



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

**ITM**

TESIS:

**FACTORES COMPETITIVOS DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO  
EN EL MUNICIPIO DE TICUL, YUCATÁN.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

**PRESENTA:**

**JENIFFER FABIOLA CHAN CANTO**

**ASESORA:**

**DRA. MARIA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**27 DE OCTUBRE DEL 2020**



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

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

No. DE OFICIO: X-273/20

Mérida, Yucatán, 08/Septiembre/2020

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. JENIFFER FABIOLA CHAN CANTO  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su directora **María Antonia Morales González** y la comisión revisora integrada Hermila Andrea Ulibarri Benítez, Raúl Alberto Santos Valencia y Andrés Miguel Pereyra Chan, 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:

**"FACTORES COMPETITIVOS DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE TICUL, YUCATÁN"**

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica*

**HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.p. Archivo  
HAUB/AMPC/fja



S.E.P.  
INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE MÉRIDA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre y hermana, por ser pilares fundamentales en mi vida, sin ustedes no sería la persona que soy el día de hoy, y a mi padre por sus enseñanzas y consejos.

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 M.C. Hermila Ulibarri Benítez, el Dr. Raúl Santos Valencia y mi revisor el M.C. Andrés Pereyra Chan por tomarse el tiempo de asesorarme en mi trabajo y en especial a mi asesora, la Dra. María Antonia Morales González, quien estuvo disponible siempre para apoyarme en todo momento.

## RESUMEN.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores exógenos y los factores endógenos que influyen en la industria del calzado en Ticul, Yucatán.

En cuanto a los factores exógenos, se analizó, por medio del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, el panorama de la industria del calzado, los actores que le influyen y su importancia específicamente en el municipio de Ticul, Yucatán. Con respecto a los factores endógenos, se determina qué recursos, capacidades y estrategias adopta una empresa fabricante de calzado para alcanzar mayores niveles competitivos.

La metodología empleada en este trabajo es la de un estudio de caso de corte cualitativo y con alcance descriptivo, en el que se consideran tres categorías de análisis: El entorno en el cual se compiten las empresas, los recursos y capacidades, y las estrategias empleadas por la organización. Para la recopilación de información de cada categoría se diseñaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a los informantes clave, los cuales son personas con muchos años de experiencia en el sector calzado, que ocupan puestos clave dentro de dicha industria y, por último, personas que trabajan en la empresa; también se recolectó información por medio de revisión literaria y observación.

En los resultados del entorno, se observa que la fuerza más influyente es la rivalidad entre los competidores existentes, debido a que los talleres venden productos similares en cuanto a modelaje, calidad y precio. De igual manera, al existir demasiadas fábricas, la competencia se intensifica y en algunos casos se vuelve desleal. Por último, en lo que respecta a los factores endógenos, la empresa posee recursos y capacidades que impulsan su desarrollo, entre los cuales destacan los recursos tangibles y la capacidad de dirección, ventas y distribución y mercadotecnia. Sin embargo, también se identificaron recursos y capacidades que limitan la competitividad de la organización, siendo la marca, la tecnología y la organización, los recursos que necesitan ser reforzados; en cuanto a las capacidades en las cuales se necesitan implementar acciones de mejora están el proceso productivo, desarrollo e investigación y finanzas.

**Palabras clave:** Competitividad, industria del calzado, factores competitivos exógenos, factores competitivos endógenos.

**ABSTRACT.**

The present research aims to analyze the exogenous factors and the endogenous factors that influence the footwear industry in Ticul, Yucatán.

Regarding exogenous factors, the panorama of the footwear industry, the actors that influence it, and its importance specifically in the municipality of Ticul, Yucatán, was analyzed through Michael Porter's 5 forces model. With regard to endogenous factors, it is determined what resources, capacities and strategies a footwear manufacturing company adopts to achieve higher competitive levels.

The methodology used in this work is that of a qualitative case study with a descriptive scope, in which three categories of analysis are considered: The environment in which companies compete, resources and capacities, and the strategies used by the organization. For the collection of information on each category, semi-structured interviews were designed applied to the key informants, who are people with many years of experience in the footwear sector, who occupy key positions within said industry and, finally, people who work in the sector. company; Information was also collected through literary review and observation.

In the environment results, it is observed that the most influential force is the rivalry between existing competitors, because the workshops sell similar products in terms of modeling, quality and price. Similarly, with too many factories, competition intensifies and in some cases becomes unfair. Finally, with regard to endogenous factors, the company has resources and capabilities that drive its development, among which tangible resources and management, sales and distribution and marketing capacity stand out. However, resources and capacities were also identified that limit the competitiveness of the organization, being the brand, the technology and the organization, the resources that need to be reinforced; As for the capacities in which improvement actions need to be implemented are the production process, development and research and finance.

**Keywords:** Competitiveness, footwear industry, exogenous competitive factors, endogenous competitive factors.

**ÍNDICE DE CONTENIDO.**

AGRADECIMIENTOS.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT. ....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN. ....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema. ....	5
1.2.1 Preguntas de investigación.....	6
1.2.2 Objetivos de la investigación. ....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Delimitación y limitaciones.....	8
1.5 Contenido de los capítulos.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Competitividad.....	10
2.1.1 Antecedentes de la competitividad.....	10
2.1.2 Competitividad a nivel macroeconómico. ....	12
2.1.3 Competitividad a nivel microeconómico. ....	15
2.2 Ventaja competitiva. ....	16
2.3 Estrategia. ....	19
2.4 Factores exógenos de la competitividad empresarial. ....	20
2.5 Factores endógenos de la competitividad empresarial. ....	25
2.6 Teoría de los recursos y capacidades. ....	26
2.5.1 Recursos.....	28
2.5.2 Capacidades.....	33
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.....	37
3.1 Industria del calzado a nivel mundial. ....	37
3.2 Industria del calzado a nivel nacional. ....	38
3.3 Industria del calzado en Yucatán.....	43
3.4 Industria del calzado en Ticul. ....	45
3.5 Empresa fabricante de calzado “Calzado Annahi”. ....	46

3.5.1 Misión.....	47
3.5.2 Visión.....	47
3.5.4 Valores.....	47
3.5.5 Política de calidad.....	47
3.5.6 Organigrama de la empresa.....	48
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>50</b>
4.1 Enfoque de la investigación.....	50
4.2 Alcance de la investigación.....	50
4.3 Tipo de investigación.....	51
4.4 Diseño de la investigación.....	51
4.5 Unidad de análisis.....	52
4.6 Definición de variables.....	53
4.7 Recolección de la información.....	53
4.7.1 Factores competitivos exógenos de las empresas fabricantes de calzado.....	53
4.7.2 Factores competitivos endógenos: Recursos y capacidades.....	54
4.7.3 Estrategias.....	55
4.8 Procesamiento y análisis de la información.....	56
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>
5.1 Análisis de los factores competitivos exógenos con base en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	57
5.1.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	58
5.1.2 Amenaza de competidores potenciales.....	61
5.1.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	63
5.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	64
5.1.5 Poder de negociación de los compradores.....	67
5.2 Análisis de los factores competitivos endógenos con base en los recursos y capacidades de la organización.....	69
5.2.1 Antecedentes de la organización.....	69
5.2.2 Situación actual de la organización.....	70
5.2.3 Recursos.....	71
5.2.4 Capacidades.....	80
5.3 Estrategia competitiva adoptada por la organización.....	85
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
6.1 Conclusiones.....	87

6.1.1 Factores competitivos exógenos de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	87
6.1.2 Factores competitivos endógenos de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul con base en la teoría de recursos y capacidades. ....	90
6.1.3 Estrategia competitiva adoptada por la organización. ....	94
6.2 Recomendaciones.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	107
Anexo 1.....	107
Anexo 2.....	109
Anexo 3.....	112



**ÍNDICE DE TABLAS.**

Tabla 2.1.....	11
Contribuciones al concepto de competitividad. ....	11
Tabla 2.2.....	22
Los factores competitivos exógenos según diversos autores.....	22
Tabla 2.3.....	29
Clasificación de los recursos con base en diferentes autores. ....	29
Tabla 2.4.....	32
Los recursos en las organizaciones según diversos autores.....	32
Tabla 2.5.....	34
Clasificación funcional de las capacidades en una organización. ....	34
Tabla 3.1.....	40
Unidades económicas en la industria nacional del calzado.....	40
Tabla 3.2.....	41
Comparación de unidades económicas entre Ticul, Yucatán y León, Guanajuato. ....	41
Tabla 3.3.....	42
Personal ocupado en la industria nacional del calzado. ....	42
Tabla 3.4.....	42
Ingresos de la industria del calzado (Miles de pesos). ....	42
Tabla 3.5.....	43
Comparativo de los principales datos que influyen en la industria de calzado a nivel estatal. ....	43
Tabla 3.6.....	44
Ingresos de los principales municipios productores de calzado en Yucatán (Millones de pesos).....	44
Tabla 3.7.....	44
Contribución en ingresos de Yucatán y Ticul a la Industria del calzado. ....	44
Tabla 4.1.....	54
Instrumento del entorno sectorial: Número de reactivos por fuerza.....	54
Tabla 4.2.....	55
Variables del instrumento de factores competitivos endógenos (recursos y capacidades). ....	55
Tabla 5.1.....	57

Sujetos de estudio para el apartado de factores exógenos.....	57
Tabla 5.2.....	60
Concentrado de respuestas de la rivalidad de los competidores existentes.....	60
Tabla 5.3.....	62
Concentrado de respuestas de la amenaza de nuevos competidores. ....	62
Tabla 5.4.....	64
Concentrado de respuestas de la amenaza de materias primas sustitutas. ....	64
Tabla 5.5.....	65
Concentrado de respuestas del poder de negociación de los proveedores.....	65
Tabla 5.6.....	68
Concentrado de respuestas del poder de negociación de los proveedores.....	68
Tabla 5.7.....	69
Sujetos de estudio de la empresa “Calzado Annahi”.....	69
Tabla 6.1.....	88
Nivel obtenido por cada una de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	88
Tabla 6.2.....	91
Recursos que impulsan la competitividad de la empresa objeto de estudio. ....	91
Tabla 6.3.....	93
Recursos a reforzar en la empresa objeto de estudio. ....	93

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2.1 .....	13
Modelo del diamante de Porter.....	13
Figura 2.2 .....	14
Modelo de doble diamante.....	14
Figura 2.3 .....	18
Elementos básicos de la ventaja competitiva.....	18
Figura 2.4 .....	20
La estrategia como vinculo entre la firma y el entorno. ....	20
Figura 2.5 .....	23
Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	23
Figura 2.6. ....	28
Relación entre ventaja competitiva y los recursos y capacidades.....	28
Figura 2.7. ....	35
Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico. .....	35
Figura 3.1 .....	38
Producción mundial del calzado del año 2017.....	38
Figura 3.2 .....	40
Distribución nacional de fábricas de la Industria del calzado en México. ....	40
Figura 3.3 .....	48
Organigrama de la empresa Calzado Annahi. ....	48
Figura 5.1 .....	79
Análisis de los principales recursos de la empresa “Calzado Annahi”.....	79
Figura 5.2 .....	84
Análisis de las capacidades de la empresa “Calzado Annahi” . ....	84

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1 Antecedentes.

El fenómeno de la globalización actual, la aceleración de los ritmos de apertura económica y el intercambio de bienes y servicios, han dado forma a un escenario cada vez más competitivo en el cual las empresas tienen que gestar su actividad. Estos mercados cada vez más saturados, están exigiendo a las empresas, sin importar su tamaño, ofrecer productos atractivos, innovadores, que superen las expectativas de los consumidores y gocen de un valor agregado (Castañón, 2005).

Esto ha obligado a las organizaciones a buscar nuevas maneras de elevar su competitividad, debido a que la situación económica se ha vuelto cada vez más complicada, siendo los países en desarrollo los que enfrentan mayores desafíos para aumentar su competitividad (Álvarez, 2016). La competitividad y el crecimiento económico no pueden crecer de manera separada, sino, son el resultado de las interacciones de diferentes estructuras (Hernández 2006).

La definición de competitividad puede ser analizada desde dos enfoques, el macroeconómico y el microeconómico, pudiéndose hablar tanto de la competitividad del país, el cual hace referencia a las condiciones de competitividad del entorno-región en el que opera una organización, como de competitividad de una empresa (Pinzón, 2014).

Navarro y Minondo (1999) citados por Martínez, Charterina y Araujo (2010) destacan que el concepto de competitividad originalmente se creó para hacer referencia al ámbito microeconómico de la empresa, sin embargo, ocasionalmente es utilizado para referirse al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores.

Se define competitividad como el grado en que un país, estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993).

Porter (1993), señala que las empresas competitivas crean regiones competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; de igual manera, indica que la suma de todas las empresas competitivas existentes en determinado país, es decir, generadoras de

rentabilidad, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general.

Porter (1997), considera que la competitividad macroeconómica hace referencia a la competitividad de una nación, y que ésta depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, donde a su vez las firmas construyen ventajas respecto de sus competidores a nivel mundial impulsadas por la presión por el crecimiento.

Por otro lado, Landau (1990), indica que la competitividad es la capacidad de un país para producir, proveer y distribuir los bienes y servicios en la economía internacional compitiendo con otros países, mejorando la calidad de vida de la propia gente.

La competitividad macroeconómica puede ser vista como la sumatoria de las competitividades comerciales individuales de las firmas que actúan en determinado país; se trata, pues, de la capacidad de la economía nacional de colocar sus productos en el mercado internacional, siendo nada más que la mera extensión del concepto de competitividad microeconómica comercial al ámbito nacional (Bianco, 2007).

En cuanto a la competitividad desde el enfoque microeconómico, Aragón y Rubio (2005) señalan que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.

Por otro lado, Pinzón (2014), considera que la empresa que desea ser competitiva requiere realizar cambios, sobre todo en la mentalidad de los altos mandos, de igual manera estar al pendiente de la velocidad de cambio del entorno internacional, valorar el ciclo de vigencia de las cosas, porque debido a la globalización es cada vez más reducido y causa la obsolescencia tanto en la tecnología dura como en la forma de pensar, de hacer negocios, y de administrar.

Precisando más, otros de los elementos que contribuyen a generar ventaja competitiva de la empresa son (OECD, 1992):

- La exitosa administración de los flujos de producción, y de inventarios de materia prima y componentes.
- La integración exitosa de planeación de mercado, actividades de investigación y desarrollo (I+D), diseño, ingeniería y manufactura.

- La capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas.
- La capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados.
- La capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Sin embargo, según Porter (2002), hay que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas esto representa un verdadero reto, por lo cual necesitan renovar sus procesos productivos, administrativos, de capacitación, controles de calidad y ventas para poder continuar vigentes en el mercado. Ser o no ser competitivo resumen las opciones de sobrevivencia y triunfo o fracaso y anulación. La competitividad a su vez descansa en la innovación, es decir, en la "introducción de un nuevo producto, proceso de producción, método de distribución o técnica que con frecuencia puede ser seguido de un proceso de difusión" (Martínez,1997). A su vez la capacidad de innovación se apoya en gran medida en la tecnología "dura" y "blanda", cuyo rasgo contemporáneo es la fuerte articulación al conocimiento científico.

Los requisitos que deben cumplirse para aumentar la competitividad se refieren a dos factores: el primero, a las estrategias para mejorar su planeación, administración, procesos y selección de proveedores, de los artículos que puede producir mejor y de los canales para comercializarlo; el segundo a las características del ambiente en que operan, como estado de la infraestructura, eficacia del financiamiento, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de mano de obra calificada y estabilidad económica (Terrones, 1993).

Otros autores como Romo y Abdel (2005), comentan que la competitividad emerge de la productividad, obteniendo costos menores a los de sus rivales, en la misma actividad, o a través de la capacidad de ofrecer productos con un mayor valor agregado. Por su parte Markusen (1992), comenta que una industria es competitiva si cumple con dos aspectos: a) la productividad total de factores es igual o mayor a la de sus competidores; b) Sí los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores.

Una de las industrias más importantes dentro del sector económico mexicano es la del calzado, la cual es una actividad comercial de renombre y prestigio. El sector del calzado es una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales y productos. Son cuatro las entidades de la República Mexicana que concentran el 94% del valor de la producción de calzado: Guanajuato 70%, Jalisco 15%, el Estado de México 5%, y el Distrito Federal 3%. En todo el territorio nacional existen cerca de 41 mil 500 zapaterías. En 2014 se tuvo una exportación de 25.6 millones de pares de zapatos, con un valor de 571.17 millones de dólares. En agosto del 2014 se estableció un marco con la finalidad de promover acciones que propicien la productividad y la competitividad de la industria, así como para prevenir y combatir la subvaluación de mercancías importadas (Secretaría de Economía, 2015).

De acuerdo a la CANAICAL (2015), en México el consumo promedio per cápita de calzado es de 2.7 pares de zapatos al año y simboliza el 1.9% del gasto íntegro familiar. De acuerdo con el INEGI (2014) 8 municipios del país aportan el 85.4% de la producción total del país. Con una producción anual de 240 millones de pares de zapatos, la industria del calzado representa el 1.7% de las empresas manufactureras del país. Otorgando empleo a 112 727 personas, aportando el 2.4% de la ocupación de las Industrias manufactureras, según los Censos Económicos 2009. Con alrededor de 8,225 fábricas de calzado, distribuidas en Guanajuato el 70% de dichas fábricas, Jalisco con el 15%, y el 13% restante corresponde a los Estados de Michoacán, Puebla, Yucatán, Estado de México y Distrito Federal. (Secretaría de Economía, 2015).

En el estado de Yucatán se localizan el 5% de las fábricas de calzado, de dicho porcentaje, más de la mitad de las fábricas se encuentran ubicadas en el municipio de Ticul, con una producción aproximada de 453,600 pares de calzado al año (INEGI, 2015).

De acuerdo con el INEGI (2010) el sector zapatero en Ticul otorga empleos a un total de 1,992 personas, esto representa el 27.5 % del personal ocupado en la ciudad; de un total de 40,161 habitantes. Por lo que se consideró importante la realización de este estudio, para obtener un panorama de la industria zapatera, el cual permita el rediseño de estrategias que mejoren el desempeño de dicho sector.

Ticul, es una población que se encuentra a 89km al sur de la ciudad de Mérida Yucatán, limita al norte con los municipios de Sacalum y Chapab, al sur con Oxkutzcab, al oriente con Dzan y al poniente con Santa Elena y Muna. De acuerdo a la Encuesta Intercensal

(INEGI, 2015), la población total del municipio es de 40,161 habitantes, de los cuales 19,726 son hombres y 20,435 son mujeres. La población total del municipio representa el 1.92 por ciento, con relación a la población total del estado. La población económicamente activa del municipio asciende a 16,150 personas, de las cuales 15,905 se encuentran ocupadas, El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio es de 7.9.

Martín, Parra y Navarrete (2015) elaboraron un estudio en el que se realiza mención de que la competitividad y la importancia de la toma de decisiones, son elementos esenciales para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado en el municipio de Ticul. Es de gran importancia conocer el nivel competitivo de una industria, en este caso la industria zapatera, para poder tomar decisiones que nos permitan enfrentar de manera exitosa a la competencia. (Rendón y Morales, 2006).

## **1.2 Planteamiento del problema.**

La industria del calzado tiene la característica de concentrarse en zonas muy bien delimitadas, en el caso de México, se puede observar que esta se concentra principalmente en tres estados de la república: Guanajuato con un 70% del total, México y área metropolitana con un 8% y Jalisco con 15% (Secretaría de Economía, 2015), esto es más del 90% de la producción concentrada en 3 regiones, como se puede observar, el estado de Yucatán no es considerado una entidad representativa en producción de calzado.

Las empresas dedicadas a la fabricación de calzado en Yucatán representan un 5% del total nacional, lo cual equivale a 341 unidades económicas, estas están localizadas principalmente en los municipios de Ticul, Hunucmá, Mérida, Valladolid y Chapab, etc. De los cuales, el municipio de Ticul es el primer lugar en fabricación de calzado. (INEGI, 2015).

Las empresas ubicadas en el municipio de Ticul, son en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, representan el 30% del PIB nacional y general 80% de empleos en el país. Esto hace que las micro empresas sean un elemento fundamental para el desarrollo económico de México, pues son generadoras de empleo y fomentan el desarrollo y progreso de nuestra nación. (Ulibarri, Madero y Vázquez, 2013).

De acuerdo con Martínez (2006), la industria zapatera (en este caso el estudio se enfoca en Ticul) se encuentra en una etapa decisiva acerca del futuro que le depara, debido a que, nos encontramos frente a un sector que se encuentra dividido en dos grandes bloques: por



una parte, existen empresas que están innovando continuamente en lo referente a tecnología, procesos y que cuentan una gran participación de mercado.

Por otro lado, nos encontramos con un alto número de empresas dedicadas a la fabricación de calzado, que luchan día con día por sobrevivir, las cuales, no han optado o no han podido realizar inversión en la mejora de sus procesos, en tecnología o desarrollo de productos, lo que las ha vuelto vulnerables a la competencia. (Martínez, 2006).

Estas empresas presentan numerosas problemáticas, de acuerdo con Navarrete, Martín y Parra (2016), entre las principales problemáticas podemos encontrar, la demora en los procesos de entrega de los productos, el proceso de producción no está debidamente establecido, no existen estándares ni diagramas de proceso a seguir, se presentan deficiencias o excesos en los niveles de inventario y el flujo de información es inadecuado debido a la falta de tecnología.

De igual manera un gran número de empresas del sector calzado en Ticul, no cuentan con convenios con proveedores y se enfocan más en seleccionar al proveedor cuando este cuenta con el mejor precio sobre el insumo que necesitan, presentan una baja productividad por elaborar sus productos de manera artesanal y utilizan equipo industrial básico en el proceso de producción. (Martín, Parra y Navarrete, 2015).

Es posible detectar y corregir los problemas anteriormente mencionados, mediante estrategias que permitan a las empresas mejorar su competitividad e impulsar la industria local.

### **1.2.1 Preguntas de investigación.**

#### **1.2.1.1 Pregunta general.**

¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos que impulsan o limitan la competitividad de una empresa fabricante de calzado en el municipio de Ticul, Yucatán para proponer estrategias que le permitan incrementar su posicionamiento competitivo?

#### **1.2.1.2 Preguntas específicas.**

1. ¿Cuál es el diagnóstico del entorno en el cual se desenvuelven las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul, Yucatán con base en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter?

2. ¿Qué factores endógenos limitan la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán?
3. ¿Qué factores endógenos impulsan la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán?
4. ¿Qué factores exógenos limitan la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán?
5. ¿Qué factores exógenos impulsan la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán?
6. ¿Qué estrategias aplica la empresa para incrementar su competitividad?

### **1.2.2 Objetivos de la investigación.**

#### **1.2.2.1 Objetivo general.**

Analizar los factores endógenos y exógenos que impulsan o limitan la competitividad de una empresa fabricante de calzado en el municipio de Ticul, Yucatán para proponer estrategias que le permitan incrementar su posicionamiento competitivo.

#### **1.2.2.2 Objetivos específicos.**

1. Elaborar un diagnóstico del entorno en el cual se desenvuelven las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul, Yucatán con base en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
2. Determinar qué factores endógenos limitan la competitividad de la empresa estudiada.
3. Analizar los factores endógenos que impulsan la competitividad de la empresa en estudio.
4. Determinar qué factores exógenos limitan la competitividad de la empresa estudiada.
5. Analizar los factores exógenos que impulsan la competitividad de la empresa en estudio.
6. Identificar estrategias que la empresa emplea para incrementar su competitividad.

### **1.3 Justificación.**

La industria del cuero y el calzado tiene más de 400 años en México y su principal desarrollo se encuentra en el estado de Guanajuato, donde se concentra 70% de la producción

nacional, seguido por Jalisco, México y el Distrito Federal. (Secretaría de Economía, 2015). Como puede observarse, el municipio de Ticul en el estado de Yucatán no figura entre los principales productores a nivel nacional de calzado, esto debido a que la industria del calzado en Ticul enfrenta grandes retos ocasionados por la apertura comercial y el aumento de los competidores. Al momento de comparar las unidades de negocios del sector calzado de Guanajuato, que es el primer productor nacional, con el de Ticul, Yucatán, se observan grandes diferencias, las cuales limitan el crecimiento de la industria local.

Lograr que estas unidades de negocio sean competitivas es prioridad para que puedan permanecer en el mercado actual. Las micro pequeñas y medianas empresas (las unidades económicas de Ticul pertenecen a estas categorías) son importantes generadoras de empleo en este país, representan el 99.8% del total de unidades económicas de México y el 95.2% de las empresas manufactureras, de comercio y servicios son micro empresas, sin embargo, estas son las que tiene mayores tasas de mortandad, ya que, más del 80% de las empresas mueren antes de cumplir los cinco años de operación (INEGI, 2014).

Esta investigación beneficiará a las empresas que se dedican a la fabricación de calzado en el municipio de Ticul, Yucatán, debido a que se analizaron las unidades de negocio para conocer los factores endógenos y exógenos que están impulsando o limitando su crecimiento, con el fin de plantear acciones de mejora para elevar la competitividad en las empresas y que estas puedan adecuarse a las necesidades fluctuantes del mercado, lo cual les permitirá incrementar su posicionamiento y generar un mayor desarrollo en la industria local.

#### **1.4 Delimitación y limitaciones.**

La presente investigación se realizó en el Municipio de Ticul, el cual pertenece al estado de Yucatán, se llevó a cabo durante el periodo de agosto 2018 a Julio 2020, teniendo una duración de dos años. En esta se analizó el sector del calzado, el cual forma parte de la industria manufacturera y se determinaron los factores, tanto exógenos como los recursos y capacidades que influyen en dicho sector.

Dicha investigación se realizó en una de las empresas que presentan un mejor posicionamiento en el mercado de acuerdo con la CANACO.

De igual manera se encontró que una de las principales limitantes para la elaboración de la investigación es la resistencia por parte de los empresarios a compartir información acerca de sus procesos, esto debido a que piensan que podría ser utilizada por su competencia.

### **1.5 Contenido de los capítulos.**

El presente trabajo de investigación cuenta con seis capítulos, en los cuales se detallan los fundamentos, métodos y procedimientos implementados para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El Capítulo II, titulado Marco Teórico abarca información pertinente con respecto a la temática investigada y sustenta las variables e hipótesis planteadas. Incluye investigaciones empíricas acerca de la competitividad empresarial y los recursos y capacidades, así como las principales corrientes teóricas desarrolladas a lo largo de los años.

En el Capítulo III, denominado Marco Contextual, recopila información del entorno en el cual se realiza la presente investigación; incluye datos acerca de la industria del calzado a nivel internacional, nacional, regional y local.

En el Capítulo IV, titulado Metodología, se indican los procedimientos que se utilizaron para desarrollar la investigación. Se menciona el diseño y alcances del estudio, así como la población sobre la cual se trabajó. De igual manera se indica el instrumento con el cual se obtuvo la información y los procesos para el análisis de datos.

En el Capítulo V, denominado resultados, como su nombre lo indica, se presentan los resultados obtenidos al recolectar los datos y analizar la información recabada.

Para finalizar, en el Capítulo VI se mencionan las conclusiones a las que se llegaron derivadas de los resultados obtenidos en el capítulo anterior. De igual manera se realizan recomendaciones dirigidas a los directivos de la empresa analizada.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.**

En este apartado se realiza una revisión de las teorías principales relacionadas con competitividad, estrategia, teoría de los recursos y capacidades, factores competitivos, entre otros; con aportaciones de autores consolidados y trabajos empíricos.

### **2.1 Competitividad.**

La competitividad es la “capacidad de competir, la cual puede referirse a países, empresas, sectores industriales e incluso personas” (Restrepo y Londoño, 2003, p.8). Tiene origen en el vocablo latino, “competere”, que significa, rivalidad, en este caso rivalidad de las firmas en los mercados, más que de países o territorios (Murths, 1998).

#### **2.1.1 Antecedentes de la competitividad.**

Las bases de la competitividad fueron establecidas en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, las cuales se encontraban fundamentadas principalmente en aspectos económicos (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Uno de los primeros exponentes de la competitividad fue Adam Smith con su teoría sobre la ventaja absoluta, donde menciona que cada país debe especializarse en producir mercancías en las cuales tenga menores costos de producción en términos de trabajo con respecto a los demás países, lo cual le genera una ventaja absoluta. Smith elogiaba los beneficios de la competencia para lograr maximizar la eficiencia y como consecuencia mejorar el bienestar. (Labarca, 2007). Sin embargo, ciertos países tenían la capacidad de especializarse en varias mercancías; debido a esto tiempo después David Ricardo amplía el concepto de Smith con el de “ventaja comparativa”, el cual consideraba naciones con la capacidad de ser autosuficientes (Otero, León y Carvajal, 2006).

David Ricardo destacó por sus investigaciones acerca de las ventajas comparativas, las cuales se basan en la abundante dotación de los factores básicos de producción, los cuales son: Tierra, trabajo y capital, pero sobre todo en la abundancia de los recursos naturales (Rojas y Sepúlveda, 1999).

En palabras de Rojas y Sepúlveda (1999) debido a la globalización, la apertura de mercados, las constantes innovaciones, la tecnología cada vez más avanzada, los cambios en los hábitos de los consumidores y una mayor conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, surge una nueva conceptualización de la palabra ‘competitividad’, donde las

ventajas comparativas como ejes centrales evolucionan hacia las ventajas competitivas (Rojas y Sepúlveda, 1999).

De acuerdo con Garelli (2006) la competitividad ha ido evolucionando según se presenta en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1**

**Contribuciones al concepto de competitividad.**

<b>Año</b>	<b>Contribución</b>
<b>1776</b>	<b>Adam Smith (Investigación sobre la naturaleza y causas de riqueza de las naciones.)</b> Los economistas clásicos identifican cuatro factores de producción: Tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral.
<b>1817</b>	<b>David Ricardo (Principios de economía política y tributación.)</b> Crea la ley de ventaja comparativa en la cual establece los principios acerca de cómo las naciones deben competir.
<b>1867</b>	<b>Karl Marx (Capital: Una crítica de economía política.)</b> Destacan el efecto del ambiente sociopolítico en el desarrollo económico.
<b>1905</b>	<b>Max Weber (La ética protestante y el espíritu capitalista).</b> Estableció la relación entre valores, ciencias religiosas y el desenvolvimiento económico de las naciones.
<b>1942</b>	<b>Joseph Schumpeter (Capitalismo, socialismo y democracia.)</b> Indicó que el rol del emprendedor es un factor de competitividad, indicando que el progreso es el resultado de los desequilibrios que favorecen la innovación y la mejora tecnológica.
<b>1965</b>	<b>Alfred Sloan (Mis años en General Motors) y Peter Drucker (La era de la discontinuidad).</b> Desarrollaron con mayor profundidad el concepto de administración como un factor para la competitividad.
<b>1982</b>	<b>Robert Solow (El cambio tecnológico y la función de la producción agregada.)</b> Estudió los factores subyacentes al crecimiento económico de E.U.A. entre 1948 y 1982 para descartar la importancia de la educación, la innovación tecnológica y el know-how.
<b>1990</b>	<b>Michael Porter (La ventaja competitiva de las naciones.)</b> Integró todas estas ideas en un modelo sistemático llamado el diamante de la ventaja nacional.

Fuente: Garelli (2006).

A lo largo del tiempo, los postulados mencionados anteriormente han ido evolucionando, sin embargo, las bases propuestas por Adam Smith y David Ricardo aún siguen vigentes en las escuelas de comercio internacional (Lombana y Rozas, 2008).

Existen dos panoramas para analizar de mejor manera la definición de competitividad, uno es el macroeconómico y el otro es el microeconómico.

### **2.1.2 Competitividad a nivel macroeconómico.**

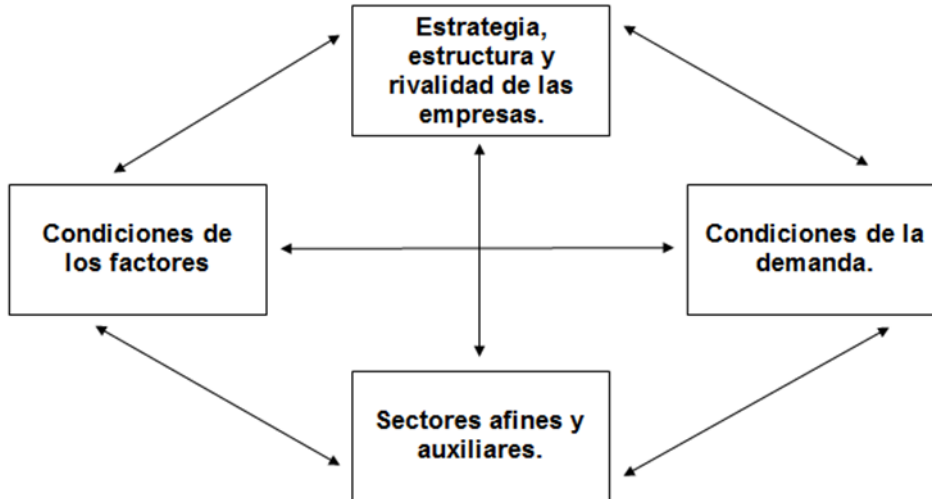
El estudio de la competitividad a una escala macroeconómica se refiere a las regiones o países como unidades de análisis (Garduño, Ibarra y Dávila, 2013).

Uno de los principales exponentes de la competitividad es Michael Porter quien en 1991 publica el libro “La ventaja competitiva de las naciones”, donde indica que:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. (p. 168).

Aunado a esto, Porter (1993) crea el Modelo del Diamante (figura 2.1), el cual propone cuatro factores (1- Condiciones de los factores, 2- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, 3- Condiciones de la demanda y 4- Sectores afines y auxiliares), dichos factores representan aspectos esenciales para el logro de la competitividad internacional y le permiten a una nación crear un ambiente idóneo en el que las empresas se desarrollen.

Figura 2.1

**Modelo del diamante de Porter.**

Fuente: Porter (1991, p. 175).

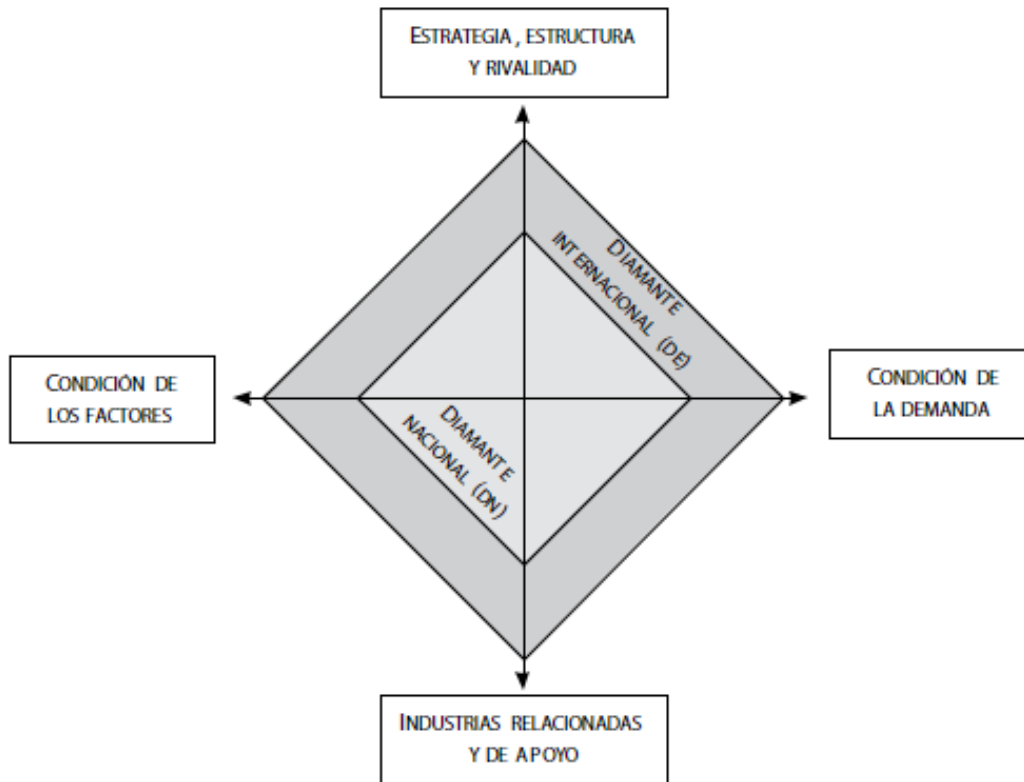
De acuerdo con Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012) los factores anteriormente mencionados por Porter, forman parte del ambiente externo, el cual induce a las industrias que forman parte de determinado país, a la innovación y a la mejora por medio de la adecuada gestión de sus elementos internos.

Sin embargo, de acuerdo con Moon, Rugman y Verbeke (1998) el modelo de Porter presenta algunas limitaciones cuando se trata de analizar economías pequeñas, por lo cual en 1998 elaboran el modelo del doble diamante para evaluar la competitividad internacional o los escenarios económicos de los países (ver figura 2.2). Este modelo está compuesto por las mismas variables que el diamante de Porter, pero se incorporan las actividades de las multinacionales y el gobierno dentro del modelo, y no como parámetros exógenos.



Figura 2.2

## Modelo de doble diamante.



Fuente: Moon, Rugman y Verbeke (1998, p. 138).

Otros autores que abordan el tema son Ivancevich, Lorenzi y Crosby (1996) quienes definen competitividad como:

La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. (p. 5).

De igual manera, la competitividad de las naciones se ha relacionado con el tipo de cambio, el déficit presupuestario, la disponibilidad de la mano de obra y los recursos naturales (Flores y González, 2009). Como se puede observar, la competitividad nacional es afectada por diversos factores, por lo cual sería un error asumir que solo algunos aspectos la puedan definir de manera adecuada (León y Miranda, 2003).

Actualmente existen organismos a nivel nacional e internacional que miden la competitividad, uno de los más importantes es el World Competitiveness Center (IMD) el cual publica anualmente el “World Competitiveness Yearbook”, en donde se evalúa la competitividad de los países con base en cuatro categorías: desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia empresarial e infraestructura. En México existe el instituto mexicano para la Competitividad (IMCO), el cual es “una institución independiente, apartidista y sin fines de lucro, dedicada a elaborar propuestas viables para mejorar la capacidad de México para atraer y retener talento e inversiones.” (IMCO, 2014)

Para finalizar, el concepto de competitividad desde el enfoque macro económico se centra principalmente en la correcta aplicación de la administración gubernamental y las políticas económicas con el fin de crear un ambiente adecuado para el crecimiento y desarrollo de las empresas ubicadas en determinado país o región. Dicho enfoque requiere una metodología diferente para ser estudiado, por lo cual es importante mencionar que la presente investigación se realizará desde la perspectiva microeconómica.

### **2.1.3 Competitividad a nivel microeconómico.**

Son las empresas las que compiten y no las naciones; por lo cual, el nivel de competitividad de un país está directamente relacionado con las empresas competitivas que hay en él (Porter, 1993).

La competitividad a nivel micro evalúa los sectores, empresas y productos, utilizando como unidades de medición la participación del mercado, indicadores de productividad, costo, márgenes de ganancia, y beneficios netos. (Sallenave, 1994).

Sallenave (1994) define la competitividad de una empresa como “lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre” (p.236).

La competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa) (Galán y Vecino, 1997). Estos tres efectos tienen un carácter aditivo, de manera que el impacto sobre la competitividad es la suma de cada uno de los efectos (Salas, 1993).

Saavedra (2012) propone una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la pyme latinoamericana, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos y plantea que la mayoría de los autores han señalado como indicadores de medición únicamente aspectos internos a la organización. Sin embargo, los resultados indican que no es posible manejar la competitividad empresarial sin considerar los aspectos del entorno que afecta a la organización.

Para una empresa, saber cómo administrar sus recursos, aumentar su productividad y estar prevenido a las exigencias del mercado, la vuelve más competitiva, buscando crear ventajas competitivas sustentables, debido a diversos factores tales como la liberalización generalizada de los mercados, lo que ha ampliado el ámbito de operación, pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010).

En conclusión, la competitividad es sumamente importante para las empresas, especialmente para las Mipymes porque les permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y lograr permanencia en este; mediante la creación de ventajas competitivas, lo cual genera crecimiento y desarrollo de la industria local, en este trabajo, el sector calzado del municipio de Ticul, Yucatán,

## **2.2 Ventaja competitiva.**

El término ventaja competitiva tiene su origen en la comparación del desempeño de una empresa con su competencia a lo largo del tiempo, diferenciándose de otras por lograr alcanzar y mantener un valor agregado que le proporciona una preferencia por parte de los consumidores y por ende un mejor posicionamiento de mercado (Porter, 2002).

En palabras de Lambim (1991) la ventaja competitiva está conformada por aquellas características o atributos detectados en un producto o una marca, que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Es por eso, que la ventaja competitiva se plantea como una estrategia de las empresas que buscan lograr una posición favorable y sostenible en el mercado (Demuner, Aguilera y Hernández, 2010). De igual manera, León y Miranda (2003) indican que las ventajas competitivas dependen de la habilidad de las empresas para innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios, que puede reflejarse en el valor que ofrecen a sus clientes.

Las ventajas competitivas surgen de la diferenciación de los productos y de una reducción en los costos; la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados, estos tienen origen en las habilidades específicas derivadas del “knowhow” tecnológico, infraestructura especializada, investigación y de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, etc. (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Porter (1998), quien indica que:

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (p.15).

De igual manera, las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas. (Porter, 2002).

Hidalgo (2011) comenta que:

El factor innovador ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar nuevos productos y procesos. En este sentido, las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. (p.99).

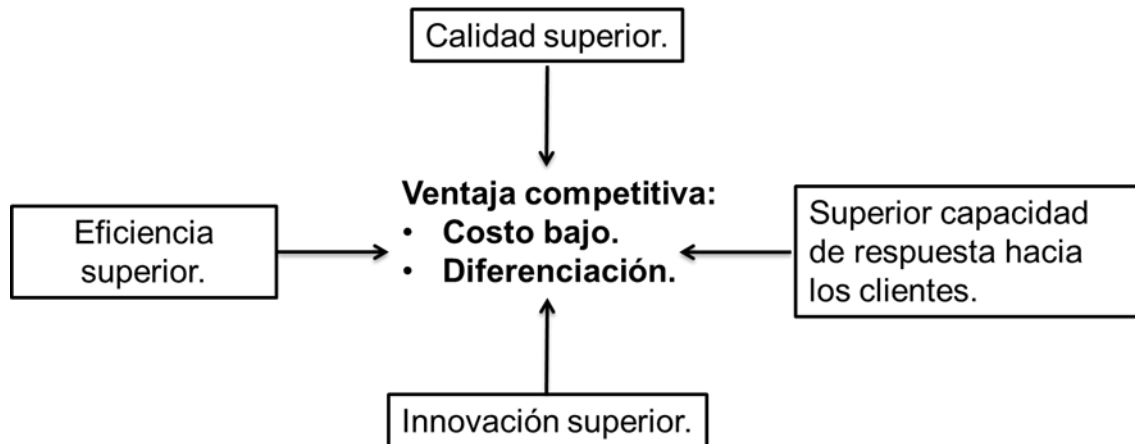
Otro factor que ayuda a generar ventaja competitiva es la productividad, la cual es un elemento fundamental para la competitividad, ya que ésta se crea y está en función de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. (Porter, 1997).

Para Hill y Jones (2011) la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, siendo las fortalezas específicas de la empresa las que permiten la diferencia de productos y el logro de costos más bajos que sus rivales. Una compañía tiene ventaja competitiva sobre

sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Por lo cual, como producto de las competencias distintivas determinaron cuatro factores que dan origen y permiten sostener la ventaja competitiva, los cuales se representan en la figura 2.3.

**Figura 2.3**

**Elementos básicos de la ventaja competitiva.**



Fuente: Hill y Jones (2011, p. 8).

Porter (2011) y Hill y Jones (2011) están de acuerdo al indicar que existen dos maneras de generar ventaja competitiva, una es la diferenciación y la otra los bajos costos; dichos autores coinciden en que una ventaja basada en cualquiera de estos dos tipos dará como resultado a la empresa un desempeño superior al de sus competidores y por ende una mejora en la productividad.

Por su parte Buendía, (2013) añade que para lograr una ventaja competitiva las empresas deben desenvolverse en un ambiente ventajoso, ya sea contando con el capital humano necesario para satisfacer necesidades específicas, una buena estructura económica, leyes que fomenten la competencia, incentivos para el comercio internacional o centros de investigación especializados que trabajen en conjunto con el sector privado.

En conclusión, la mayoría de los autores coinciden en que la ventaja competitiva surge de una diferenciación de la empresa con respecto a sus competidores y esta diferenciación puede darse en diversos aspectos, ya sea en menores costos de producción, en la tecnología de punta, innovación continua, calidad superior o una mejor capacidad de

respuesta hacia los clientes, de igual manera esto se complementa con un ambiente externo favorable que permita a las empresas desarrollarse.

### **2.3 Estrategia.**

La estrategia es un plan básico y general de acción por medio del cual una organización se propone alcanzar su meta. (Stanton, 1991).

Chandler (2003) menciona que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Por su parte Drucker (2007), afirma que la esencia de la estrategia está en saber ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?

En palabras de Porter (1998) la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Cada organización elige un conjunto de actividades diferentes para distribuir una combinación única de valor. De igual manera plantea dos tipos de estrategias:

La estrategia competitiva nos habla sobre cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa y la estrategia empresarial abarca dos aspectos distintos: en qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsables el conjunto de actividades de negocio. (p. 125).

Porter (1993) indica que existen tres estrategias genéricas, las cuales permiten a las organizaciones lograr ventajas competitivas, dichas estrategias son:

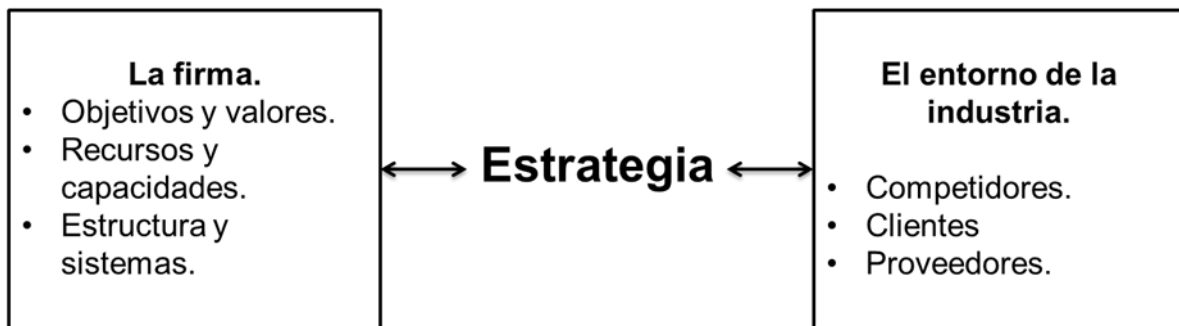
- 1- Liderazgo en costos: La compañía busca ser el productor de menor costo en el sector en el cual se desenvuelve, mediante la creación de economías de escala, convenios con proveedores, uso de tecnologías, etc. (Hill y Jones, 2011; Porter, 1993).
- 2- Diferenciación: La organización selecciona uno o más atributos que los clientes perciben como importantes y la empresa se enfoca en satisfacerlos a cambio de un precio superior a sus competidores, las compañías que utilizan esta estrategia buscan ofrecer una propuesta de valor única (Hill y Jones, 2011; Porter, 1993).
- 3- Enfoque: La empresa elige un segmento del sector en el cual se encuentra y ajusta su estrategia para satisfacerlo. Esta estrategia presenta dos variantes: el enfoque de costos, en el cual la organización crea una ventaja de costo en su segmento

objetivo, y la segunda variante es el enfoque de diferenciación, en este, la empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo (Hill y Jones, 2011; Porter, 1993).

Por su parte, Grant y Jordan (2015) identifican dos tipos de estrategias: 1- La corporativa, en la cual se vislumbra la cartera de negocios; se basa en el propósito de la empresa y su visión a largo plazo y 2- La estrategia empresarial, la cual determina la base de la ventaja competitiva (se deriva de la estrategia corporativa). Dichos autores esquematizan el papel de la estrategia entre el entorno y la empresa (ver figura 2.4).

**Figura 2.4**

**La estrategia como vínculo entre la firma y el entorno.**



Fuente: Grant y Jordan (2015, p. 16).

Para finalizar, la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno (Schendell y Hatten, 1972 citado por Castellanos y Castellanos, 2011). Debido a esto es importante determinar las características del entorno y los factores competitivos endógenos que determinan la estrategia empresarial (en este caso las empresas zapateras del municipio de Ticul, Yucatán) para poder generar una ventaja competitiva sostenible.

**2.4 Factores exógenos de la competitividad empresarial.**

Se denominan factores exógenos o externos al conjunto de características del mercado sobre las cuales la empresa no tiene un control (Munuera y Rodríguez, 2012). Debido a esto, en palabras de Kotler (2001) se requiere “elaborar un análisis externo que consiste en

monitorear las fuerzas clave del macroentorno (demográfico-económico, tecnológico, político-legal y sociocultural, y los actores importantes del microentorno (clientes, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad para obtener utilidades” (p. 128).

De acuerdo con Hill y Jones (2011) el primer paso para llevar a cabo un análisis externo es identificar la industria en la cual una compañía compite; definiendo industria como un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos unos de otros, es decir, que satisfacen las mismas necesidades en los consumidores. Es importante no confundir industria con sector, pues este último está formado por un grupo de industrias cercanamente relacionadas.

Porter (2011) indica que “el objetivo de un análisis sectorial es comprender los mecanismos internos de competitividad y las raíces de la rentabilidad” (p. 34), de igual manera, menciona que la competitividad se traduce en ventajas competitivas y solamente las propias empresas pueden lograrlas y mantenerlas, para ello se requiere tener capacidad de liderazgo para afrontar los retos y crear un ambiente dinámico y estimulante (Porter, 1998).

En la tabla 2.2, se realizó un análisis comparativo de los principales factores exógenos que han utilizado diversos autores en sus investigaciones. Para fines de la presente investigación, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter para evaluar el ambiente externo de las empresas en la industria del calzado de Ticul.



Tabla 2.2

## Los factores competitivos exógenos según diversos autores.

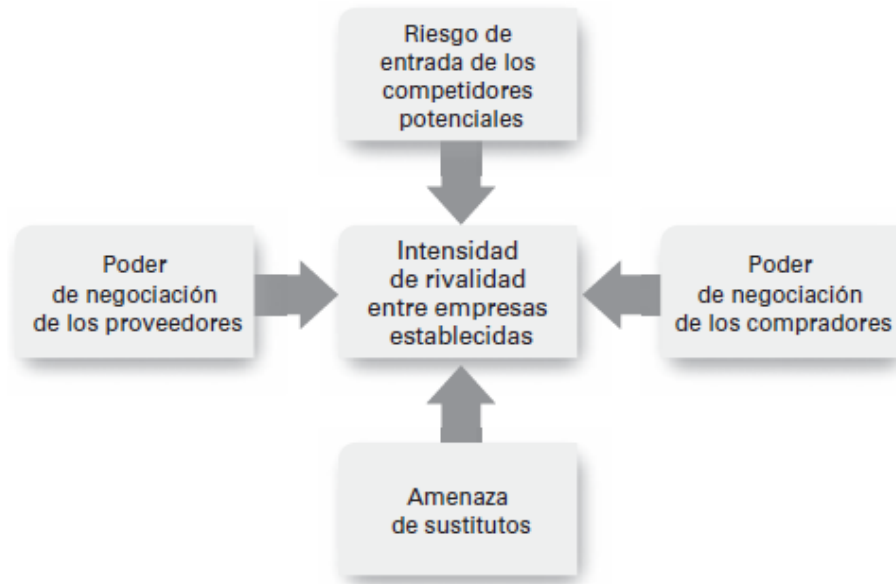
Factores competitivos exógenos / Autores	Diagrama de las 10 fuerzas (Bueno, 1994)	Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1998)	Modelo de competitividad para la industria mexicana del software (Herrera, 2007)	Factores que rodean el ambiente externo de las industrias (Grant, 2010)	Total
<b>Competidores potenciales</b>	X	X	X	X	<b>4</b>
<b>Competidores establecidos</b>	X	X	X	X	<b>4</b>
Competidores internacionales	X				1
<b>Compradores-clientes</b>	X	X	X	X	<b>4</b>
<b>Proveedores</b>	X	X	X	X	<b>4</b>
<b>Productos sustitutos</b>	X	X	X	X	<b>4</b>
Competencia de otros sectores	X				1
Poderes públicos – Gobierno	X		X	X	3
Poder económico de propietarios	X				1
Poder social (agentes sociales)	X			X	2
Entorno natural				X	1
Economía nacional e internacional				X	1

Fuente: Elaboración propia.

Porter propone un modelo basado en las 5 fuerzas que moldean a la competencia en una industria, dichas fuerzas se describen a continuación (Figura 2.5):

Figura 2.5

## Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Hill y Jones (2011, p. 45).

- 1- El riesgo de entrada de competidores potenciales: Esta fuerza se refiere a la capacidad que tienen las empresas para ingresar a una industria o sector (Porter, 2002). Hace referencia a las empresas que actualmente no compiten en la industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si lo quisieran, sin embargo, las compañías establecidas que ya operan en una industria crean barreras para frenar la entrada de nuevos competidores debido a que mientras más empresas compitan en un mercado este se satura y las empresas empiezan a competir por costos (Hill y Jones, 2011). Por lo tanto, si la amenaza de entrada a la industria es alta, los participantes se ven forzados a mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores, debido a que la entrada de estos ocasionaría cambios en la estructura de la industria (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).
- 2- La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de la industria: Hace referencia al grado de rivalidad existente entre las empresas de una misma industria por obtener una mayor participación en el mercado (Hill y Jones, 2011). Dicha rivalidad se denomina alta cuando existe un gran número de competidores, o

bien, son de igual tamaño e influencia (Porter, 2002). Esta rivalidad elevada da como consecuencia una limitante a la rentabilidad de la industria y afecta sus posibilidades de crecimiento y permanencia; además esta fuerza se ve afectada por la diferenciación de los productos, debido a que, si son similares, la decisión de compra del cliente estará basada en el precio (Thompson et al., 2012). De acuerdo con Porter (2002) también es importante tomar en cuenta las barreras de salida, debido a que al ser altas dificultan que las empresas se retiren del mercado. En resumen, en esta fuerza se engloba a las empresas que ya forman parte de la industria, los productos o servicios que estas producen o venden y las barreras existentes en el sector.

- 3- El poder de negociación de los compradores: Dicha fuerza se relaciona con la capacidad con la que cuentan los clientes para retener el mayor valor, por lo que establecen los parámetros de actuación de los integrantes de la industria exigiendo productos de mayor calidad o servicios, y generalmente determinan precios de venta inferiores (Hill y Jones, 2011). Porter (2002) indica que esta fuerza causa un mayor impacto cuando los compradores son pocos o compran por volumen, lo que ocasiona un aumento en la rivalidad de los competidores para disminuir los precios. De igual manera, los compradores son sensibles al precio del producto cuando la utilidad obtenida es mínima y aumenta sus costos o presupuestos; por lo cual buscarán reducir sus costos de compra a toda costa (Porter, 2002). Otro aspecto a considerar es que los compradores cobran poder de negociación al conocer los costos, la demanda y los competidores de la industria o bien si son capaces de producir el producto; lo que les otorga la capacidad de influir en las decisiones de compra de los consumidores (Thompson et al., 2012).
- 4- El poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza hace referencia a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los insumos o incrementar los costos de la industria; toma una mayor relevancia cuando los proveedores son pocos y el grupo al que venden es más amplio, es decir, la oferta de productos es poca comparada con la demanda (Porter, 2002). De acuerdo con Thompson et al. (2012) los proveedores pueden tomar una mayor fuerza cuando la industria no es un cliente importante y no le generan a estas utilidades importantes. Los proveedores más poderosos disminuyen las ganancias de una industria al elevar los costos que

deben enfrentar las compañías; por el contrario, cuando los proveedores son pequeños, las compañías forzan la reducción de los precios en los insumos y demandan mayor calidad (Hill y Jones, 2011).

- 5- La amenaza de los productos sustitutos: Hace referencia a los productos que son competencia indirecta de una industria, es decir, se conforma por las empresas que ofrecen productos o servicios que son capaces de realizar funciones similares y satisfacer las mismas necesidades de los clientes, es importante mencionar que esta fuerza puede limitar los precios de una industria, por lo cual es necesario analizar el impacto que tiene en la industria. (Hill y Jones, 2011).

Este modelo ayuda a las empresas a determinar si la intensidad de la competencia en determinada industria o sector permite una buena rentabilidad, si no también fomenta un pensamiento estratégico para ajustar los objetivos y la estrategia empresarial al carácter competitivo específico del mercado (Thompson et al., 2012).

### **2.5 Factores endógenos de la competitividad empresarial.**

Los factores internos o endógenos hacen referencia a las variables sobre las que la empresa tiene un mayor control debido a que los administradores pueden identificar dichos factores y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario. De acuerdo con Fong (2005) estos factores son los más importantes para crear y mantener ventajas competitivas.

Aragón y Rubio (2005) indican que:

Los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa. Se hace referencia a los recursos- físicos, técnicos, financieros, etc.- y a las habilidades y conocimientos -tecnológicos, organizativos, directivos, etc. Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores. (p.40).

## 2.6 Teoría de los recursos y capacidades.

La Teoría de los Recursos y Capacidades se fundamenta en el principio de que la competitividad tiene su origen en los aspectos internos de la empresa, debido a que sobre estos tiene un control directo y le permiten reaccionar ante los factores externos que la puedan afectar.

En los últimos años de la década de los ochenta, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas (Suárez e Ibarra, 2002).

Suárez e Ibarra (2002) mencionan que:

“El hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa descansa en dos premisas: primero, los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la principal fuente de rentabilidad para la empresa”. (p. 68).

En palabras de Fong (2005), la teoría de recursos y capacidades identifica los beneficios que tienen origen en los recursos internos de una empresa y estos permiten la creación de ventajas competitivas. De acuerdo con este autor, estas ventajas residen en cuatro categorías de capacidades: regulatorias, posicionales, funcionales y culturales; que a su vez son influidas por las contribuciones positivas o negativas de los recursos de la empresa (el estilo de gestión, la calidad en el servicio, el equipo directivo, la reputación de la empresa, los acuerdos comerciales establecidos y la calidad e imagen de los productos ofrecidos).

La teoría de los recursos y capacidades es una opción que permite lograr una ventaja competitiva duradera, que se pueda preservar a lo largo del tiempo, lo cual llevará a la empresa a obtener beneficios económicos reales (Fong, 2005).

Hernández, Quevedo y Hernández (2015) realizan una investigación acerca del éxito competitivo basado en los recursos y capacidades de las pymes de Cd. Victoria,

Tamaulipas. Dichos autores pudieron observar que las organizaciones sin importar la edad, la estrategia o el tamaño que posean; consideran que los recursos humanos y organizativos son las claves de su éxito. En este sentido son los intangibles o las capacidades las que determinan la competitividad alcanzada, no obstante, los recursos físicos son los que siguen en nivel de importancia, pero dejan olvidados a los recursos tecnológicos, y no apuestan por los mismos.

Basando su investigación en la identificación de los principales recursos y capacidades de dos microempresas de salsas de chile habanero en los estados de Yucatán y Quintana Roo, Moo (2017) identifica los recursos valiosos para esas empresas, entre los cuales se encuentran: Maquinaria y equipo, materiales e insumos, recursos humanos y recursos intangibles. De igual manera indica las principales capacidades, las cuales son: Toma de decisiones y capacidad de negociación con clientes y proveedores.

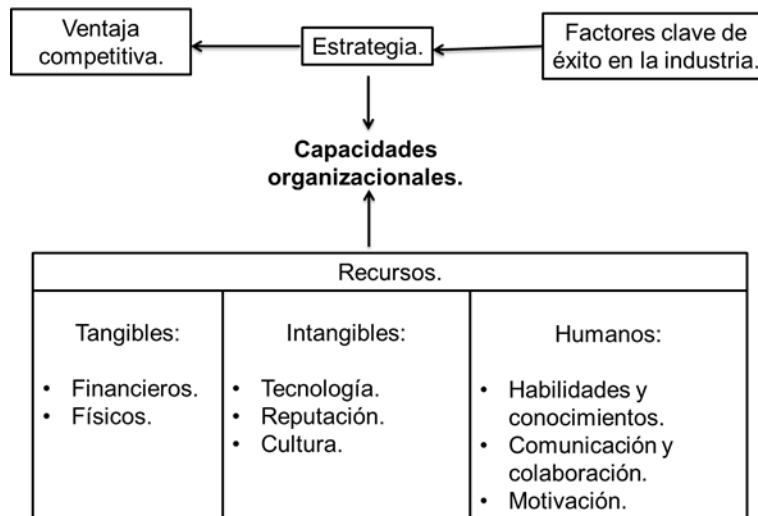
Los recursos y las capacidades de la empresa son la base para la generación de utilidades; debido a que fungen como el eslabón entre la estrategia y el ambiente interno de la empresa (Grant, 2010).

De acuerdo con Grant (2010) se deben establecer estrategias basadas en el análisis de las fuerzas particulares de cada empresa con el objetivo de sacar provecho de todos sus recursos y capacidades; de igual manera se necesita determinar los vacíos que puedan generar nuevas oportunidades de negocio. Para lo cual distingue los recursos de las capacidades indicando que los recursos son los factores productivos que posee una empresa y los clasifica como: tangibles, intangibles y humanos. Por otro lado, las capacidades son la esencia de un desempeño superior, ya que son los resultados de un grupo de recursos trabajando juntos.

Es importante recalcar que dicho autor pondera los recursos intangibles y los humanos sobre los tangibles, esto debido a que estos últimos son fácilmente igualados por la competencia; por su parte los recursos humanos e intangibles son únicos.

Lo anteriormente mencionado da como origen el modelo observado en la figura 2.6 en donde Grant (2010) determina que para obtener una ventaja competitiva las empresas deben basar su estrategia en las capacidades organizacionales, soportadas por un adecuado aprovechamiento de los recursos internos de la organización.

Figura 2.6.

**Relación entre ventaja competitiva y los recursos y capacidades.**

Fuente: Grant (2010, p. 127).

**2.5.1 Recursos.**

Wernerfelt (1984) citado por Pulido (2010) indica que se entiende por recursos “tanto a los inputs en las operaciones de la firma, como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros “. Por su parte, Hill y Jones (2011), definen recursos como “los activos de una compañía”. Sin embargo, los recursos han sido clasificados de diferente manera por diversos autores a lo largo del tiempo, por lo cual se presentan en la tabla 2.3 las principales clasificaciones.

**Tabla 2.3.****Clasificación de los recursos con base en diferentes autores.**

<b>Autor.</b>	<b>Clasificación de los recursos.</b>
Wenerfelt, 1984.	1- Tangibles. 2- Intangibles. 3- Barreras a la competencia.
Grant, 1991.	1- Tangibles. 2- Intangibles. 3- Humanos. 4- Capital organizacional.
Barney, 1991.	1- Valiosos. 2- Escasos. 3- Difíciles de imitar. 4- Difíciles de sustituir.
Brumagim, 1994.	1- Producción, mantenimiento. 2- Administrativos. 3- Aprendizaje organizacional. 4- Estratégicos de visión.
Fong, 2005. Hill y Jones, 2005.	1- Tangibles. 2- Intangibles.
Grant, 2010.	1- Tangibles. 2- Intangibles. 3- Humanos.

Fuente: Elaboración basada en Wenerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Brumagim (1994), Fong (2005), Hill y Jones (2005) y Grant (2010).

En resumen, existen diferencias entre los autores sobre la categorización de los recursos, pero todos coinciden en que, para una empresa, poseer un recurso o varios le ayudará a generar una ventaja competitiva sostenible, obteniendo mayores beneficios en relación con su competencia. Por lo tanto, la organización que los posea y aproveche tendrá mayores posibilidades de permanecer en el mercado, aumentar su rentabilidad y desarrollarse.

Para fines de la presente investigación se definirá la clasificación propuesta por Grant (2010) debido a que es la más actual y se adapta a los objetivos del trabajo.



### **2.5.1.1 Recursos tangibles.**

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar, debido a que poseen una parte material, por lo tanto, son cuantificables y medibles por sus características físicas (Nicuesa, 2013). Es decir, son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital (Hill y Jones, 2011).

Grant y Jordan (2015) indican que el valor de éstos no genera una ventaja competitiva, lo que permite generarla es el correcto aprovechamiento de los mismos; los dividen en físicos y financieros.

Los recursos físicos son los que se encuentran registrados en los estados financieros, cabe aclarar que su valor capturado en dichos estados no representa el que poseen para el desarrollo de la estrategia (Grant y Jordan, 2015). Por otro lado, los recursos financieros son la representación monetaria de los medios económicos que proporcionan liquidez a la empresa, estos le ayudan a adquirir activos en un mercado o hacer frente a los costos que existen en la organización (Barney, 1991).

### **2.5.1.2 Recursos intangibles.**

Los recursos intangibles son aquellos que no pueden ser medidos ni cuantificados, ya que no cuentan con un soporte físico (Nicuesa, 2013). Se pueden ver reflejados en la reputación de la empresa o el valor de marca y la mayoría de las veces estos son más valiosos que los recursos tangibles debido a que generan presencia y preferencia dentro del mercado, permitiendo a la empresa obtener utilidades superiores a las de sus competidores (Grant, 2010).

Salas (1996), afirma que:

“La observación de empresas que demuestran altas cuotas de competitividad revela que, en buena parte, esa competitividad está basada en activos que denominamos intangibles o inmateriales” (p.18)

Es necesario recalcar que esta clasificación de los recursos necesita un mayor tiempo para desarrollarse y es difícil de mantener, ya que se puede dañar con facilidad (Salas, 1996).

### **2.5.1.3 Recursos humanos.**

Los recursos humanos hacen referencia al personal que ejerce diversos cargos en la compañía, sus habilidades y competencias (Cardona, 2011). Grant (2010) añade en esta categoría la capacidad de comunicación y colaboración, así como la motivación, la cual hace referencia a la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales y lograr un mejor desempeño.

La importancia de estos recursos radica en el vínculo existente entre la adquisición de conocimiento del capital humano con la innovación; los individuos que cuentan con un mayor grado de educación logran resolver problemas con facilidad e incentivan la innovación en la empresa (Escandón, Arias y Salas, 2012). De igual manera, la habilidad de los empleados para unificar sus esfuerzos con los objetivos y la cultura organizacional, así como el liderazgo de los directivos para dirigir y motivar adecuadamente a su equipo de trabajo son recursos invaluable para las empresas (Grant, 2010).

A continuación, (ver tabla 2.4) se presenta una recopilación de los recursos que cada autor considera importantes dentro de las organizaciones.

Tabla 2.4.

Los recursos en las organizaciones según diversos autores.

		<b>Autores</b>				
		<b>Recursos</b>	Barney (1991)	Navas y Guerra (2002)	Grant (2010)	Hill y Jones (2011)
<b>Tangibles</b>	Maquinaria y equipo	X	X	X	X	X
	Planta o fábrica (instalaciones)	X	X	X	X	X
	Terreno	X	X	X	X	X
	Materiales e insumos (materias primas)	X	X	X	X	X
	Productos terminados		X			
	Financieros		X	X	X	X
	Recursos organizativos					X
	Humanos desde una perspectiva tangible					X
	Inventarios				X	
<b>Intangibles</b>	Grado de tecnología alcanzado	X	X			X
	Conocimiento, habilidades, experiencia		X		X	X
	Marca	X		X	X	X
	Reputación			X	X	
	Patentes			X	X	X
	Propiedad intelectual			X	X	X
	Cultura organizacional (identidad institucional)		X	X		X
<b>Humanos</b>	Conocimiento, habilidades, experiencia (del personal)	X	X	X		X
	Capacidad de efectividad					X
	Comunicación y trabajo en equipo			X		X
	Motivación			X		X

Fuente: Elaboración propia.

### **2.5.2 Capacidades.**

Las capacidades se refieren a las habilidades con las que cuenta una compañía para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa con el objetivo de responder rápidamente a los cambios del entorno. Las capacidades representan las habilidades de la organización para poder obtener ventajas competitivas (Fong, 2005). En el mismo sentido, Hill y Jones (2011) indican que una capacidad es la habilidad con la que cuenta una organización para coordinar sus recursos y colocarlos en usos productivos. Tomando como base las reglas, rutinas y procedimientos de la empresa a través del cual se toman decisiones.

Es importante recalcar que el desarrollo de estas se ve limitado por la ausencia de conocimiento sobre la interacción que debe existir entre los recursos y las capacidades de una organización; el desarrollo de las capacidades se logra normalmente por la integración de recursos de varios tipos y no de uno en particular. Esta interacción se puede lograr mediante el conocimiento y aprendizaje de los procesos existentes en la empresa, así como la difusión y adopción de la cultura organizacional (Grant, 2010).

Este mismo autor (Grant, 2010), propone elaborar un análisis denominado funcional (ver tabla 2.5) para obtener las capacidades distintivas de una organización; se pretende identificar las capacidades organizativas que están asociadas a cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.

**Tabla 2.5.****Clasificación funcional de las capacidades en una organización.**

<b>Área funcional.</b>	<b>Capacidades.</b>
Funciones corporativas.	Control financiero, desarrollo gerencial, innovación estratégica, coordinación multidivisional, administración de adquisición, administración de capital.
Información de gestión.	Seguimiento completo e integrado, red vinculada al equipo gerencial, toma de decisiones.
Investigación y desarrollo.	Investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos, desarrollo de ciclo rápido de nuevos productos.
Operaciones.	Manufactura eficiente en volumen, mejoras continuas en operaciones.

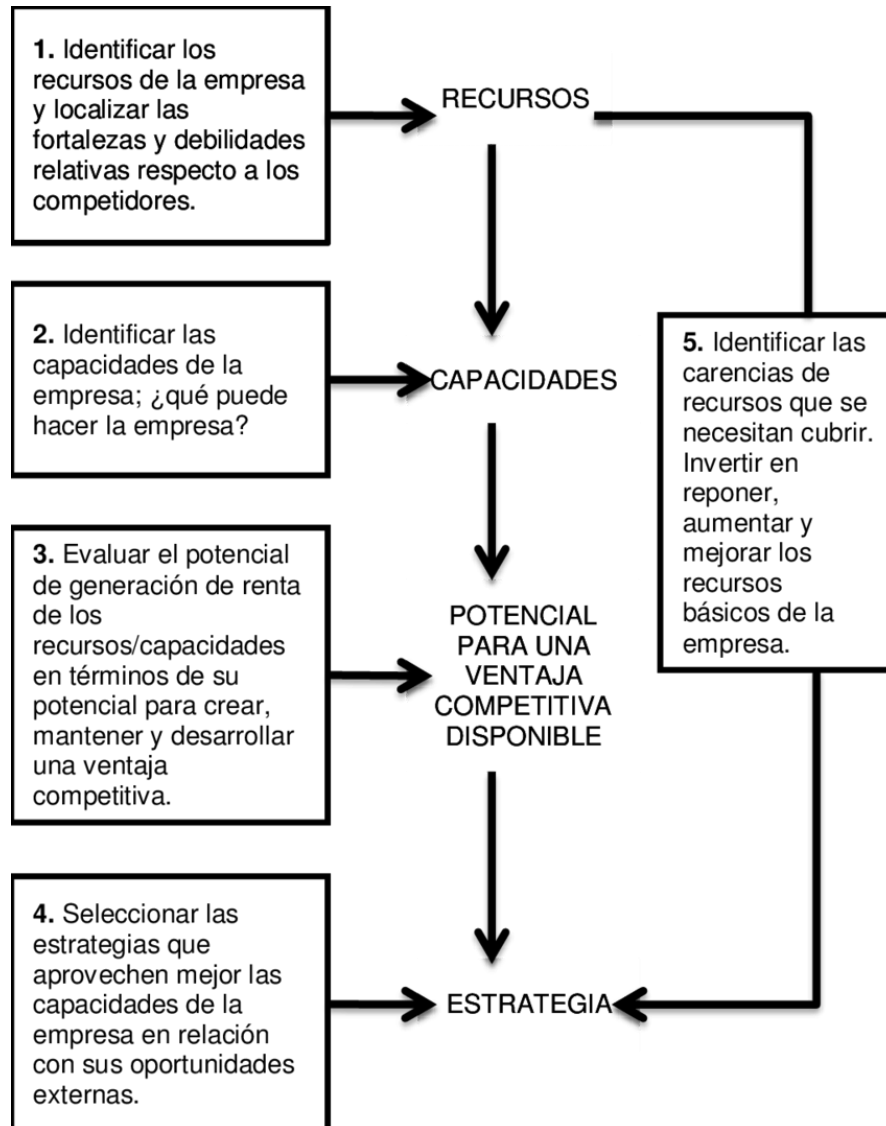
Fuente: Grant (2010, p. 132).

Complementando la tabla anterior, Grant (2010) citado por Carrillo (2019), añade tres capacidades organizativas: 1- La capacidad de diseño de producto, es decir, que la organización desarrolle productos que satisfagan las necesidades de sus clientes y sean innovadores, 2- La mercadotecnia, que incluye la gestión de la marca, la creación de una reputación de calidad de la organización y la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado, y por ultimo 3- Las ventas y distribución, que engloba la promoción y ejecución efectiva de las ventas, eficiencia y rapidez en el proceso de pedidos, la velocidad de distribución y el servicio brindado al cliente.

De igual manera, de acuerdo con Grant (1991), se debe conocer la manera en la que una organización puede integrar sus recursos para generar capacidades organizacionales y obtener una ventaja competitiva (utilizando una estrategia adecuada para lograrlo), para tal fin propone un modelo (Figura 2.7) basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico, este cuenta con cinco etapas para formular estrategias competitivas.

Figura 2.7.

**Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico.**



Fuente: Grant (1991, p. 115).

El enfoque anteriormente mencionado permite a las empresas identificar y evaluar los recursos y capacidades con las que cuentan, lo cual le permitirá elaborar estrategias más efectivas e identificar áreas de mejora. A diferencia de los recursos, las capacidades se generan en el interior de la empresa y no pueden ser compradas, dando como resultado que sean únicas e intransferibles (Grant, 2010). Lo importante es reconocer que los

recursos por sí solos no crean valor, sino por la interacción entre estos y las capacidades organizacionales (Pulido, 2010).

Por último, para fines de la presente investigación, se toman como base los siguientes autores:

En cuanto a los factores competitivos exógenos se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para conocer el entorno en el cual se desenvuelve la organización objeto de estudio, los cinco factores utilizados en dicho modelo son:

- 1- El riesgo de entrada de competidores potenciales.
- 2- La rivalidad entre las empresas establecidas dentro de la industria.
- 3- El poder de negociación de los compradores.
- 4- El poder de negociación de los proveedores.
- 5- La amenaza de los productos sustitutos.

Para los factores competitivos endógenos se toma como base la teoría de los recursos y capacidades. Adicional a dicha teoría, se adicionan elementos del modelo propuesto por Grant (2010) y obras como Hill y Jones (2011).

Asimismo, se identifican las estrategias que emplea la organización para competir en su entorno, con base en la teoría de las tres estrategias genéricas de Michael Porter:

- 1- Liderazgo en costos.
- 2- Diferenciación.
- 3- Enfoque (Esta estrategia se sub divide en enfoque basado en los costos y enfoque basado en diferenciación).

### **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.**

El objetivo del presente capítulo es recabar información relevante y presentar datos estadísticos específicos sobre la industria del calzado a nivel internacional, nacional y local. De igual manera, la presente investigación se llevó a cabo en el municipio de Ticul, perteneciente al estado de Yucatán en la empresa “Calzado Annahi”, la cual se dedica a la producción y comercialización de calzado.

#### **3.1 Industria del calzado a nivel mundial.**

A nivel mundial, de acuerdo con la Revista del Calzado (2018) entre los años 2010 y 2014 se dio un incremento del 15% en la producción total de calzado; posteriormente en los años 2015 y 2016 la producción se mantuvo en los 23,000 millones de pares y en el año 2017 se produjeron 23.500 millones de pares a nivel mundial, un 2 por ciento más que en el año anterior. La fabricación de zapatos se concentró fundamentalmente en Asia, donde se elaboró el 87% de todos los pares de calzado del mundo. En este sentido, los cuatro principales países productores son asiáticos: China, India, Vietnam e Indonesia, en este orden. En la quinta posición se encuentra Brasil, el mayor productor de calzado no asiático. Es importante recalcar que en América Latina, Brasil y México son los únicos dos países que están dentro de los diez países con mayor producción de calzado (Revista del calzado, 2018).

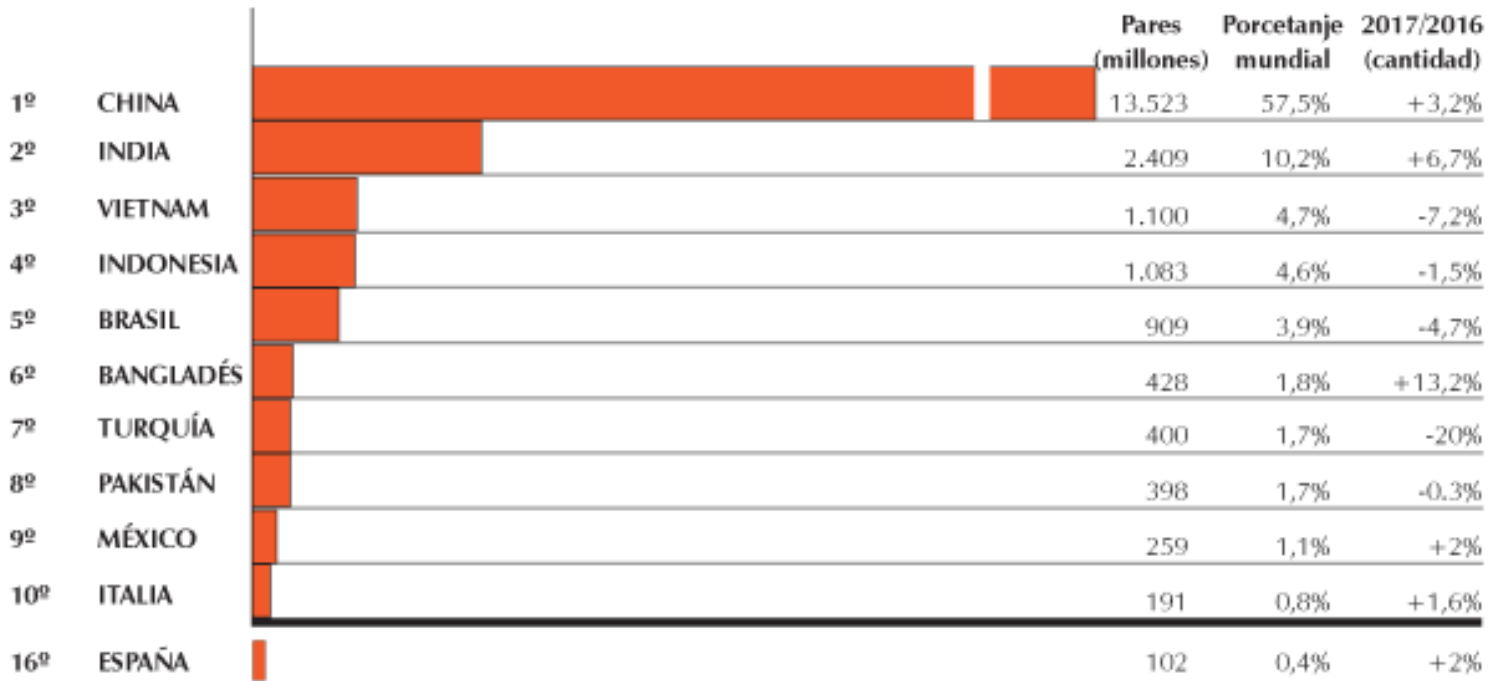
En cuanto al calzado de gama alta, los principales fabricantes son Italia, España, Portugal y Francia; por el contrario, la producción de calzado de gama baja se lleva a cabo en países con mano de obra barata como China, India, Indonesia y Vietnam. (Revista del calzado, 2018).

En la figura 3.1 se presentan los datos estadísticos de la producción mundial de pares de zapatos en el año 2017, como se puede observar, el primer lugar fue ocupado por China con el 57.5% y México con un porcentaje de 1.1% se encontró situado en el noveno lugar (Revista del calzado, 2018).



Figura 3.1

## Producción mundial del calzado del año 2017.



Fuente: Revista del calzado 2018.

### 3.2 Industria del calzado a nivel nacional.

A nivel nacional, durante los años 80's surgen importantes organismos empresariales para fortalecer la industria del calzado en México, entre los principales que aún continúan vigentes en la actualidad se pueden destacar: La Coordinación del Fomento al Calzado del Estado (COFOCE), el Consejo Nacional de Cámaras de Calzado, Curtiduría y Proveeduría (CONCALZADO), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ), la Cámara Nacional de la Industrial del Calzado (CANAICAL) y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) (Mateos, 2007).

Según la Secretaría de Economía (2015) el calzado mexicano ha ido incrementándose notablemente en las últimas décadas en los mercados internacionales, esto gracias a que dicho sector se encuentra cada vez mejor integrado, lo cual le permite ofrecer productos con un mayor valor agregado y generar una cadena de proveeduría altamente competitiva,

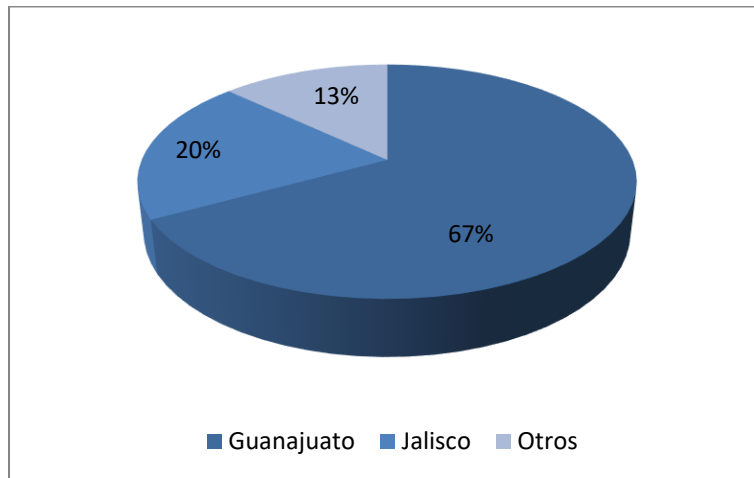
es importante mencionar que para poder lograr esto se han realizado en la industria certificaciones de estándares, esto con el objetivo de fortalecer la gestión empresarial, innovación, tecnología y mejora continua. Así como también se ha mantenido el sistema de comercialización tradicional; a la par que se fortalecen los accesos a nuevos canales en el mercado interno (Secretaría de Economía, 2015).

Sin embargo, de acuerdo con la CANAICAL (2010) el sector calzado en México ha sido afectado por el rápido desarrollo de países emergentes (China, Vietnam, Indonesia y Brasil), los cuales han presentado incrementos en sus exportaciones de más de 30 millones de pares de zapatos cada uno, lo que dio como consecuencia que el volumen anual per cápita de consumo de zapatos en México registrara una baja de 2.16% en 2010.

En 2014 se exportaron 25.6 millones de pares de zapatos, con valor de 571.17 millones de dólares y en ese mismo año se estableció un marco para impulsar acciones que propicien la productividad y la competitividad de la industria, así como para prevenir y combatir la subvaluación de mercancías importadas (Secretaría de Economía, 2015).

Actualmente el sector zapatero nacional podría enfrentar la llegada de hasta 25 millones de pares producidos en países asiáticos, esto debido a que no se renovó un decreto que mantenía los aranceles de estos productos en 30%; esto representa una amenaza para los productores nacionales debido a que es probable que los grandes compradores del país soliciten una disminución a sus precios; con la decisión del gobierno federal de bajar los aranceles a un 20%, se prevé que las importaciones aumenten en casi 25%, lo cual en palabras del presidente de la CICEG representa “una competencia desleal y no se vale” debido a que “la industria no puede pagar mejores salarios o invertir y tecnificarse” (El Universal, 2019)

La Cámara Nacional de Industria del Calzado (CANAICAL, 2019) indica que cuenta con 8,225 fábricas de calzado afiliadas en todo México y presenta la distribución ilustrada en la figura 3.2; el apartado de “otros” engloba a los estados de México, Yucatán y Michoacán, Puebla y Ciudad de México.

**Figura 3.2****Distribución nacional de fábricas de la Industria del calzado en México.**

Fuente: Elaboración propia con datos de Cámara nacional de la Industria del Calzado, 2019.

De igual manera, ha habido importantes variaciones en el número de unidades económicas productoras de calzado durante los años 2004 a 2014 (Tabla 3.1)

**Tabla 3.1****Unidades económicas en la industria nacional del calzado.**

Entidad Federativa	2004	2009	2014	% variación 2004-2014
<b>CDMX</b>	146	188	172	17.8%
<b>Guanajuato</b>	2061	3021	3930	90.7%
<b>Jalisco</b>	595	772	716	20.3%
<b>Ciudad de México</b>	330	1462	291	-11.8%
<b>Michoacán</b>	231	368	422	82.7%
<b>Puebla</b>	157	187	286	82.2%
<b>Yucatán</b>	261	312	323	23.8%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Automatizado de Información Censal, 2019.

De los estados que contribuyen a la industria nacional del calzado en número de unidades económicas, sobresalen el estado de Guanajuato con un incremento del 90% de 2004 a

2014 y los estados de Michoacán y Puebla con un incremento mayor del 80% en ambos; Yucatán obtuvo un incremento de unidades económicas del 23%. El único estado que disminuyó fue el de México en un 11%.

También se presenta en la tabla 3.2 un comparativo del total de unidades económicas en cuanto a tamaño y número de trabajadores entre los municipios de Ticul, Yucatán y el municipio de León en el estado de Guanajuato; siendo en su mayoría micro y pequeñas empresas las más abundantes en ambos municipios y las únicas en Ticul.

**Tabla 3.2**

**Comparación de unidades económicas entre Ticul, Yucatán y León, Guanajuato.**

		TICUL	GUANAJUATO
Tamaño	Número de trabajadores	Unidades económicas	Unidades económicas
Micro	0 – 10	183	2474
Pequeña	11 – 50	20	608
Mediana	51 – 250	0	163
Grande	251 y más	0	59
<b>Total</b>		<b>203</b>	<b>3304</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2016.

En cuanto al personal ocupado en la industria del calzado en México (Tabla 3.3) sobresalen los incrementos, en términos relativos, en los estados de Puebla (102%) y Guanajuato (49%) y el decremento del estado de Yucatán (24%), sin embargo, debe considerarse el incremento de Guanajuato en términos absolutos, casi 30,000 empleados en 10 años.

**Tabla 3.3****Personal ocupado en la industria nacional del calzado.**

<b>Entidad Federativa</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>	<b>% variación 2004-2014</b>
<b>CDMX</b>	2325	2437	1936	-16.7%
<b>Guanajuato</b>	58603	72659	87362	49.1%
<b>Jalisco</b>	17146	17238	17180	0.2%
<b>Ciudad de México</b>	5122	10143	3799	-25.8%
<b>Michoacán</b>	1668	2248	2209	32.4%
<b>Puebla</b>	600	810	1217	102.8%
<b>Yucatán</b>	1809	1575	1373	-24.1%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Automatizado de Información Censal, 2019.

Respecto a los ingresos de los estados que conforman la industria nacional del calzado (ver tabla 3.4), son tres los estados que sobresalen, Ciudad de México, Guanajuato y Puebla, debido a que los tres incrementaron más del doble sus ingresos en 10 años, Yucatán fue el único que no incrementó sus ingresos; además de que se debe considerar el efecto inflacionario.

**Tabla 3.4****Ingresos de la industria del calzado (Miles de pesos).**

<b>Entidad Federativa</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>	<b>% Variación 2004-2014</b>
<b>CDMX</b>	487	760.313	1006.835	107%
<b>Guanajuato</b>	12771.029	18767.736	32317.451	153%
<b>Jalisco</b>	2935.108	4095.652	4872.203	66%
<b>Ciudad de México</b>	932.581	1372.455	1522.174	63%
<b>Michoacán</b>	197.198	270.911	356.081	81%
<b>Puebla</b>	46.223	75.909	115.844	151%
<b>Yucatán</b>	143.803	127.278	125.625	-13%

Fuente: (Elaboración propia con datos del Sistema Automatizado de Información Censal, 2019).

Por último, se realiza un comparativo de los principales rubros que influyen en la industria del calzado a nivel estatal (tomando para este fin al principal estado productor de calzado y al estado de Yucatán).

**Tabla 3.5**

**Comparativo de los principales datos que influyen en la industria de calzado a nivel estatal.**

ENTIDAD	Unidades económicas	Producción bruta total	Consumo intermedio	Valor agregado censal Bruto	Formación bruta de capital fijo	Variación total de existencias	Activos fijos
<b>Guanajuato</b>	3,920	31,550.9	21,234.5	10,316.5	395.3	-55.4	5,681.2
<b>Yucatán</b>	323	126.6	76.1	50.4	4.3	0.3	66.1

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2014.

### 3.3 Industria del calzado en Yucatán.

De acuerdo al Sistema Automatizado de Información Censal (2019) existen 578 establecimientos en Yucatán con la clave 316 curtido y acabado de cueros, fabricación de productos de cuero calzado, piel y productos sucedáneos, clave del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 3162 que pertenece a la Fabricación de calzado.

Yucatán cuenta con 340 fábricas de calzado de las cuales, 240 están ubicadas y registradas en el municipio de Ticul, siendo otros municipios productores Chapab y Hunucmá (INEGI, 2016); en la tabla 3.6 se presenta la variación porcentual del ingreso obtenido de la fabricación de calzado en dichos municipios.

**Tabla 3.6**

**Ingresos de los principales municipios productores de calzado en Yucatán  
(Millones de pesos).**

<b>Municipio</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>	<b>% variación 2004-2014</b>
<b>Chapab</b>	0.198	4.06	1.046	428.3%
<b>Hunucmá</b>	14.614	13.973	15.148	3.7%
<b>Ticul</b>	105.774	89.112	102.224	-3.4%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Automatizado de Información Censal, 2019.

Como se puede observar, Chapab cuadruplicó sus ingresos, mientras que Hunucmá presentó una variación del 3%; Ticul presenta un decremento superior al 3% en 10 años.

En cuanto a la contribución de ingresos del estado de Yucatán a nivel nacional y el municipio de Ticul a nivel estatal se tienen las siguientes cifras (Tabla 3.7).

**Tabla 3.7**

**Contribución en ingresos de Yucatán y Ticul a la Industria del calzado.**

<b>Contribuyente</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>
<b>Yucatán para México</b>	0.79%	0.49%	0.31%
<b>Ticul para Yucatán</b>	74.1%	69.7%	80.8%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Automatizado de Información Censal, 2019.

En 10 años Yucatán redujo su porcentaje de contribución de ingresos a la industria del calzado, ya que contribuía con 0.79% en 2004 y en 2014 bajo al 0.31%. Por su parte Ticul, incrementó en 6% su contribución al ingreso de la industria del calzado en Yucatán pasando del 74% en 2004 a casi el 81% en 2014. En términos generales se puede ver la contribución y la importancia de Ticul a la industria del calzado en Yucatán, pese a que a nivel nacional la aportación de Yucatán a la industria del calzado es mínima, no lo es de Ticul respecto a Yucatán. Debido a esto, es de suma importancia que las empresas dedicadas a la producción de calzado en Ticul, Yucatán, logren incrementar su competitividad y permanencia en el mercado, impulsando así la industria local.

Con el objetivo de apoyar a la industria del calzado en el estado de Yucatán, el Gobierno del Estado, a través de la Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (SEFOET) y el Instituto Yucateco de Emprendedores (IYEM), logró establecer un vínculo entre productores locales y la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL), el objetivo de esta alianza es brindar oportunidades a emprendedores y empresarios, desarrollar habilidades para agregar valor a sus productos, mejorar su oferta y ampliar su mercado; se tendrá un contacto directo con los productores a fin de identificar necesidades, retos, obstáculos y áreas de oportunidad de los zapateros locales, así como plantear las estrategias de éxito que han sido implementadas en Guanajuato (Yucatán a la mano, 2011).

### **3.4 Industria del calzado en Ticul.**

El municipio de Ticul se ubica a 85 Kilómetros de Mérida, entre los poblados de Muna y Oxtutzcab (INEGI, 2016); es denominado “el principal exponente de la industria zapatera, sus talleres se dedican especialmente a la fabricación de calzado femenino e infantil que se distingue por la gran variedad de diseños vanguardistas, calidad y precios bajos.” (Sosa, 2012, citado por Mendoza, 2013, p. 3). Es nombrado el “motor sur” del estado de Yucatán y el calzado producido en dicho municipio es reconocido a nivel nacional; estados como Guanajuato (reconocido por su manufactura de zapatos) solicitan pedidos a los talleres establecidos en Ticul por sus diseños y elevada calidad al ser elaborados de manera artesanal (Diario de Yucatán, 2017). Actualmente se producen al año más de 453 mil pares y brinda empleo y sustento a más de mil personas (INEGI, 2016).

De acuerdo con Pérez (2011) la ciudad de Ticul se caracteriza por:

Sus numerosas fábricas y tiendas de calzado, cuya importancia económica es tal que por lo menos el 50 por ciento de la población vive de la fabricación y venta de zapatos que atraen a compradores de toda la península, Tabasco y extranjeros (2011, párr. 1).

La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR) de Mérida regula actualmente la actividad de la industria zapatera en Ticul, la cual cuenta con una delegación en dicho municipio (Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, 2019).



### **3.5 Empresa fabricante de calzado “Calzado Annahi”.**

El propietario cuenta con más de 40 años de experiencia en la fabricación y comercialización de calzado, fue iniciado en este negocio por su padre quien fundo una de las primeras zapaterías en el municipio de Ticul, llamada “Zapatería Betys” en honor a sus dos hijas que son portadoras de dicho nombre, y junto con sus dos hermanos José Dolores Chay Abnal y Daniel Chay Abnal incursionaron en dicho mercado. Al pasar de los años, el sr. Luis Chay decide independizarse, por lo cual, el 2 de octubre de 1998 funda su propia empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado para dama, bajo el nombre de “Calzado Annahi”.

Actualmente, Calzado Annahi tiene más de 20 años de haber iniciado con sus operaciones, dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado a nivel local, nacional (siendo sus principales clientes los estados ubicados en la península de Yucatán, Chiapas y Tabasco) y al extranjero; principalmente a los países de Guatemala, Salvador y Panamá (La exportación a Panamá se realiza por medio de un intermediario debido a que aún se encuentran en trámites para obtener el certificado de origen, el cual es requisito para poder exportar a dicho país).

La empresa cuenta con cuatro sucursales, ubicadas tres de ellas en el municipio de Ticul con direcciones en:

- 1- Calle 27 entre 34 y 36 Ticul, Yucatán.
- 2- Calle 14 entre 17 y 16 Ticul, Yucatán.
- 3- Calle 17 entre 16 y 18 Ticul, Yucatán (tienda matriz).
- 4- Calle 49 entre 46 y 48 Oxkutzcab, Yucatán, la cual fue inaugurada recientemente.

De igual manera, la organización cuenta con dos marcas más de calzado, “Alba” y “L.C”; se encuentra afiliada a la CANACO SERVYTUR delegación Ticul y son miembros del expo calzado Ticul a tu medida.

Calzado Annahi produce al mes 25 modelos de calzado nuevos, por lo tanto, no cuenta con un catálogo debido al constante cambio de diseños. En cuanto a redes sociales, se les puede encontrar en Facebook y en su página web como Calzado Annahi.

A continuación, se muestran: la misión, visión, valores y política de calidad de la organización.

### **3.5.1 Misión.**

Estar comprometidos en ofrecer mediante innovación de los diseños de calzado, productos de la mejor calidad, utilizando los mejores recursos y mano de obra calificada; teniendo presentes las necesidades de los clientes, con precios que se ajusten a su economía.

### **3.5.2 Visión.**

Constituirnos como la mejor fábrica y líder en la industria del calzado para dama en la región. Estar posicionados en la mente de los clientes como la mejor en diseño y calidad para ser reconocida nacionalmente y de esta manera abrir nuevos mercados y obtener una mayor participación.

### **3.5.4 Valores.**

Honestidad.

Respeto.

Lealtad.

Rentabilidad.

Eficiencia.

### **3.5.5 Política de calidad.**

Ofrecer calzado de moda, diseño y confort que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, tales como comodidad, calidad, durabilidad y seguridad; contando con materiales de alta calidad.

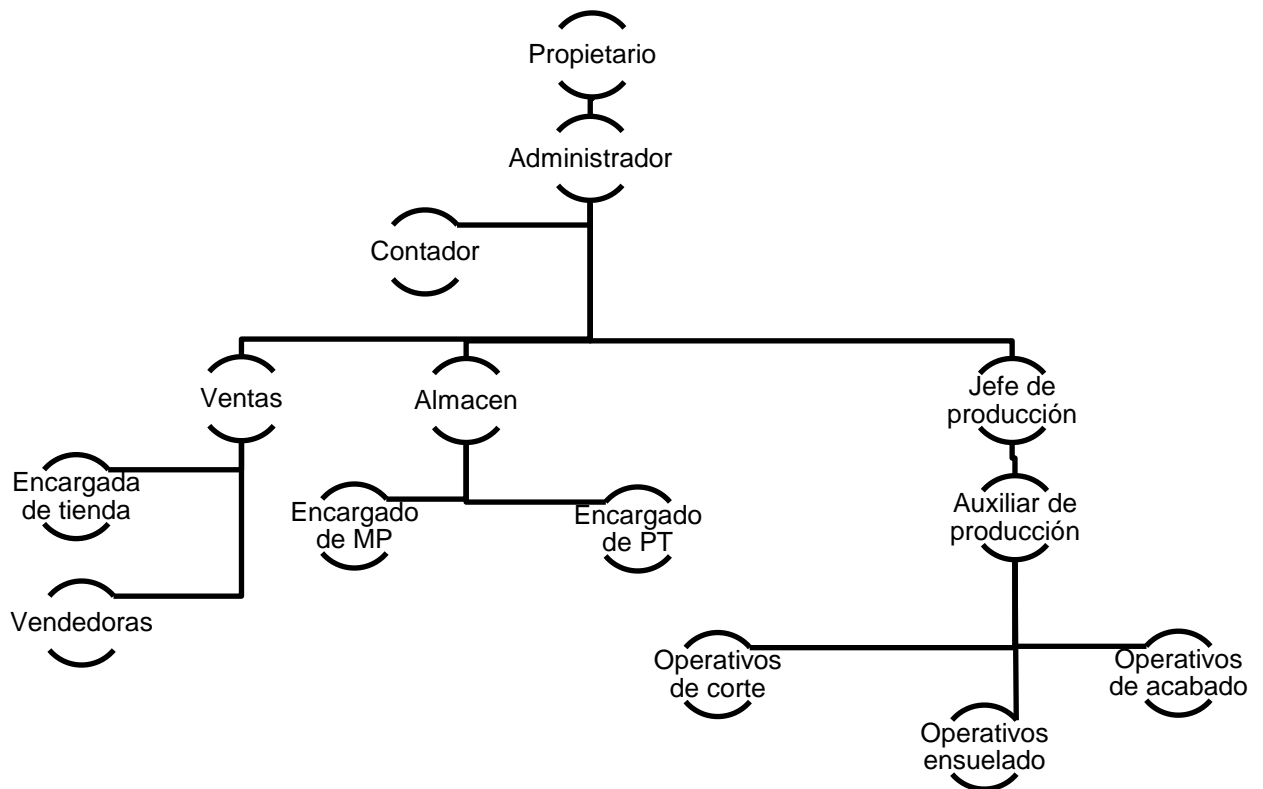
De igual manera, se ofrece garantía de treinta días del producto para los compradores locales debido a defectos de fábrica y dos meses de garantía por defectos de fábrica para compradores foráneos.

### 3.5.6 Organigrama de la empresa.

En el organigrama de la empresa Calzado Annahi (ver figura 3.3), se visualizan los diferentes puestos existentes dentro de la organización, los cuales han sido definidos por el propietario de la empresa y su hijo el director general.

Figura 3.3

#### Organigrama de la empresa Calzado Annahi.



Fuente: Elaboración basada en entrevista con el propietario (2019).

Las actividades del administrador son llevadas a cabo por el hijo del propietario, José Luis Chay. En cuanto al área de ventas, por sucursal cuentan con una encargada y una vendedora, a excepción de la tienda matriz en la cual se tienen dos vendedoras. El área de almacén esta se divide en dos ramas, el almacén de materia prima y el almacén de producto

terminado, ambos cuentan con un encargado. Por último, el área de producción está a cargo del jefe de producción, un auxiliar de producción y cuenta con tres principales áreas productivas: El área de corte con once trabajadores, el área de ensuelado con nueve trabajadores y el área de acabado con dos. Es importante recalcar que solo el puesto de contador esta vía outsourcing y la empresa admite becarios para todas las áreas. Actualmente, la empresa cuenta con 35 trabajadores laborando en ella.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.**

El objetivo de este capítulo es determinar la metodología empleada durante la investigación. El presente trabajo, se desarrolló a través del enfoque cualitativo, como un estudio de caso. El alcance del estudio fue descriptivo, con la finalidad de analizar y describir los factores endógenos y exógenos de competitividad examinados. A continuación, se justifican las razones por las cuales se utilizó dicho enfoque, así como las distintas metodologías utilizadas en cada uno de ellos.

### **4.1 Enfoque de la investigación.**

Con base en Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, debido a que se busca analizar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos de su entorno, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados, es decir, la meta 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, p. 11). Para lograrlo, “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 8). Es importante recalcar que el investigador es un elemento fundamental en este tipo de estudios, debido a que se involucra personalmente durante el proceso y por consiguiente es parte del instrumento de recolección (Tamayo, 2002).

Para Bernal (2000), el método cualitativo, se encuentra orientado a profundizar en casos específicos y no a generalizar. Su fin no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

### **4.2 Alcance de la investigación.**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), al hablar acerca del alcance en una investigación, no se debe pensar en una tipología, debido a que más que ser una clasificación, indica el resultado que se espera obtener del estudio. Por lo tanto, para dichos autores, en una investigación se pueden obtener cuatro tipos de resultados:

- El estudio exploratorio: Proporciona información general con respecto a un fenómeno poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro.

- Estudio descriptivo: Aporta información detallada acerca de un fenómeno o problema para que el investigador describa sus dimensiones con precisión.
- Estudio correlacional: Es utilizado para conocer la relación actual entre dos o más variables y con esto, predecir su comportamiento futuro.
- Estudio explicativo: Indica las causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en las que se manifiesta.

Por lo tanto, la investigación tiene un alcance descriptivo, debido a que se busca especificar las propiedades y características que distinguen a la empresa estudiada partiendo de su realidad (Hernández et al., 2014). Martínez (2011) coincide en esto y añade que, en la investigación descriptiva, no se manipula ninguna variable, por el contrario, se limita a observar y describir los fenómenos (estudios de caso, encuestas, estudios de seguimiento y estudios etnográficos).

#### **4.3 Tipo de investigación.**

La presente investigación se considera un estudio de caso, ya que se analizó profundamente y de forma holística a la empresa Calzado Annahi para responder al planteamiento del problema. Se llevó a cabo un análisis a profundidad del entorno y de la organización, con el objetivo de identificar y explicar los factores exógenos y endógenos que influyen en su competitividad (Hernández et al., 2014).

Para Peña (2009) el estudio de caso es un recurso metodológico de investigación científica, en el cual se aplican análisis sistemáticos, descriptivos, explicativos y de comprensión de un fenómeno social, debido a esto, es necesario una interpretación holística e integral, desde las diferentes disciplinas y ciencias sociales.

#### **4.4 Diseño de la investigación.**

En la presente investigación, no se realizó manipulación alguna de las variables y se llevó a cabo la observación de la unidad de análisis en su ambiente natural, por lo tanto, cae en la categoría de investigación no experimental (Hernández et al., 2014).

De igual manera, el presente trabajo se encuentra en la categoría de estudio de caso, el cual es definido por Hernández et al. (2014) como un diseño de investigación cualitativa que busca describir y analizar de manera sistémica y profunda a la unidad de estudio a través de procesos cuantitativos, cualitativos y/o mixtos.

Por último, el estudio es de carácter fenomenológico, debido a que su finalidad es explorar, describir y comprender las experiencias de los sujetos de estudio con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández et al., 2014).

#### **4.5 Unidad de análisis.**

En las investigaciones cualitativas el tamaño de la muestra no es relevante visto desde una postura probabilística, ya que el propósito para este enfoque no es generalizar los resultados obtenidos de una muestra que sea representativa del universo en estudio, sino que son resultados únicos obtenidos por los casos o las unidades de estudio particulares (Hernández et al., 2014). El presente trabajo, al ser un caso de estudio por sí mismo ya representa una unidad de análisis, de esta manera la información que se obtiene es profunda siendo lo esencial de la muestra en la investigación cualitativa.

Para fines de la presente investigación, la población de estudio se encuentra conformada por todas las micro y pequeñas empresas productoras de calzado, afiliadas a la CANACO delegación Ticul que se encuentren entre las que tienen una mayor permanencia (más de 10 años) y crecimiento en el mercado de acuerdo a los indicadores manejados por dicha cámara. La unidad de análisis es la empresa denominada “Calzado Annahi”, debido a que cumple con todas las características anteriormente mencionadas y es considerada una de las más competitivas en la industria del calzado de Ticul, Yucatán de acuerdo a información proporcionada por la CANACO delegación Ticul.

De acuerdo al Sistema Automatizado de Información Censal (2019), dicha empresa pertenece al:

- Sector 31-33: Industrias manufactureras.
- Subsector 316: curtido y acabado de cueros, fabricación de productos de cuero calzado, piel y productos sucedáneos.
- Clave del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 3162: Fabricación de calzado.

El objetivo del estudio es recabar información acerca de los factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad, por lo tanto, los sujetos de estudio fueron para los factores internos: los propietarios, jefe de taller, encargados de tienda y vendedores y

en cuanto a los factores externos se entrevistaron a los directivos de la CANACO, al organizador de la feria “Ticul a tu medida” y al alcalde del municipio.

#### **4.6 Definición de variables.**

Las variables a analizar fueron explicadas detalladamente en el marco teórico de la presente investigación y representan los factores competitivos exógenos y endógenos más relevantes para el análisis de la empresa, se desglosan de la siguiente manera:

Con respecto a los factores competitivos exógenos se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. En cuando a los factores competitivos endógenos, se emplea la teoría de los recursos y capacidades, de igual manera, se añaden elementos del modelo propuesto por Grant (2010) y Hill y Jones (2011). En relación con las estrategias que emplea la organización para competir en su entorno, se toma como base la teoría de las tres estrategias genéricas de Michael Porter:

#### **4.7 Recolección de la información.**

Los principales métodos para recabar información en las investigaciones de enfoque cualitativo son: La observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales y las historias de vida (Hernández et al., 2014). A continuación, se presentan los instrumentos para la recolección de información utilizados en la presente investigación, los cuales fueron validados de manera individual por cinco expertos en el área de investigación, quienes provienen del Instituto Tecnológico de Mérida y de la Universidad Modelo. Además, se realizaron pruebas piloto para determinar la confiabilidad de las mismas.

##### **4.7.1 Factores competitivos exógenos de las empresas fabricantes de calzado.**

Para analizar el entorno en el cual compiten las empresas productoras de calzado, se empleó el instrumento elaborado por Carrillo (2019). Dicho instrumento, toma como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991). Con lo anterior, la herramienta se diseña en cinco secciones, donde cada una ilustra la fuerza que marca el modelo. De igual manera, en cada fuerza se presentan diversos factores, los cuáles, se basan en Thompson et al. (2012) y se adaptaron al contexto de la industria del calzado de Ticul.



La herramienta cuenta con 23 reactivos, en los cuales, el entrevistado debe seleccionar con base en su criterio, el factor que describa la situación actual de la industria y califique si la fuerza es fuerte, moderada o débil. En la tabla 4.1 se desglosan cuantos reactivos corresponden a cada una de las fuerzas de Michael Porter.

**Tabla 4.1**

**Instrumento del entorno sectorial: Número de reactivos por fuerza.**

<b>Fuerza</b>	<b>Reactivos</b>
1- El riesgo de entrada de competidores potenciales.	3
2- La rivalidad entre las empresas establecidas dentro de la industria.	5
3- El poder de negociación de los compradores.	6
4- El poder de negociación de los proveedores.	6
5- La amenaza de los productos sustitutos.	3
<b>Total</b>	<b>23</b>

Fuente: Carrillo (2019, p. 62).

Con dicho instrumento se entrevistó al director general de la empresa, al alcalde del municipio de Ticul; al presidente y a dos directivos de la CANACO SERVYTUR delegación Ticul; al organizador de la feria de “Ticul a tu medida”; y a la delegada en Mérida de la CICEG y CANAICAL. La selección de estas personas se debe a que son piezas clave en la industria del calzado de Ticul. En total se realizaron 7 entrevistas.

**4.7.2 Factores competitivos endógenos: Recursos y capacidades.**

En cuanto a la herramienta empleada para identificar los recursos y capacidades de la organización, se continua con el instrumento diseñado por Carrillo (2019); el cual, se aplica por medio de una entrevista a profundidad, con el objetivo de analizar de manera interna la empresa, cuenta con preguntas en relación con los antecedentes y situación actual de la empresa para conocer el panorama general y, asimismo, preguntas para identificar y analizar los recursos y las capacidades de la misma.

El diseño del instrumento consta de cuatro secciones y los reactivos son de 46 a 74 en total, dependiendo la jerarquía y el área en la que se ubica cada entrevistado. En la tabla 4.2 se presentan las variables abordadas en la herramienta.

Tabla 4.2

**Variables del instrumento de factores competitivos endógenos (recursos y capacidades).**

<b>Sección</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Reactivos</b>
Antecedentes de la empresa	-	-	6
Situación actual	-	-	10
Recursos	Tangibles	Maquinaria y equipo	4
		Materiales e insumos	5
		Planta, instalaciones	4
	Intangibles	Marca	3
		Reputación	4
		Tecnología	3
	Humanos	Organización	4
		División del trabajo	4
		Conocimiento personal	2
Capacidades	Dirección general	Formación académica	3
		Liderazgo	5
	Desarrollo e investigación	2	
	Mercadotecnia	2	
	Ventas y distribución	5	
	Proceso de producción	4	

Fuente: Carrillo (2019, p. 63).

Se realizaron cinco entrevistas en total a jefaturas y directivos del organigrama de la empresa. Las personas entrevistadas fueron: El propietario de la organización, el administrador, el encargado de producción, el encargado de almacén y la encargada de ventas.

#### **4.7.3 Estrategias.**

Adicional al apartado de recursos y capacidades, se incluyen en la herramienta elaborada por Carrillo (2019), cinco reactivos para identificar a qué tipo de mercado objetivo se dirige la Empresa y, qué tipo de estrategias implementa de acuerdo a las estrategias genéricas que propone Porter (1991). Dicho apartado fue aplicado solo al propietario de la organización, debido a que él es el que toma las decisiones en ese ámbito.

#### **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 y se empleó el software “AmberScript” para pasar la información a texto.

En cuanto a la categoría de los factores competitivos exógenos, se capturó la información en 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 y factores competitivos endógenos, la información se capturó en un documento de Word, con el objetivo de comparar las frases en las cuales coinciden los directores generales y el resto del personal. Posteriormente, dichos resultados fueron resumidos en un mismo documento para ser analizados e interpretarlos.

## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la recolección de información mediante la aplicación del instrumento. Dicha información está orientada a dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, 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.

En el presente apartado, se empleó el instrumento elaborado por Carrillo (2019), el cual toma como base el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y tiene como objetivo analizar el entorno en el cual compite la empresa elegida como unidad de análisis.

Es importante mencionar que, debido a la apertura de mercado y por las características del producto, intervienen en esta industria fuerzas de índole nacional e internacional. Sin embargo, para fines del presente estudio, se limitó a describir con mayor profundidad los aspectos referentes al mercado local, a través de información proporcionada por los informantes clave.

En la tabla 5.1, se presenta un listado de los sujetos entrevistados con la herramienta mencionada, la institución a la cual pertenecen, el cargo desempeñado en dicho organismo y un código asignado para fines prácticos.

**Tabla 5.1**

#### Sujetos de estudio para el apartado de factores exógenos.

	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Organismo</b>	<b>Código</b>
1	José Luis Chay Abnal	Propietario	Calzado Annahi	PZ
2	Rafael Montalvo Mata	Presidente municipal	Ayuntamiento de Ticul	PM
3	Gaspar Azarcoya Gutiérrez	Presidente CANACO	CANACO SERVYTUR de Ticul	PC
4	Socorro Segura Tzun	Directivo CANACO	CANACO SERVYTUR de Ticul	DS
5	Irma Moguel Kim	Directivo CANACO	CANACO SERVYTUR de Ticul	DI
6	Dennisse Mildreth	Delegada	CICEG - CANAICAL de Yucatán	DY
7	Rosario Gutiérrez	Directivo	Feria Ticul a tu medida	TM

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los apartados del modelo.

### 5.1.1 Rivalidad entre los competidores existentes.

Con base en la información obtenida por los entrevistados, esta fuerza posee un nivel alto (solo un informante indicó que el nivel es moderado), debido principalmente a los siguientes factores: Primero, a pesar que casi todos los entrevistados, indicaron que la demanda del calzado crece con rapidez, los entrevistados PM, PC y DI recalcaron que esto se da principalmente en meses del año muy específicos y las empresas que aprovechan este crecimiento momentáneo normalmente son las más grandes que se ubican en el municipio. La entrevistada DY indicó que “actualmente el desarrollo de nuevos modelajes de calzado ha ocasionado que las empresas que se encuentran a la vanguardia en diseños, tengan un mayor crecimiento en su demanda de productos”.

De igual manera, conforme a lo indicado por más de la mitad de los entrevistados, al ser el calzado similar en la mayoría de las fábricas, para el comprador local o extranjero resulta fácil cambiar de zapatería; de acuerdo con el informante PZ, son pocas las empresas productoras de calzado que siguen las últimas tendencias en cuanto a modelaje (diseño); la mayoría de las empresas ofrece modelos (y precios) similares, debido a que para ello se necesita “estar en constante asistencia a expos y eventos a nivel local y nacional, para conocer lo último en moda en la industria del calzado”. El resto de los entrevistados indicó que es difícil cambiar de zapatería (cuando los compradores son mayoristas), esto debido a que normalmente ya tienen créditos con determinados talleres.

Otro factor por el cual los entrevistados consideran el nivel de esta fuerza como alta es el hecho de que existen demasiados talleres, lo que ocasiona que estos se encuentren en constante competencia por obtener más participación en el mercado, el cual, conforme a lo dicho por el informante PC, es dominado por las empresas más grandes, las cuales tienen mejores precios. De igual manera, el entrevistado PZ indica que “algunas organizaciones compiten de manera desleal, vendiendo por debajo del costo real del producto, lo que ocasiona que los clientes las prefieran y soliciten rebajas en precios a las demás empresas”, también recalca que dichas organizaciones que fomentan la competencia desigual, tienen alianzas con los mototaxistas, pagándoles a estos comisiones por llevar a los compradores a determinadas empresas, esto ocasiona que para los talleres más pequeños sea más difícil competir.

En cuanto a la concentración de la mayoría de las ventas en las fábricas medianas y grandes, los informantes PZ, DS y DY, indican que es un problema que ya se ha detectado

y se están implementando programas de apoyo y talleres para impulsar a las empresas de menor tamaño y que estas desarrollen nuevas habilidades y tengan acceso a financiamiento para poder competir en el mercado. También, la informante DY recalca que muchas empresas al no tener el recurso para realizar inversión en tecnología y continuar empleando el proceso de producción artesanal o semi artesanal, pueden obtener de ahí una ventaja competitiva, enfocándose en los clientes que buscan productos elaborados artesanalmente, dejando así de competir con las grandes empresas que emplean producción industrial. De igual manera, el entrevistado PZ, indica que las empresas deben buscar, dentro de sus posibilidades, salir del mercado local, el cual “ya se encuentra saturado” y buscar por medio de intermediarios, “debido a que esto facilita los trámites” nuevos mercados internacionales como Guatemala y Belice.

Asimismo, casi todos los informantes indican que las fábricas cuentan con objetivos y estrategias diferentes, debido a que cada una conoce y aplica su “manera de hacer las cosas” de acuerdo con el entrevistado PM, sin embargo, los informantes PZ y TM, mencionan que la mayoría de las fábricas, no cuentan con objetivos y estrategias debidamente establecidos, “saben qué quieren lograr, pero no lo ponen por escrito ni crean un plan adecuado para llegar a sus objetivos, lo cual ocasiona que muchas veces no los cumplan”.

Para finalizar, en la tabla 5.2 se concentran los resultados obtenidos del apartado enfocado en la intensidad de la rivalidad de los competidores existentes.

Tabla 5.2

## Concentrado de respuestas de la rivalidad de los competidores existentes.

No	FACTOR	PZ	PM	PC	DS	DI	TM	DY
1	a) La demanda por el calzado crece con lentitud.				X			
	b) La demanda por el calzado crece con rapidez	X	X	X		X	X	X
2	a) Para el comprador local/turístico es difícil y costoso cambiar de zapatería.		X	X			X	
	b) Para el comprador local/turístico es fácil y no es costoso cambiar de zapatería.	X			X	X		X
3	a) El calzado de los zapateros de Ticul es similar o muy parecido.	X	X			X	X	
	b) El calzado de los zapateros de Ticul es diferenciado y la lealtad de los consumidores con determinada marca es alta.			X	X			X
4	a) Las fábricas son numerosas, más o menos del mismo tamaño y la competencia es casi pareja.			X	X			
	b) Las ventas se concentran en unas cuantas fábricas y, en su mayoría en las que son medianas y grandes.	X	X			X	X	X
5	a) Las fábricas tienen objetivos, estrategias y enfoques distintos/nuevos.		X	X	X	X	X	X
	b) Las fábricas tienen objetivos, estrategias y enfoques similares/sin innovación.	X						
<b>Nivel de fuerza seleccionado</b>		Moderada	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, debido a los factores anteriormente mencionados, la industria de calzado en Ticul, posee una fuerte rivalidad entre los competidores existentes, debido a que existe un gran número de empresas en el mercado, las cuales venden productos similares, poseen procesos productivos semi industrializados y la mayoría compite por precio. Esto coincide con la teoría de Michael Porter en la cual se indica que, la rivalidad se denomina alta cuando existe un gran número de competidores, o bien, son de igual tamaño e influencia (Porter, 2011). Esto ocasiona que el crecimiento y la rentabilidad de la industria del calzado se vea limitada, de igual manera, esta fuerza se incrementa debido a la poca diferenciación de los productos, lo cual hace que la decisión de compra de los clientes se base únicamente en el precio, lo que ocasiona ventajas a las empresas más grandes. Debido a esto, la industria de calzado en Ticul se encuentra en desventaja frente a sus competidores, los cuales como se mencionó anteriormente, no son solo las empresas locales, sino también nacionales e internacionales.

### **5.1.2 Amenaza de competidores potenciales.**

Si bien, como se puede ver en los datos presentados en el capítulo III, la rentabilidad de la industria del calzado es buena y no requiere gran inversión en maquinaria y equipo debido a que existen procesos de elaboración artesanal; la amenaza de competidores potenciales, de acuerdo con los informantes clave, se encuentra entre moderada y alta debido a que, se considera que es fácil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria, pero ya existe demasiada competencia.

De acuerdo con el informante PM es difícil que nuevas fábricas se establezcan en la industria, principalmente por “la falta de capital” y el “elevado número de talleres existentes en el municipio”. De igual manera, los entrevistados PC y DS, indican que un fenómeno que está ocurriendo en Ticul es que los talleres más pequeños no se dedican a la venta de calzado al usuario final, sino que son subcontratados por mayoristas, esto debido a que, en palabras del informante DS “el calzado que estos talleres subcontratados producen ya está comprado por los mayoristas, en cambio, si lo fabrican para vender al usuario final, no hay garantía que este adquiera sus productos y no los de la competencia”.

En cuanto a la oposición de las fábricas ya existentes a la entrada de nuevos competidores, el entrevistado PZ menciona que las empresas existentes actualmente en el mercado, no se oponen a la entrada de nuevos competidores, “siempre y cuando compitan de manera adecuada” y no empleen “prácticas desleales”, “si la competencia es sana, adelante, pero si van a vender incluso por debajo del costo con tal de robar clientes a otras pues no se vale”.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, se tuvieron opiniones divididas, debido a que la mitad de los informantes consideran que es riesgoso; de acuerdo con la entrevistada DY, con la entrada de calzado proveniente de otros países, los cuales tienen economías de escala y producción industrializada que les permite tener mejores precios, se pone en desventaja a las empresas locales, las cuales muchas veces “carecen incluso de procesos establecidos y luchan por sobrevivir cada día”. Sin embargo, para el informante PC, el panorama de la industria es incierto solo para los nuevos competidores, debido a que existen muchas empresas ya establecidas en el mercado y la competencia es fuerte, pero para las organizaciones que ya tienen tiempo dedicándose a esto, el panorama es más alentador, debido a que “ya lograron ganarse un lugar en el mercado y los clientes ya las conocen por su calidad y diseños a la moda. Es importante recalcar que, de acuerdo con el



entrevistado PM, a pesar de que él considera que el panorama de la industria es riesgoso, seguirán entrando nuevas empresas a dicho mercado.

En la tabla 5.3, se presentan los resultados concentrados para el presente apartado.

**Tabla 5.3**

**Concentrado de respuestas de la amenaza de nuevos competidores.**

No	FACTOR	PZ	PM	PC	DS	DI	TM	DY
1	a) Es fácil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria.	X		X				
	b) Es difícil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria.		X		X	X	X	X
2	a) Las fábricas existentes no se oponen a los nuevos competidores entrantes.	X	X	X	X	X		
	b) Las fábricas existentes se oponen a los nuevos competidores entrantes.						X	X
3	a) La demanda por el calzado crece con rapidez y las fábricas que existen no se preocupan demasiado por que lleguen nuevas fábricas.			X	X		X	
	b) El panorama de la industria del calzado es riesgoso e incierto, y eso desalienta la entrada de nuevas fábricas.	X	X			X		X
<b>Nivel de fuerza seleccionado</b>		Moderada	Moderada	Alta	Alta	Moderada	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, se puede concluir que la fuerza de la amenaza de los competidores potenciales es de moderada a alta, debido a que, de acuerdo con los informantes PM y PC; sí se cuenta con registros de aparición de nuevos talleres dedicados a la fabricación de calzado, sin embargo “así como entran unos, mueren otros y esto mantiene moderada dicha amenaza”.

De igual manera, de acuerdo con Porter (2011), si la amenaza de entrada a la industria es alta, los participantes se ven forzados a mantener sus precios bajos, esto concuerda con lo indicado por el informante PZ, quien señala que debido al gran número de talleres existentes y el ingreso de nuevas fábricas foráneas, las empresas se ven obligadas a mantener sus precios bajos para poder continuar en el mercado; “le va mejor al que consigue mejores convenios con sus proveedores y puede reducir su precio de venta”.

Por último, de acuerdo con el entrevistado PM, esta fuerza “es moderada debido a las barreras de entrada que posee esta industria, tales como; economías de escala por parte

de las empresas grandes, alta inversión en activos si se quiere realizar una producción industrializada y el difícil acceso a proveedores de calidad en el municipio (la mayoría son de otros estados).

### **5.1.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Para el presente apartado, se realizó una adaptación a la fuerza original de Porter, debido a que se considera que no existe ningún sustituto para el calzado como tal, pero sí para las materias primas necesarias para elaborar dicho producto. Por lo tanto, dicha fuerza está enfocada a la amenaza de materias primas sustitutas con las cuales se pueda elaborar el calzado. Las respuestas concentradas se presentan en la tabla 5.4 y a continuación, se analizan los resultados.

En cuanto a la existencia de sustitutos de materias primas, casi todos los entrevistados coinciden en que, sí existen diversos materiales sintéticos que funcionan como sustitutos de la piel (material con el que originalmente se elaboraba el calzado), sin embargo, tienen diferente calidad y de acuerdo con el informante PZ, “uno como empresario debe saber qué clase de productos quiere ofrecer, no todo es precio, pues una materia prima que no tenga la calidad adecuada, dará como resultado un zapato que se romperá al poco tiempo. También, casi todos los entrevistados coinciden en que las materias primas sustitutas tienen precios atractivos, no obstante, los informantes PZ, PM, TM Y PC recalcan nuevamente que muchas veces los sustitutos más económicos, poseen una menor calidad. Por último, casi todos los informantes coinciden en que para las empresas resulta sencillo cambiar de materia prima, debido a que existen diversos proveedores que venden productos sintéticos muy similares al cuero y de precios más accesibles, cuidando la calidad.

Tabla 5.4

## Concentrado de respuestas de la amenaza de materias primas sustitutas.

No	FACTOR	PZ	PM	PC	DS	DI	TM	DY
1	a) Hay buenos sustitutos de materia prima para elaborar calzado fácilmente disponibles.	X	X			X	X	X
	b) No hay buenos sustitutos de materia prima para elaborar calzado o no están disponibles con facilidad.			X	X			
2	a) Los sustitutos de materia prima tienen precios atractivos.	X	X	X	X		X	X
	b) Los sustitutos de materia prima son más caros respecto al calzado existente.					X		
3	a) Las empresas tienen dificultad para cambiar a productos sustitutos de materia prima.			X	X			
	b) Las empresas tienen facilidad para cambiar a productos sustitutos de materia prima.	X	X			X	X	X
<b>Nivel de fuerza seleccionado</b>		Moderada	Moderada	Débil	Moderada	Alta	Moderada	Moderada

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de esta fuerza es considerado por la mayoría, moderado, ya que diversos proveedores venden diferentes variedades de materias primas sintéticas que son sustitutos entre sí, pero es importante enfatizar que también opinaron que, si se va a cambiar de materia prima, se continúe conservando la calidad ya establecida por la empresa en el producto final.

#### 5.1.4 Poder de negociación de los proveedores.

Existen opiniones divididas con respecto al nivel de esta fuerza, debido a que las respuestas van desde débil hasta alta, como se puede observar en la tabla 5.5. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los entrevistados coinciden en que, en el municipio de Ticul, sí existen diversos proveedores para todas las materias primas necesarias en la elaboración de calzado, pero no todos cumplen con los estándares de calidad; de acuerdo con PZ “casi toda la materia prima que se utiliza para elaborar el calzado que se exhibe en las tiendas proviene de proveedores ubicados en otros estados, como Guanajuato y Guadalajara, esto por el nivel de calidad que manejan”.

Tabla 5.5

## Concentrado de respuestas del poder de negociación de los proveedores.

No.	FACTOR	PZ	PM	PC	DS	DI	TM	DY
1	a) Existen pocos proveedores para adquirir las materias primas (ellos fijan el precio)		X		X	X		
	b) Existen varios proveedores donde se puede adquirir las materias primas (con variedad en los precios).	X		X			X	X
2	a) La materia prima que ofrece el proveedor tiene características que no se encuentra con otros proveedores.							
	b) La materia prima que se requiere está disponible con muchos proveedores y a precios de mercado.	X	X	X	X	X	X	X
3	a) Cambiar de proveedor es difícil y costoso.						X	
	b) Cambiar de proveedor es fácil y no es costoso.	X	X	X	X	X		X
4	a) No hay buenos sustitutos de los materiales y servicios que los proveedores ofrecen.			X		X		
	b) Hay buenos sustitutos de los materiales y servicios que los proveedores ofrecen.	X	X		X		X	X
5	a) Los proveedores no dependen significativamente de las fábricas para obtener ingresos.	X				X	X	X
	b) Los proveedores dependen significativamente de las fábricas para obtener ingresos.		X	X	X			
6	a) Las fábricas dependen fuertemente de los proveedores para manufacturar sus productos.	X	X	X				
	b) Las fábricas pueden manufacturar o conseguir fácilmente por sí mismas sus insumos sin depender fuertemente de los proveedores.				X	X	X	X
<b>Nivel de fuerza seleccionado</b>		Alta	Débil	Moderada	Moderada	Moderada	Débil	Moderada

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 5.5, casi todos los informantes indican que cambiar de proveedor es fácil y no es costoso, sin embargo el entrevistado TM menciona que “si bien

es fácil cambiar de proveedor debido a que existen varias opciones dentro del municipio, para las empresas más grandes y con más años en el mercado, realizar un cambio de proveedor es difícil y costoso, esto debido a que la mayoría de estas organizaciones compra a proveedores de otros estados o países, ya que cuentan con una mejor calidad en materiales específicos que los proveedores locales; ocasionando que las empresas que compran a dichos proveedores manifiesten un alto nivel en esta fuerza”.

También, la entrevistada DY indica que en Ticul existen aproximadamente 3 proveedores que venden productos de calidad equivalente a los proveedores externos, y estos, fijan los precios a las empresas locales que no tienen posibilidad de acceder a créditos con proveedores nacionales o internacionales, ocasionando que dichas empresas se vean en la necesidad de aceptar los aumentos de precios que estos proveedores locales les indiquen. Esto, de acuerdo con la teoría de Porter (2002) es una de las características de un nivel elevado de esta fuerza, debido a que los proveedores poseen la capacidad de incrementar los costos de la industria; esto es más común cuando los proveedores son pocos. Sin embargo, el entrevistado PM, menciona que “se está trabajando en crear convenios con otros estados productores de calzado y esto ha ocasionado que poco a poco estén llegando a Ticul nuevos proveedores provenientes de otras partes de la república, los cuales, al entrar al mercado de Ticul con un precio más económico y misma calidad, obligan a los proveedores locales que quieren vender caro a bajar sus precios”.

Asimismo, el informante PZ, indica que “el poder de negociación de los proveedores es variable, debido a que está ligado a la capacidad económica de la empresa para adquirir mercancía de mejor calidad y a un menor precio con proveedores nacionales o internacionales; la mayoría de estos proveedores no dan créditos, a diferencia de los proveedores locales que sí manejan facilidades de pago. De igual manera, menciona que “algunos de los talleres grandes están empezando a fabricar ciertos insumos que necesitan para elaborar el calzado, convirtiéndose ellos mismos en su propio proveedor”, lo cual disminuirá el nivel de la fuerza.

En conclusión, de acuerdo con los informantes clave, el poder de negociación de los proveedores es considerado moderado dentro de la industria local de Ticul, debido a que existen pocos proveedores en el municipio y estos fijan los costos de las materias primas a las microempresas locales que no tienen la capacidad económica de adquirir sus mercancías con otros proveedores; sin embargo para los talleres que poseen un mayor

poder adquisitivo y no dependen de los proveedores locales, el poder de negociación de los proveedores es considerado débil por los entrevistados.

#### **5.1.5 Poder de negociación de los compradores.**

En cuanto al poder de negociación de los compradores, esta fuerza posee un nivel de moderado a alto (ver tabla 5.6) de acuerdo con los informantes clave, los cuales señalan que un factor importante por lo cual consideran que se encuentra en este nivel es que, en Ticul, el calzado que venden los talleres es similar (existen diferencias en cuanto a modelaje, pero son mínimas), lo que facilita el cambio de tienda por parte de los compradores finales y la poca lealtad a las marcas. En la tabla 5.6 se puede observar el concentrado de respuestas de los informantes clave y el nivel de intensidad que consideran para dicha fuerza.

De acuerdo con el entrevistado PZ “los clientes que compran calzado para su uso normalmente buscan precios bajos y para el caso de los mayoristas, estos basan su decisión de compra principalmente en: el crédito otorgado, el precio, los plazos cortos de entrega y calidad del producto”. De igual manera menciona que “muchos talleres, desesperados por incrementar sus ventas, buscan mayoristas, los cuales les exigen otorgar plazos de crédito para comprar con ellos y descuentos en precio por adquirir grandes volúmenes, obligando a algunas microempresas a mantener sus precios bajos para atraer a un mayor número de mayoristas”. Esto coincide con lo planteado por Porter (2002) en el capítulo II, en donde indica que esta fuerza tiene un mayor impacto cuando los compradores son pocos o compran por volumen, lo que ocasiona un aumento en la rivalidad de los competidores para disminuir los precios, teniendo como resultado que el poder de negociación de los clientes se eleve en la industria zapatera de Ticul.

Tabla 5.6

## Concentrado de respuestas del poder de negociación de los proveedores.

No.	FACTOR	PZ	PM	PC	DS	DI	TM	DY
1	a) Los costos de los compradores locales/turísticos para cambiar a productos de otros fabricantes son bajos.	X	X	X	X	X		X
	b) Los costos de los compradores por cambiar de productos de otros fabricantes son altos.						X	
2	a) Los productos de las distintas fábricas son similares o no están diferenciados.	X	X	X	X	X		
	b) Los productos de las distintas fábricas son diferenciados.						X	X
3	a) Los clientes son pocos y compran a gran volumen.		X	X	X	X		
	b) Los clientes son numerosos y no compran a gran volumen.	X					X	X
4	a) La demanda de los compradores es menor en relación con la cantidad de fábricas que existen.	X	X		X			X
	b) La demanda de los compradores es mayor que la cantidad de fábricas existentes, por lo que es insuficiente satisfacer dicha demanda.			X		X	X	
5	a) Los compradores están bien informados en cuanto a la calidad, los precios y costos que tienen los fabricantes.		X	X		X	X	X
	b) Los compradores tienen información que se limita a calidad y precio.	X			X			
6	a) Los compradores le dan mucha importancia al precio.	X	X	X	X	X	X	X
	b) Los compradores no le dan tanta importancia al precio.							
<b>Nivel de fuerza seleccionado</b>		Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Alta	Moderada	Moderada

Fuente: Elaboración propia.

Por último, los informantes PM, DS y DY hacen hincapié en que, si bien la demanda de calzado no es estática y ha estado en crecimiento, este aumento solo se está dando hacia nuevos mercados nacionales y extranjeros, el consumo local no ha incrementado (esto solo es aprovechado por las grandes empresas productoras de calzado, debido a que tienen los recursos para vender a mercados foráneos), por lo que coinciden en que la demanda de

los compradores en el municipio es menor en relación con la cantidad de fábricas que existen en Ticul, ocasionando que los talleres al vender productos similares, se vean obligados a bajar sus precios si los clientes lo piden.

## **5.2 Análisis de los factores competitivos endógenos con base en los recursos y capacidades de la organización.**

En el apartado anterior, se abordaron los aspectos externos que describen a la industria del calzado en Ticul. A continuación, se abordan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los entrevistados, los cuales son propietarios/empleados de la empresa “Calzado Annahi”; en dicho instrumento, se analizaron los recursos y capacidades con los que cuenta la organización. Es importante mencionar que la información presentada está respaldada por dos o más sujetos de estudio, lo que les da certeza y validez a los resultados. Para mayor facilidad de análisis, en la tabla 5.7 se menciona el código asignado a cada entrevistado, junto con su nombre y cargo que ocupa en la organización.

**Tabla 5.7**

### **Sujetos de estudio de la empresa “Calzado Annahi”.**

	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código</b>
1	José Luis Chay Abnal	Propietario	PA
2	José Luis Chay	Administrador	AA
3	Sandra Ramírez	Encargada de ventas	EV
4	Crescencio Cauich Tezec	Encargado de producción	EP
5	José Moo May	Encargado de almacén	EA

Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.1 Antecedentes de la organización.**

La empresa inicia informalmente en el mes de febrero del año 1997, cuando el sr. José Luis Chay Abnal decide emprender su propio negocio e independizarse de la zapatería familiar. La organización, se consolida formalmente el 2 de octubre de 1998 bajo el nombre de “Calzado Annahi”. El propietario inicia la empresa con el apoyo de sus padres, los cuales ya contaban con un taller de fabricación de calzado llamado “Zapatería Betys”.

Una de las principales dificultades que ha tenido la organización durante su fase de crecimiento es en el área de ventas, esto debido a que, en palabras del entrevistado PA, “la empresa otorga créditos a mayoristas y en ocasiones la materia prima sufre incrementos



que nosotros como organización tenemos que asumir y esto ocasiona que nos descapitalicemos”. Actualmente la empresa aún no logra contrarrestar esta situación, sin embargo, se encuentra trabajando en ello, comenta el informante PA.

### **5.2.2 Situación actual de la organización.**

La empresa se encuentra consolidada como una persona física y brinda empleo a 53 personas entre el área del taller y los puntos de venta (la gran mayoría de los empleados son familiares). De acuerdo con los entrevistados PA y AA, ambos coinciden en que las ventas de la zapatería se encuentran divididas en un 50% mayoristas y 50% minoristas; esto se da principalmente porque se busca el equilibrio para que la organización no dependa de algún tipo de cliente en específico. En cuanto a los clientes mayoristas, estos se localizan principalmente en la península de Yucatán, Tabasco y Chiapas. También, en menor medida, cuentan con clientes mayoristas en Puebla, Veracruz, México, Hidalgo y Coahuila. En el extranjero tienen presencia en Guatemala y El Salvador. Con respecto a los clientes minoristas, principalmente provienen de municipios en Yucatán.

En lo que corresponde a afiliaciones a asociaciones o cámaras pertenecientes a la industria del calzado, la empresa se encuentra afiliada a la CANACO SERVYTUR delegación Ticul; sin embargo, de acuerdo con el entrevistado AA, la empresa no ha recibido capacitación por parte de dicha cámara, solo ha sido invitada a cursos provenientes de una organización procedente de León, Guanajuato, llamada COMPITE, dichos cursos estaban enfocados únicamente al área de ventas. Con relación a los objetivos y estrategias de la empresa, esta cuenta con su visión, misión y objetivos por escrito, pero no se encuentran plasmados físicamente en el taller o en los puntos de venta. No obstante, de acuerdo con el entrevistado AA, “el personal conoce y tiene claro el enfoque de la organización, en el cual se busca ofrecer productos originales, con los mejores estándares de calidad, comodidad y tendencia”.

Con respecto a qué piensan que distingue a su empresa de la competencia, los entrevistados PA y AA, coinciden en que la empresa se diferencia de otras por la calidad de sus productos, debido a que emplean materias primas de calidad para elaborar su calzado, y el modelaje (diseño), el cual, se busca esté siempre en tendencia por medio de la asistencia a eventos de calzado en los principales estados productores. Para finalizar, los entrevistados son conscientes de que la industria en la cual se desenvuelve la empresa

se encuentra en constante cambio y están dispuestos a adaptarse a las dificultades que se presenten.

### **5.2.3 Recursos.**

Como se mencionó en el capítulo II, para fines de la presente investigación, se empleó la clasificación propuesta por Grant (2010), en la cual se dividen los recursos en tangibles, intangibles y humanos.

#### **5.2.3.1 Recursos tangibles.**

Los recursos tangibles son aquellos bienes que se pueden ver y tocar, estos son importantes para la organización “Calzado Annahi” puesto que en ellos se encuentran incluidos activos como las instalaciones de la empresa y la ubicación de la misma, la maquinaria y equipo para elaborar el calzado, los insumos o materias primas, etc. A continuación, se analiza la información obtenida de los informantes clave.

#### **Maquinaria y equipo.**

Con base en la información recopilada en las entrevistas, de acuerdo con el entrevistado PA, la empresa “cuenta con lo primordial, se sabe que en este medio gran parte de la producción es artesanal, sin embargo, contamos con máquinas de costura, pegado, suaje, equipo para foliar y poner sellos”. Es importante mencionar que debido al incremento en ventas y el ciclo de vida de las maquinarias, se han tenido que mejorar algunos equipos; específicamente “se ha cambiado la embarradora de pegamento, debido a que anteriormente este proceso se realizaba de manera manual y requería mucho tiempo” (AA). De igual manera se han renovado varias maquinarias, en palabras del informante EP, “la más antigua tiene 10 años y la más reciente uno, pero siempre se les brinda el mantenimiento adecuado para que funcionen correctamente y no haya atrasos en la producción”.

Por último, los informantes coinciden en que todas las máquinas son importantes para el proceso de producción porque si faltara una de ellas este se vería seriamente afectado; los informantes EP y EA recalcan que, si bien casi todas las fábricas de calzado debidamente establecidas cuentan con la misma maquinaria y equipo, la embarradora de pegamento y la suajadora, son consideradas a su parecer como un factor de diferenciación entre la empresa y su competencia, debido a que la gran mayoría de los talleres aún realizan esos

procesos de manera manual. Por lo tanto, en lo que respecta a maquinaria y equipo, la empresa se siente a la par frente a empresas similares.

### **Materiales e insumos.**

Continuando con los recursos tangibles, entre los materiales e insumos utilizados para la elaboración del calzado se encuentran: “los forros, los materiales sintéticos, los adhesivos, los químicos, las suelas, tachuelas y hebillas, son los básicos” (PA). Es importante mencionar que el informante EP, considera que “los insumos principales son los sintéticos o la piel con la que se elabora el calzado; las suelas y hebillas, por ejemplo, pasan a segundo término, debido a que se pueden añadir posteriormente”.

En cuanto a la materia prima para elaborar el calzado, un 90% se obtiene de proveedores locales, debido a que en el municipio de Ticul se encuentran establecidas diversas empresas que venden los insumos necesarios para elaborar los productos; el 10% restante, se compra a proveedores nacionales, principalmente de León, Guanajuato y Guadalajara, Jalisco (AA). De igual manera, el entrevistado EP indicó que “en el mes de diciembre se concretó una compra de materiales con un proveedor chino, pero aún no llega la mercancía para ver si la calidad es adecuada”.

La empresa cuenta con un sistema manual de inventario (el encargado de almacén captura los movimientos en una libreta y el administrador vacía la información en un archivo Excel, el cual es controlado por el encargado de almacén y el administrador). La compra de materia prima se realiza normalmente de manera semanal, esto principalmente debido al espacio del almacén y a que la mayoría de los proveedores se encuentran ubicados en el municipio, lo cual facilita el acceso a las materias primas (EA); sin embargo, “se han dado meses en los que existe mucha producción y se compra hasta dos veces por semana” (AA).

Para conocer cuanta materia prima se requiere adquirir, se realizan juntas semanales entre los encargados de ventas, producción, almacén y el administrador para calcular los insumos necesarios durante la semana (AA y EA). Es importante recalcar que todos los entrevistados coinciden en que la decisión de compra por parte de la empresa se basa principalmente en la calidad de los insumos, sin embargo el informante PA indica que “si bien la empresa maneja cierto nivel de calidad para el calzado que se exhibe y vende en tiendas, algunos clientes (mayoristas) nos solicitan un calzado más económico, para lo cual se adaptan los materiales empleados; si quieren algo bonito y barato normalmente no tiene

la mejor calidad". Por último, si los insumos adquiridos no cuentan con la calidad requerida por la organización, estos se regresan al proveedor (AA), y si no se lograra regresar algún material, este se desecha o se vende a pequeños talleres (EP).

### **Planta e instalaciones.**

Con relación a las instalaciones y la distribución para el área de producción, el taller se divide en cinco partes, 1- El área de corte, 2- El área de ensuelado, 3- El área de acabado 4- El área de costura y 5- El área de almacén (bodega) y entrega de producto terminado (EP). En cuanto a las tiendas, se cuenta con cinco puntos de venta, la matriz, se ubica frente al taller (PA). Es importante mencionar que la ubicación del taller donde se lleva a cabo la producción y la tienda matriz, no fue algo planeado, sino que es donde vive el propietario; por el contrario, los cuatro puntos de venta restantes, fueron ubicados de manera estratégica para estar sobre la avenida principal que viene de Mérida, sin embargo, actualmente ha mermado bastante la venta minorista a pesar de la ubicación (AA).

En cuanto a la remodelación de las instalaciones en el área de taller se han hecho diversas modificaciones, "sobre todo por las normas de salud, las cuales exigen bastante; actualmente se están renovando nuevamente ciertas áreas del taller para estar al día con lo que nos solicitan" (AA). Una de las remodelaciones más grandes fue la ampliación del área de acabado, "la cual era muy pequeña y en ella se acomoda el producto para empacarlo" (EP). En cuanto a las tiendas, de acuerdo con el informante AA, "el año pasado se realizó una remodelación completa, se cambió de diseño; si entras a las tiendas puede verse que es nuevo". Para finalizar, todos los entrevistados concuerdan en que constantemente se le da mantenimiento al área del taller (reparar maquinaria, ordenar el almacén, reparar las mesas de trabajo) y a los puntos de venta (pintar tiendas, reparar algún desperfecto en techos, etc.).

#### **5.2.3.2 Recursos intangibles.**

De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo II, los recursos intangibles son los activos que la empresa posee, pero no se pueden ver o tocar. Para fines del presente estudio se recabó información sobre la marca, la reputación y la tecnología con la que cuenta la microempresa analizada.

**Marca.**

Existe una cierta desinformación con respecto al registro de marca, debido a que los informantes PA y AA indicaron que no se cuenta con un registro de marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) pero planean a futuro tramitarlo porque lo consideran de vital importancia para continuar expandiendo la organización, sin embargo, el resto de los entrevistados mencionaron que no es necesario registrar la marca, debido a que “los talleres en Ticul ya saben que ese nombre está ocupado” (EA). Esto supone una desventaja para la empresa debido a que, al no contar con un registro correctamente establecido, existe la posibilidad que otras empresas lo registren o ya se encuentren registradas con el mismo nombre.

Con respecto al logotipo de la marca, este está conformado por las palabras “Calzado Annahi” y una mariposa. De acuerdo con el entrevistado AA, el nombre de la empresa surgió por gusto de su padre, debido a que “nadie en la familia se llama de esa manera, pero siempre le ha gustado mucho ese nombre”. También, cuentan con el slogan “ideas para tus pies”, porque la empresa se encuentra siempre en la constante búsqueda de nuevos modelajes (diseños) de calzado (EV).

**Reputación.**

En cuanto a la reputación, de acuerdo con el entrevistado AA, la empresa cuenta con una buena reputación; “con los clientes, se tiene una buena imagen debido a que es una marca que vende calidad y ya se encuentra posicionada” (AA). De igual manera, “con los proveedores se tiene una excelente reputación, porque siempre se les paga en tiempo y forma, si hubiera algo mal, no nos brindarían créditos al momento de comprarles y la empresa cuenta con crédito abierto” (PA). En cuanto a la reputación con el gobierno, el entrevistado PA menciona que “la relación es muy buena dado que la familia Chay es conocida y hemos vivido toda nuestra vida en Ticul, por lo que se tiene aceptación y apoyo por esa parte”.

Con relación a la promoción de los productos, “la organización asiste a todas las ferias de calzado que se realizan en el municipio, la península de Yucatán y Tabasco, entre las principales destaca la expo calzado *Ticul a tu medida* (cuenta con varias fechas y cedes) y la expo *feria del comercio* en Mérida para el mes de octubre” (EV). También, la empresa participa en *La Semana de Yucatán en México*, la cual se lleva a cabo en el palacio de los

deportes (AA). Es importante mencionar que todos los entrevistados coinciden en que la empresa es reconocida por sus clientes principalmente por cuatro motivos (por comentarios de los compradores pero no se ha realizado un estudio formal); 1- La calidad del calzado, 2- Un precio justo, adecuado a la calidad del producto, 3- Un buen servicio al cliente, se busca “enamorarlos por esa parte, siempre capacitando a los empleados para que brinden la mejor atención, apoyo y resuelvan todas las dudas del cliente” (EV) y 4- El diseño, debido a que la empresa se encuentra siempre a la vanguardia en modelaje, ofreciendo a los clientes modelos en tendencia para jóvenes, caballeros, damas y niños.

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); los encargados de cada área verifican que el calzado no tenga errores, “por ejemplo, el calzado pasa por el área de corte y ensuelado, se verifica el calzado con el encargado, si está bien se da luz verde y se pasa al área de acabado, ahí se vuelve a verificar y si detectan algo, se regresa al área correspondiente para corregir” (AA). A pesar de esto, de acuerdo con el informante EP, “siempre existe un margen de error, pero se busca sea mínimo”.

Por último, “la empresa tiene ventas constantes en los estados de Quintana Roo, Yucatán, Campeche, Tabasco y Chiapas; en ocasiones se envía producto también a los estados de Puebla, Veracruz, México, Hidalgo y Coahuila” (AA). De igual manera, la organización cuenta con presencia en otros países (Guatemala y El Salvador), la cual surge en un principio por medio de un distribuidor, sin embargo, actualmente como los clientes ya conocen la marca, contactan directamente a la empresa por medio de Facebook (PA).

### **Tecnología.**

La empresa utiliza internet para publicidad y promoción de sus productos, principalmente Facebook y atención vía WhatsApp (EV). También se cuenta con página web pero en este momento está temporalmente suspendida por temas del dominio, no obstante se planea reactivarla lo más pronto posible (AA). En lo referente a la compra de materias primas e insumos, la organización no emplea medios electrónicos; “toda la materia prima se compra por medio de contacto directo con los proveedores (si son de otro estado se coordina con ellos para realizar una visita), porque se necesita ver el producto y conocer su calidad antes de adquirirlo” (PA). Recientemente la empresa realizó una compra a un proveedor de otro país, pero el contacto se hizo en una expo nacional en la cual se participó y ahí se revisaron las muestras del producto que dicho proveedor ofrece (AA). Es importante mencionar que

todos los entrevistados coinciden en que la organización es de las primeras que implementan el uso de Facebook y página web en el municipio, sin embargo, se podrían obtener mayores ventajas si se emplearan medios electrónicos para la adquisición de materias primas.

#### **5.2.3.3 Recursos humanos.**

De acuerdo con Cardona (2011), los recursos humanos abarcan al personal que labora en la organización, sus habilidades y destrezas. Dichos recursos son de vital importancia para la empresa “Calzado Annahi”.

#### **Organización.**

De acuerdo con los entrevistados PA y AA, la empresa cuenta con un organigrama y un reglamento interno por escrito, sin embargo, los demás informantes comentaron que desconocen la existencia de ambos en forma escrita, pero mencionan que todo el personal que labora en la empresa tiene bien identificadas sus funciones a realizar en el puesto que desempeña y las normas internas de la organización; “cuando la empresa contrata personal se le explica de manera hablada el organigrama que existe, sus funciones a realizar en su puesto y las reglas que debe cumplir en la empresa” (EV).

En cuanto a capacitación del personal, “constantemente se reciben capacitaciones, pero normalmente son brindadas por los encargados, los cuales tienen muchos años de experiencia en este negocio” (AA). También, cuando ingresa personal nuevo se le proporciona capacitación por parte del jefe de área y sus compañeros; “normalmente la mayoría de los empleados nuevos ya vienen con algo de experiencia puesto que casi todos en Ticul se dedican a hacer zapatos” (EP)

Con respecto a los requisitos solicitados para ingresar a la organización. Los entrevistados EP y EA coinciden en que se les solicitó experiencia en el área de trabajo (el resto de los entrevistados son familia). Adicional a esto, la entrevistada EV menciona que “para contratar puestos operativos el principal requisito es la responsabilidad, si no tienen experiencia no hay problema porque se les capacita”.

Es importante mencionar que todos los entrevistados comentaron que se sienten muy a gusto trabajando en la organización, esto debido principalmente al buen trato que reciben por parte de los dueños y el ambiente laboral. Por último, el entrevistado AA menciona que,

para la toma de decisiones, “se toman en cuenta las opiniones de los encargados de área y se consideran al momento de elegir, sin embargo el veredicto final lo da el propietario”:

A manera de conclusión, en lo que respecta a la organización de la empresa, se debe tomar en cuenta que, a pesar del desconocimiento del personal de la existencia de un organigrama escrito, todos en la organización saben y desempeñan correctamente sus funciones, lo cual genera un buen ambiente de trabajo y refleja el compromiso de los trabajadores con la empresa.

### **División del trabajo.**

En lo referente a los departamentos y a las personas encargadas de cada uno, la empresa se encuentra organizada de la siguiente manera: Para el área de ventas, la organización cuenta con una encargada principal y adicional a esto, en cada sucursal se cuenta con una encargada de tienda, la cual tiene bajo su cargo a un auxiliar (le apoya en levantar pedidos, guías, encajar producto, maquiladores, etc.) y dos vendedoras. En cuanto al área de taller, todo se reporta con el administrador y existen dos encargados, uno para el área de almacén y el otro para el área de producción, también se cuenta con un bodeguero, el cual reparte las materias primas y productos terminados (AA).

Con relación a las prestaciones, todos los entrevistados indicaron que cuentan con las establecidas en la ley, “esto es especialmente importante para los empleados que laboran en el taller debido a que pueden ocurrir accidentes con las maquinarias” (EP).

Por último, los informantes coinciden en que el personal de la organización se distingue de su competencia principalmente por el trabajo en equipo, la responsabilidad y el apoyo entre todas las áreas para sacar los pedidos y ventas adelante. De igual manera los informantes AA, EP y EA mencionan que un punto central es que, en el reglamento interno se prohíbe hablar con groserías o malas palabras a los compañeros (situación que ocurre mucho en otros talleres) y esto propicia un buen ambiente laboral.

### **Conocimiento del personal.**

Todos los entrevistados cuentan con conocimiento empírico del área en la cual se desarrollan, debido a que la mayoría ha estado en contacto directo desde muy temprana edad con la actividad de producción de calzado; solo el administrador cuenta con licenciatura concluida, en cuanto al resto de los trabajadores, “en promedio para el área de



taller tienen primaria y en el área de ventas la mayoría cuenta con secundaria, ya sea terminada o trunca” (AA).

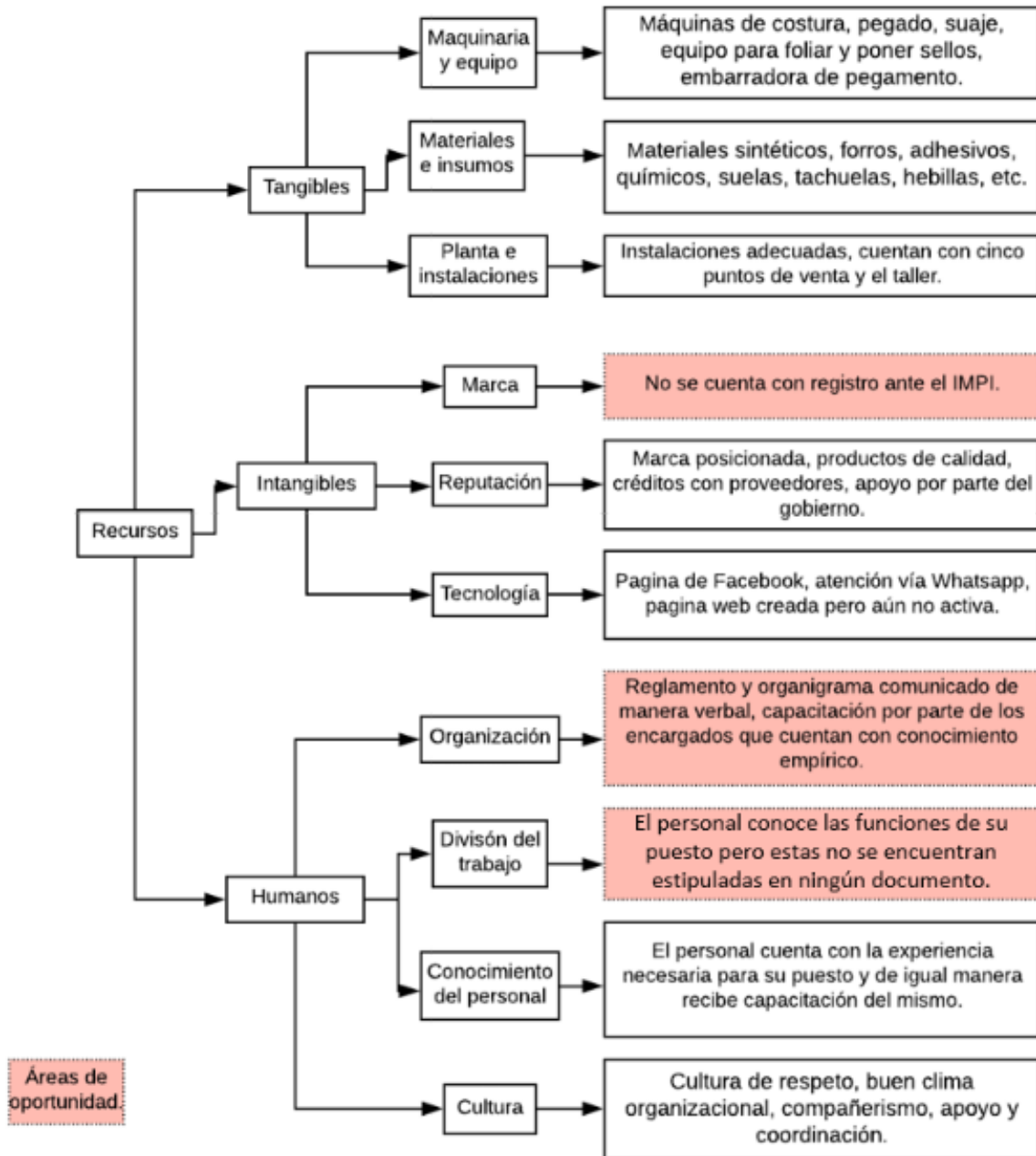
### **Cultura de la organización.**

El informante PA menciona que en la empresa existe una cultura de respeto, un buen clima organizacional, compañerismo y sobre todo apoyo y coordinación entre todas las áreas. “Siempre se busca que no existan problemas ni desigualdades entre los trabajadores y de existir estos, inmediatamente se trabaja para solucionarlos” (AA). Los entrevistados coinciden en que existe una buena integración por parte de los miembros de la empresa y que se fomenta mucho el trabajo en equipo, lo cual permite que la organización se adapte de mejor manera a los cambios del entorno.

En la figura 5.1 se presenta un resumen de los recursos con los que cuenta la empresa “calzado Annahi” y se realiza un análisis de cada uno.

Figura 5.1

Análisis de los principales recursos de la empresa “Calzado Annahi”.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, con respecto a los recursos tangibles, la empresa posee los elementos indispensables para la elaboración del calzado, algunas de sus máquinas no las poseen los talleres pequeños, sin embargo, los más grandes sí. Los materiales e insumos que emplean son de calidad, comparados con los empleados por algunos de sus competidores de acuerdo con lo indicado por los entrevistados. Las instalaciones de la empresa son adecuadas (se encuentran recientemente remodeladas, tanto el área de producción como los puntos de venta). En cuanto a los recursos intangibles, la organización cuenta con una buena reputación con los clientes, proveedores y gobierno; emplea la tecnología para dar a conocer sus productos, por medio de redes sociales y próximamente por página web. Sin embargo, no cuenta con un registro de logotipo y marca, lo cual la deja en desventaja contra sus competidores que sí lo poseen y podría ser un problema mayor a futuro si el nombre ya se encuentra registrado por otra empresa. Por último, en relación con los recursos humanos, a pesar de que todo el personal conoce las jerarquías, normas y funciones a realizar en la organización, esta no cuenta con un organigrama debidamente establecido y tampoco existe un reglamento por escrito, no obstante, existe un buen clima laboral y una cultura organizacional de respeto, responsabilidad y trabajo en equipo.

#### **5.2.4 Capacidades.**

De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo II, las capacidades son 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). Para fines del presente estudio, se analizaron las siguientes capacidades organizacionales: dirección general, proceso productivo, desarrollo e investigación, mercadotecnia, ventas y finanzas.

##### **5.2.4.1 Dirección general.**

En la empresa “Calzado Annahi” las decisiones principalmente eran tomadas por el entrevistado PA, sin embargo, la empresa se encuentra en un proceso de sucesión en el cual el propietario está delegando la toma de decisiones a su hijo, el informante AA, por lo cual se tomaron en cuenta las respuestas de ambos para el presente apartado.

En cuanto al informante PA, su último nivel de estudios es la preparatoria trunca, no obstante, toda su vida ha estado en contacto con el proceso de fabricación de calzado, debido a que sus padres fueron los fundadores de una de las primeras zapaterías en el

municipio de Ticul y toda la familia se dedicó a la producción de zapatos. Esto es importante porque en muchas organizaciones el éxito se basa en la formación académica de sus directivos, pero en este caso (al tener el propietario la escolaridad básica), influyó de manera mínima. Con respecto a la decisión para fundar la empresa, esta se debió al deseo de independizarse del negocio familiar y con el apoyo de sus padres, creó su propia marca de calzado.

En lo referente al entrevistado AA, su formación académica es la Licenciatura en Gestión Empresarial, lo cual le ha permitido desarrollar de manera adecuada el puesto de administrador, tanto de la parte productiva como en el área de ventas. La decisión de tomar dicho puesto se debe, en palabras del informante “a mi padre, el cual me pidió le apoye en la empresa familiar” (AA). Durante el tiempo que lleva laborando en la organización, ha tomado diversos cursos impartidos por el Instituto Tecnológico de Mérida, campus poniente y estos principalmente se enfocan en la administración de empresas. De igual manera, el entrevistado, considera que el apoyo hacia sus empleados, el respeto y la comunicación son factores que le han permitido liderar de manera exitosa la organización.

El informante AA indica que un factor clave para un buen liderazgo en la empresa es la paciencia, “se necesita mucha paciencia con la gente” (AA). También ambos informantes indican que es importante mantener a los trabajadores motivados, por lo cual se manejan incentivos conforme a la producción y comisiones sobre ventas, de igual manera, se les apoya en la medida de lo posible si tienen alguna situación que les impida asistir a laborar. Asimismo, los entrevistados coinciden en que en la organización se fomenta el trabajo en equipo, el compañerismo y respeto por parte de los líderes, lo cual hace que el ambiente de trabajo sea bueno.

Por último, ambos entrevistados coinciden en que un aspecto que se debe mejorar es la rotación de personal en el área de ventas (esto no aplica para las encargadas ni auxiliares, solo ocurre con las vendedoras de piso); en palabras del informante AA “esto afecta mucho a la empresa porque se invierte tiempo y recursos en capacitarlas para que al poco tiempo solo dejen de ir sin avisar”.

#### **5.2.4.2 Proceso productivo.**

Con respecto al proceso de producción, la empresa no cuenta con un manual por escrito en el cual se establezcan los procedimientos a realizar, sin embargo, de acuerdo con el

informante EP, “todos los empleados conocen la función que les corresponde a la perfección y los pasos que tienen que realizar para que el calzado quede como se requiere”, esto debido a que, de manera verbal, los encargados de cada área transmiten las indicaciones al personal a su cargo. De igual manera, los entrevistados AA y EP, coinciden en que la organización no cuenta con ningún procedimiento o materia prima diferente a su competencia; “aquí en el municipio todos tenemos lo mismo, a veces unos antes que otros, pero cuando es un material ya muy conocido, todos lo tienen; lo que sí varía un poco es que los talleres grandes tienen maquinarias más modernas” (EP).

En lo referente a la estandarización de procesos, la organización cuenta con un patrón por diseño de calzado y por tallas, sin embargo, en cuanto a los tiempos de producción, no se cuenta con un estándar, esto debido principalmente a que “al tener el proceso una parte artesanal, cada trabajador la realiza con diferentes tiempos, unos se tardan más que otros y para nosotros como empresa es difícil controlar esta parte” (AA).

Para finalizar, los entrevistados coinciden en que la organización se adapta de manera adecuada a los cambios del entorno. De acuerdo con la informante EV “los propietarios de la empresa son conscientes que se encuentran en una industria sumamente cambiante y hay que estar al pendiente de los cambios en tendencias”.

#### **5.2.4.3 Desarrollo e investigación.**

Los informantes PA y AA coinciden en que es un área que necesitan fortalecer, sin embargo, “constantemente se realizan viajes a ferias de calzado en otros estados, se consultan catálogos de las grandes empresas productoras de calzado como Andrea e Impuls y se emplea el internet para mantener a la empresa en tendencia en cuanto a modelaje” (AA). Esto es importante para la organización debido a que “al ser una industria “de moda”, se encuentra en constante cambio y si la empresa no se adapta a lo nuevo, los clientes no compran” (EV). De igual manera, al desarrollar nuevos modelos se toma en cuenta la opinión de los dueños, los encargados de producción, el modelista y las encargadas de tienda, estas últimas son muy importantes debido a que, al estar en contacto directo con los clientes, conocen qué producto es el que estos solicitan (AA).

#### **5.2.4.4 Mercadotecnia.**

En relación con la mercadotecnia, la empresa recientemente “actualizó su logotipo para hacerlo más moderno y tener los editables” (EV). De igual manera, la organización emplea

redes sociales (Facebook y Whatsapp) para compartir promociones, dar a conocer el catálogo de productos, suscribirse en las futuras expos en las cuales participarán y brindar asesoría a los clientes (AA).

#### **5.2.4.5 Ventas y distribución.**

Con respecto al número de empresas que pueden adquirir los productos, la organización cuenta con una cartera de clientes fijos, de acuerdo con lo indicado por la entrevistada EV, “más de 4,000 empresas han adquirido nuestros productos durante el tiempo que llevamos en el mercado”. En relación con el servicio brindado a los clientes, el informante AA menciona que “los compradores se encuentran satisfechos por la atención que se les da por parte de la empresa; tenemos buena relación con los mayoristas, principalmente porque les damos un buen trato desde el inicio y una vez realizada la venta, se realiza el seguimiento de esta para saber si están a gusto con el producto”. Para la logística de distribución del calzado, la empresa pacta una fecha de entrega o envío del producto y se agenda en la ruta del día programado, se cuenta con una calendarización de entregas la cual se coordina con la ruta de entrega. El informante AA comenta que es importante “ser realistas con los clientes y no ofrecer plazos de entrega que no se puedan cumplir para no quedar mal con los clientes y también hay que darle prioridad a los que compran fijo”. Por último, la empresa solo maneja promociones por mayoreo y las encargadas de tienda se encargan de llevar un registro de las ventas por sucursal.

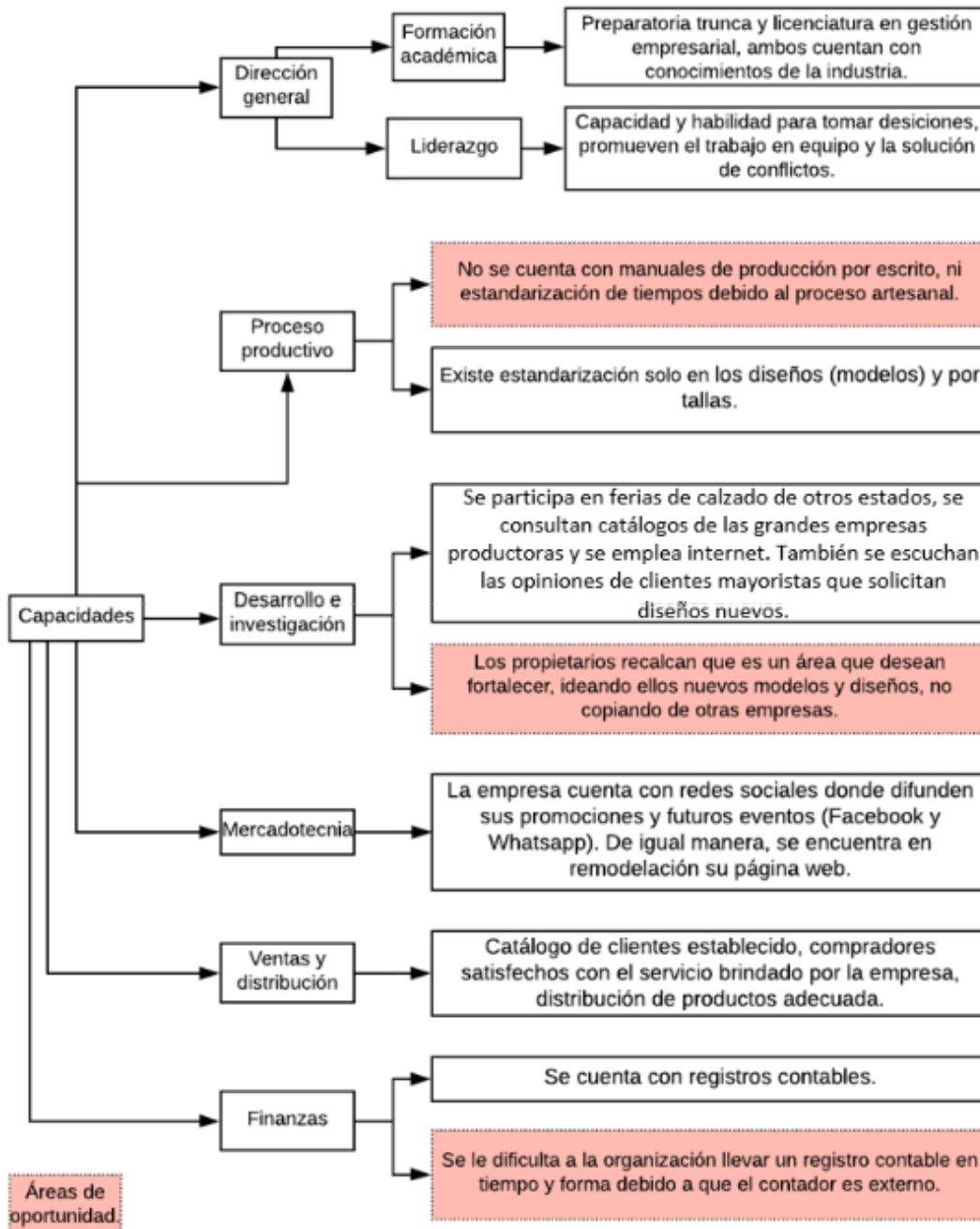
#### **5.2.4.6 Finanzas.**

Los propietarios en conjunto con el contador se encargan de llevar un registro de los costos e ingresos (PA y AA). Sin embargo, el informante AA indica que es complicado algunas veces debido a la cantidad de producción y a que el contador es externo a la empresa.

A continuación, se presenta en la figura 5.2, un resumen de las capacidades con las que cuenta la organización y se menciona cuales necesitan ser fortalecidas.

Figura 5.2

Análisis de las capacidades de la empresa “Calzado Annahi”.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, existen tres capacidades que es necesario fortalecer: 1- Proceso productivo, debido a que la organización no cuenta con diagramas o manuales de producción por escrito, solo existen de manera verbal. 2- Desarrollo e investigación, a pesar de que la empresa se encuentra en constante búsqueda de las últimas tendencias en cuanto a diseños, el propietario indica que es una capacidad que se necesita fortalecer para poder incursionar en nuevos mercados con diseños propios y no tomados de otras organizaciones. 3- Finanzas, debido a que, aunque se cuenta con un registro contable de manera manual, en ocasiones se generan complicaciones debido a que el contador es externo a la compañía y se depende de sus tiempos.

### **5.3 Estrategia competitiva adoptada por la organización.**

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 la(s) estrategia(s) que mejor se adapten a sus necesidades y les permitan competir eficientemente (Porter, 1991). Una estrategia exitosa debe ser coherente con los recursos y capacidades de la organización. Como se mencionó en el capítulo II, Porter (1991) indica que existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (presenta dos variaciones, enfoque en costos y enfoque en diferenciación). La información del presente apartado fue proporcionada por el propietario de la organización, debido a que es el quien toma la decisión.

De acuerdo con el informante PA, la empresa se enfoca a un mercado amplio, debido a que en sus palabras “todas las personas utilizan zapatos y nosotros como organización vendemos calzado para todos (niños, jóvenes, adultos, hombres, mujeres)”. En cuanto a los costos, el propietario menciona que si bien sus costos no son menores que los de algunos competidores, sus productos tienen mejor calidad; “en la empresa se busca elaborar productos de calidad, que sean duraderos, en ocasiones lo barato sale caro; se tiene un precio más elevado que algunos competidores pero se utilizan mejores materias primas y se consideran todos los costos en el precio final, no como otros talleres que por tener más clientes hasta le están perdiendo al producto”.

Con respecto a si la compañía maneja alguna línea de calzado para un nicho específico de mercado, el informante PA señala que se tiene un plan para elaborar calzado ortopédico para niños, pero aún no se lleva a cabo.



Entre las estrategias que el propietario considera lo han impulsado para alcanzar el lugar en el que está actualmente, se encuentran: el ofrecer productos de buena calidad, dar garantía en el calzado por defectos de fábrica, brindar un buen servicio al cliente, promocionar sus productos vía Facebook y dar seguimiento post venta.

Por lo tanto, se considera que la empresa emplea una estrategia de diferenciación, la cual tiene como base la calidad de los productos, debido a que sus clientes están dispuestos a pagar un poco más, pero a cambio obtienen un mejor producto.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

En el presente capítulo se mencionan las conclusiones de los resultados obtenidos del análisis de los factores competitivos exógenos de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul con base en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, así como también las conclusiones del análisis de los factores competitivos endógenos con base en los recursos y capacidades de la organización y la estrategia que emplea la empresa objeto de estudio. De igual manera, se proponen una serie de recomendaciones con el objetivo de fortalecer a la industria del calzado en Ticul y a la empresa analizada.

### **6.1 Conclusiones.**

Como se menciona en el capítulo II, la definición de competitividad puede ser analizada desde varios enfoques; en el enfoque microeconómico, el objeto de estudio de la competitividad son las empresas, por lo que esta, hace referencia al acto de rivalidad entre un conjunto de organizaciones que integran una industria. Por lo tanto, se indica que las compañías que poseen una buena rentabilidad y tienen mayor participación en el mercado, son las que logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

En la presente investigación, se analizó a la empresa “Calzado Annahi” debido a que posee recursos y capacidades que le han proporcionado diferenciadores, lo cual le ha permitido crecer y permanecer en la industria del calzado, la cual es sumamente cambiante; se toman en cuenta factores exógenos y endógenos.

#### **6.1.1 Factores competitivos exógenos de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul con base en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

Los factores exógenos son definidos como 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. Dicha sección fue analizada a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En la tabla 6.1, se resume el nivel obtenido por cada fuerza de acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados.

Tabla 6.1

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

<b>Fuerza</b>	<b>Nivel</b>
Rivalidad entre los competidores existentes	Alto
Amenaza de competidores potenciales	Moderado/alto
Poder de negociación de los compradores	
Amenaza de materias primas sustitutas	Moderado
Poder de negociación de los proveedores	Moderado/débil

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, con base en los resultados obtenidos, la fuerza que posee una mayor influencia en el entorno competitivo de la industria del calzado es la rivalidad entre los competidores existentes, por el contrario, el poder de negociación de los proveedores presenta el nivel más bajo. A continuación, dando respuesta al primer objetivo de la presente investigación, se menciona el diagnóstico de cada una de las cinco fuerzas de Porter que influyen en el entorno en el cual se desenvuelven las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** El nivel de esta fuerza es alto, debido a que los talleres venden productos similares en cuanto a modelaje, calidad y precio. De igual manera, al existir demasiadas fábricas, la competencia se intensifica y en algunos casos se vuelve desleal. También, los talleres carecen de objetivos, estrategias y enfoques por escrito.

**Amenaza de competidores potenciales:** Posee un nivel de fuerza moderado/alto, dado que, es fácil que nuevos competidores se establezcan en dicha industria sin necesidad de inversión en maquinaria y equipo por medio de la subcontratación, lo cual da como resultado que se sature el mercado; sin embargo, subcontratar encarece el costo del producto e incrementa el precio de venta del mismo para que la empresa pueda obtener ganancias, dejándola en desventaja contra competidores que son fabricantes. Debido a esto, cierto número de nuevos competidores se ven forzados a invertir en maquinaria y equipo si quieren entrar a dicha industria y ser competitivos, lo que aumenta el factor de riesgo.

**Poder de negociación de los compradores:** Posee un nivel de fuerza moderada/alta, dado que, el calzado ofrecido por los talleres es similar y los compradores le dan mucha importancia al precio, lo que ocasiona que sea fácil para los clientes el cambiar de tienda y

que no exista lealtad a las marcas. De igual manera, muchas fábricas de calzado buscan compradores mayoristas para incrementar sus ventas, sin embargo, estos les exigen créditos y descuentos en precio de venta del producto y a cambio dichos mayoristas, tienden a ser hasta cierto punto leales al taller productor de calzado con el cual tengan facilidades de pago.

**Amenaza de materias primas sustitutas:** El nivel de fuerza es considerado moderado, puesto que, si bien no existe un sustituto como tal del calzado, este apartado se enfocó en los sustitutos de las materias primas con las cuales se elaboran los zapatos. Por lo tanto, se encontró que existen diversos sustitutos, como por ejemplo los materiales sintéticos, la piel de nopal o de algún otro material orgánico, el cuero, etc. Dichos materiales son igual de cómodos y otorgan las mismas características al producto final.

**Poder de negociación de los proveedores:** Existen variaciones en el nivel de dicha fuerza de moderado a débil. Esto debido principalmente a que se han estado instalando en el municipio nuevos proveedores provenientes de los principales estados productores de calzado, lo cual ofrece a las fábricas mayor variedad de productos y precios. Sin embargo, no todos los proveedores ofrecen la misma calidad de materiales, por lo tanto, los talleres que venden determinado estándar de calidad tienen un menor número de proveedores locales para elegir, lo cual, en ocasiones las lleva a buscar externos.

Por lo tanto, tomando como base la información recabada con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, los factores exógenos que limitan la competitividad de la empresa Calzado Annahi son:

- 1- La rivalidad entre los competidores existentes, debido a que existen muchos talleres elaborando productos similares a los de la organización en cuanto a precio y calidad, lo cual ocasiona competencia desleal, dificultando el crecimiento de la empresa objeto de estudio y retardando su desarrollo.
- 2- La amenaza de competidores potenciales, ya que existen pocas barreras ante la entrada de nuevos competidores en el mercado, sobre todo si las nuevas empresas subcontratan a pequeños talleres para que les elaboren sus productos, lo cual ocasiona que no necesiten invertir en maquinaria, mantenimientos, local para el taller, ni en sueldos del personal; dejando en desventaja a las organizaciones como Calzado Annahi, las cuales tienen que invertir constantemente en reparar y/o

renovar sus equipos, contratar, capacitar y mantener a su personal y pagar renta por el local en el cual producen su mercancía.

- 3- El poder de negociación de los compradores debido a que al ser el calzado similar no existe lealtad por parte de los compradores hacia los talleres fabricantes de calzado, ocasionando una competencia por precio; esto limita la competitividad de la empresa Calzado Annahi dado que algunos de los insumos que emplea son de una mayor calidad, lo cual incrementa el costo del producto terminado, dejándola en desventaja en un mercado donde los compradores buscan lo económico

Por último, los factores exógenos que impulsan la competitividad de la empresa son los siguientes:

- 1- Amenaza de materias primas sustitutas: Las materias primas para elaborar el calzado suelen ser similares. Los propietarios de la empresa calzado Annahi, indican que los materiales que adquieren son de una mayor calidad debido a que también compran con proveedores nacionales e internacionales, no solo con los locales, lo cual les da un valor agregado con respecto a sus competidores que adquieren insumos por precio.
- 2- Poder de negociación de los proveedores: Se considera un factor que impulsa la competitividad en la empresa debido a que recientemente se han instalado en el municipio de Ticul un gran número de proveedores nacionales de Guanajuato y Guadalajara, lo que ha hecho que se reduzcan precios de ciertos insumos y disminuyan los costos de envío de materias primas. También ha permitido a la organización acortar los tiempos de entrega en sus productos al tener los insumos cerca. De igual manera, la cercanía de los proveedores facilita la creación de alianzas estratégicas con la empresa estudiada.

#### **6.1.2 Factores competitivos endógenos de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul con base en la teoría de recursos y capacidades.**

Los factores endógenos se refieren a las variables sobre las cuales la organización posee un mayor control dado que los directivos pueden identificar dichos factores y apoyarse en ellos para crear valor (Fong, 2005).

En el presente trabajo, para el análisis de dichos factores, se empleó la teoría de los recursos y capacidades, la cual considera a la empresa como un conjunto de recursos que al interrelacionarse crean capacidades distintivas. De acuerdo con Fong (2005), las organizaciones deben poseer recursos y capacidades valiosos con el objetivo de incrementar la competitividad de la empresa.

#### **6.1.2.1 Factores competitivos endógenos que impulsan la competitividad de la empresa.**

A continuación, tomando como base la teoría de los recursos y capacidades, se presentan los factores endógenos impulsan la competitividad de la empresa Calzado Annahi.

Los recursos que se encuentran presentes en la organización e impulsan su competitividad son los siguientes (ver tabla 6.2):

**Tabla 6.2**

#### **Recursos que impulsan la competitividad de la empresa objeto de estudio.**

<b>Sección</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Recursos	Tangibles	Maquinaria y equipo
		Materiales e insumos
		Planta, instalaciones
	Intangibles	Reputación
	Humanos	Cultura de la organización
		Conocimiento personal

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6.2, los recursos tangibles son de vital importancia para impulsar la competitividad de la empresa. Con respecto a maquinaria y equipo, la organización cuenta con lo primordial para el giro en el cual se desenvuelve, sin embargo, son conscientes que este tipo de recursos suelen imitarse con facilidad, por lo cual buscan mantenerse actualizados y adquirir nuevos equipos si el negocio lo requiere. En cuanto a materiales e insumos, la organización cuenta con todo lo necesario para la elaboración del calzado y adquiere dichos productos con base en su calidad, debido a que busca que esta sea el factor diferenciador con respecto a su competencia. En relación con las instalaciones, el taller y los puntos de venta se encuentran bien ubicados, debidamente divididas las áreas y en remodelación constante, con el objetivo de facilitar el trabajo. Respecto a la reputación,

la empresa tiene una 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 se cumplen los tiempos de pago pactados y con el gobierno del municipio. Este es un recurso de vital importancia para la organización, dado que le ha permitido crear lealtad a la marca por parte de determinados clientes, tener acceso a mayores créditos con proveedores y apoyos en los programas impulsados por el ayuntamiento de Ticul. Por último, en cuanto a la cultura de la organización y el conocimiento del personal, son recursos valiosos que diferencian a la empresa de su competencia, puesto que, los empleados cuentan con años de experiencia en su puesto de trabajo, desempeñando adecuadamente su labor y los trabajadores coinciden en que la cultura de la organización es de respeto y trabajo en equipo, lo que ayuda a que el personal sea más productivo y por ende influya en la competitividad de la empresa.

De igual manera, las capacidades que se encuentran consolidadas e impulsan a la organización y le ayudan a ser más competitiva, fueron las siguientes:

**Dirección general:** Aunque solo el hijo del dueño, el administrador, cuenta con licenciatura afín al giro de la organización, ambos cuentan con conocimientos de la industria, debido a que han estado involucrados en ese giro desde pequeños. De igual manera, ambos tienen capacidad para liderar al personal a su cargo, promueven el trabajo en equipo y la solución de conflictos, lo cual propicia un buen clima laboral en la organización.

**Ventas y distribución:** La empresa cuenta con una cartera de clientes sólida, un servicio al cliente de calidad, entrega de productos en tiempo y forma y efectividad de la promoción de ventas.

**Mercadotecnia:** La empresa cuenta con redes sociales en las cuales dan a conocer sus productos, promociones y fechas de futuros eventos, de igual manera, se encuentra en remodelación su página web, por medio de la cual se pretende tener un mayor alcance.

#### **6.1.2.2 Factores competitivos endógenos que limitan la competitividad de la empresa.**

Por el contrario, los factores endógenos que limitan la competitividad de la organización analizada se dividen de la siguiente manera:

En cuanto a los recursos que es necesario reforzar, debido a que podrían ser una limitante a futuro para la empresa, se encuentran los siguientes (ver table 6.3):

**Tabla 6.3**

**Recursos a reforzar en la empresa objeto de estudio.**

<b>Sección</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Recursos	Intangibles	Marca
		Tecnología
	Humanos	Organización
		División del trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 6.3, en cuanto a los recursos intangibles que es necesario fortalecer, se identificó que la organización no cuenta con un registro de marca debidamente establecido ante el IMPI, por lo que otra compañía podría ya haber registrado el nombre empleado por la empresa objeto de estudio. De igual manera, en cuanto a la tecnología se encontró que, si bien la empresa emplea redes sociales para dar a conocer sus productos, se sugiere fortalecer este aspecto en el proceso productivo y compra de materia prima. En cuanto a organización, es necesario reforzar dicho factor para que no se convierta en una limitante a futuro, debido a que, de acuerdo con los directivos, la empresa cuenta con un organigrama y un reglamento por escrito, sin embargo, el resto del personal indicó que solo lo conocen de manera verbal. Siendo el mismo caso para la división del trabajo y las funciones a realizar en cada puesto, las cuales se conocen por todo el personal, pero no se encuentran escritas en un documento oficial.

Por último, se enlistan las capacidades que es necesario fortalecer por parte de la organización debido a que en un futuro pueden volverse una limitante para la competitividad de la empresa:

**El proceso productivo**, debido a que la empresa no cuenta con manuales de producción/procesos por escrito.

**Desarrollo e investigación**, a pesar de que la organización está pendiente de las últimas tendencias en cuanto a diseño y se realizan visitas de exploración a ferias y exposiciones de calzado, los propietarios consideran que es una capacidad que se necesita fortalecer,



dado que la organización desea en un futuro elaborar sus propios diseños y que estos se vuelvan tendencia.

**Finanzas**, la empresa procura registrar todos sus ingresos y egresos y llevar un registro adecuado para tomar en cuenta todos sus costos y ganancias, sin embargo, esto resulta complicado debido a que el contador es externo a la empresa y en ocasiones existen problemas de comunicación que dificultan tener la información actualizada.

### **6.1.3 Estrategia competitiva adoptada por la organización.**

Con base en la teoría de las estrategias genéricas de Porter, la estrategia adoptada por la empresa es de diferenciación, la cual se encuentra cimentada en la calidad de los productos, debido a que la organización emplea materias primas con determinado estándar de calidad para elaborar su calzado, y el servicio al cliente, el cual consiste principalmente en: una buena atención durante la compra, garantía por defectos de fábrica y seguimiento post venta; estos tres aspectos hacen que la compañía se diferencie de sus competidores y los clientes estén dispuestos a pagar un precio mayor por su calzado.

### **6.2 Recomendaciones.**

En el presente apartado se mencionan una serie de recomendaciones a la organización 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:

Amenaza de competidores potenciales: Se sugiere a la empresa darle un valor agregado a su calzado, como por ejemplo que el producto sea artesanal o amigable con el medio ambiente, para no verse en la necesidad de competir por precio. De igual manera se recomienda elaborar manuales de producción, ventas, procesos administrativos, los cuales, al estar debidamente establecidos, pueden proporcionar una ventaja con respecto a los competidores que no los tengan.

Amenaza de materias primas sustitutas: Se sugiere estar pendientes de las tendencias del mercado en cuanto a materias primas para la elaboración de calzado, por ejemplo, actualmente algunas empresas productoras de calzado en otros estados están empleando un nuevo material llamado piel de nopal para elaborar sus productos, debido a que es ecológico y amigable con el medio ambiente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Poder de negociación de los compradores: Se recomienda que la organización brinde un beneficio adicional a sus clientes para que estos no se limiten a comprar por precio, sino que la empresa logre captar su atención y fidelizarlos; ya sea con diseños novedosos, un mejor sistema de atención al cliente o implementar seguimiento post venta.

Poder de negociación de los proveedores: Se sugiere continuar buscando nuevos proveedores nacionales y locales que tengan materiales de calidad a un buen precio, con el objetivo de que la empresa tenga un mayor número de opciones para adquirir insumos y se eviten retrasos en estos. De igual manera, se recomienda realizar alianzas estratégicas con sus principales proveedores con la finalidad de obtener mejores tiempos de entrega de producto y crédito.

Rivalidad entre los competidores existentes: Se sugiere a la organización que refuerce sus manuales internos tanto para el área de producción, como para ventas. También se recomienda realizar análisis de costos y presupuestos, planeaciones para compra de materiales y proyecciones de ventas, con el objetivo que los directivos puedan conocer la situación en la cual se encuentra su empresa. De igual manera se exhorta a que la compañía continúe adquiriendo productos de calidad para no verse obligada a competir únicamente por precio. Para finalizar, se sugiere darle un plus al calzado que no tenga la competencia, como por ejemplo utilizar materiales amigables con el medio ambiente.

En cuanto a los recursos tangibles, se sugiere que la empresa siga adquiriendo maquinaria y equipo que eficiente sus procesos, al igual que materiales e insumos de calidad y que continúe renovando sus instalaciones. De igual manera, se propone en caso de que la compañía busque crecer hacia otros mercados, una renovación de la maquinaria que se encuentre obsoleta. También se propone instalar equipos de seguridad en el taller, para tener un mejor control de la materia prima y evitar mermas o robos.

En los recursos intangibles, se propone que la organización verifique si el nombre de la marca no se encuentra registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y de estar disponible, que se inicie el trámite para obtener la propiedad del nombre. Esto con el objetivo de evitar problemas de plagio en el futuro. De igual manera, se sugiere para el rubro de tecnología la adquisición de equipo de cómputo para llevar un mejor control de inventarios, materias primas y producto terminado en el área de taller y posteriormente considerar la adquisición de algún software para un mejor control de inventarios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con respecto a los recursos humanos 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 el responsable de cada área y el personal a su cargo y detectar que no se estén omitiendo actividades o duplicando procesos. De igual manera, se propone a la empresa que se continúe con la capacitación de manera empírica, pero se considere también participar en los cursos y talleres impartidos por las diversas cámaras que conforman la industria del calzado y el gobierno.

Con referencia a las capacidades, se recomienda continuar preparándose y reforzando su formación académica a los directivos y al personal que labora en la empresa. En cuanto al proceso de producción se sugiere que se establezcan manuales que documenten por escrito todas las actividades realizadas durante el mismo para que se puedan ir actualizando conforme se requiera y detectar y corregir errores de ser necesario. Con respecto al desarrollo e investigación, se propone a la empresa continuar explorando el mercado para mantenerse al tanto de los cambios en el sector y de ser necesario, hacer sinergia con algún diseñador si se quiere crear modelos diferentes a los existentes en el mercado actual. En lo referente a la mercadotecnia, se sugiere reforzar la imagen corporativa (haciendo visible para los empleados la misión, visión y valores de la empresa, proporcionando a los trabajadores uniformes con el logo de la compañía, rotular los vehículos de reparto) para reforzar la comunicación y la cultura de la empresa. También se propone la adquisición de un software de diseño como Adobe Illustrator o Adobe Photoshop para que en un futuro la empresa pueda desarrollar su publicidad. Por último, en cuanto a finanzas, se recomienda contratar a una persona dedicada exclusivamente a llevar la contabilidad de la organización, debido a que esto facilitaría la comunicación y estaría más familiarizada con la operación diaria de la empresa.

En cuanto a la estrategia adoptada por la organización, esta es adecuada para el mercado en el cual compete y le permite diferenciarse de su competencia por medio de la elaboración de un calzado con un nivel de calidad superior al promedio ofrecido por las empresas en la industria de Ticul; como sugerencia para los directivos, para continuar creciendo de forma sostenida, se recomienda elaborar constantemente un estudio del análisis FODA, lo cual les permitirá identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Por último, se recomienda a futuros investigadores continuar con las investigaciones cualitativas en las fábricas de calzado que han logrado posicionarse y permanecer en este sector, con el objetivo de comparar información y determinar si existen factores endógenos que posean en común dichas empresas altamente competitivas y de ser así, que los demás talleres puedan reforzar esas variables para incrementar su competitividad.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- Álvarez, C. (2016). *Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones*. Mercados y Negocios. (1665-7039), (14), 61-78.
- Aragón, S., y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*. No. 8. 38-51. España.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp. 99-120.
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall Pearson.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *Documento de trabajo*, 31.
- Blázquez, M., y Mondino, A. (2012). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. *Técnica administrativa*, vol. 11, No. 49.
- Brumagim, A. (1994). A hierarchy of corporate resources: Advances, *Strategic Management*, 10A, pp. 81-112.
- Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista análisis económico*, XXVIII (69), 55-78.
- Bueno, E. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Cámara Nacional de la Industria del Calzado. (2010). *Industria del Calzado en México*. Recuperado el 02 de febrero de 2019, de CANAICAL: <http://www.canaical.org/industria-del-calzado.html>
- Cámara Nacional de la Industria del Calzado. (2019). *Industria del calzado en México*. Recuperado el 2019 de febrero de 25, de CANAICAL: [www.canaical.org/industria-del-calzado.html](http://www.canaical.org/industria-del-calzado.html)
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo. (2019). Recuperado el 2019 de febrero de 26, de CONCANACO: <http://www.concanaco.com.mx/>

- CANAICAL (2015) Cámara Nacional de la Industria del Calzado, recuperado de <http://canaical.org/industria-del-calzado.html>. Agosto 2015.
- Cardona, A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 113-147.
- Carrillo, A. (2019). *Influencia de los recursos, las capacidades y el entorno sectorial en la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán*. (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida. Yucatán, México.
- Castañón, R. (2005). *La política industrial como eje conductor de la competitividad en las Pyme*. México: Fondo de cultura económica.
- Castellanos J., y Castellanos C. (2011). El enfoque estratégico: Bases conceptuales, *Contribuciones a la Economía*. En <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- Chandler, D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Demuner, M., Aguilera, M., y Hernández, A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en Pymes. México: SINNCO. 1-25.
- Diario de Yucatán. (2017). *Impulso a la producción de calzado en el sur yucateco*. Recuperado el 4 de noviembre de 2019, de [yucatan.com.mx](http://yucatan.com.mx): <http://yucatan.com.mx/merida/politica-merida/impulso-la-produccion-calzado-sur-yucateco>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- El Universal. (04 de febrero de 2019). *Anticipan oleada de zapatos asiáticos*. Recuperado el 26 de febrero de 2019, de El universal: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/anticipan-oleada-de-zapatos-asiaticos>
- Escandón, D., Arias, A. y Salas, J. (2012) Recursos y capacidades que indican en el desempeño de los subsectores económicos colombianos 2003-2004: Un

- acercamiento desde la teoría basada en los recursos. *Ingeniería y Competitividad*. XIV. No.2. Pág. 53-67.
- Flores, B., y González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*. No. 11, 85-104.
- Fong, C. (2005). *Teoría de los recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos*. Universidad de Guadalajara. México.
- Galán, L., y Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 21-36.
- Garduño, R., Ibarra, J., y Dávila, R. (2013). La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. *Revista Internacional de Estadística y Geografía*. 4(3), 28-53.
- Garelli, S. (2006). The competitiveness of nations: the fundamentals. *IMD World competitiveness Yearbook 2006*, recuperado el 24 de julio del 2018 en <http://www.imd.org/uupload/www01/documents/wcc/content/fundamentals.pdf>.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management review*, 114-135.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. United Kingdom: John Wiley y Sons Ltd, (7ª ed.).
- Grant, R., y Jordan J. (2015) *Foundations of Strategy*. Estados Unidos. Wiley. Second edition.
- Hernández, M. (2006). *La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local*. *Ciencia y mar*, 39-46.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MC Graw Hill.
- Hernández, N., Quevedo J., y Hernández A. (2015). Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, Méx. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*. 1484-1498.

- Herrera, A. (2007). *Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida*. (Tesis de maestría). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Hidalgo, A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. Recuperado el 04 de Diciembre de 2018, de *ResearchGate*:  
[https://www.researchgate.net/publication/296482823\\_La\\_gestion\\_de\\_la\\_innovacion\\_como\\_proceso](https://www.researchgate.net/publication/296482823_La_gestion_de_la_innovacion_como_proceso)
- Hill, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. México. Mc Graw Hill.
- INEGI. (2010). *Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010*, México. Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx>.
- INEGI. (2014). *Estadísticas a propósito del Congreso mundial del calzado 24 y 25 de noviembre de 2014*. León, Guanajuato, México.
- INEGI. (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. Obtenido de Censos Económicos 2014: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (2016). *Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., y Crosby, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. España: Mosby-Doyma Libros S.A.-División IRWIN.
- Kotler, P. (2001) *Dirección de marketing*. Octava Edición. México. Pearson Education.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.



- Lambim, J. (1991). *Marketing estratégico*. España. Mc Graw Hill.
- Lombana J., y Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Universidad del Norte. Colombia. *Revista electrónica Pensamiento y Gestión* no. 26.
- Landau, R. (1990). "Technology, Capital Formation and U.S. Competitiveness". International Productivity and Competitiveness, editado por B.G. Hickman, New York, Oxford University Press.
- León, C., y Miranda, M. (2003). *Análisis macroeconómico para la empresa*. Peru: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Markusen, J. (1992), *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components, Supply and Services*. Canadá, Ottawa.
- Martin, V., Parra, Y., y Navarrete, A. (noviembre de 2015). La industria del calzado de Ticul, un panorama hacia la competitividad. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de *Repositorio Universitario RU-Económicas*: <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/2975>
- Martínez, A. (2006). *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. México. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Martínez, E. (1997): "Ciencia, tecnología y Estado en América Latina: el fin del siglo XX", *Democracia para una nueva sociedad*. Caracas. Editorial Nueva Sociedad.
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VRB: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigación europea de dirección y economía de la empresa*, 16(2), 165-181.
- Martínez, J., (2011) Métodos de investigación cualitativa. *Silogismos de investigación*. Num.8. Colombia.
- Mateos, M. (2007). *Industria del calzado, un diagnóstico. Hay quienes ya se salieron de la caja y se han lanzado a recuperar el mercado nacional*. Recuperado el 23 de febrero de 2019 de *manufactura en México*: <http://www.manufactura.mx/industria/2007/05/02/industria-del-calzado-undiagnostico>

- Montoya, A., Montoya, I., y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1). Disponible en <http://www.redalyc.org/html/1803/180315651012/>
- Moo, F. (2017). *Recursos y capacidades competitivas de dos microempresas de salsas de chile habanero en los estados de Yucatán y Quintana Roo* (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Mérida. Yucatán, México.
- Moon, H., Rugman, M., y Verbeke, A. (1998). The generalized double diamond approach to international competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7, 135-150.
- Munuera, J., y Rodríguez, A. (2012) *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, España. Segunda edición. ESIC Editorial.
- Murths, T. (1998). Capacidades país y el estado clave: ¿Cómo Política Nacional Instituciones afectan MNC Estrategias? *Strategic Management Journal*, 15, 113-129.
- Navarrete, A., Martín, V., y Parra, Y. (Noviembre de 2016). El mapeo de la cadena de valor como instrumento para la detección de alternativas de desarrollo y crecimiento en la industria del calzado de ticul, yucatán. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de *Repositorio Universitario RU-Económicas*: <http://ru.iiec.unam.mx/3419/1/088-Navarrete-Martin-Parra.pdf>.
- Navas, L., y Guerras M. (2002). La dirección estratégica de la empresa. *Teoría y aplicaciones*, 3.a edición, Madrid. 186, 187.
- Nicuesa, M. (2013). Recursos tangibles e intangibles en la empresa. *Empresariados*. Recuperado el 11 de enero de 2019 de, <http://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- OECD (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*. Washington D.C.
- Otero, G., León, S. y Carbajal, R. (2006). *Competitividad: Marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Ministerio de Economía. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

- Peña, W. (2009). El Estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Educación y Desarrollo Social*, 2. pp. 180-195.
- Pérez, G. (2011). *Zapatillas de mujer, vital soporte económico de Ticul*. Disponible en red: [http://www.porest.net/ver\\_nota.php?zona=yucatan&idSeccion=1&idTitulo=100120](http://www.porest.net/ver_nota.php?zona=yucatan&idSeccion=1&idTitulo=100120) Recuperado el 23 de febrero de 2019.
- Pinzón, B. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires. Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. Técnica de análisis para los sectores industriales y de la competencia*. México. Compañía editorial continental.
- Porter, M. (1998). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España. Deusto.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México. CECSA.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento*. 54-61.
- Rendón, A., y Morales, A. (2006). Flujos comerciales y competitividad en la industria del calzado. *Política y Cultura*, 235-260.
- Restrepo G., y Londoño G. (2003). Modelos de competitividad. Anqioquia: *Rev. Fac. Ing. Univ. Antioquia*. no.28 pp. 7-16. Consultado en <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/viewFile/326420/20783701>
- Revista del calzado. (2018). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2016*. Recuperado de <http://revistadelcalzado.com/sector-mundial-del-calzado-2016/>

- Rojas, P., y Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la Competitividad? Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. IICA, *Series de Cuadernos Técnicos*, N°09, 26.
- Romo, D. y Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de la competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), pp 200-214.
- Saavedra, L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Salas, M. (1993). *Economía liberal*. Barcelona, España. Amazon Kindle.
- Salas V. (1996): Economía y gestión de activos intangibles, *Economía Industrial*, (307), pp. 17-24.
- Salas, J., Valles, K., Galván, A., y Cuevas, T. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*. 8(25), 267-282.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia. Norma S.A.
- Secretaría de Economía. (18 de octubre de 2015). *gob.mx*. Recuperado el 01 de noviembre de 2018, de <https://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico>.
- Sistema Automatizado de Información Censal. (2019). SAIC. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/>
- Stanton, W. (1991). *Fundamento de mercadotecnia*. México. Mc Graw Hill.
- Suárez, J., e Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Dialnet*, 63-89.
- Tamayo, M. (2002) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Terrones, M. (1993). Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización. Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de *Revista de Comercio Exterior*. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/247/7/RCE7.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland III, J. (2012) *Administración estratégica, teorías y casos*. Edición 18. México: Mc Graw Hill.

Ulibarri, A., Madero, E., y Vázquez, E. (2013). La calidad en el servicio en las tiendas de abarrotes y un minisúper del fraccionamiento Francisco de Montejo en la ciudad de Mérida Yucatán. *Congreso virtual internacional sobre contaduría y administración*, 1-17.

Yucatán a la mano. (2011). "*Pasos que dejan huella*", *puntal de industria zapatera yucateca*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de Yucatán a la mano: <http://www.yucatanalamano.com/noticia/Sociales/Pasos-que-dejan-huellapuntal-de-industria-zapatera-yucateca.html>

## ANEXOS

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 de Ticul, 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 solo será utilizada para fines académicos.

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Lugar:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la siguiente tabla se presentan cinco fuerzas y cada una presenta distintos factores, por favor, indíqueme si usted considera que el factor con inciso “a” o “b” es el que se apega a lo que sucede actualmente en la industria del Calzado de Ticul. Por último, dígame si opina que la fuerza es alta, moderada o débil.

FUERZA	No.	FACTOR
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b> Nivel:	1	a) La demanda por el calzado crece con lentitud. b) La demanda por el calzado crece con rapidez
	2	a) Para el comprador local/turístico es difícil y costoso cambiar de zapatería. b) Para el comprador local/turístico es fácil y no es costoso cambiar de zapatería.
	3	a) El calzado de los zapateros de Ticul es similar o muy parecido. b) El calzado de los zapateros de Ticul es diferenciado y la lealtad de los consumidores con determinada marca es alta.
	4	a) Las fábricas son numerosas, más o menos del mismo tamaño y la competencia es casi pareja. b) Las ventas se concentran en unas cuantas fábricas y, en su mayoría en las que son medianas y grandes.
	5	a) Las fábricas tienen objetivos, estrategias y enfoques distintos/nuevos. b) Las fábricas tienen objetivos, estrategias y enfoques similares/sin innovación. Actualmente, en la mayoría de los talleres no existen estas prácticas de planeación, aún se trabaja con lo que vaya surgiendo diariamente.
<b>Amenazas de Competidores potenciales</b> Nivel:	1	a) Es fácil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria. b) Es difícil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria.
	2	a) Las fábricas existentes no se oponen a los nuevos competidores entrantes.

		b) Las fábricas existentes se oponen a los nuevos competidores entrantes.
	3	a) La demanda por el calzado crece con rapidez y las fábricas que existen no se preocupan demasiado por que lleguen nuevas fábricas. b) El panorama de la industria del calzado es riesgoso e incierto, y eso desalienta la entrada de nuevas fábricas.
<b>Amenaza de materias primas sustitutas</b> Nivel:	1	a) Hay buenos sustitutos de materia prima para elaborar calzado fácilmente disponibles. b) No hay buenos sustitutos de materia prima para elaborar calzado o no están disponibles con facilidad.
	2	a) Los sustitutos de materia prima tienen precios atractivos. b) Los sustitutos de materia prima son más caros respecto al calzado existente.
	3	a) Las empresas tienen dificultad para cambiar a productos sustitutos de materia prima. b) Las empresas tienen facilidad para cambiar a productos sustitutos de materia prima.
<b>Poder de negociación de los Proveedores</b> Nivel:	1	a) Existen pocos proveedores para adquirir las materias primas (ellos fijan el precio) b) Existen varios proveedores donde se puede adquirir las materias primas (con variedad en los precios).
	2	a) La materia prima que ofrece el proveedor tiene características que no se encuentra con otros proveedores. b) La materia prima que se requiere está disponible con muchos proveedores y a precios de mercado.
	3	a) Cambiar de proveedor es difícil y costoso. b) Cambiar de proveedor es fácil y no es costoso.
	4	a) No hay buenos sustitutos de los materiales y servicios que los proveedores ofrecen. b) Hay buenos sustitutos de los materiales y servicios que los proveedores ofrecen.
	5	a) Los proveedores no dependen significativamente de las fábricas para obtener ingresos. b) Los proveedores dependen significativamente de las fábricas para obtener ingresos.
	6	a) Las fábricas dependen fuertemente de los proveedores para manufacturar sus productos. b) Las fábricas pueden manufacturar o conseguir fácilmente por sí mismas sus insumos sin depender fuertemente de los proveedores.
<b>Poder de negociación de compradores</b> Nivel:	1	a) Los costos de los compradores locales/turísticos para cambiar a productos de otros fabricantes son bajos. b) Los costos de los compradores por cambiar de productos de otros fabricantes son altos.
	2	a) Los productos de las distintas fábricas son similares o no están diferenciados. b) Los productos de las distintas fábricas son diferenciados.

	3	a) Mis clientes son pocos y compran a gran volumen. b) Mis clientes son numerosos y no compran a gran volumen.
	4	a) La demanda de los compradores es menor en relación con la cantidad de fábricas que existen. b) La demanda de los compradores es mayor que la cantidad de fábricas existentes, por lo que es insuficiente satisfacer dicha demanda.
	5	a) Los compradores están bien informados en cuanto a la calidad, los precios y costos que tienen los fabricantes. b) Los compradores tienen información que se limita a calidad y precio.
	6	a) Los compradores le dan mucha importancia al precio. b) Los compradores no le dan tanta importancia al precio.

## Anexo 2.

**GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL DE LA FÁBRICA DE CALZADO.**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

<b>1. Antecedentes de la empresa</b>
1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Cómo surge la idea de crear la empresa?
3. ¿Quiénes fueron los fundadores?
4. ¿Cómo obtuvo el financiamiento para iniciar la empresa?
5. ¿Han tenido problemas durante la fase de crecimiento de la empresa? Mencione algunos problemas internos y externos.
6. ¿Cómo lograron resolver ese o esos problemas?

<b>2. Situación Actual</b>
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. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos?
13. En caso de respuesta positiva a la pregunta anterior, ¿Están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
14. ¿De qué se distingue la empresa de su competencia?
<b>3. RECURSOS</b>
<b>3.1. Recursos Tangibles</b>



<b>3.1.1. Maquinaria y equipo</b>
15. ¿Con qué maquinaria o equipo cuenta actualmente? ¿Qué antigüedad tiene aproximadamente?
16. De la maquinaria y/o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?
17. ¿Cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente su competencia?
18. Durante el ciclo de vida de la empresa, ¿ha mejorado algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.
<b>3.1.2. Materiales e insumos</b>
19. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir el calzado?
20. ¿De dónde adquiere los insumos o materia prima?
21. ¿Cada cuándo surte su materia prima? ¿Cuentan con un sistema de inventario?
22. ¿Cómo selecciona la materia prima o insumo?
23. ¿Qué sucede con la materia prima que no pasa la calidad requerida o no se utiliza?
<b>3.1.3. Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda</b>
24. ¿Ha realizado remodelaciones a las instalaciones de la planta y punto de venta durante el ciclo de vida de la empresa? Mencione cuáles y en qué fecha.
25. ¿Cuál es la razón por la que se eligió la ubicación de la planta y punto de venta? ¿Proporciona algún beneficio?
<b>3.2. Recursos Intangibles</b>
<b>3.2.1. Marca</b>
26. ¿La empresa cuenta con un registro de marca?
27. ¿El logotipo cuenta con algún signo distintivo? ¿Cuál es?
28. ¿Cuál es la razón por la que se eligió el nombre y el diseño de la marca?
<b>3.2.2. Reputación</b>
29. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa? a) Clientes b) Proveedores c) Gobierno
30. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos (ferias, convenciones, etc.) mencione cuáles, en qué lugar?
31. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente de la empresa y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
32. ¿La empresa cuenta con un sistema de calidad? Descríballo.
33. ¿Con qué considera que el cliente identifica su producto y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
34. ¿En qué lugares tiene presencia su producto y cómo logró llegar a esos lugares?
<b>3.2.3. Tecnología</b>
35. ¿Emplea el uso del internet para la compra de materias e insumos y venta de sus productos en línea? Si la respuesta es positiva, mencione qué medios (página web, redes sociales, otros).
36. ¿Utiliza el internet para la publicidad y promoción de los productos y servicios? Si la respuesta es positiva, mencione en que medios (página web, redes sociales, otros).
37. ¿Cómo considera su posición tecnológica en relación con su competencia?
<b>3.3. Recursos Humanos</b>
<b>3.3.1. Organización</b>
38. ¿Se cuenta con algún organigrama estipulado de la empresa y la descripción de cada puesto?
39. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?
40. ¿El personal recibe o ha recibido capacitación de área en el que se desempeña?
41. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
42. ¿Cómo se comunica con el personal? (Verbal, escrita, juntas, teléfono/periodicidad)

<b>3.3.2. División del trabajo</b>
43. ¿Existe una distribución de las funciones en el personal?
44. Mencione las áreas y personas encargadas de cada área de la empresa.
45. ¿El personal cuenta con prestaciones y/o remuneraciones?
46. ¿Qué habilidades o características tiene su personal que lo hace diferente de otras empresas?
47. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué área afecta?
<b>3.3.3. Conocimiento del personal</b>
48. ¿El personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla?
49. ¿Hasta qué nivel de estudios cuenta el personal que labora en la empresa?
<b>3.3.4. Cultura</b>
50. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.
51. ¿Existe integración por parte de los miembros?
52. ¿Existen mecanismos que le permite a los miembros adaptarse al cambio?

<b>4. CAPACIDADES</b>
<b>4.1. Dirección General</b>
<b>4.1.1. Formación académica y liderazgo</b>
53. ¿Cuál es su último nivel de estudios?
54. ¿Cómo es que decidió tomar el bastón de mando para continuar la empresa?
55. ¿Tomó algún curso extra para llevar la dirección de la empresa?
56. ¿Qué características cree usted que posee o que le ayudarían para tener un mejor liderazgo?
57. ¿De qué manera motiva a su personal? (incentivos/programas)
58. ¿Qué aspectos o áreas considera que podría mejorar para que el negocio crezca y se siga manteniendo?
59. ¿Cómo fomenta un buen ambiente de trabajo con sus empleados?
60. ¿Cómo considera la relación con su personal?
<b>4.2. Proceso de producción</b>
61. ¿Existe algún manual de procedimientos?
62. ¿Existe alguna estandarización (tiempos, medidas, códigos) para la elaboración de calzado?
63. ¿Existe algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?
64. ¿Cómo reacciona la empresa ante los cambios del mercado?
<b>4.3. Desarrollo e investigación</b>
65. ¿La empresa como desarrolla ideas innovadoras o nuevos productos? ¿Participan todas las áreas? ¿Quiénes intervienen?
66. ¿La empresa realiza actividades de exploración y búsqueda en el entorno para identificar amenazas y oportunidades de innovación tecnológica, así como necesidades de los clientes, comportamiento de la competencia, normas y cambios de legislaciones?
<b>4.4. Mercadotecnia</b>
67. ¿Se desarrollan acciones para mantener o mejorar la marca o imagen de la empresa?
68. ¿Cómo responde la empresa a los cambios en las necesidades de los clientes, amenazas competitivas, cambios ambientales en el mercado y los negocios?
<b>4.5. Ventas y distribución</b>
69. ¿Conoce cuántas empresas pueden adquirir sus productos?
70. ¿Cómo es el servicio al cliente? ¿El cliente se encuentra satisfecho con la atención brindada?
71. ¿Cómo es la logística para la distribución del producto? ¿El producto es entregado a tiempo? ¿Cómo es el proceso de orden?

72. ¿La empresa cuenta con promociones de venta? ¿Miden su efectividad?
<b>4.6. Finanzas</b>
73. ¿La empresa realiza registro de costos y ventas?
74. ¿Determina algún tipo de presupuesto?

Anexo 3.

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

<b>1. Estrategias.</b>
1. ¿Considera que el objetivo de su empresa es dirigirse a un mercado amplio o se enfoca a mercados con alguna característica en particular?
2. ¿Considera que tiene menores costos en comparación a la competencia?
3. ¿Considera que su empresa proporciona una combinación de producto/Servicio superior?
4. ¿Maneja alguna línea de calzado para pequeños grupos de consumidores o nichos de mercado?
5. ¿Se enfoca en ofrecer un calzado de menor precio o un calzado único?
6. ¿Cuáles han sido las estrategias que lo han posicionado para alcanzar el lugar en el que está actualmente?