasos de la metodología empleada durante el proceso de investigación. El tipo de investigación utilizado es a través del enfoque cualitativo con dos estudios de caso. El alcance del estudio es descriptivo, ya que, el objetivo es describir y analizar los factores exógenos y endógenos que intervienen en la competitividad de las empresas estudiadas, además en este capítulo se describirán las unidades de análisis, las categorías de análisis, las herramientas utilizadas en la recolección y procesamiento de los datos para la interpretación de los resultados.

4.1 Tipo de investigación

En la presente investigación se estudiaron dos casos, Bernal (2010) menciona que el método del caso es estudiar a profundidad una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional, posteriormente se recolectan los datos, se analizan, interpretan, y se redacta el caso. El estudio de caso como método involucra aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio.

Para Yin (2002) una investigación de estudio de caso trata una situación donde están involucradas más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Esta investigación pretende analizar a profundidad dos empresas dedicadas a la fabricación de calzado, en el municipio de Hunucmá, Yucatán, con el objetivo de identificar, analizar y explicar los factores exógenos y endógenos que influyen en su competitividad.

4.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo, porque asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. Busca privilegiar el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas.

La investigación cualitativa interpreta la forma en que los sujetos de estudio perciben y experimentan los fenómenos de su entorno, profundizando en sus puntos de vista e interpretaciones. El fin de este tipo de investigación es describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (Hernández et al., 2014).

La teoría se construye básicamente a partir de los datos obtenidos y analizados, y los resultados se pueden comparar con estudios anteriores. Prácticamente el investigador es el instrumento de recolección de los datos, y se apoya de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio.

El método cualitativo, busca profundizar en los estudios un caso en específico y no se puede generalizar su análisis. Su objetivo no es medir variables, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean inferidos los elementos dentro del estudio de caso (Bernal, 2000).

4.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se define como el conjunto de técnicas y métodos apropiados para realizar la investigación, de manera que se puedan resolver las preguntas y objetivos planteados en la investigación. Es el conjunto de objetivos y actividades que se van a desarrollar para obtener la información que se requiera en la investigación (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, este estudio es de carácter fenomenológico, su finalidad es analizar, describir y comprender las experiencias de los sujetos de estudio con respecto a los fenómenos estudiados.

El diseño de la presente investigación es estudio de caso con enfoque cualitativo, porque se estudian dos empresas fabricantes de calzado, por medio de la recolección

detallada y en profundidad de los datos, apoyada en las observaciones, entrevistas, documentos, informes, entre otros, y el resultado es la descripción de los casos vinculados al planeamiento del problema y preguntas de investigación.

Por lo tanto, no busca la manipulación de variables, se emplea la observación de las unidades de análisis, describiendo de manera sistémica y a profundidad a la unidad de estudio a través de procesos cuantitativos, cualitativos y/o mixtos, (Bernal, 2000). En consiguiente, cae en la categoría de investigación no experimental porque estudia a profundidad los factores internos de dos empresas fabricantes de calzado, adicionalmente se analiza el entorno sectorial en donde se desenvuelven las empresas del sector.

4.4 Alcance de la investigación

Para delimitar el problema de investigación es vital revisar el alcance de esta. Con el alcance definido se podrán desarrollar con facilidad los objetivos de investigación planteados, el alcance indica los resultados que se obtendrán a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener los resultados deseados, por lo anterior, es importante identificar acertadamente los alcances antes de desarrollar la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población (Hernández et al., 2014).

4.5 Unidad de análisis

Hernández et al. (2014) mencionan que en una investigación cualitativa la muestra puede contener cierto tipo definido de unidades iniciales, pero conforme avanza el

estudio se pueden agregar otros tipos de unidades y aun desechar las primeras. Para el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. Incluso la muestra puede ser una sola unidad de análisis (estudio de caso único). La investigación cualitativa, por sus características, requiere muestras más flexibles, la muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente. En la presente investigación, la población de estudio se encuentra conformada por las micro y pequeñas empresas productoras de calzado artesanal del municipio de Hunucmá, Yucatán, registradas en el último censo económico del INEGI 2018.

El objetivo del estudio es recabar y analizar la información con respecto a los factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad de este grupo de empresas, por lo tanto, para los factores internos los sujetos de estudio fueron, los dueños de la empresas y personal operativo de las mismas y en cuanto a los factores externos se entrevistó además personas representativas de la industria de calzado del municipio de Hunucmá, Yucatán.

4.6 Definición de las variables

Para efectos de la investigación, las variables que fueron analizadas, descritas y detalladas en el capítulo dos del marco teórico, con el objetivo de analizar los factores exógenos y endógenos de la competitividad son las siguientes:

Con respecto a los factores exógenos se utilizó el modelo de cinco fuerzas de Michael Porter (2008). Para los factores endógenos, se empleó la teoría de los recursos y capacidades, analizados en Grant (2010), y Hill y Jones (2011) haciendo énfasis en tres capacidades importantes: tecnología, innovación y calidad., mencionada por varios autores como; Aragón y Rubio (2005), Porter (2011), Suárez e Ibarra (2002), entre otros. Complementado con la responsabilidad social empresarial se analizan tres dimensiones en sus ámbitos: internos y externos: dimensión económica, dimensión social y dimensión ecológica.

4.7 Recolección de la información

A continuación, se presentan los instrumentos para la recolección de información utilizados en la presente investigación.

4.7.1 Factores competitivos exógenos

Para analizar el entorno sectorial en el cual compiten las empresas productoras de calzado, se elaboró una guía de entrevista, tomando como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991) que son: competidores potenciales, poder de los compradores, poder de los proveedores, rivalidad entre competidores y amenaza de productos sustitutos. Con lo anterior, la herramienta se diseñó en cinco secciones, donde cada una ilustra la fuerza competitiva que marca el modelo y se adaptaron al contexto de la industria del calzado de Hunucmá, Yucatán, con un total de 23 preguntas, distribuidas de la siguiente forma como se puede apreciar en la tabla 4.1.

4.1 Tabla
Estructura de la guía de entrevista para el entorno sectorial

Dimensiones	Núm. Ítems
1. Competidores potenciales	5
2. Poder de los compradores	5
3. Poder de los proveedores	5
4. Rivalidad entre competidores	5
5. Amenaza de productos sustitutos	3
Total	23

*Fuente. Esta tabla muestra la distribución de Ítems en el instrumento de investigación utilizado.
Elaborado con base en Porter (1991).*

4.7.2 Factores competitivos endógenos

En cuanto a la herramienta empleada para identificar los recursos y capacidades de la organización se diseñó una guía de entrevista conformada por cuatro secciones, dando lugar a 93 ítems como se puede apreciar en la tabla 4.2, se tomó como

referencia el instrumento diseñado por Carrillo (2019), con preguntas en relación con los antecedentes y situación actual de la empresa para conocer el panorama general y, así mismo, preguntas para identificar y analizar los recursos y las capacidades de la misma. Pero como la presente investigación profundiza en los temas de innovación, calidad y tecnología, se recurrió a diferentes autores expertos en los temas mencionados como; Manual de Oslo (2005), Schroeder et al. (2005), Suarez e Ibarra (2002), Cohen y Levinthal (1994), Barney (1985 y 1991), Grant, (1996), Aragón y Rubio (2005), Jasso (2004), Freedman (1974) y Martínez (1999).

4.2 Tabla

Estructura de la guía de entrevista para los factores endógenos

Sección	Apartado	Núm. de Ítems
1. Información de la empresa	Antecedentes	6
	Situación Actual	7
1. Recursos y capacidades	Recursos	14
	Capacidades	10
2. Capacidades específicas	Innovación	22
	Calidad	16
	Tecnología	10
3. Estrategias de la empresa	Estrategias	8
Total, de ítems		88

Fuente: Esta tabla muestra la distribución de Ítems en el instrumento de investigación utilizado. Elaborado con base en Porter (1991), Manual de Oslo (2005), Schroeder et al. (2005), Suarez e Ibarra (2002), Cohen y Levinthal (1994), Barney (1985 y 1991), Grant, (1996), Aragón y Rubio (2005), Jasso (2004), Freedman (1974) y Martínez (1999).

4.7.3 Responsabilidad social empresarial

Por último, en cuanto a la herramienta empleada para identificar las acciones de responsabilidad social empresarial implementada por las organizaciones se diseñó una guía de entrevista conformada por cinco secciones resultando 24 ítems, tomando como referencia el modelo propuesto por Cajiga (2005), para el Centro Mexicano para la Filantropía, el cual se puede apreciar en tabla 4.3.

4.3 Tabla.

Estructura de la guía de entrevista para las acciones RSE

Sección	Núm. de Ítems
1. Dimensión económica interna	4
2. Dimensión económica externa	3
3. Dimensión social interna	6
4. Dimensión sociocultural	3
5. Dimensión ecológica interna	5
6. Dimensión ecológica externa	3
Total, de ítems	24

*Fuente. Esta tabla muestra la distribución de Ítems en el instrumento de investigación utilizado.
Elaborado con base en Canjiga (2005).*

4.8 Procesamiento y análisis de la información

Para procesar y analizar la información obtenida por medio de las entrevistas, se realizaron grabaciones de audio a los informantes claves y se empleó las aplicaciones de Word y Excel para transcribir la información proporcionada para su análisis.

En cuanto a la categoría de los factores competitivos exógenos, se capturó la información en un documento de excel; colocando el nombre de cada entrevistado, su cargo, el inciso seleccionado para cada fuerza y el nivel que este otorgo a dicha fuerza.

Para el análisis del apartado de estrategias, factores competitivos endógenos y responsabilidad social empresarial, la información se capturó en un documento de Word, con el objetivo de comparar las frases en las cuales coinciden los dueños de las unidades de negocios generales. Posteriormente, dichos resultados fueron resumidos en un mismo documento para ser analizados e interpretarlos.

CAPITULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de la recolección de datos mediante la aplicación del instrumento de investigación. La información recabada está orientada a dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en la investigación, mismos que en su conjunto permitieron alcanzar el objetivo general.

5.1 Análisis de los factores competitivos exógenos con base en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Para el presente apartado, se elaboró el instrumento de investigación con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) y tiene como objetivo analizar el entorno sectorial en el cual compiten las empresas dedicadas a la fabricación de calzado del municipio de Hunucmá, Yucatán.

Es importante mencionar que, debido a la competencia de libre mercado que existe en México, en la industria de calzado intervienen fuerzas de índole nacional e internacional. El presente estudio, se limitó a describir con mayor profundidad los aspectos referentes al mercado local, a través de información proporcionada por los informantes claves.

A continuación, en la tabla 5.1 se detallan los sujetos de estudio que participaron en la investigación y se codifican para su análisis en el siguiente apartado.

Tabla 5.1
Sujetos de estudio para el análisis de factores exógenos.

Sujeto	Cargo	Organismo	Código
1	Dueño zapatería	Zapatería A	ZF
2	Comisión de Fomento eco.,	Palacio municipal	PM
3	Dueña	Zapatería B	ZK
4	Dueño	Zapatería C	ZE
5	Dueño	Zapatería D	EV

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada una de las cinco fuerzas que el modelo permite analizar.

5.1.1 Amenaza de competidores potenciales

Con base en la información obtenida de los entrevistados, esta fuerza posee un nivel medio debido a las siguientes razones: ZF y ZE cada uno es propietario de una fábrica de calzado especializado en zapatos de hombre, mencionan que en el calzado para hombres se requiere un mayor monto de inversión para apertura de una fábrica, la compra de los moldes, entre otros insumos; ahora bien, para el calzado de dama se tiene mayor grado de facilidad, porque todo lo necesario hasta las bases, se pueden conseguir en cualquier peletería.

Los cinco informantes coinciden que el año pasado no se abrieron nuevas fábricas de calzado y que en estos momentos la industria se encuentra en una etapa crítica en la historia, los habitantes no consideran como opción ingresar a este sector, y entre los problemas destacados se observa la falta de una estrategia relacionada con el relevo generacional. De igual manera PM confirma que por parte del ayuntamiento no existen regulaciones o reglas que compliquen el ingreso de nuevas fábricas de calzado a la industria.

En resumen, el limitante principal para el ingreso de nuevas fábricas de calzado es la inversión inicial, las otras variables no representan una barrera para el ingreso. Sin embargo, dentro de la comunidad no existe el interés por emprender en el sector, adicionalmente, el posible ingreso de una nueva fábrica a la industria no representa mayor riesgo, ya que, la gran mayoría de las empresas tiene su propio nicho de mercado, y son identificables.

A continuación, en la tabla 5.1.1 se detalla el concentrado de respuestas para la sección de amenaza de competidores potenciales.

Tabla 5.1.1

Concentrado de respuestas de la amenaza de competidores potenciales

COMPETIDORES POTENCIALES	NIVEL DE LA FUERZA														
	DEBIL					MEDIA					ALTA				
Ítems	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V
¿Qué tan fácil considera que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria en el municipio?							X		X	X	X		X		
¿Sabe cuántas fábricas de calzado en el municipio han abierto en el último año?	X	X	X	X	X										
¿Existen reglas o regulaciones a nivel municipal para formar parte de esta actividad?											X	X	X	X	X
¿Considera usted que una persona puede fácilmente iniciarse en la fabricación de calzado?	X						X	X	X						X
¿Considera usted que le afecta que nuevas fábricas de calzado entren a este sector?	X	X		X				X		X					

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

5.1.2 Poder de negociación de los compradores

ZF menciona que en su caso no conoce las preferencias de los clientes, pero tampoco lo considera un problema, ya que, se especializa en la fabricación de botas y al ser una empresa artesanal pueden hacer prácticamente todo tipo de botas, a esto se dedica y por eso su número de clientes mensuales es bajo, menciona que el distintivo de su empresa y de la mayoría de las empresas del municipio es la calidad de sus productos, es por eso, que a pesar de la situación adversa de la industria, aún reciben la visita de compradores potenciales, ZK, ZE y PM concuerdan que, únicamente por las visitas de compradores potenciales los fines de semana, mantienen una tienda física en donde llegan a preguntar por el calzado.

ZF menciona que cuando tienen un nuevo cliente sí suelen solicitar descuentos y/o alternativas de pago, sin embargo, menciona que no ofrece descuentos porque el precio de sus productos corresponde a la calidad y no se abusa en los precios, esos clientes suelen regresar y hacer una cadena de recomendados, que lo mantienen

vigente en la industria.

ZK, EV y PM concuerdan que los descuentos ofrecidos, solicitados y dados, no representan un problema mayor en sus ingresos, en ocasiones ellos ofrecen el descuento a las compras de mayoreo. Adicionalmente ZK y ZE mencionan que sus clientes suelen pedirles la participación en eventos, ferias, facilidad de envío, entre otros, pero que estas sugerencias aplican para cualquier otra empresa cuando tienen clientes mayoristas.

En conclusión, esta fuerza se consideró media, ya que, aproximadamente entre el 40% y 50% de las ventas corresponde a clientes mayoristas, el resto corresponde a la tienda física, por eso cumplen con los requisitos del cliente, y estos a su vez no exigen mucho por desconocer del poder que pudiesen tener o simplemente no requieren de ello, sin embargo los clientes tienen la facilidad de cambiar de empresa y la pérdida de un cliente afectaría sus ventas y en consecuencia los ingresos de la empresa.

A continuación, en la tabla 5.1.2 se detalla el concentrado de respuestas para la sección de poder de negociación de los compradores.

Tabla 5.1.2

Concentrado de respuestas poder de negociación de los compradores

PODER DE LOS PROVEEDORES	NIVEL DE LA FUERZA														
	DÉBIL					MEDIA					ALTA				
Ítems	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V
¿La cantidad de proveedores para adquirir la materia prima en el municipio son suficientes?								X			X	X		X	X
¿Considera que las características de la materia prima que ofrecen sus proveedores se encuentran con facilidad?			X						X	X	X	X			
Si usted cambiara de proveedores, ¿considera que afectaría la fabricación de sus productos?									X	X	X	X		X	
¿Los proveedores a los que les compra cumplen con entregarle a tiempo su material y es lo que usted necesita?				X	X	X	X						X		
¿Las fábricas pueden manufacturar o conseguir fácilmente por sí mismas sus insumos sin depender fuertemente de los proveedores?		X									X		X	X	X

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

5.1.3 Rivalidad entre competidores

Esta fuerza se consideró débil, ya que los cinco sujetos mencionan que no hay una competencia entre ellos, sin embargo, en el análisis de los ítems se concluyó que sí existe cierta competencia entre ellos. Por ejemplo, ZK menciona que no existe una guerra de precios, pero sí se copian entre ellos los diseños en calzado que son del gusto del cliente; en cuanto se detecta que un modelo tiene demanda todos los fabricantes comienzan a producir el mismo modelo de calzado, limitando el aprovechamiento para la persona que logró innovar.

Las tiendas físicas ubicadas en el municipio no pelean entre ellas porque sus ventas principales no dependen de esas tiendas, sus ventas principales están en los municipios y estados cercanos, cada empresa tiene su nicho de mercado o bien el nicho tiene la suficiente demanda para cubrir y no pelear entre fábricas. Entonces existe competencia al copiar los diseños, las empresas de Hunucmá prácticamente no

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

innovan o son muy pocas las empresas que aún lo intentan, así mencionan, ZF y especialmente ZK.

ZF cuenta que del Hunucmá próspero y conocido por producir calzado de caballero, solo quedan tres empresas y varias más de calzado de mujer, la industria local está en declive y en una situación crítica, estas empresas actualmente las dirigen personas mayores, que ya no se preocupan por encontrar un relevo generacional, innovar y/o ser competitivos, solo producen lo que saben y pueden hacer con sus manos, no existe la preocupación o interés por ganarle el mercado a la competencia, por eso se puede percibir que existe mínima competencia entre ellos.

A continuación, en la tabla 5.1.3, se detalla el concentrado de respuestas para la sección de; rivalidad entre competidores

Tabla 5.1.3

Concentrado de respuestas de rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	NIVEL DE LA FUERZA														
	DÉBIL					MEDIA					ALTA				
Ítems	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V
¿La demanda por el calzado crece de manera similar a los años anteriores?		X						X	X	X	X				
¿La mayoría de las ventas se concentran en unas cuantas fábricas?	X	X	X	X	X										
¿Qué estrategias utiliza frente a su competencia para conservar la lealtad de sus clientes?	X			X			X	X		X					
¿Su taller (empresa) se puede adaptar a los diferentes modelos y diseños solicitados por los clientes?			X				X		X		X				X
¿De qué forma se puede distinguir su calzado de la competencia?	X	X						X						X	X

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

5.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El tema de los proveedores es bastante complejo en la industria, según la opinión de los entrevistados y con base en sus comentarios se consideró esta como una amenaza alta; los cinco informantes concluyen que solo existen dos proveedores en el municipio, quienes se aprovechan de su condición y cobran precios elevados, además no existe gran variedad en los productos, ZK menciona que sus insumos los consigue de los proveedores del municipio de Ticul, y solo recurre a los del municipio cuando requiere un material de urgencia, ZF y ZE mencionan que las peleterías de Hunucmá solo surten principalmente para calzado de mujer, ellos deben recurrir a proveedores del estado de Guanajuato para satisfacer los requerimientos de sus clientes, porque no existe proveedor en toda la región de los materiales que ellos requieren. Sin embargo, todos concluyen que, aunque sus proveedores son de otra región, estos no abusan de su poder y cumplen con la calidad, tiempo, precio competitivo y por consiguiente no tienen inconveniente para cumplir con la demanda de los clientes.

Analizando las respuestas de los entrevistados se concluye que los fabricantes dependen fuertemente de sus proveedores y no tienen la facilidad ni los medios para poder manufacturar o conseguir fácilmente los insumos requeridos, y eso es una amenaza que deben contemplar en sus estrategias. Por lo anterior, se consideró el poder de los proveedores como una amenaza alta.

A continuación, en la tabla 5.1.4, se detalla el concentrado de respuestas para la sección de poder de negociación de los proveedores.

Tabla 5.1.4

Concentrado de respuesta poder de negociación de los proveedores

PODER DE LOS PROVEEDORES	NIVEL DE LA FUERZA														
	DÉBIL					MEDIA					ALTA				
Ítems	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V
¿La cantidad de proveedores para adquirir la materia prima en el municipio son suficientes?								X			X	X		X	X
¿Considera que las características de la materia prima que ofrecen sus proveedores se encuentran con facilidad?			X						X	X	X	X			
Si usted cambiara de proveedores, ¿considera que afectaría la fabricación de sus productos?									X	X	X	X		X	
¿Los proveedores a los que les compra cumplen con entregarle a tiempo su material y es lo que usted necesita?				X	X	X	X						X		
¿Las fábricas pueden manufacturar o conseguir fácilmente por sí mismas sus insumos sin depender fuertemente de los proveedores?		X									X		X	X	X

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

5.1.5 Amenaza de productos sustitutos

En la amenaza de productos sustitutos, se ha mencionado con anterioridad que este bien no cuenta con un producto sustituto, por lo tanto, el análisis de dicho apartado se basó en la venta de calzado por medio de catálogo o en línea, y sus afectaciones para las empresas de Hunucmá.

Como primer punto los 5 sujetos concluyen que no hay una mayor diferencia en el precio en la venta de calzado entre ambos medios, sin embargo ZK menciona que las pequeñas afectaciones se dan en las facilidades de compra como envíos y los pagos a crédito, ZF y ZE mencionan que su calzado es bajo pedido y al gusto del cliente, por lo tanto las afectaciones son mínimas, sin embargo se concluye que “primero fue la industria de León que afectó a este municipio y lo remató China, que es el primer productor de calzado en el mundo” (W. Franco, comunicación personal, 9 de enero del

2023).

A continuación, en la tabla 5.1.5, se detalla el concentrado de respuestas para la sección de; productos sustitutos

Tabla 5.1.5
Concentrado de respuestas productos sustituto

AMENAZA DE PRODUCTO SUSTITUTO	NIVEL DE LA FUERZA														
	DÉBIL					MEDIA					FUERTE				
Ítems	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V	Z F	P M	Z K	Z E	E V
¿Cómo considera los precios de la venta de calzado por catálogo/línea?		X						X	X	X	X				
¿Qué acciones ha implementado para ser competitivos frente a la venta de calzado por catálogo/línea?			X			X	X							X	X
¿Considera que la forma de venta de productos similares (catálogo o en línea) ha afectado sus ingresos?	X	X		X	X			X							

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

5.1.6 Conclusión de los factores competitivos exógenos de la industria de calzado en Hunucmá, Yucatán.

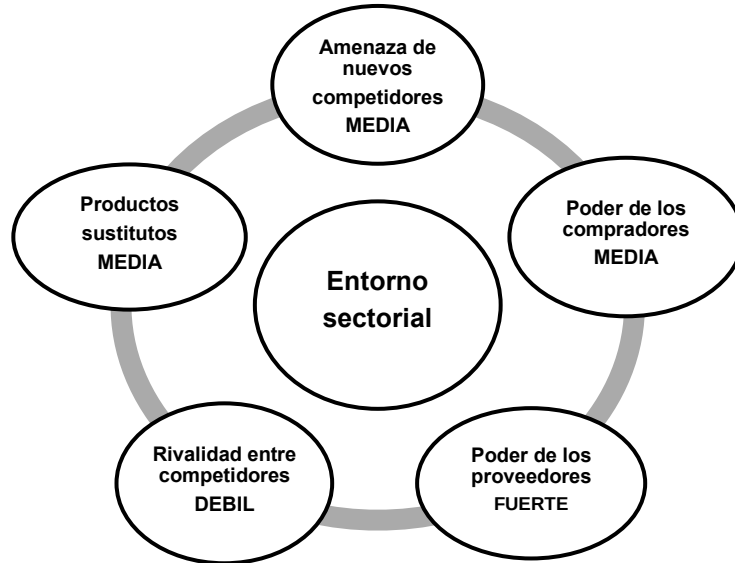
El sector del calzado fue uno de los sectores clave en la economía del municipio de Hunucmá en los años 80`s. Al tratarse de un sector tradicional y artesanal, la incorporación de tecnología y la apertura de los mercados, ha provocado numerosos cambios en su entorno a lo largo de los años, pero dicha situación no ha sido favorable para el sector de fabricación de calzado artesanal que no ha tenido la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías.

Pero también puede ser la causa del declive la guerra de precios que comenzó en los años ochenta con el fin de ganar terreno en el mercado. No se puede afirmar lo anterior sin analizar esta situación como factor clave en el declive de la industria.

A manera de resumen se presenta en la figura 5.1.1 el esquema del modelo de cinco fuerzas de Porter, mostrando la clasificación de cada fuerza como débil, media y alta.

Este esquema proporciona un panorama del entorno competitivo, según la opinión de los entrevistados del municipio de Hunucmá.

Figura 5.1.1
Entorno sectorial de la industria de calzado del municipio de Hunucmá



Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

Basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter, el poder alto de los proveedores ha provocado precios elevados y escasez en los insumos necesarios, complementado con poder medio de los compradores y competencia entre competidores existente, en donde los fabricantes no se ven en la necesidad innovar en el proceso y producto, lo que provoca disminuya el precio por la similitud en el calzado, y esto a su vez afecta el margen de ganancia de los empresarios, quienes no se ven incentivados a invertir en la industria de calzado de Hunucmá.

Sin duda las empresas de calzado del municipio de Hunucmá gozaron en los años ochenta de los beneficios de una economía cerrada durante esa época los empresarios optaron por dar a sus hijos los estudios y/o las cosas que ellos no pudieron tener, cubriendo las carencias de índole económico, pero sobre todo alejándolos del interés de formar parte de la industria de calzado. Dejando evidencia que no existe un plan de relevo generacional por parte de los dueños con los hijos de las empresas de calzado, lo que ha provocado el declive de la industria, y solo aguarda

el día que desaparezca completamente conforme a que los empresarios se hagan más longevos.

El problema de la industria de calzado en Hunucmá es más un problema de falta de transmisión del amor, identidad y agradecimiento de los empresarios hacia sus hijos con respecto al sector. Es necesario que las autoridades en conjunto con los empresarios más longevos le den la importancia que merece la industria de calzado, sino por agradecimiento, por lo menos por los beneficios económicos se pueden obtener del sector.

5.2 Factores competitivos endógenos de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Hunucmá

Para Hernández (2011) los factores internos están asociados a la competitividad en una organización, se refiere a la manera en que un sistema organizacional logra manejar adecuadamente los insumos complejos como los recursos humanos, dinero, materiales, equipo, tecnología, para lograr la transformación y creación de productos o servicios de calidad, optimizando la eficiencia, eficacia y la productividad.

A continuación, en la tabla 5.2.1 se muestran los recursos analizados en las empresas fabricantes de calzado.

Tabla 5.2.1

Recursos que se analizan en las empresas fabricantes de calzado

Sección	Categoría	Subcategoría
Recursos	Tangibles	Maquinaria y equipo
		Materiales e insumos
		Instalaciones
	Intangibles	Marca
		Reputación
		Capital humano

Fuente. Elaboración propia

5.2.1 Recursos tangibles que limitan o impulsan la competitividad en las empresas de la industria.

Los recursos tangibles se refieren al conjunto de maquinaria, equipo, edificio, terrenos, también incluye los recursos monetarios de la empresa y se encuentran contemplados en el balance general de la empresa.

5.2.1.1 Recursos tangibles de la organización A.

Maquinaria y equipo

Con base en la información recopilada en la entrevista, de acuerdo con el entrevistado ZF, la empresa A solo cuenta con una máquina de costura que ayuda a darle resistencia al calzado y solo en esa parte del proceso se utiliza maquinaria y el resto es a mano.

ZF menciona que la empresa se dedica exclusivamente a vender botas de piel para hombre, caracterizándose por cumplir las necesidades particulares de cada cliente, no venden calzado por mayoreo o por lo lotes, sino por menudeo buscando satisfacer las necesidades y gustos específicos de cada cliente. Por lo tanto, para ZF la empresa no requiere maquinaria y equipo tecnológico, ya que, su calzado se caracteriza por su calidad y su elaboración artesanal.

Por último, aunque casi todo el proceso de producción es manual, recalca que la única maquinaria con la que cuenta es de gran importancia porque proporciona al calzado más resistencia y durabilidad, y que de hacerse de manera manual el trabajo de la maquina requería más tiempo para su elaboración.

Materiales e insumos

Continuando con los recursos tangibles, entre los materiales e insumos utilizados para la elaboración del calzado se encuentran: los forros, adhesivos, suelas, tachuelas, hebillas, materiales de piel y sintéticos, son algunos de los materiales básicos. Es importante mencionar que el informante ZF, considera que el insumo más importante es la piel con la que se elabora el calzado, el resto pasa a segundo término porque se puede añadir posteriormente al calzado.

En cuanto a la materia prima para elaborar el calzado, prácticamente el 100% se obtiene de proveedores del estado de Guanajuato, debido a que en el estado de

Yucatán no existen productores del piel que es el principal insumo para la elaboración de calzado, y para el resto de los insumos también los adquieren de proveedores de Guanajuato, debido a que en el municipio de Hunucmá, solo hay dos empresas que venden insumos para elaboración de calzado los cuales venden a un alto costo y tienen poca variedad en los productos, ZF menciona que aunque el municipio de Ticul tiene más proveedores, los precios de los productos son elevados, por lo tanto solo se requiere de ellos en caso de ser necesario, de otra manera adquiere todos sus insumos y materiales de proveedores de Guanajuato.

Planta e instalaciones

Con relación a las instalaciones, es importante mencionar que la ubicación del taller donde se lleva a cabo la producción no fue algo planeado, la empresa en sus más de 80 años de existencia solo ha estado en una ubicación en el centro del municipio de Hunucmá, a media cuadra del palacio municipal.

La ubicación es privilegiada porque es fácil de ubicar y acceder, donde las personas interesadas por el calzado de piel que llegan a la ciudad, preguntan a los habitantes y estos recomienda a la zapatería, la cual se puede llegar a pie en menos de diez minutos desde la terminal de autobuses.

5.2.1.2 Recursos tangibles de la organización B.

Maquinaria y equipo

Con base en la información recopilada en la entrevista, de acuerdo con el entrevistado FH, la empresa B solo cuenta con dos máquinas; una suajado y otra de costura, menciona que la producción de su calzado se realiza de manera manual, por eso su producto se considera como calzado artesanal, y una gran parte es destinado para el turismo.

Sin embargo, FH menciona que el uso de las dos máquinas con las que cuenta la empresa es de gran importancia, ya que, agiliza la producción del calzado porque de realizarse de manera manual la labor de la maquinaria, llevaría más tiempo y por consiguiente la producción sería menor, por esa razón FH adquirió dicha maquinaria, ya que, la empresa vende por lo lotes a clientes que tienen su zapatería.

Materiales e insumos

Con respecto a los materiales e insumos para la fabricación de calzado, FH menciona al dedicarse a la elaboración de calzado para hombre, adquiere sus insumos con proveedores del estado de Guanajuato. Porque en el municipio de Hunucmá solo existe dos proveedores, pero enfocados en materiales para calzado de mujer, dicha situación se repite en el municipio de Ticul que a pesar de tener más proveedores la gran mayoría se enfoca en calzado de mujer, y lo poco que hay para zapato de hombre es limitado y a mayor costo, por eso opta por adquirirlo con empresas del estado de Guanajuato.

Planta e instalaciones

Por último, en relación con las instalaciones de la fábrica, FH menciona que no fue algo planeado, porque la empresa ha pasado por dos lugares, la primera ubicación se abandonó porque la producción fue creciendo y el espacio fue insuficiente y tuvieron que moverse a donde esta las instalaciones en la actualidad. FH menciona que la ubicación es privilegiada, pues se encuentran en el centro del municipio de Hunucmá, a dos calles del palacio municipal, aunque no fue planeada, en la actualidad satisface las necesidades de la organización tanto con el espacio para la producción y almacenamiento, para que los clientes potenciales puedan encontrar y llegar a la tienda con facilidad.

5.2.2 Recursos intangibles en las empresas de la industria.

Los recursos intangibles toman cada vez más importancia en la creación de valor y competitividad en las empresas, aquí se encuentran la imagen de la empresa, la cultura organizacional y las experiencias acumuladas con el paso de los años. Para fines del presente estudio se recabó información sobre la marca, la reputación y el capital humano con el que cuentan las empresas estudiadas.

5.2.2.1 Recursos intangibles de la organización A

Marca

La marca es importante para un producto o servicio, ya que, es el principal identificador que garantiza al consumidor los atributos, calidad y beneficios de un producto. Por eso, muchas empresas buscan registrar su nombre y así los clientes puedan identificar sus productos.

Por consiguiente, es importante el registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para proteger y potencializar a las empresas. Sin embargo, existe cierta desinformación con respecto al registro de marca. Ahora bien, ZF indicó que la empresa no cuenta con una marca y menos cuenta con un registro de marca, con respecto al nombre de la zapatería, ZF menciona que proviene del apellido del fundador su abuelo. Aunque comenta que con más de ochenta años en la industria de calzado la organización no ha requerido de publicidad y de una marca para que las personas puedan identificar su empresa, gran parte de sus clientes llegan por recomendación.

Reputación

En cuanto a la reputación, de acuerdo con el entrevistado ZF, la empresa cuenta con una buena reputación con los clientes, se tiene una buena imagen debido a que es una marca que vende calzado de calidad, al gusto y diseño del cliente, además es la empresa de calzado más antigua del municipio con más de ochenta años, que los ha llevado tener una amplia cartera de clientes quienes a su vez quedan satisfechos con su calzado y recomiendan a la zapatería.

Para ZF la reputación de la zapatería es algo que se ha construido con el paso de los años, al fabricar calzado para hombre con el mejor material y de manera artesanal, en la actualidad llegan clientes que buscan características específicas en su calzado (zapatos ortopédicos), recomendados por los doctores donde fueron a consultar. ZF recalca que gracias a la calidad del calzado y a los más de ochenta años que tienen, la empresa goza de una gran reputación que le permite tener un flujo constante de clientes.

Capital humano

La fábrica es una microempresa que cuenta con apenas cinco empleados, quienes realizan todo el proceso de producción del calzado, y quienes saben de principio a fin todo el proceso. ZF menciona que sus colaboradores no requieren alguna característica específica para su contratación solo esta conocer y saber hacer el trabajo manual.

ZF menciona que el oficio de zapatero lo aprendió de su papá y abuelo, y que trabajó un tiempo en una fábrica de calzado en la ciudad de Mérida, donde aprendió técnicas para la fabricación del zapato. Posteriormente, regresó trabajar en la empresa familiar donde sigue en la actualidad, recalca que él mismo enseña a sus empleados el proceso de producción y siempre se encuentra al pendiente y constante comunicación con cada uno de sus colaboradores, considera que esta es la razón por la cual sus colaboradores son fieles a la empresa, por lo tanto, no tiene rotación de personal, lo cual es una ventaja pues no tiene que estar dedicando tiempo a buscar y capacitar a un nuevo personal.

5.2.2.1 Recursos intangibles de la organización B.

Marca

Para la organización B la marca es parte importante de la empresa, FH tiene definido y diseñado el nombre, logo y hasta el slogan de la empresa, proporcionando identidad a la organización, de esta forma los clientes pueden identificar el calzado de la zapatería.

Sin embargo, el propietario FH no tiene registrada la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para proteger a la empresa, lo cual vulnera y pone en peligro a la zapatería, ya que, cualquier otro empresario podría registrar la marca, ocasionando que FH no pueda seguir utilizando el nombre de la marca y necesitaría cambiarlo, y esto a su vez pueda crear desconfianza con los clientes.

Reputación

La empresa de FH es reconocida por fabricar calzado para jóvenes, con diferentes

materiales, principalmente de piel y por tener más de cuarenta años en la industria, la empresa cuenta con una cartera de clientes fija, los cuales principalmente compran a mayoreo.

FH menciona que su calzado es reconocido por la calidad y por ser zapatos artesanales, siendo este su distintivo y atractivo para el turismo, manteniéndose actualizado en las tendencias de la moda.

Capital humano

Al igual que la organización A, la empresa B solo cuenta con cinco colaboradores fijos quienes han formado parte de la empresa durante varios años, adicionalmente contrata a un grupo de mujeres quienes desde sus casas costuran el calzado y también cuando es temporada alta o la empresa tiene un pedido muy grande contrata trabajadores eventuales. FH menciona que en la empresa no existe la rotación de personal, siendo esta una ventaja para la organización porque no se destina tiempo y dinero en capacitar a un nuevo personal. Sino que el personal existente con el paso de los años adquiere mayor habilidad y destreza para la fabricación de calzado permitiendo mejorar los tiempos de producción del calzado.

FH menciona que la lealtad de sus empleados se puede deber a que siempre está pendiente de ellos y a que también convive con ellos todo el día durante la jornada laboral.

5.2.3 Capacidades que limitan o impulsan la competitividad en las empresas de la industria

En el Capítulo II, se abordó la teoría de las capacidades, las cuales se definen como las habilidades que posee una empresa que le permiten administrar de manera adecuada y productiva sus recursos; siempre utilizando como punto de partida las reglas, rutinas y procesos con los que cuenta la organización para tomar decisiones (Hill y Jones, 2005)

A continuación, en la tabla 5.2.2 se muestran las capacidades generales analizadas en las empresas fabricantes de calzado.

Tabla 5.2.2
Capacidades generales de las empresas fabricantes de calzado

Sección	Categoría
Capacidades	Dirección general
	Proceso productivo
	Finanzas

Fuente. Elaboración propia

5.2.3.1 Capacidades en la organización A

Dirección general

En la “organización A” las decisiones principalmente son tomadas por el entrevistado ZF propietario actual, él toma las decisiones necesarias para definir el rumbo de la empresa porque en la actualidad la empresa no cuenta con un plan de sucesión de mando, lo cual pone en riesgo la continuidad del negocio.

Con respecto a la estructura de la organización, La empresa no cuenta con un organigrama por escrito, pero sí tiene definidas las actividades diarias de cada colaborador. De igual manera, no se cuenta con un reglamento interno por escrito, pero sí establecen las reglas y se les dan las indicaciones de manera verbal desde el momento en que comienzan a trabajar y cada uno sabe las actividades y la productividad que debe cumplir en su jornada laboral.

ZF menciona que el personal se siente a gusto trabajando en la empresa, y los principales motivos son el horario, el ambiente laboral y los bonos de productividad, el buen ambiente laboral y el trato directo del dueño ha influido en que muy rara vez exista rotación de personal, la mayoría de sus colaboradores llevan años laborado en la empresa. Por último, en relación con la toma de decisiones, el dueño se encarga de tomar todas las decisiones y resolver los problemas que se pudieran presentar, la comunicación con el personal siempre es de manera directa, verbal y diaria.

Proceso de producción

En la fábrica no existe un manual de procedimientos, existen los procedimientos, pero no está por escrito, todo es empírico y explicado de manera verbal menciona ZF. En cuanto a la estandarización existen tiempos de elaboración, proceso de elaboración,

materiales y validación de calidad en el producto final. Con respecto a algún proceso o material diferente a la competencia el dueño refiere que sí, primero porque en el municipio de Hunucmá solo existe tres productores de calzado para hombre y varios para calzado de dama y en segunda porque la empresa es la única que se especializa en fabricar botas de piel al gusto y necesidades del cliente, siendo este el distintivo principal de la empresa y razón por la cual se mantienen vigentes en la industria.

Finanzas

La empresa no cuenta con formatos específicos de registro de los costos y de los ingresos, pero sí son plasmados de manera manual en una libreta. Así mismo se cuenta con un presupuesto, pero es de manera empírica con base en la experiencia y toda la información recabada de las operaciones de la empresa ZF lo envía a su contador. En conclusión, a pesar de que las finanzas de la empresa se realizan solo de manera empírica y anotadas en una libreta, no ha sido una limitación para que la empresa administre de manera adecuada los recursos de la empresa.

5.2.3.2 Capacidades en la organización B

Dirección general

De acuerdo con el entrevistado FH, la empresa no cuenta con un organigrama y reglamentos internos por escrito, pero menciona que todo el personal que labora en la empresa tiene bien identificadas sus funciones a realizar en el puesto que desempeña y las reglas internas de la organización. En cuanto a capacitación del personal, menciona que no se realiza como tal, pero FH se encarga de enseñarles, resolverles sus dudas, siempre está pendiente de la producción y de las dudas e inconvenientes que pudiera presentar el personal.

FH considera que el personal de la empresa se siente a gusto laborando en la empresa y la razón se debe a que cuenta con un horario flexible, sueldo base, bono por productividad y el ambiente laboral es agradable, menciona que él se encuentra conviviendo en todo momento con el personal.

Proceso de producción

Con respecto al proceso de producción, la empresa no maneja un manual de

procedimientos a realizar. Pero, todos los empleados conocen las funciones, actividades y cada paso que deben desarrollar para cumplir con los tiempos de entrega y calidad en el calzado.

En lo referente a la estandarización de procesos, la empresa cuenta con patrones de diseño y por tallas del calzado, sin embargo, los tiempos de producción, no se cuenta con un estándar, esto se debe principalmente a que al ser un proceso artesanal cada trabajador lo realiza con diferentes tiempos, unos tardan más que otros y la empresa no puede controlar esa parte.

Finanzas

El propietario en conjunto con el contador se encarga de llevar el registro de los costos e ingresos, sin embargo, el registro y la administración de los ingresos y los egresos recaen principalmente en FH quien lleva el control de los datos de manera manual y posteriormente envía la información al contador que es externo a la empresa.

Pese a lo anterior, la empresa procura registrar todos los movimientos de manera adecuada para tomar en cuenta todos los costos y ganancias, de esta forma administrar los recursos de la empresa y mantener las finanzas sanas.

5.4 Implementación de la innovación, calidad y tecnología en las organizaciones fabricantes de calzado.

En el presente capítulo se aborda los temas de innovación, calidad y tecnología considerados capacidades competitivas necesarias e importantes en el crecimiento de las empresas. Por lo tanto, se analizó la importancia e implementación de la innovación, calidad y tecnología como factores determinantes en la competitividad de las organizaciones fabricantes de calzado.

5.4.1 Capacidad de innovación, calidad y tecnología en la organización A

Innovación

La innovación con respecto al producto para ZF es muy importante por eso busca

adaptarse a las necesidades del cliente, menciona que los clientes llegan con las características y modelo específico para su calzado, y la empresa tiene la capacidad de cumplir con los requisitos particulares del cliente, por eso la empresa no maneja un inventario específico de modelos de calzado sino conforme lo solicite el cliente, la producción es personalizada y por lo tanto los clientes requieren encargar el zapato con anticipación. Para ZF lo anterior es una ventaja que la empresa ofrece a los clientes y los años que lleva fabricando calzado le brinda la capacidad de poder diseñar y fabricar todo tipo del calzado de piel.

La innovación con respecto al proceso, la empresa realiza más del 70% de su proceso de producción a mano y con el tiempo han ido perfeccionado la técnica para su elaboración, así como la eficiencia en los tiempos para la fabricación del calzado, ya que, los empleados adquieren destreza y agilidad que les permite realizarlo en menor tiempo. Por otra parte, como no se trabaja por lotes de producto, sino sobre pedido, eso permite a ZF monitorear frecuentemente el proceso de producción y así conservar la calidad de su calzado.

La innovación con respecto a la organización, en esta área de la empresa es donde se presenta menos avances en innovación, primero porque la empresa no invierte o dedica tiempo a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y también porque la estructura de la organización solo consiste en cinco colaboradores en el área de producción (mismas funciones) y ZF en el área administrativa por lo tanto las decisiones y las funciones administrativas (finanzas, ventas, logística, proveedores, entre otros), solo recaen en una persona y por consiguiente en la empresa no se considera necesario implementar cambios en la estructura organizacional.

La innovación con respecto al marketing, esta es la segunda área donde la organización presenta menos avances en innovación, principalmente porque la empresa no cuenta con canales de publicidad y venta, sino que el primer contacto se realiza de manera presencial en la tienda física ubicada en el centro del municipio y solo cuenta con un número telefónico para llamadas y mensajes de WhatsApp para clientes fijos, pues la mayoría de los clientes llegan directamente por recomendación a la tienda.

Calidad

Para ZF la calidad es lo más importante y el distintivo principal de su calzado, por consiguiente, adquiere la materia prima y su insumo principal que es la piel con proveedores del estado de Guanajuato donde se encuentra ubicada la industria de calzado más importante del país donde los proveedores manejan productos de buena calidad para la fabricación de calzado, por eso ZF adquiere sus insumos en dicho estado. Para cuidar la calidad del calzado que ofrecen, la empresa cuenta con un sistema de calidad informal (no existe un manual como tal, es por experiencia); al término de cada par de zapatos ZF verifica que el calzado no tenga errores, “por ejemplo que la costura esté uniforme o que no tenga desprendimiento en la piel”, y si se detecta alguna falla se regresa al área de producción o bien se aparta para venderlo a menor costo informando al cliente de dicha situación.

Tecnología

Actualmente, la organización A solo utiliza el internet para la compra de la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de calzado, el informante ZF menciona que la zapatería cuenta con página de Facebook, pero no le dan seguimiento, entonces no funciona para promocionar el calzado y atender a los clientes, lo único que se utiliza es la aplicación de WhatsApp para los clientes fijos quienes piden un número telefónico para solicitar información y realizar encargos.

Con respecto al equipo tecnológico para la fabricación de calzado la organización solo cuenta con una máquina de costura y ZF menciona que el proceso de producción es artesanal y es el distintivo de la empresa, y de momento la organización no requiere de otra maquinaria para la fabricación de calzado.

Ante esto, se considera que la posición tecnológica de la organización A es baja y el dueño no tiene contemplado planes para implementar tecnología en su organización. Sin embargo, no es un factor que afecte las operaciones diarias de la empresa.

5.3.1 Capacidad de innovación, calidad y tecnología en la organización B

Innovación

La innovación con respecto al producto es sumamente importante para la empresa porque se dedican a la fabricación de calzado para jóvenes quienes basan sus decisiones de compra en la moda del momento la cual a su vez es muy cambiante. Por eso, la organización dedica tiempo y esfuerzo en mantenerse actualizada con respecto a los modelos, colores, materiales, tendencias de la moda, por medio de las páginas de internet y/o revistas de las principales fábricas de calzado, y cuando se detecta una oportunidad de mercado, la empresa hace adecuaciones al modelo para poder entregar un calzado diferente, favoreciendo las ventas de la empresa.

La innovación con respecto al proceso, FH menciona que la empresa ha ido introduciendo la innovación tecnológica en el proceso de producción, pues antes el 90% del proceso de producción era manual y con la introducción de maquinaria ha logrado que el 70% sea manual y el 30% a máquina, lo que ha agilizado la producción y mejorado la calidad de calzado. Con respecto a lo anterior FH piensa que la empresa requiere invertir en una planta más sofisticada en tecnología para aumentar la producción, mejorar la calidad y aumentar su presencia en la industria, sin embargo, menciona que la organización no cuenta con los fondos necesarios para poder realizar dichas adecuaciones y de momento con la situación actual de la empresa puede cubrir sus necesidades y de los clientes.

Innovación con respecto a la organización, es donde menos se ha trabajado en la organización, primero porque nunca se han realizado trabajos de investigación para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza de la empresa, la información que FH tiene es con base en su experiencia y en su conocimiento empírico, ahora bien con respecto a su estructura organizacional la empresa no cuenta con ello, porque solo dispone de cinco empleados que se encuentran en el área de producción, y el resto de las áreas (logística, almacén, proveedores, finanzas, etc.) a excepción del canal de ventas por internet y búsqueda de nuevos modelos que realiza su hijo, se encarga directamente FH, por lo tanto las decisiones y el rumbo de la empresa solo recaen en el dueño.

Innovación con respecto al marketing, es sumamente importante y está completamente en relación con la innovación del producto, al dedicarse a la venta de calzado para jóvenes las tendencias de la moda son muy cambiantes y eso la empresa lo tiene presente. Por eso, dedican tiempo a la investigación de nuevos productos, y también sus canales de venta se han ido innovado para poder vender y promocionar sus productos por medio de las redes sociales donde se encuentran presentes sus clientes.

Calidad

La calidad es un distintivo importante para la organización, que se cuida primero desde los insumos necesarios para la fabricación de calzado, durante el proceso de producción y con el producto final. En el primer caso la empresa no solo busca adquirir los insumos y materia prima de calidad sino que el proveedor tenga el suficiente inventario para cumplir con los plazos de entrega, de esta forma FH adquiere sus insumos con proveedores del estado de Guanajuato donde encuentra la calidad que requiere el calzado y menciona que solo ahí puede adquirirlo porque en Yucatán son pocos los proveedores y se centran principalmente en el calzado para dama y esto los ha orillado a buscar los insumos en fuera del estado.

Con respecto a la calidad del producto final, la empresa lo sigue haciendo a la antigua al revisar zapato por zapato si cumple con los estándares de calidad que él mismo ha determinado con base en su experiencia, aunque produce por lo lotes, refiere que no son tan grandes y eso le da tiempo de revisar toda la producción, menciona que al momento de encontrar un par de zapato que no cumpla con la calidad necesaria se separa del lote y se oferta a menor precio, de esta forma se controla la calidad en la empresa.

Tecnología

En la actualidad la organización B tiene más presente el uso de la tecnología en sus operaciones diarias, la empresa dispone de una página de Facebook donde publica, promociona y vende el calzado que tiene disponible. Sin embargo, no es un canal de venta que se mantenga siempre actualizado con respecto al contenido publicado, FH

menciona que su hijo es quien se encarga y lo apoya con la administración de la página y es quien le ha enseñado a utilizar en internet para mantenerse actualizado, ya que, menciona que la empresa utiliza el internet para consultar las tendencias de la moda en calzado para jóvenes, siendo este el nicho de mercado donde compite la organización.

Por último, con respecto al uso de la tecnología para la fabricación de calzado la empresa solo cuenta con una máquina de costura y otra de suajado, FH menciona que en la industria de calzado desde de sus inicios el proceso de producción ha sido artesanal y para poder industrializar a la empresa se requeriría de una gran inversión y de tener varios clientes potenciales dispuestos a comprar por lotes, situación que limita el crecimiento de la empresa. Por eso, de momento la empresa solo cuenta con esas dos maquinarias para agilizar parte del proceso que les permite producir más pares de calzado que hacerlo todo de manera manual y con la tecnología que disponen se puede cubrir la demanda de los clientes mayoristas y minorista, conservado la parte artesanal que caracteriza al calzado de la empresa.

5.4 Responsabilidad social empresarial de las empresas fabricantes de calzado

La responsabilidad social empresarial son las contribuciones voluntarias de las organizaciones encaminadas al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa como marca y su valor añadido, en este capítulo se describen las acciones de responsabilidad social implementadas por las empresas fabricantes de calzado.

5.4.1 Dimensión económica interna en la organización A y B

La dimensión económica interna se refiere a las acciones relacionadas con las prestaciones, sueldos, bonos, sanciones, incentivos de los empleados y están encaminadas a la estabilidad económica de cada colaborador.

En la organización A y B consideran que las prestaciones laborales ofertadas son las adecuadas, pero no tienen forma de compararlo con otras empresas del mismo sector,

sin embargo, consideran que están a la par porque cumplen con las prestaciones estipuladas por la ley. Adicionalmente mencionan que durante el proceso de contratación las personas tienen claras las prestaciones y obligaciones, las empresas una vez que contratan a las personas cumplen con las condiciones que ofrecieron al principio.

Por último, en ambos casos las empresas ofrecen bonos de productividad a sus colaboradores para incentivar la producción, sobre todo cuando es temporada alta o tienen un pedido grande y requieren cumplir con las fechas estipuladas con los clientes. Todo lo anterior se puede analizar en el concentrado de respuestas de la tabla 5.4.1

Tabla 5.4.1
Concentrado de respuestas: dimensión económica interna

Dimensión económica interna	Organización A		Organización B	
	SI	NO	SI	NO
Las condiciones laborales de la empresa son buenas en comparación de otras del mismo sector	X		X	
Las expectativas económicas de los colaboradores al momento de la contratación se han cumplido	X		X	
La empresa recurre a sanciones económicas cuando los empleados incumplen con las actividades relacionadas con su puesto	X			X
Los empleados reciben algún bono/ prestación adicional	X		X	

Fuente. elaboración propia con datos de la investigación

5.4.2 Dimensión económica externa en la organización A y B

La dimensión económica externa son las acciones de contribución económica y/o de recaudación en caminadas a contribuir con el bienestar social y en pro de la comunidad en donde operan las organizaciones.

Ambas empresas participan cuando se les invita a los eventos organizados por el ayuntamiento, organización civil o alguna persona que convoca a una causa social,

por medio de donaciones en efectivo, en especie o con su presencia dependiendo de cada caso y como sea solicitado.

Por último, ZF y FH mencionan que por iniciativa propia no suelen organizar eventos o acciones en pro de las causas sociales, sin embargo, si alguien va a la empresa para solicitarles ayudar suelen brindar su apoyo. A continuación, lo anterior se puede apreciar en tabla 5.4.2

Tabla 5.4.2
Concentrado de respuestas: dimensión económica externa

Dimensión económica externa	Organización A		Organización B	
	SI	NO	SI	NO
La empresa participa o contribuye con las causas públicas (Donaciones, recaudación, etc.)	X		X	
La empresa realiza acciones o eventos en pro de las causas sociales		X		X

Fuente. elaboración propia con datos de la investigación

5.4.3 Dimensión social interna en la organización A y B

La dimensión social interna refiere las acciones que implementa la organización para cuidar y promover la sana convivencia entre los colaboradores, además las actividades que existen para cuidar la integridad, salud física y emocional de los empleados.

En ambas organizaciones no existen códigos de ética y sana convivencia, tampoco protocolos para resolver problemas o incidentes dentro de la empresa. Sin embargo, esto no es un impedimento para una sana convivencia entre todos los miembros de la empresa, consideran que el ambiente laboral es bueno y se debe a que todos se conocen desde hace varios años al provenir de un ciudad pequeña. Los dueños cuidan el ambiente laboral y la relación con cada uno de sus colaboradores manteniéndose cercanos a ellos y están dispuestos a escucharlos en caso de ser necesario.

A continuación, lo anterior se puede apreciar en tabla 5.4.3

Tabla 5.4.3
Concentrado de respuestas: dimensión social interna

Dimensión social interna	Organización A		Organización B	
	SI	NO	SI	NO
Las condiciones de trabajo son adecuadas y seguras para los empleados	X		X	
Existen códigos de ética y sana convivencia en la empresa		X		X
Se realizan actividades para promover el comportamiento ético y la sana convivencia	X		X	
Existe algún protocolo para resolver problemas o incidentes en la empresa		X		X
Se procura la eliminación del estrés laboral y enfermedades psicosociales	X		X	

Fuente. elaboración propia con datos de la investigación

5.4.4 Dimensión sociocultural y política externa

La dimensión sociocultural y política externa conlleva las acciones y aportaciones propias de la empresa para contribuir con la expansión de la sana competencia entre las empresas, permitiendo el desarrollo de las comunidades y un entorno de mercado favorable para todos.

Al respecto ZF y FH mencionan que la información de los precios, impuestos y devoluciones se da de manera verbal con los clientes, en relación con la política de devolución refieren que no es común y cuando sucede se resuelven las reclamaciones en el momento. Por último, mencionan que a nivel estatal y municipal no existen reglamentaciones, normas o leyes específicamente para el sector, y lo referente a impuestos, permisos y reglamentaciones dispuestas por las autoridades las cumplen en tiempo y en forma. A continuación, lo anterior se puede apreciar en tabla 5.4.4

Tabla 5.4.4
Concentrado de respuestas: dimensión sociocultural y política externa

Dimensión sociocultura y política externa	Organización A		Organización B	
	SI	NO	SI	NO
Se dan a conocer precios, impuestos y políticas de devolución a los clientes	X		X	
La empresa cumple con el conjunto de leyes y reglamentos que aplique para el sector	X		X	

Fuente. elaboración propia con datos de la investigación

5.4.5 Dimensión ecológica interna

La dimensión ecológica interna son las acciones realizadas dentro de la organización en sus operaciones diarias para contribuir con la protección y cuidado del medio ambiente, y están encaminadas a conocer el tratamiento que dan a los desechos originados durante el proceso de producción de la empresa.

Con respecto a la basura generada es clasificada para posteriormente sacarla a la calle los días de recolección de basura y ZF menciona que a veces suelen quemar la basura cuando se junta demasiado, aunque evitan hacerlo. Ahora bien, con el agua no se le da un segundo uso o tratamiento, es decir va directamente al sumidero, solo evitan desperdiciar el agua y la situación es similar con el uso de la energía eléctrica, ya que, las empresas no disponen de maquinaria que ahorre energía, pero sí cuidan su consumo sobre todo por los costos de los recibos de luz. A continuación, lo anterior se puede apreciar en tabla 5.4.5

Tabla 5.4.5
Concentrado de respuestas: dimensión ecológica interna

Dimensión ecológica interna	Organización A		Organización B	
	SI	NO	SI	NO
La empresa tiene protocolo para contribuir con el cuidado del medio ambiente		X		X
La empresa le da tratamiento a la basura y/o desechos del proceso de fabricación		X		X
La empresa le da tratamiento al agua utilizado en la empresa		X		X
La maquinaria de la empresa cuenta con dispositivos de ahorro de energía		X		X

Fuente. elaboración propia con datos de la investigación

5.4.6 Dimensión ecológica externa

La dimensión ecológica externa son las acciones realizadas en conjunto con la sociedad, gobierno, asociaciones que buscan contribuir a la preservación y mejora del medio ambiente para el bien de humanidad.

Ambas empresas mencionan que no participan en eventos relacionados con el cuidado

del medio ambiente porque en el municipio no se organizan ese tipo de eventos, tampoco por iniciativa propia organizan o promueven dichos eventos y por último tampoco utilizan productos biodegradables que cuiden el agua, el aire o el suelo. A continuación, lo anterior se puede apreciar en tabla 5.4.6.

Tabla 5.4.6

Concentrado de respuestas: dimensión ecológica externa

Dimensión ecológica externa	Organización A		Organización B	
	SI	NO	SI	NO
La empresa participa en los eventos relacionados con el cuidado del medio ambiente		X		X
La empresa organiza eventos que contribuyan directamente al cuidado del medio ambiente		X		X
La empresa fomenta el uso de productos biodegradables		X		X

Fuente. elaboración propia con datos de la investigación

5.4.7 Conclusiones de las acciones de responsabilidad social empresarial implementadas en las organizaciones

En conclusión, se puede decir que ambas organizaciones no tienen presente el tema de la responsabilidad social empresarial son muy pocas las acciones realizadas al respecto. Por ejemplo, no participan y organizan eventos que refieren al cuidado del medio ambiente como campañas de reforestación, reciclaje, concientización de la población, dentro de la empresa tampoco se realizan acciones que reduzcan su huella ecológica como reutilizar el agua, reciclar materiales, cuidar la electricidad por medio de aparatos ahorradores, sino todo lo contrario ya que en ocasiones recurren al quemado de la basura.

Ahora bien, con el tema de las causas sociales la organización A suele participar en los eventos organizados y la organización B no, pero ambos mencionan que no es usual que se realicen ese tipo de eventos y que tampoco ellos como empresario los organizan y fomentan. Sin embargo, si alguna persona se acerca a la empresa y les pide su colaboración y/o apoyo suelen ayudarlos.

Por último, en relación con las necesidades, prestaciones, salud física y emocional de los empleados, estas sí son prioritarias para los empresarios, ya que, buscan siempre

estar al contacto y pendientes de sus necesidades, incentivan el trabajo por medio de bonos de productividad, el ambiente laboral es bueno y se debe a que los colaboradores se conocen entre ellos desde hace años por ser de la misma comunidad además de que los dueños fomentan la convivencia entre todos.

5.5 Estrategias implementadas por las organizaciones

Organización A

Las estrategias competitivas son un factor clave para el logro de metas y objetivos en las empresas, por lo cual es importante que las organizaciones conozcan las estrategias que mejor se adapten a sus necesidades y les permitan competir eficientemente, una estrategia exitosa debe ser coherente con los recursos y capacidades de la organización (Porter, 1991). La información del presente apartado fue proporcionada por los propietarios de las organizaciones, debido a que son ellos quienes toman las decisiones.

De acuerdo con el informante ZF, la empresa se enfoca en un nicho de mercado pequeño, debido a que ellos se dedican a fabricar botas de piel para hombre a medida, gusto y necesidad del cliente. Por lo tanto, su estrategia se basa en la segmentación porque no producen por lotes o varios zapatos de mismo modelo en específico, cada zapato fabricado se basa en las especificaciones exactas que el cliente requiere, por ejemplo, fabrica zapa

En cuanto a los costos, el propietario menciona que, si bien sus costos no son menores que de otros competidores, la empresa busca elaborar productos de calidad, al utiliza la mejor materia prima de proveedores del estado de Guanajuato y lo más importante el zapato es único y exclusivo para cada cliente.

Por lo tanto, se considera que la organización A emplea una estrategia de segmentación, la cual tiene como base la calidad de los productos, fabricar calzado para las necesidades particulares de cada cliente, ejemplo, zapatos ortopédicos, zapato para diabéticos, entre otros. Debido a esto los clientes están dispuestos a pagar un poco más, pero a cambio obtienen un producto exclusivo y que cubre sus necesidades específicas.

Organización B

De acuerdo con el informante FH, la empresa se enfoca a un nicho de mercado de calzado para jóvenes, debido a que considera “Los jóvenes compran varios modelos de zapato dependiendo de cada ocasión y se basan en las tendencias de la moda que ven en las redes sociales sin importarles tanto el precio”, además dichas tendencias son muy cambiantes, ocasionando que los clientes adquieran su calzado con mayor frecuencia.

En cuanto a los costos, el propietario menciona que, aunque no son lo más bajos, pero tampoco son los más altos entre los competidores y eso no es un tema que le preocupe porque sus ventas son buenas y tiene clientes fieles. Eso se debe a que compra materia prima de la mejor calidad, ofrece calzado artesanal cuidando la calidad de cada par de zapato y manteniéndose actualizado en las tendencias de la moda.

Por lo tanto, se considera que la organización B emplea una estrategia de enfoque porque se fijan en un nicho en donde pueden destacar cumpliendo los gustos de un grupo específico de clientes, en este caso el nicho es de jóvenes y para el turismo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones en relación con los resultados de la investigación referente al entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Hunucmá, así como también los recursos, las capacidades, acciones de responsabilidad social empresarial y las estrategias adoptadas por las empresas fabricantes de calzado, y posteriormente, se proponen algunas recomendaciones con la finalidad de contribuir al desarrollo de las empresas estudiadas y de la industria de calzado del municipio de Hunucmá, Yucatán.

6.1 Conclusiones

La industria del calzado del municipio de Hunucmá está conformada en su mayoría por micros y pequeñas empresas de carácter familiar, las cuales, han logrado permanecer en el mercado a pesar de ser un giro altamente competitivo, no tanto por la rivalidad de las empresas locales, sino por la industria nacional e internacional que se encuentran más industrializada, con volúmenes de producción altos y costos bajos, afectando la competitividad de la industria de calzado de Hunucmá que fabrica de manera artesanal y a costos ligeramente más elevados, ya que no poseen economías y también por las carencias de proveedores.

6.1.1 Entorno sectorial del municipio de Hunucmá, Yucatán

El entorno sectorial o factores exógenos son el conjunto de aspectos existentes en la industria del calzado, sobre los cuales las organizaciones no poseen un control, por lo cual, es necesario que las empresas estén preparadas para responder de manera rápida a cualquier cambio de estos factores. A continuación, se resumen los aspectos más importantes encontrados en la investigación del entorno sectorial de la industria del calzado del municipio Hunucmá con base en el modelo de cinco fuerzas de Porter. En la tabla 6.1.1, se resume el nivel obtenido por cada fuerza de acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados.

Tabla 6.1.1

Nivel obtenido por cada una de las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuerza	Nivel
Rivalidad entre competidores existentes	Débil
Amenaza de competidores potenciales	Media
Poder de negociación de los compradores	Media
Poder de negociación de proveedores	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Media

Fuente. Elaboración propia con datos de la investigación

Rivalidad entre los competidores existentes: posee un nivel de fuerza débil, dado que, las empresas fabricantes del calzado suelen convertirse en proveedores de zapaterías, es decir, la mayoría de los clientes compra por mayoreo o lotes y una minoría por menudeo, algunas zapaterías venden más por menudeo, pero una gran parte de estas empresas venden por mayoreo. Los informantes mencionan que los clientes suelen ser de otros municipios del estado, y eso se refleja en las pocas tiendas de zapaterías en el municipio, además el sector se encuentra muy segmentado y en consecuencia cada empresa tiene a sus propios clientes, por lo tanto, se concluye que la competencia entre las fábricas del sector es débil.

Amenaza de competidores potenciales: posee un nivel de fuerza media, debido primero a que no existen por el momento regulaciones y/o permisos especiales que se deban cumplir para iniciarse en el sector y eso podría facilitar el acceso a otras empresas. Sin embargo, los informantes mencionaron que la inversión inicial para abrir una fábrica es un poco elevada y eso puede desincentivar a las personas, por último, hay una escasez de mano de obra y falta de interés por parte de las personas y autoridades del municipio en el sector de fabricación del calzado.

Poder de negociación de los clientes: posee un nivel de fuerza media, según los informantes las mayorías de las fábricas de calzado venden por mayoreo, se estima que aproximadamente el 70% de las ventas son por mayoreo y el 30% son por menudeo, es decir, la pérdida de un cliente puede afectar directamente los ingresos y la estabilidad de la empresa, es por eso que la empresa debe estar en constante innovación en sus productos y ofrecer descuentos a sus clientes para satisfacer sus

necesidades.

Poder de negociación de los proveedores: posee un nivel de fuerza alta, esto debido a que en el municipio solo existen los proveedores quienes venden a precios elevados, con poca variedad de insumos y con poco inventario, ocasionando que algunas empresas tengan que ir a comprar con proveedores de municipio de Ticul donde sí hay más variedad, pero igual venden a precios altos, elevando los costos de producción de las empresas. Por último, otros empresarios recurren a comprar sus insumos y materiales con proveedores del estado de Guanajuato debido a la carencia de proveedores.

Amenaza de productos sustitutos: posee un nivel de fuerza media, primero debido a que el calzado es un bien necesario y que todas las personas utilizan, no existe un bien sustituto en este caso por eso la demanda es constante y en crecimiento. Por eso, la investigación se centró en el calzado que se importa de China o que provienen de otros estados como Guanajuato y Guadalajara, estos fabricantes producen a menor costo y a mayor escala, sin embargo, los informantes no consideran que sean una amenaza grande porque su calzado se caracteriza por ser artesanal y de buena calidad, siendo esto el distintivo de su calzado.

6.1.1 Los recursos de las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá

Recursos tangibles: primero con respecto a la maquinaria y equipo con los cuentan las empresas es mínimo, la organización A solo cuenta con una máquina, la organización B cuenta con dos máquinas, ambas empresas se sienten satisfechas con la tecnología con la que cuentan y no consideran importante por el momento adquirir nueva maquinaria, pues, el distintivo de las empresas es la fabricación de calzado de manera artesanal.

Ahora bien, en referencia a los insumos y materia prima son un foco rojo para las empresas fabricantes de calzado del municipio, ya que, solo hay dos proveedores que venden a precios altos y con poca variedad en los productos, provocando que gran parte de las empresas tenga la misma calidad y homogeneidad en sus productos, hay

otras empresas que compran sus insumos con proveedores nacionales pero eso eleva los costos de producción, sin embargo, los empresarios mencionan que comprar los insumos fuera del estado le da mayor calidad a su producción y lo diferencia de la competencia.

Recursos intangibles: el principal recurso intangible a mejorar es la marca, ya que, es el identificador comercial de los bienes y servicios que ofrece una empresa y la diferencia de la competencia. La marca identifica al producto o servicio que se ofrece en el mercado y permite que los consumidores lo reconozcan. Ahora bien, la organización A no cuenta con un logo de marca, ZF no lo considera prioritario en los planes de la organización, menciona que los años que tiene la empresa en el mercado le proporciona prestigio y reconocimiento con los clientes.

Por su parte, la organización B, si ha diseñado su logo de marca y cuenta con un slogan con el cual promociona sus productos, sin embargo, la empresa no tiene registro de marca ante el IMPI, siendo un factor de riesgo porque otra empresa puede registrar el nombre y por lo tanto la organización ya no podría utilizar más el nombre. Respecto a la reputación, en ambas empresas se tiene buena reputación, tanto con sus clientes, gracias a la calidad en sus productos y la atención que les brinda a estos; como con los proveedores, gracias a que siempre cumplen los tiempos de pago estipulado, los proveedores entregan los insumos pactados a tiempo y eso les ha permitido crear lealtad a la empresa con el pasar de los años, ambas empresas son reconocidas por los años que tienen en el mercado y por la calidad en el calzado que venden.

6.1.2 Las capacidades de las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá

El capital humano es el aspecto más fuerte e importante para ambas organizaciones, los empresarios incentivan la permanencia y productividad de todos los colaboradores por medio de un sueldo estable, bono de productividad, permisos por emergencia y sobre todo cuidado el ambiente laboral, ZF y FH mencionan que la comunicación diaria con cada uno de los empleados es el factor que les ha permitido tener mínima rotación

de personal. Con respecto al proceso de producción ambas empresas se caracterizan por fabricar calzado artesanal y de calidad, por consiguiente, los dueños no consideran por el momento industrializar el proceso de producción, sin embargo, esto afecta la capacidad de producción de las empresas y limita su competitividad.

Por último, el tema de las finanzas es un punto que las empresas deben mejorar porque en ambos casos las empresas registran sus ingresos y gastos de manera manual en una libreta y pasan la información a un contador externo.

La innovación es un tema que debería ser importante para cualquier empresa, es uno de los factores que permite crecer y ser competitivas a las organizaciones. La gran mayoría de las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá no tienen presente la importancia de la innovación en: proceso, organizativa y marketing, y en donde sí se tiene presente la innovación es en el producto, en donde buscan mantenerse actualizados con respecto a los colores, materiales y diseños, porque de no hacerlo el riesgo de perder clientes es alto, en la industria de calzado se basa en las tendencias de la moda que son muy cambiantes.

Ahora bien, la organización A, se encuentra rezagada en el tema de la innovación, por ejemplo, en marketing la empresa no ha innovado en los canales de ventas, el proceso de producción es artesanal y la innovación en el producto no se realiza por iniciativa sino por medio del cliente quien solicita un modelo en particular y la empresa lo realiza, en el caso de la organización B tiene un poco más de avance en la innovación, la empresa maneja canales de ventas por medio de las redes sociales y buscan mantenerse actualizados en la moda del calzado por medio del internet.

Para ZF y FH la calidad es el factor más importante para la fabricación del calzado con el fin de entregar un producto de la mejor calidad que cumpla las necesidades y exigencias del cliente. Por eso, los empresarios adquieren la materia prima (la piel es el insumo principal) de proveedores del estado de Guanajuato donde consiguen la mejor calidad y precio.

Posteriormente la calidad del producto final se revisa y supervisa individualmente (cada par de zapato), ZF Y FH son quienes validan con base en su experiencia si el zapato cumple con la calidad requerida, es decir, la validación es de manera empírica,

en ambos casos las organizaciones no cuentan con un sistema de calidad que les permita controlar y mejorar la calidad en las empresas.

El uso de la tecnología es uno de los puntos principales que deben mejorar las empresas, sobre todo en la organización A; la organización B utiliza las redes sociales para promocionar sus productos y funciona como un canal de venta, también utilizan el internet para consultar y mantenerse actualizados en las tendencias de la moda en el calzado, situación que no ocurre con la primera empresa.

Ahora bien, con respecto a la tecnología utilizada en el proceso de fabricación de calzado en ambos casos es mínima, aproximadamente el 70% del proceso es manual, lo que ocasiona que la producción no se pueda dar en menos tiempo y ser más eficiente en el proceso de producción.

6.1.3 Responsabilidad social empresarial

Las acciones de RSE buscan contribuir al desarrollo sustentable de las comunidades donde operan las empresas, y al cuidado del medio ambiente; adicionalmente buscan mejorar el bienestar emocional, social y económico de los empleados de la empresa. Es decir, son las acciones adicionales que realizan las organizaciones por iniciativa propia y no porque lo estipule alguna ley o reglamentación.

Tanto en la organización A y B las acciones de RSE son mínimas, comenzado porque las empresas no organizan o asisten a eventos para las causas sociales, cuidado del medio ambiente como campañas de reforestación, reciclaje, cuidado del agua, entre otros. Mencionan que el ayuntamiento no organiza ese tipo de eventos por eso no participan, pero tampoco los organizan por iniciativa propia. Además, las acciones que implementan las empresas dentro de la organización para el cuidado del medio ambiente son mínimas, aun realizan actividades que afectan el ecosistema como quemar la basura, no reciclar y no usar productos biodegradables.

Con respecto al bienestar emocional, social y económico de los empleados la situación es diferente, ZF y FH mencionan que cuidan el bienestar de sus empleados con sueldos competitivos y bonos de productividad que los motivan a trabajar, están pendientes de las necesidades de cada uno, son accesibles con los permisos en caso

de que el empleado no pueda ir a trabajar un día o necesite salir antes del trabajo, por último, cuidan el ambiente laboral y promueven la sana convivencia entre ellos.

6.2 Recomendaciones

En el presente apartado se mencionan una serie de recomendaciones a las organizaciones fabricantes de calzado con el objetivo de contribuir a su desarrollo y a los futuros investigadores que estén interesados en abordar el tema de la competitividad de las empresas de este giro.

Con respecto a los factores exógenos, se recomienda lo siguiente:

Con respecto a la amenaza de competidores potenciales: se sugiere a las empresas mejorar y darle un valor agregado a su calzado, como por ejemplo que el producto sea amigable con el medio ambiente o de mejor calidad, para no verse en la necesidad de competir por precio. De igual manera se recomienda crear algún programa de lealtad con clientes, para crear fidelidad con los mismos para reducir la amenaza de los competidores.

Respecto a la rivalidad entre los competidores existentes: Se sugiere a la organización que refuerce sus manuales tanto para el área de producción, como para ventas. También se recomienda realizar análisis de costos y presupuestos, planeación de presupuesto para la compra de insumos, con el objetivo de que puedan conocer la situación en cual se encuentra la empresa y en consecuencia tomar decisiones adecuadas y plantear mejores estrategias a tomar.

Ahora respecto a poder de negociación de los compradores: se recomienda que las organizaciones brinden un beneficio adicional a sus clientes para que la empresa logre retenerlos y fidelizarlos; ya sea con diseños novedosos, un mejor sistema de atención al cliente o implementar un seguimiento de post venta, adicionalmente se sugiere que las empresas incursionen en otras localidades donde no llegan actualmente para reducir la dependencia de los clientes mayoristas.

Respecto a poder de negociación de los proveedores: Se sugiere continuar buscando nuevos proveedores y locales que tengan materiales de calidad a un buen precio, con el objetivo de que las empresas que tengan un mayor número de opciones para

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

adquirir insumos, para evitar retrasos y escasez. De igual manera, se recomienda realizar alianzas estratégicas con sus principales proveedores con la finalidad de obtener mejores tiempos de entrega del producto.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos: Se sugiere que las empresas estén pendientes de las tendencias del mercado en cuanto a materiales para la elaboración de calzado, modelos, colores, entre otros. Mantener el distintivo de vender calzado de calidad y realizados de manera artesanal que los diferencie de los competidores que venden a gran escala y menor costo.

En cuanto a los recursos tangibles, se sugiere que las empresas sigan adquiriendo maquinaria y equipo que eficiente los procesos productivos en medida de lo posible para ampliar la producción, con respecto a los materiales e insumos que sean de buena calidad y tener en existencia en bodega para pedidos de imprevistos. Por último, con respecto a las instalaciones se propone: instalar equipo de seguridad para estar monitoreado a la empresa de posibles robos, el trabajo de los empleados, incendios, entre otras situaciones.

En los recursos intangibles, se propone que las empresas diseñen y registren el nombre de la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), con el objetivo de evitar problemas de plagio y que afecten la identidad de la empresa con los clientes. Así como seguir cuidando la reputación de la empresa ofreciendo calzado de calidad, un buen servicio al cliente y servicio de posventa.

Las empresas deben tener mayor control de las finanzas por medio de hojas de cálculo o programas de contabilidad, de esta forma plasmar el presupuesto mensual de la empresa, los gastos, ingresos, entre otros, para poder analizar los datos y conocer la situación financiera exacta de la empresa.

Por último, con respecto a la organización se sugiere que la empresa establezca por escrito y de manera oficial el organigrama, reglamento, los perfiles de puestos y las actividades a realizar en cada puesto por área, esto con el objetivo de conocer las líneas formales de comunicación, las normas a seguir en la organización, los conocimientos con los que debe contar cada puesto.

Con referencia a las capacidades, se recomienda continuar preparándose y reforzando

su formación académica y conocimientos a los dueños y al personal que labora en la empresa, es importante que los propietarios tengan conocimientos en temas como liderazgo y planeación estratégica. En cuanto al proceso de producción se sugiere que se establezcan manuales que documenten todas las actividades que se realizan en la organización para que puedan monitorear y actualizar conforme se requiera, de esta forma controlar los procesos internos, cuidar la calidad de la producción y la seguridad interna para los colaboradores. En referencia a las finanzas se propone la adquisición de software para poder registrar de forma adecuada los ingresos y los egresos de la empresa, teniendo un control más estricto de las finanzas de la empresa, como consecuencia la empresa podrá obtener de forma exacta los costos de producción y con base en ello estipular precios de venta.

Con respecto a la innovación, es importante que las empresas mantengan actualizados sus procesos internos buscando siempre ser eficientes con los recursos. También se recomienda que siempre estén actualizadas en las tendencias del calzado para poder ofrecer un producto que cubra las necesidades y gustos de los clientes. En la medida de sus posibilidades se sugiere que tenga un puesto dentro de la organización dedicado a la innovación del producto, ahora bien, en el tema de marketing se sugiere que las empresas inviertan en tecnología para tener presencia en los canales de venta y publicidad por medio de las redes sociales, ya que, las tendencias de la población actual se basan en compras por medio de internet y recibir su producto directamente en la puerta de su domicilio, situación que aumenta con el paso del tiempo y puede afectar la competitividad de las empresas que no se actualizan.

Hablado de la calidad se sugiere que las empresas diseñen y plasmen manuales de sistema de gestión de la calidad que son necesario para tener instalaciones seguras, para que los insumos se mantengan en excelentes condiciones y para tener un producto de excelente calidad, con el control de la calidad se pueden reducir las mermas en la producción.

Por último, con respecto al tema de responsabilidad social empresarial las empresas deben primero implementar políticas internas que contribuyan con el cuidado del medio

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ambiente, organizar y participar en eventos que fomenten la convivencia social en la comunidad, cuidado del medio ambiente, mejorar las acciones implementadas para cuidar el bienestar de los empleados y en la medida de lo posible concientizar e involucrar a colaboradores de las empresas a participar en las acciones de responsabilidad social empresarial.

Para finalizar, se recomienda a futuros investigadores continuar las investigaciones cualitativas en las empresas fabricantes de calzado, ya que, es poca la información que existe del sector en el municipio de Hunucmá, estudiar otras fábricas o talleres de calzado en este municipio puede contribuir a conocer los factores endógenos que las empresas poseen en común, y también es importante profundizar los estudios en el entorno sectorial para entender el comportamiento de los factores externos que afectan la competitividad de las empresas fabricantes de calzado.

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46. <https://www.jstor.org/stable/2486548>
- Apodaca Del Ángel, L.E., Maldonado Radillo, S.E., Máynez-Guaderrama, A.I. La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista internacional administración y finanzas*, 9 (1), 69-80.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2663642
- Aragón, A, y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300803>
- Barney, J.B. (1986), Strategic factor markets: expectation, luck and business strategy. *Management science*. 32 (10), 1231-1241.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0666-E.pdf>
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1, 99-120
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Prentice Hall Pearson.
- Buendía Rice, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 27(69), 55-78.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331033004>

- Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 4(1), 499-510.
- Chan Canto, J.F. (2020). *Factores competitivos de una empresa fabricante de calzado en el municipio de Ticul, Yucatán* [Tesis de Maestría]. Instituto Tecnológico de Mérida.
- Comisión Económica para América Latina. (2002). Globalización y desarrollo [Archivo PDF]. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2724-globalizacion-desarrollo>
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1994) Fortune favors simplicity. *Management Science*, 40 (2), 227-251
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Paples de economía española*, 6, 363-377. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/056art25.pdf
- Cruz, O. y Álvarez, L. (2014). Las ventajas competitivas sostenibles de las empresas de manufactura de calzado, [archivo PDF]. [Microsoft Word - EM03 PONENCIA COMPLETA ALAFEC OK.docx \(unam.mx\)](#)
- Cajiga, J., (2005). *El concepto de la responsabilidad social empresarial*, [archivo PDF] https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Contreras Sierra, E.F. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Dalmau, J. y Segarra, M. (2006). *Identificación de los factores endógenos y exógenos que afecta a la competitividad sectorial: aplicación al sector del*

mueble de hogar de la comunidad de Valenciana, [archivo PDF]

http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad//000029_final.pdf

Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.B. (1996). "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, (7)2, pp. 136-150.

https://econpapers.repec.org/article/inmororsc/v_3a7_3ay_3a1996_3ai_3a2_3ap_3a136-150.htm

Fernández Rodríguez, Z. y Suárez González, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 5(4), 73-92.

https://www.researchgate.net/publication/286418814_La_estrategia_de_la_empresa_desde_una_perspectiva_basada_en_los_recursos/link/5672d40408aedbbb3f9f6d3f/download

Fernández, A.J. y Gómez Hoyos, P.A. (2014). *Factores claves de éxito y la competitividad de las empresas en el Valle de Cauca* [Tesis de grado, Universidad ICESI]. Repositorio Universitario

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77873/1/TG00814.pdf

Ferraz, J.C, Kupfer, D, y Haguénauer, L. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de la CEPAL*, (58), 156-147.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12019/058145173_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flores, M.V. (2016). La Globalización Como Fenómeno Político, Económico Y Social.

Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 26-41.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70946593002>

Fondo Monetario Internacional. (8 de octubre de 2021) La globalización: ¿amenaza u oportunidad? <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

Forbes México. (20 de oct. de 21). Mexicanos utilizan 300 millones de pares de calzado al año. <https://www.forbes.com.mx/mexicanos-utilizan-300-millones-de-pares-de-calzado-al-ano/>

Fong, C. (2005). Teoría de los recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos. Universidad de Guadalajara. México.

Fuentes Pilaló, E. y Véliz Salazar, G. La competitividad global. *Revista empresarial*, 11(4), 41-47.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjygN_RyZ71AhWoQTABHetxDZ8QFnoECAMQAAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6479348.pdf&usq=AOvVaw3v4VnabpnLrVQhLDB4geNG

Fong Reynoso, C. (2017). Competitividad e internacionalización de la Pyme en México, Análisis sectorial y empresarial. Universidad de Guadalajara

García Fonseca, C. (2013). Elementos de comercio exterior. Trillas.

García, T. (2003). La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Barcelona: Editorial Anagrama

Grant, R.M. (199&), Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas, Madrid.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación.

México: MC Graw Hill.

Hernández, J. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter,

[archivo PDF] <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Huerta Riveros, P., Navas López, J.E., Almodóvar Martínez, P., (2004). La

diversificación desde la teoría de los recursos y capacidades. *Universidad complutense de Madrid*, (14), 87-104.

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KkfcjypVR-](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KkfcjypVR-UJ:https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/CESE0404110087A/9610+&cd=12&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=safari)

[UJ:https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/CESE040411008](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KkfcjypVR-UJ:https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/CESE0404110087A/9610+&cd=12&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=safari)

[7A/9610+&cd=12&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=safari](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KkfcjypVR-UJ:https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/CESE0404110087A/9610+&cd=12&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=safari)

Hill, C. y Jones, G. (2011). Administración estratégica. Cengage Learning Editores

INEGI. (30 de junio de 2022) Sistema Automatizado de Información Censal.

<https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>

INEGI. (17 de agosto de 2022) Banco de Información Económica.

<https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0>

Kalthoff, O., Nonaka, I. y Nueno, P. (1998). La luz y la sombra. Deusto, SA, Bilbao

Nonaka, I. The knowledge creating company. Oxford University

Labarca, N. (2008). La competitividad en las empresas proveedoras de servicios del

sector metalmecánico de la región Zuliana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, (9), 128-146.

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/634>

López, J. (2004). ¿Pueden las tecnologías de la información mejorar la

productividad? Universia Business review.

<http://www.universia.es/ubr/pdfs/ubr0012004082.pdf>.

Martin Calderon, E.V., Parra Arguello, F.Y., Navarrete Canté, R.A. (2015). La industria del calzado de Ticul, un panorama hacia la competitividad. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Autónoma de México. Repositorio

Universitario RU-Económicas <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/2975>

Munuera, J., y Rodríguez, A. (2012) Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid, España. Segunda edición. ESIC Editorial.

Morales González, M.A. y Pech Vázquez, J.L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos.

Revista contaduría y administración. (197), 47-62

https://www.academia.edu/16107462/Competitividad_y_estrategia_el_enfoque_de_las_competencias_esenciales_y_el_enfoque_basado_en_los_recursos

Montoya Restrepo, I.A. La formación de la estrategia de Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias*

Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, (17), 23-44.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Martínez Fajardo, C.E. (1999). Administración de organizaciones, productividad y eficiencia. Universidad Nacional de Colombia.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 65-83.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230705>

Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). "The Resource-Based View Within the

- Conversation of Strategic Management", Journal of Business Research, (13), pp. 363-380. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130505>
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review
- Porter, M., (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business review* (8) 1-19.
- https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? [Archivo PDF].
- [Laestrategia.Harvard.diciembre2011.pdf \(ucipfg.com\)](http://Laestrategia.Harvard.diciembre2011.pdf(ucipfg.com))
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1994). The core competence of the corporation. Harvard business review, 90(3), 79-91.
- https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2memMJc96qIJ:https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5245277/mod_folder/content/0/The%2520core%2520competente_Prahalad%2520and%2520Hamel%25201990.pdf%3Fforcedownload%3D1+%&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=safari
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localizador espacial [Archivo PDF].
- <http://repiica.iica.int/docs/B0193e/B0193e.pdf>
- Rosa Polanco, H. (2012). El modelo ricardiano de ventaja comparativa y el comercio contemporáneo: el caso del sector de "equipos de transporte" en la industria manufacturera, 37(4), 529-555.
- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87025385007>
- Sarmiento, S., (2011). La responsabilidad social empresarial: gestión estratégica

para la supervivencia de las empresas. *Strategic management for business survival*, 9(2).

Smith, A. (1667), Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones [archivo PDF].

<http://www.suneo.mx/literatura/subidas/Adam%20Smith%20La%20Riqueza%20de%20las%20Naciones.pdf>

Suaréz, J. e Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial, [archivo PDF].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Suñol, Sandra (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>

Villalba, J. (2003). El arte de la guerra competitiva, menú estratégico. Centro nacional para competitividad. Edición IESA.

Yim, R. (2002). Investigación sobre estudios de casos, diseños y métodos. SAGE publications.

https://www.google.es/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fpanel.inkuba.com%2Fsites%2F2%2Farchivos%2FYIN%2520ROBERT%2520.pdf&psig=AOvVaw1Svuk_5w0nIB_bsnO6fOy&ust=1708839054579000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAYQn5wMahcKEwjY0u6_oMOEaxUAAAAAHQAAAAAQBA

ANEXO

Anexo 1

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

¡Buen día! El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información que permita conocer los factores externos que impulsan o limitan la competitividad en la industria del calzado en el municipio, por lo cual agradecemos su valiosa cooperación respondiendo de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Es importante recalcar que la información que nos proporcione es confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Fecha: _____ **Lugar:** _____

Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____ **Puesto:** _____

	PREGUNTAS
Competidores potenciales	¿Qué tan fácil considera que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria en el municipio?
	¿Sabe cuántas fábricas de calzado en el municipio han abierto en el último año?
	¿Existen reglas o regulaciones a nivel municipal para formar parte de esta actividad? ¿Me podría comentar sobre ellas?
	¿Considera usted que una persona puede fácilmente iniciarse en la fabricación de calzado?
	¿Considera usted que le afecta que nuevas fábricas de calzado entren a este sector?
Poder de los compradores	¿Cuántos clientes tienen en promedio a la semana? Explicar (Temporada alta y baja) Explicar
	¿Conoce las preferencias de sus clientes o posibles compradores? Explicar
	Los clientes que compran por mayoreo ¿Qué tan frecuentemente exigen descuento en su compra
	¿Sus compradores exigen algún requisito en cuanto a la calidad, precio y costo? Explicar
	¿Qué tan frecuente es que un cliente pida otras formas de pago y cuáles son?
Poder de los	¿La cantidad de proveedores para adquirir la materia prima en

proveedores	el municipio son suficientes? Explicar
	¿Considera que las características de la materia prima que ofrecen sus proveedores se encuentran con facilidad?
	Si usted cambiara de proveedores, ¿considera que afectaría la fabricación de sus productos? Explique
	¿Los proveedores a los que les compra cumplen con entregarle a tiempo su material y es lo que usted necesita? Explique por favor
	¿Las fábricas pueden manufacturar o conseguir fácilmente por sí mismas sus insumos sin depender fuertemente de los proveedores?
Rivalidad entre competidores	¿La demanda por el calzado crece de manera similar a los años anteriores? Explicar
	¿La mayoría de las ventas se concentran en unas cuantas fábricas? Explicar
	¿Qué estrategias utiliza frente a su competencia para conservar la lealtad de sus clientes?
	¿Su taller (empresa) se puede adaptar a los diferentes modelos y diseños solicitados por los clientes? Explicar
	¿De qué forma se puede distinguir su calzado de la competencia?
Amenaza de sustitutos	¿Cómo considera los precios de la venta de calzado por catálogo/línea?
	Qué acciones ha implementado para ser competitivos frente a la venta de calzado por catálogo/ línea?
	¿Considera que la forma de venta de productos similares (catálogo o en línea) ha afectado sus ingresos? Explicar.

Anexo 2

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO

¡Buen día! El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información que permita conocer los factores internos que impulsan o limitan la competitividad en las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá, Yucatán, por lo cual agradecemos su valiosa cooperación respondiendo de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Es importante recalcar que la información que nos proporcione es confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Fecha: _____ **Lugar:** _____

Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____ **Puesto:** _____

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos? ¿Son conocidos por los empleados? Explicar
3. ¿Cómo definiría la actividad principal de la empresa?
4. ¿Cuál es su mercado objetivo?
5. ¿Con qué empresas compiten en los mercados en donde están presentes?
6. ¿Cuál es el tamaño de la empresa, en relación con las empresas que compiten?
Observaciones:
SITUACIÓN ACTUAL
7. En relación con la situación fiscal ¿cómo se encuentra constituida su empresa?
8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
9. ¿Su venta es principalmente mayoreo o menudeo?
10. ¿Ha recibido asesoría de _____ parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipo de asesoría?
11. ¿Se encuentra afiliada a alguna Cámara y/o asociación? ¿A cuál?
12. En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
13. ¿De qué manera se distingue la empresa de su competencia?
Observaciones

RECURSOS DE LA EMPRESA

Tangibles
14. ¿De la maquinaria con la cuenta, ¿cuál considera la más importante? ¿Por qué
15. ¿Cuenta con alguna maquinaria o equipo único con el que no cuenten los demás fabricantes? ¿Cuáles?
16. ¿Cada cuándo surte su materia prima? ¿Cuentan con un sistema de inventario?
17. ¿Cuenta con un sistema que verifique si la materia prima cumple con la calidad requerida? ¿Qué pasa cuando no se cumple con los requerimientos? Explicar

18. ¿Cuál es la razón por la que se eligió la ubicación de la planta y punto de venta? ¿Proporciona algún beneficio?
19. ¿Ha realizado remodelaciones a las instalaciones de la planta y punto de venta durante el ciclo de vida de la empresa? Mencionar cuáles y cada cuándo se llevan acabo
Intangibles
20. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos (ferias, convenciones, etc.) mencione cuáles, en qué lugar, con qué frecuencia?
21. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente de la empresa y porqué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
22. ¿En qué lugares tiene presencia su producto y cómo logró llegar a esos lugares?
23. ¿Cómo se comunica con el personal? (Verbal, escrita, teléfono)
24. ¿Existe rotación (renuncias) del personal? ¿Qué área afecta? ¿Con qué frecuencia?
25. Si responde afirmativamente a la pregunta anterior ¿A qué atribuye la rotación del personal? Explicar
26. ¿Requiere alguna habilidad o característica específica el personal al momento de contratarla?
27. Ahora diga ¿Qué habilidades o características tiene su personal que lo hace diferente de otras empresas?
Capacidades
28. ¿Qué tan frecuente se capacita como directivo?
29. ¿Qué características cree usted que posee o que le ayudarían para mejorar su liderazgo?
30. ¿Qué aspectos o áreas considera que podría mejorar para que el ¿Negocio crezca y se siga manteniendo?
31. ¿De qué manera motiva a su personal? (incentivos/programas)?
32. ¿Cómo fomenta un buen ambiente de trabajo con sus empleados?
33. ¿Cómo considera las relaciones laborales con su personal dentro de la empresa?
34. ¿Con respecto a la producción ¿Existe algún manual de procedimientos? Explicar
35. ¿Existe alguna estandarización (tiempos, medidas, códigos) para la elaboración de calzado?

36. ¿La empresa realiza registro de costos y ventas? Explicar
37. ¿Determina algún tipo de presupuesto o conforme surjan los gastos? Explicar

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, CALIDAD Y TECNOLOGÍA

INNOVACIÓN
Producto
38. ¿Qué tan importante considera usted la innovación como factor competitivo?
39. ¿Con qué frecuencia se modifican los productos actuales?
40. ¿Con qué frecuencia se integran nuevos materiales para fabricar nuevos productos?
41. ¿Con qué frecuencia se integran productos radicalmente nuevos?
42. ¿Los diseños y desarrollo en el producto están en función de las necesidades del mercado y clientes? Explicar
De proceso
43. ¿Cómo considera que ha sido el aumento de la capacidad de producción de la empresa (reducción de costo, calidades materiales, inversiones, eficiencia del proceso) Explicar
44. ¿Cómo son los procesos que se aplican en su organización? ¿Son iguales o más eficientes que los de su competencia?
45. ¿Con respecto a lo presupuestado y planeado, ¿cuál es la relación entre las entradas (recursos) y salidas (producto final)? Explicar
46. ¿Con qué frecuencia se evalúa el proceso de producción? Explicar
47. ¿Con qué frecuencia se mejora significativamente un método de producción? Explicar
48. ¿Con qué frecuencia se integran nuevas técnicas de producción para un producto? Explicar
49. ¿Cómo se ha realizado el proceso de elección del equipo tecnológico con el que cuenta?
Organizativa
50. ¿Conoce las fortalezas y debilidades de su empresa con respecto a la organización? Explicar

51. ¿La empresa realiza actividades de exploración y búsqueda en el entorno para identificar amenazas y oportunidades de innovación tecnológica? (necesidades de los clientes, comportamiento de la competencia, normas y cambios de legislaciones) Explicar
52. ¿Con qué frecuencia la empresa implementa cambios en su estructura organizativa (distribución de responsabilidades, rediseño de puestos, etc.)?
53. ¿Cómo desarrolla la empresa ideas innovadoras o nuevos productos? ¿Participan todas las áreas? ¿Quiénes intervienen?
54. ¿Cómo ha reducido la empresa los plazos de respuesta a las necesidades los clientes?
55. ¿Qué acciones realiza para el tratamiento, difusión, implementación y seguimiento de la información?
De Marketing
56. ¿A qué medios/fuentes de información recurre usted para mantenerse actualizado en las tendencias de la industria? Explicar
57. ¿Cómo obtiene las sugerencias de sus clientes y qué seguimiento le da a las quejas? Explicar
58. ¿Cómo aprovecha las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y colaboradores? Explicar
59. ¿Cuál es el método de publicidad/ venta que usted utiliza? Explicar
60. ¿Con qué frecuencia se mejora significativamente su método de publicidad y venta? Explicar
CALIDAD
Proceso
61. ¿Qué tan importante considera usted la calidad como factor competitivo?
62. ¿La empresa cuenta con un sistema de calidad? Descríbalo.
63. ¿Con qué periodicidad se realizan capacitaciones sobre calidad? Explicar
64. ¿Qué métodos utiliza para monitorear los procesos de producción para mejorar la calidad?
65. ¿Con qué frecuencia se aplican procesos de mejora continua en su empresa?

66. ¿Ha pensado alguna vez en certificar el proceso de producción? Comente
En el servicio
67. ¿Qué métodos utiliza para recibir quejas y sugerencias de los consumidores y/o clientes., así como del procesamiento de las quejas?
68. ¿Qué tan frecuente se evalúa la satisfacción al cliente?
69. ¿Con qué frecuencia se instruye al personal sobre temas de calidad en el servicio y atención al cliente? Explicar
70. ¿Qué tan frecuente se evalúa la relación con los proveedores de productos y/o servicios de los que depende la empresa? Explicar
En el producto
71. ¿Con qué frecuencia se evalúa el producto final en el diseño?
72. ¿Qué tan frecuente se evalúa la calidad del producto final?
73. ¿Existe algún procedimiento para dar resolución a un problema relacionado con la calidad del producto? Explicar
74. ¿La organización vigila y mide las características del producto, para verificar que cumple con los requerimientos? Explicar
75. ¿Con qué característica (logotipo, diseño, calidad del producto, precio,servicio, otros), considera que el cliente identifica su producto y por qué?
76. ¿Cómo considera su posición en calidad del producto y servicio en relación con su competencia? Explicar
77. ¿Considera que la empresa puede mejorar su productividad con la implementación o mejora del sistema de calidad? Explicar
Observaciones
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
78. ¿Qué tan importante considera usted la tecnología como factor competitivo?
79. ¿Con qué frecuencia la empresa utiliza tecnología de la información y comunicación de manera interna (computadora, correo electrónico,software, sistemas de cobro)? Explicar
80. ¿Emplea el uso del internet para la compra de materias e insumos y producción del producto? Si la respuesta es positiva, mencione qué medios.
81. ¿Qué tan frecuente su empresa utiliza las tecnologías de información y comunicación para comercializar sus productos de manera externa(redes sociales, sitios web, plataformas, etc.)?

82. ¿De la tecnología existente, se hace un tratamiento y explotación de los datos que se recaban, y se usa en la toma de decisiones? Explicar
83. ¿Con qué tecnología dispone la empresa en el proceso de producción del calzado? Explicar
84. ¿El personal de la empresa está preparado y capacitado para aplicar las tecnologías disponibles en la empresa? Explicar
85. ¿Cómo considera su posición tecnológica en relación con su competencia?
86. ¿En los últimos años, ha invertido en tecnología para la empresa? Explicar
87. ¿Tiene planeado invertir en equipo tecnológico? Explicar
88. ¿Considera que la empresa puede mejorar su productividad con la implementación de las nuevas tecnologías?
Observaciones:

Anexo 3

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL IMPLEMENTADA POR LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO

¡Buen día! El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información que permita conocer las acciones de responsabilidad social empresarial implementadas en las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Hunucmá, Yucatán, por lo cual agradecemos su valiosa cooperación respondiendo de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Es importante recalcar que la información que nos proporcione es confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Fecha: _____ **Lugar:** _____

Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____ **Puesto:** _____

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Responsabilidad social empresarial
Dimensión económica interna

1. ¿Cómo considera las condiciones laborales de sus colaboradores en esta empresa con respecto a otras empresas del mismo sector? Explicar
2. ¿Considera que las expectativas económicas de sus colaboradores al momento de su contratación se han cumplido? Explicar
3. ¿La empresa suele recurrir a sanciones económicas con sus empleados cuando estos incumplen con las actividades relacionadas a su puesto de trabajo?
4. ¿Cuándo en un buen mes la empresa recibe buenos ingresos, los colaboradores reciben algún bono/prestación adicional? Explicar
Dimensión económica externa
5. ¿La empresa participa o contribuye con las causas públicas(Donaciones, manifestaciones, recaudación, realizar eventos)? Explicar
6. ¿Económicamente cómo considera usted que es la forma correcta para contribuir a las causas públicas? Explicar
7. ¿Qué acciones diría usted que realiza la empresa en la comunidad en pro de las causas sociales que otras empresas no realizan? Explicar
Dimensión social interna
8. ¿Existen las condiciones de trabajo adecuadas y seguras para los empleados? Explicar
9. ¿Existen códigos de ética y convivencia en la empresa? Explicar
10. ¿Se realizan actividades para promover el comportamiento ético y la sana convivencia?
11. ¿Existe algún protocolo para resolver problemas o incidentes de la empresa y entre los compañeros? Explicar
12. ¿Se procura la eliminación de estrés laboral y enfermedades psicosociales? ¿Cómo?
13. ¿Cómo contribuye usted con la sana convivencia en la empresa?
Dimensión sociocultural y política externa
14. ¿Usted conoce sobre los procedimientos de compra con los proveedores de la empresa? Explicar
15. ¿Se dan a conocer precios, impuestos y políticas de devoluciones a los clientes? Explicar
16. ¿Usted sí existe un conjunto de leyes o reglamentos que apliquen para el sector de calzado específicamente? ¿La empresa los cumple o no? ¿Por qué?

Dimensión ecológica interna
17. ¿La empresa tiene protocolo de acción para contribuir con el cuidado del medio ambiente? Explicar
18. ¿Cuál es el tratamiento que se le da a la basura y desechos del proceso de fabricación del calzado en la empresa?
19. ¿Cómo es el uso que se le da al agua en la empresa?
20. ¿La maquinaria de la empresa cuenta con dispositivos de ahorro de energía y/o cuidado del medio ambiente? Explicar
21. ¿Qué acciones internas considera usted importantes que realiza la empresa en pro del medio ambiente? Explicar
Dimensión ecológica externa
22. ¿La empresa participa en los eventos relacionados con el cuidado del medio ambiente? (Día de la tierra, campañas de reforestación, descacharrización) Explicar
23. ¿La empresa organiza o contribuye directamente del medio ambiente? Explicar
24. ¿La empresa fomenta el uso de productos biodegradables? Explicar
Observaciones