



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

ITM

TESIS:

INFLUENCIA DE LOS RECURSOS, LAS CAPACIDADES Y EL ENTORNO SECTORIAL
EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO EN TICUL,
YUCATÁN.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO(A) EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO
REGIONAL

PRESENTA:

L.A.M. ADRIANA DEL ROSARIO CARRILLO CÁMARA

ASESOR:

DRA. MARIA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ

CO-ASESOR:

M.A. EMMA GUADALUPE MENDOZA CERVERA

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2019



EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Mérida

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

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

No. DE OFICIO: X-349/19

Mérida, Yucatán, **23/agosto/2019**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. CARRILLO CÁMARA ADRIANA DEL ROSARIO
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su asesora la **Dra. María Antonia Morales González** con la codirección de la **M.A. Emma Guadalupe Mendoza Cervera**, y la comisión revisora integrada por la M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, el M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan y la Dra. Ana María Canto Esquivel, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"INFLUENCIA DE LOS RECURSOS, LAS CAPACIDADES Y EL ENTORNO SECTORIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CALZADO EN TICUL, YUCATÁN"

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica

**M.C. DANIEL ARCÁNGEL LÓPEZ SAURI
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.p. Archivo
DALS/fja



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



AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por los recursos brindados para la ejecución completa de este trabajo de investigación a través del programa de Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Mérida (ITM), misma institución a la cual también agradezco por su dedicación, colaboración y apoyo para cumplir mis objetivos de la productividad académica estipulada además de la tesis de investigación. Del programa de maestría, agradezco a todos los profesores quienes me compartieron su conocimiento y experiencia durante clases y en los pasillos del ITM; a la M.C. Hermila Ulibarri Benítez, al M.C. Andrés Pereyra Chan (quienes conforman mi comité tutorial) y a la Dra. Ana María Canto Esquivel les agradezco el asesoramiento, el conocimiento y los consejos para llevar a cabo las consultorías empresariales y mi tesis; y por último, agradezco infinitamente a mi directora de tesis, la Dra. María Antonia Morales González, quien con su asesoramiento, dedicación, motivación, experiencia, conocimiento, consejos y paciencia contribuyó a que logre concluir y cumplir por completo mi desarrollo académico y profesional del programa de maestría.

Agradezco a la dirección de la Escuela de Negocios de la Universidad Modelo por aceptar trabajar en conjunto con el ITM para que la M.A. Emma Guadalupe Mendoza colabore conmigo como mi co-directora de tesis, su experiencia, apoyo y conocimiento me fueron útiles para mi trabajo de investigación.

De igual manera, agradezco infinitamente el apoyo y la cooperación de cada uno de los miembros de la empresa, en especial a los directores, quienes me abrieron las puertas desde mis inicios en la maestría y me apoyaron plenamente para realizar mi trabajo de investigación en su empresa. Así como también a las personas ajenas a la empresa, pero igual de relevantes que cooperaron para brindarme información durante las entrevistas.

Agradezco a mis padres, hermanas y a mis amigos de años quienes me apoyaron incondicionalmente durante todo el ciclo que duró la maestría.

Finalmente, agradezco mucho a mis amigos y compañeros que obtuve durante la maestría, Gracias!

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo estudiar la actividad económica del calzado a nivel sectorial y empresarial del municipio de Ticul, Yucatán, México. El interés surge por conocer el panorama actual del sector calzado del lugar debido a que es una actividad con muchos años en el mercado, el cual es considerado como el motor económico principal del municipio y a nivel estatal es el principal productor de calzado. A pesar de eso, el desarrollo competitivo del sector es rezagado en comparación con los municipios de León, Guanajuato y Guadalajara, Jalisco; por lo tanto, para contribuir con su competitividad, esta investigación se enfocó en dos niveles. El primer nivel consiste en conocer la situación actual del sector; el segundo nivel, se trata de analizar qué recursos, capacidades y estrategias adopta una empresa fabricante de calzado para alcanzar mayores niveles competitivos.

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

Los resultados indican que para el sector, la fuerza del poder de negociación de los compradores es la que más influye, las razones principales son por la gran variedad de oferta de calzado que existe, el calzado mayormente es similar, casi no existe lealtad empresa-cliente; con respecto a la empresa, se detectó que sus recursos tangibles y humanos como la maquinaria y equipo, materiales e insumos, instalaciones, división del trabajo, conocimiento del personal y cultura son los que principalmente favorecen su competitividad, de igual manera sucede con las capacidades de dirección general, proceso de producción, ventas y distribución; la estrategia que adopta la empresa es de diferenciación. Por último, el sector calzado y la empresa deben tomar acciones para fortalecer su desarrollo competitivo.

Palabras claves: competitividad, sector calzado, recursos, capacidades, estrategias.

ABSTRACT

The objective of this research is to study the economic activity of footwear at the sector and business level of the municipality of Ticul, Yucatan, Mexico. The interest arises from knowing the current panorama of the footwear sector of the place because it is an activity with many years in the market and that is the main economic engine of the municipality and at the state level, it is the main producer of footwear. Despite this, the competitive development of the sector is lagging in comparison with the municipalities of León, Guanajuato and Guadalajara, Jalisco; therefore, to contribute to its competitiveness, this research focused on two levels. The first level consists in knowing the current situation of the footwear sector; the second level is about analyzing what resources, capabilities and strategies a shoe manufacturer adopts to reach higher competitive levels.

The methodology for this study was considered as a case study of qualitative and descriptive scope, in which three categories of analysis are considered: sector environment, resources and capacities, strategies. To collect information from each category, semi-structured interviews were applied to study subjects who are people with many years of experience in the footwear sector, opinion leaders within the municipality and, finally, people working in the company; Information was collected through observations, company documents and bibliographic sources.

The results indicate that for the sector the force of the bargaining power of the buyers is the one that most influences, the main reasons are for the great variety of footwear offer that exists, the footwear is mostly similar, there is almost no company-customer loyalty. With respect to the company, it was detected that its tangible and human resources such as machinery and equipment, materials and supplies, facilities, division of labor, knowledge of personnel and culture are those that mainly favor their competitiveness, in the same way it happens with general management capabilities, production process, sales and distribution. The strategy adopted by the company is differentiation. Finally, the footwear sector and the company must take actions to strengthen their competitive development.

Keywords: competitiveness, footwear sector, resources, capacities, strategies.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. La importancia de la industria del calzado.....	2
1.1.2. Comparación entre la industria del calzado de León, Guanajuato y Ticul, Yucatán.6	
1.2. Planteamiento del problema de la investigación.....	9
1.2.1. Preguntas de la investigación	10
1.2.2. Objetivos de la investigación.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4. Delimitación.....	12
1.5. Contenido de los capítulos	13
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Ventaja competitiva: concepto y evolución	15
2.2. La competitividad y sus dimensiones.....	17
2.2.1. Competitividad nacional y el modelo: el diamante de competitividad	19
2.2.2. Competitividad industrial o sectorial y el modelo: las cinco fuerzas competitivas .	22
2.2.3. La competitividad empresarial y el modelo: la cadena de valor	25
2.3. Estrategia: competitiva y empresarial. El modelo de las tres estrategias genéricas	29
2.5. Teoría de los recursos y capacidades	32
2.5.1. Recursos	35
2.5.2. Capacidades	37
2.6. Casos de estudio: la industria del calzado en los municipios de León, Guanajuato y Ticul, Yucatán; recursos y capacidades.....	38
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	41
3.1. La industria del calzado.....	41
3.1.1. La industria del calzado Internacional	41

3.1.2. La industria del calzado en México	43
3.1.3. La industria del calzado en Yucatán.....	45
3.2. Ticul: La capital del calzado de la región sur	46
3.2.1 Ubicación geográfica del municipio	47
3.2.2. Situación poblacional y socioeconómica de Ticul	48
3.2.3. Historia de la industria del calzado	48
3.3. La Empresa.....	50
3.3.1. Antecedentes	51
3.3.2. Estructura organizacional	52
3.3.3. Situación actual.....	54
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	57
4.1. Tipo de investigación	57
4.2. Enfoque de la investigación.....	58
4.3. Diseño de la investigación	58
4.4. Unidad de análisis o sujeto de estudio, población y muestra.....	59
4.5. Definición de variables o categorías de análisis	60
4.6 Descripción de las herramientas de recolección de información	61
4.6.1. Primera categoría: Entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado	61
4.6.2. Segunda categoría: Recursos y capacidades.....	62
4.6.3. Tercera categoría: Estrategias	64
4.7. Procedimiento de análisis de la información.....	64
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	65
5.1. El entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado: análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	65
5.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes	66
5.1.2. Amenaza de competidores potenciales	68
5.1.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	71
5.1.4. Poder de negociación de los proveedores	72
5.1.5. Poder de negociación de los compradores	74
5.1.6. Modelo de las cinco fuerzas en la industria del calzado del municipio de Ticul.....	76
5.2. Situación actual de los recursos y las capacidades de la Empresa.....	79
5.2.1. Antecedentes de la empresa	80

5.2.2. Situación actual de la empresa.....	80
5.2.3. Recursos	82
5.2.4. Capacidades	90
5.3. Estrategia adoptada por la Empresa.....	96
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
6.1. Conclusiones	104
6.1.1. Entorno Sectorial de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul	105
6.1.2. Recursos de la Empresa.....	106
6.1.3. Capacidades de la Empresa.....	107
6.1.4. Estrategia de diferenciación	109
6.2. Recomendaciones	109
6.2.1. Industria del calzado	109
6.2.2. Gobierno del Estado, Ayuntamiento del municipio de Ticul y Cámaras de la Industria	111
6.2.3. Directores generales de la empresa.....	112
6.2.4. Investigadores.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Producción mundial del calzado: año 2017.....	3
Tabla 1.2 Estados con mayor concentración de producción de calzado.....	4
Tabla 1.3 Comparación de unidades económicas entre Ticul, Yucatán y León, Guanajuato ...	7
Tabla 1.4 Productividad de la industria de calzado a nivel nacional, estatal y municipal.....	7
Tabla 1.5 Comparación de la actividad por unidad productiva y personal ocupado	8
Tabla 2.1 Elementos del diamante de la competitividad.....	21
Tabla 2.2 Descripción de las cinco fuerzas de Michael Porter	23
Tabla 2.3 Factores que afectan el grado de cada fuerza	24
Tabla 2.4 Descripción de las tres estrategias genéricas de Michael Porter.....	31
Tabla 2.5 Los recursos de las empresas	36
Tabla 2.6 Clasificación funcional de las capacidades organizacionales.....	37
Tabla 3.1 Sector calzado en Latinoamérica	42
Tabla 3.2 Municipios que concentran la fabricación de calzado.....	45
Tabla 3.3 Cronología de la industria del calzado en Ticul, Yucatán.....	49
Tabla 3.4 Codificación de los miembros de la Empresa.....	50
Tabla 3.5 Características generales de la Empresa.....	51
Tabla 4.1 Resumen-Herramienta Primera Categoría.....	62
Tabla 4.2 Resumen-Herramienta Primera Categoría.....	63
Tabla 5.1 Codificación de los sujetos de estudio	65
Tabla 5.2 Resultados de la fuerza de la rivalidad entre competidores existentes.....	67
Tabla 5.3 Resultados de la fuerza de la amenaza de competidores potenciales	69
Tabla 5.4 Resultados de la fuerza de la amenaza de productos o servicios sustitutos	71
Tabla 5.5 Resultados de la fuerza del poder de negociación de los proveedores	72
Tabla 5.6 Resultados de la fuerza del poder de negociación de los compradores	74
Tabla 5.7 Codificación de los sujetos de estudio	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo de competitividad sistémica18

Figura 2.2 Los determinantes de la ventaja competitiva nacional21

Figura 2.3 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial23

Figura 2.4 La cadena de valor28

Figura 2.5 Las tres estrategias genéricas31

Figura 2.6 Análisis de los recursos y capacidades y la interface entre la firma y la estrategia34

Figura 2.7 La relación entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva35

Figura 3.1 Ubicación geográfica Ticul47

Figura 3.2 Organigrama de la Empresa53

Figura 3.3 Diagrama general del proceso de producción54

Figura 5.1 Análisis de las cinco fuerzas de la industria del calzado.....77

Figura 5.2 Análisis de los recursos de la Empresa.....89

Figura 5.3 Análisis de las capacidades de la Empresa.....94

Figura 5.4 Las tres estrategias genéricas96

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

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

1.1. Antecedentes

El fenómeno de la globalización induce a que el mercado se vuelva más dinámico y por ende la competencia se vuelve más fuerte y amenazante. Münch (2010) afirma que “en Latinoamérica, la incorporación a la globalización y la apertura comercial, han originado sectores socioeconómicos incrustados en la modernidad y la apertura, y sectores desarticulados con bajos niveles de competitividad y sin probabilidades de mejora” (p. 286). Este mismo autor menciona que las empresas deben enfrentar el reto de la globalización utilizando herramientas competitivas como la calidad, la productividad, la innovación y la tecnología.

Para que una empresa llegue a ser competitiva, debe tener la capacidad de mantener ventajas sostenibles frente a su competencia en el transcurso del tiempo, de diferenciar sus productos y servicios entregando valor agregado a sus clientes y de expandir su participación en el mercado, todo esto con el fin de mejorar la rentabilidad (Lanzas, Guevara y Duque, 2011). Esa ventaja sostenible, es la ventaja competitiva que desarrolla la empresa, aquella que es necesaria para diferenciarse de los competidores a través de una oferta de valor única que hace a la empresa la de mayor preferencia para los clientes (Porter, 1991). Algunos autores como Barney y Zajac (1994), Fong (2005), Hill y Jones (2009) y Grant (2010), mencionan que la ventaja competitiva se basa en la teoría de recursos y capacidades, es decir, la explotación de los recursos y la identificación de las capacidades para coordinar dichos recursos y aplicarlos hacia un uso productivo.

Hill y Jones (2009) mencionan que la empresa al coordinar sus recursos con las capacidades genera sus competencias distintivas y éstas dan paso a la formulación e implementación de estrategias, mismas que conducen a la ventaja competitiva y a una rentabilidad superior. Grant (2010) menciona que la estrategia tiene que ver con hacer coincidir los recursos y capacidades de una empresa con las oportunidades que surgen en el entorno externo de la misma, además, menciona que el rol de los recursos y capacidades de una empresa como base para la formulación de estrategias surge por dos factores: primero, el entorno sectorial o externo en el que se desenvuelven las empresas se va tornando cada vez más inestable, por lo que, los recursos y las capacidades que poseen las empresas se han considerado como una base más segura para formular estrategias en lugar del entorno externo; el segundo factor es que se ha vuelto cada vez más evidente que las principales fuentes de rentabilidad superior son la ventaja competitiva más que el atractivo de la industria a la que pertenece la empresa.

Entonces, para esta era de la globalización en el caso del sector manufacturero en México, González et al. (2012) sostienen que la única estrategia de desarrollo viable para la nación consiste en una apertura comercial indiscriminada donde las autoridades económicas del país promuevan la idea de que es necesario aumentar la competitividad de las empresas. Es por eso que la investigación se enfocó en la fabricación del calzado, siendo una de las ramas que está dentro del sector manufacturero. A continuación, se presenta la importancia de la industria del calzado a nivel mundial, nacional y estatal con datos estadísticos y, la comparación a nivel nacional del municipio que tiene mayor producción de calzado con el municipio donde se lleva a cabo la investigación.

1.1.1. La importancia de la industria del calzado

La industria del calzado es una de las más importantes dentro del sector económico y manufacturero, esto es, por ser una actividad que genera empleo al requerir mano de obra para la elaboración del calzado y, por ser un artículo de alto consumo que satisface una de las necesidades básicas de la población.

La producción mundial de calzado en el año 2017 se ha estabilizado con la cantidad de 23.500 millones de pares, comparándolo con el año 2016 se obtuvo un aumento del 2%. La fabricación de calzado se dio principalmente en el continente asiático, ahí se elaboró el 87% de todos los pares de calzado a nivel mundial. En relación con lo anterior, China, India, Vietnam e Indonesia son los principales países en fabricación de calzado. De América Latina, Brasil y México son los únicos dos países que están dentro de los diez países con mayor producción de calzado y, por otro lado, Italia es el único país europeo que forma parte de dicho top diez (Revista del calzado, 2018). En la tabla 1.1 se presentan los datos estadísticos de la producción mundial del calzado en el año 2018:

Tabla 1.1
Producción mundial del calzado: año 2017

Posición	País	Pares (millones)	Porcentaje mundial	2017/2016 (cantidad)
1°	CHINA	13.523	57,5%	+3,2%
2°	INDIA	2.409	10,2%	+6,7%
3°	VIETNAM	1.000	4,7%	-7,2%
4°	INDONESIA	1.083	4,6%	-1,5%
5°	BRASIL	909	3,9%	-4,7%
6°	BANGLADÉS	428	1,8%	+13,2%
7°	TURQUÍA	400	1,7%	-20%
8°	PAKISTÁN	398	1,%	-0,3%
9°	MÉXICO	259	1,1%	+2%
10°	ITALIA	191	0,8%	+1,6%

Fuente: Elaboración propia con información de la Revista del calzado (2018).

A nivel nacional, la producción de calzado es una actividad comercial importante con más de 400 años, mismos que han servido para mejorar esta industria, logrando una cadena industrial proveedora de cuero y calzado sumamente competitiva. Esta industria, es altamente diversificada que abarca materiales como tela, plástico, caucho y cuero, con ello se producen diferentes tipos de calzado para hombre, mujer y niños hasta productos más especializados como botas para practicar snowboard, calzado médico, calzado para diabéticos y calzado de protección. Para este sector, las cifras de empleo más actuales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) muestran que, durante el año 2013 fue de 115 mil 513 personas (Secretaría de Economía, 2015a).

En el país, cuatro entidades concentran el 94% del valor de la producción de calzado: Guanajuato 70%, Jalisco 15%, el Estado de México 5%, y el Distrito Federal 3%. Existen cerca de 41 mil 500 zapaterías en todo el territorio nacional. En el año 2014, se exportaron 25.6 millones de pares de zapatos, con valor de 571.17 millones de dólares; en el mes de agosto de ese mismo año, se estableció un marco para impulsar acciones que propicien la productividad y la competitividad de la industria, y también, para prevenir y combatir la subvaluación de mercancías importadas (prácticas comerciales nocivas provocadas por mercancías que importan al país, en ocasiones, a precios significativamente bajos, incluso por debajo del precio de la materia prima con la que se elaboran, que se declaran en aduana con la facturación a través de terceros o, la alteración o falsificación de los documentos comerciales, entre otras) que afecta el desempeño de la industria nacional al generar la pérdida de empleos, propiciar un bajo nivel de inversión y fomentar el crecimiento de la economía informal (Secretaría de Gobernación, 2014; Secretaría de Economía, 2015b).

Por otro lado, la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL, 2016) menciona que dicha industria cuenta con 8,225 fábricas de calzado donde el 67% se encuentra en Guanajuato, 20% en Jalisco y 13% en el Distrito Federal, Estado de México, Yucatán, Michoacán y Puebla. La industria produce 240 millones de pares al año y el consumo per cápita es de 2.7 pares. Actualmente, con datos más recientes del INEGI, se presenta la tabla 1.2 con el desglose de los principales estados dedicados a la producción de calzado en el país, con su número de unidades económicas y el porcentaje que ocupan, de esta manera, se observa que los estados del centro son los que concentran la mayor parte de producción.

Tabla 1.2
Estados con mayor concentración de producción de calzado

ESTADO	UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE (%)
GUANAJUATO	4527	66
JALISCO	782	11
EDO. DE MEXICO	311	5
MICHOACAN	445	6
YUCATAN	341	5
PUEBLA	296	4
CD. DE MEXICO	184	3
Total	6886	100

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2017).

En un estudio realizado por Ortiz y Martínez (2000) en León, Guanajuato, mencionan que la industria de calzado en México enfrenta un gran reto desde la apertura comercial a nivel global, ya que, es un sector fundamental en la globalización económica, y el país puede alcanzar una posición para ser competitivo en el mercado mundial. La fabricación de calzado es intensiva en mano de obra, por lo cual México podría lograr una situación a su favor con relación a algunos países y segmentos de mercado internacionales. En otro estudio elaborado en los estados de Jalisco y Guanajuato por Hernández (2007), se afirmó lo siguiente:

Las perspectivas o escenarios de la industria del calzado en México dependerán de las características de cada empresa, densidad de capital, giro productivo, capacidad tecnológica, nivel de productividad, y de las estrategias diseñadas por los empresarios, pero también están relacionadas con una serie de factores externos que tienen que ver con las ventajas competitivas en el mercado mundial (párr. 92). Si bien los diagnósticos que se han realizado sobre la industria del calzado coinciden en señalar que los principales obstáculos que se interponen a su desarrollo son problemas estructurales del sector como: la dificultad para obtener créditos debido al alto índice de cartera vencida; la baja calidad y la recuperación insuficiente de las pieles locales, la dispersión y la falta de integración de la industria, que se compone principalmente de empresas pequeñas y la disminución del poder adquisitivo en el mercado interno; también se hace hincapié en la ausencia de una cultura exportadora, la falta de competitividad de algunos productos y la fuerte competencia en el mercado externo (párr. 93).

En un estudio de Rendón y Morales (2006) se menciona que conocer la posición competitiva de una industria es importante para la toma de decisiones, porque le permite desarrollar sus capacidades, es decir, una industria local a través de sus productos podrá enfrentar con éxito la competencia externa en el mercado doméstico y disputar su presencia en el mercado exterior midiendo sus ventajas comparativas.

A nivel estatal, Yucatán cuenta con 341 unidades económicas que practican la actividad de calzado, actividad que se desarrolla principalmente en los municipios de Ticul, Hunucmá, Mérida, Valladolid y Chapad (INEGI, 2017). Ticul es el principal productor de calzado, en aquel lugar, se establecen 203 fábricas que abarcan el 60% del total de las unidades económicas del sector calzado en el estado, y se distribuyen de la siguiente manera: 152 unidades realizan

calzado de plástico o sintético, 20 unidades fabrican calzado con corte de piel y cuero; 15 unidades económicas fabrican huaraches y calzado de otro tipo de materiales; 10 unidades se enfocan al calzado de hule; y 6 unidades elaboran calzado con corte de tela (INEGI, 2017).

Además de lo anterior, solo el municipio de Ticul fabrica anualmente más de 453 mil pares de zapatos, ofrece empleo a más de mil personas y es constituido como el motor económico tradicional de la región sur de la entidad, según datos del INEGI (Diario de Yucatán, 2017a). Se destaca que estados reconocidos por su manufactura de zapatos, como la ciudad de León, Guanajuato, solicitan pedidos a los talleres establecidos en Ticul debido a su calidad y diseños (Diario de Yucatán, 2017b).

Por último, en años más recientes los estados de Guanajuato y Jalisco tomaron acciones con el propósito de resolver los obstáculos anteriormente mencionados, esto, les ha permitido tener un mejor desarrollo y posicionamiento competitivo en el mercado. Incluso entre el estado de Yucatán y Guanajuato se consideró ejercer una alianza con la finalidad de que éste último le comparta conocimiento y capacitación para detonar la industria de calzado sureste (Yucatán, 2019).

1.1.2. Comparación entre la industria del calzado de León, Guanajuato y Ticul, Yucatán.

Se presenta en la tabla 1.3 la comparación del municipio de Ticul, lugar de la investigación, con el municipio de León, principal productor a nivel estatal y nacional, con el número de unidades económicas, el tamaño que ocupan y el rango del número de trabajadores; en dicha tabla se observa que en Ticul la mayoría de las unidades económicas son principalmente micro empresas, a diferencia de León donde las unidades económicas abarcan desde tamaño grande a micro.

Tabla 1.3

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

MUNICIPIO	TICUL		LEÓN	
	Rango del número de trabajadores	Unidades Económicas	Rango del número de trabajadores	Unidades Económicas
Micro	0 - 10	183	0 - 10	2474
Pequeña	11 - 50	20	11 - 50	608
Mediana	51 - 250	-	51 - 250	163
Grande	251 y más	-	251 y más	59
Total		203	Total	3304

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2017)

Siguiendo con la comparación, en la tabla 1.4 se analizan las características principales de las unidades económicas del sector privado con actividad de producción de calzado, se hace el análisis a nivel nacional, por estado y municipio con base en los datos más actuales obtenidos mediante el Censo Económico del año 2014 del INEGI (en el Anexo I se define cada una de las características: personal ocupado total y producción bruta total).

Tabla 1.4

Productividad de la industria de calzado a nivel nacional, estatal y municipal

Entidad	Unidades Económicas (UE)	Personal Ocupado Total	Producción Bruta Total (Millones de Pesos)
Nacional	7,309	120373	40582.56
Guanajuato	3,920	87362	31550.95
León	2,857	66855	25347.35
Yucatán	323	1373	126.58
Ticul	197	1002	102.22

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2014)

Se puede observar que del total nacional de unidades económicas que fabrican calzado, el estado de Guanajuato es el que produce un poco más de la mitad con 3920 unidades económicas, el municipio de León, su principal productor tiene una participación de 2857 (UE), lo que representan casi el 73% del total de la producción a nivel estatal; en el caso del estado de Yucatán, las 323 unidades económicas ocupan casi el 5% del total nacional, el municipio de Ticul es el que concentra la mayor producción en el estado con sus 197 (UE), lo que representa el 60% estatal. Tomando como referencia los datos de la tabla 1.4, en la tabla 1.5 se realiza un análisis del personal ocupado total y la producción bruta total por unidad

económica y la producción bruta total por personal ocupado total, con el fin de tener un valor de comparación más explícito.

Tabla 1.5
Comparación de la actividad por unidad productiva y personal ocupado

Entidad	Personal Ocupado Total/UE	Producción Bruta Total (Millones de Pesos/UE)	Producción bruta total (Millones de Pesos)/Personal ocupado Total
Nacional	16.47	5.55	0.34
Guanajuato	22.29	8.05	0.36
León	23.40	8.87	0.38
Yucatán	4.25	0.39	0.09
Ticul	5.09	0.52	0.10

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2014)

En esta tabla se observa que la producción bruta total de la ciudad de León es 17 veces mayor a la que reporta Ticul, lo que demuestra la gran producción de la industria de este lugar; por otro lado, se puede ver que León represente 4.6 veces más personal ocupado por unidad productiva; por último, se indica que la producción bruta total por personal ocupado es de 3.8 veces mayor de la ciudad de León con respecto a Ticul, este último dato se considera que muestra con mayor precisión la diferencia entre las industrias de estas localidades ya que elimina el factor del tamaño de las de las industrias.

En conclusión, en los datos anteriores se puede notar que la industria de León está consolidada y la industria de Ticul aún requiere mejorar sus procesos productivos para alcanzar esos niveles, sin embargo, posee los recursos las capacidades y cuentan con el potencial para mejorar su situación y crecer, es por eso que Martín, Parra y Navarrete (2015) concuerdan que vislumbran a la competitividad como base para el crecimiento y supervivencia de las fábricas, así como, la importancia de la toma de decisiones en dichas empresas. En otro estudio, Mendoza (2013) detectó que las áreas que abarcan las fábricas competitivas del mismo municipio, son la tecnología, innovación, mercadotecnia, calidad, recursos humanos, capacidad directiva y cultura organizacional.

1.2. Planteamiento del problema de la investigación

En el país, la fabricación de calzado es una actividad económica sustancial con gran potencial de crecimiento, en Yucatán, la producción de calzado representa el 5% a nivel nacional con 341 unidades económicas, y es el municipio de Ticul que concentra el 60% con la cantidad de 203 fábricas de calzado, en su mayoría son micros y pequeñas empresas (INEGI, 2017). Sin embargo, la Secretaría de Economía (2015) aún no considera a Yucatán como una entidad significativa en comparación a los estados del centro para la producción de calzado.

En Ticul, la industria de calzado presenta una problemática muy diversa, como baja productividad por tener procesos artesanales, así como, uso de equipo industrial básico que apoya al proceso de producción entre otros aspectos (Martín, Parra y Navarrete, 2015). Otra circunstancia, es que las materias primas se consiguen a elevados costos debido a que las zapateras compran de manera individual y en pequeñas cantidades (Ríos, 2017). Los fabricantes no cuentan con proveedor fijo, ellos se enfocan más en seleccionar al proveedor cuando éste cuenta con el mejor precio sobre el insumo que necesitan (Martín, Parra y Navarrete, 2015).

Utilizan materiales sintéticos similares al cuero (Parra, 2011), principal material debido a que lo consiguen a menor costo (Ríos, 2017). Con relación en su comercialización, los canales de distribución son limitados a nivel estatal y presentan escasa penetración a nivel regional. Otro factor problemático es su administración incipiente, enfocada a los ingresos diarios de la empresa y no a un sistema administrativo que les permita analizar la situación de la misma y realizar una planeación estratégica; en sí, las unidades económicas de calzado presentan características comunes dadas por ser mipymes como el hecho de que casi nunca realizan actividades de planeación, siendo un aspecto importante que les permitiría tener una visión a futuro (Red PYMES-Cumex, 2010). Para Ríos (2017) algunos dueños o gerentes presentan escasas habilidades directivas y los trabajadores en ocasiones se convierten en los patrones que llegan a decidir el rumbo de la empresa; por último, este autor señala que el capital humano está conformado en su mayoría por mano de obra no especializada, son artesanos, aprenden del oficio con base en la experiencia que van adquiriendo mientras trabajan en las fábricas.

En conclusión, el sector calzado de Ticul al estar conformado por empresas de tamaño micro presentan características común de las mipymes como “baja intensidad de capital, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra...contratación de mano de obra semi calificada o no calificada, bajo nivel de inversión, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos, y finalmente subordinación a las grandes empresas” (Kantis, 2004, citado en Saavedra y Hernández, 2008, p. 132). Se considera que muchos de los problemas anteriormente mencionados se pueden mejorar a identificando los recursos y las capacidades que favorecen a la competitividad de las empresas y así detonar la industria de calzado local.

1.2.1. Preguntas de la investigación

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

1.2.1.1. Pregunta general:

¿Qué estrategias implementa una empresa fabricante de calzado en Ticul para alcanzar mayores niveles competitivos y cómo es el entorno sectorial, los recursos y las capacidades que influyen en su competitividad?

1.2.1.2. Preguntas específicas:

1. ¿Cómo es el entorno sectorial en el que se desenvuelve las empresas fabricantes de calzado del Municipio de Ticul, Yucatán, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter?
2. ¿Cuáles son los recursos que favorecen a la competitividad de una empresa de fabricación de calzado de Ticul, Yucatán?

3. ¿Cuáles son las capacidades que contribuyen a la competitividad de una empresa de fabricación de calzado de Ticul, Yucatán?
4. ¿Qué estrategias son las que implementa la empresa fabricante de calzado para su desarrollo competitivo?

1.2.2. Objetivos de la investigación

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

1.2.2.1. Objetivo general:

Analizar qué estrategias implementa una empresa fabricante de calzado en Ticul para alcanzar mayores niveles competitivos, determinando los recursos, las capacidades y el entorno sectorial que influyen en su competitividad.

1.2.2.2. Objetivos específicos:

1. Describir el entorno sectorial en el que se desenvuelven las empresas fabricantes de calzado en el municipio de Ticul, Yucatán mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
2. Determinar los recursos que influyen en la competitividad de una empresa fabricante de calzado de Ticul, Yucatán.
3. Determinar las capacidades que influyen en la competitividad de una empresa fabricante de calzado de Ticul, Yucatán.
4. Identificar las estrategias que la fábrica adopta para alcanzar mayores niveles competitivos.

1.3. Justificación

La fabricación de calzado es una actividad con gran potencial de crecimiento económico en el país, si se compara la industria de Ticul con la de León, siendo líder a nivel nacional, se puede observar una gran diferencia en las características principales de las unidades económicas que indican su limitado desarrollo, por ello la conveniencia de la investigación, ya que, la industria de León presenta valores de producción bruta total de 17 veces mayor que los de la industria de Ticul.

Considerando estas grandes diferencias, se podría tener implicaciones prácticas favorables debido a que se realiza un análisis de cuáles son las causas que limitan el desarrollo de la industria del calzado a nivel local, y con ello proponer estrategias para mejorar los elementos que contribuirían a la competitividad de la industria local e impactar en su desarrollo.

Es de relevancia social y económica este estudio dado que en el municipio de Ticul se encuentra el 60% de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado a nivel estatal, ésta actividad junto con la alfarería son las actividades principales que sostienen al municipio (Medina, Pech, y Caamal, 2012). Además, de los casi 40 mil habitantes que forman la población de Ticul, el 80% está dedicada de manera directa e indirecta a la fabricación de calzado tanto para dama como caballero (Mejía, 2013), por lo que genera bienestar en las familias que se dedican a la actividad.

1.4. Delimitación

La presente investigación se elaboró en el municipio de Ticul en el Estado de Yucatán con una duración no mayor a dos años comprendido en el periodo de agosto de 2017 a mayo 2019. Realizado en una empresa considerada como una de las mejores posicionadas y competitivas a nivel local de acuerdo a su volumen de ventas y número de empleados. El estudio no se extiende más allá del sector de industria manufacturera en la rama de fabricación de calzado (INEGI, 2017), se analizó el entorno a través de personas con muchos años de experiencia en el sector calzado, además de algunos líderes de opinión dentro del municipio y, por último, se limitó a estudiar los recursos y capacidades de una empresa.

1.5. Contenido de los capítulos

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

El capítulo dos, aborda el marco teórico con los conceptos de competitividad, ventaja competitiva y los modelos de competitividad. También se habla de la estrategia competitiva y empresarial y los tipos estrategia más usuales. Por último, se menciona la teoría de los recursos y capacidades, así como la descripción de cada uno. Este capítulo establece la base o el fundamento de la investigación.

En el capítulo tres, se presenta el marco contextual del proyecto como el panorama de la industria del calzado a nivel internacional, nacional y estatal; posteriormente, se aborda sobre el municipio de Ticul, el lugar de interés para el estudio, por ser constituido como el principal motor económico de la industria a nivel región sureste, y de igual manera, se incluye la descripción de la empresa (objeto de estudio) con sus antecedentes, estructura organizacional y situación actual.

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

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

Por último, en el capítulo seis, se abordan las conclusiones de la investigación y se presenta una serie de recomendaciones con base en los resultados obtenidos. Lo anterior, con la

finalidad de mejorar la situación actual de la industria y la empresa y, también como un documento que sirva de fuente para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En esta sección se abordan las teorías principales y los conceptos relevantes que fundamenta el tema de investigación *Influencia de los recursos, las capacidades y el entorno sectorial en la competitividad de una empresa fabricante de calzado en Ticul, Yucatán: Estudio de caso*. Se realiza la revisión del concepto competitividad desde sus diferentes niveles, de la ventaja competitiva, la estrategia y los tipos de estrategia que fomentan el crecimiento y permanencia de las empresas; de igual manera, se abordan modelos teóricos que proponen diferentes autores para el análisis del entorno sectorial; y, por último, se presenta la teoría de los recursos y capacidades, siendo éste el marco de referencia principal de la investigación.

2.1. Ventaja competitiva: concepto y evolución

Para que una nación y empresa tenga la capacidad de mantenerse en el ámbito de la globalización, requiere actualmente de ventajas competitivas para favorecer su posición ante la competencia, sin embargo, antes de que se llegara a dicha conclusión, surgieron otras propuestas de ventaja: la ventaja absoluta y la ventaja comparativa. Es por eso que, en este apartado se conceptualiza de manera breve cada una de ellas y posteriormente de manera más explícita la ventaja competitiva.

La ventaja absoluta se da cuando un agente (país o empresa) es más productivo que su competencia, en este caso la productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción, esta concepción surge por Adam Smith en su obra: *La riqueza de las naciones de 1776*. La ventaja comparativa se refiere al costo de oportunidad, en el ámbito internacional, se dice que un país posee ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores, este costo de oportunidad se asocia a la ventaja de poseer un factor en abundancia, esta teoría es desarrollada por David Ricardo como un propósito de mejorar la teoría de ventaja absoluta (Cabrera, López y Ramírez, 2011). Entonces, un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad en la producción de este bien en comparación a otros bienes, y además, es menor en este país a diferencia de otros países (Krugman y Obstfeld, 2006).

Michael E. Porter con la finalidad de revolucionar y solucionar los problemas que enfrentaban las dos ventajas anteriormente mencionadas introduce la ventaja competitiva, que “nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo” (Porter, 1991, p. 20). Por valor se entiende el pago que están dispuestos a realizar los compradores, y el valor superior es el resultado de ofrecer menores precios que la competencia por beneficios equivalentes o por dar beneficios únicos que justifica un precio mayor. Los dos tipos de ventaja competitiva son: liderazgo en costo y diferenciación (Porter, 1991).

La ventaja competitiva también hace referencia a las condiciones competitivas que desarrollan las empresas para diferenciarse de la competencia y afrontar los retos del entorno. Autores como Hill y Jones (2009) y Grant (2010) sostienen que una compañía tiene ventaja competitiva sobre dos o más empresas cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. De igual manera, la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, siendo las fortalezas específicas de la empresa que permiten la diferenciación de los productos o el logro de costos más bajo que sus rivales (Hill y Jones, 2009). Se destaca también que las ventajas competitivas son las características del producto o servicio que le confieren supremacía a una empresa sobre la competencia (Münch, 2010), a su vez, genera una posición privilegiada ante sus clientes y obtiene beneficios que garantizan la permanencia en el largo plazo, es decir, permite a la empresa entrar a una etapa de maduración y mantenerse en operación en el tiempo, gracias a las capacidades heterogéneas adquiridas (Cardoza y Fong, 2016).

Por otra parte, la ventaja competitiva al conjuntar activos tangibles e intangibles como la tecnología y habilidades administrativas incrementa la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción más sofisticados a un costo menor, es decir, satisfacer las necesidades de la demanda con mayor eficacia, se puede traducir en la capacidad de pedir un precio mayor (Romo y Musik, 2005; Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012).

Entonces, cuando la empresa realice algo particular y bien en comparación a sus rivales se le considera como ventaja competitiva, y debe esforzarse para alcanzarla de manera *sostenida* a través de: “1) Su adaptación continúa a los cambios en las tendencias y

acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores” (Fred, 2013, p. 9). La base fundamental del desempeño a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida (Porter, 1991), y lo que la hace sostenida, sustentable o duradera, son los elementos estratégicos que influyen en los compradores para tener razones duraderas para preferir los productos o servicios de una empresa sobre los de sus competidores (Thompson et al., 2012).

En la nueva economía, Porter encuentra que la ventaja competitiva de las empresas depende más de la innovación de productos y procesos y de la capacidad de aprender que de la mano de obra barata y recursos naturales (Villarreal y Ramos, 2001); estos mismos autores, mencionan que la ventaja competitiva ha evolucionado de la ventaja competitiva básica (basada en costo, precio y calidad, mismos que se requieren como mínimo para entrar a la hipercompetencia) al nuevo concepto de ventaja competitiva sustentable, con base en la capacidad y la velocidad de la empresa para aprender e innovar productos y procesos con mayor rapidez. Para desarrollar esta ventaja se requiere del desarrollo y fortalecimiento de empresas competitiva tipo IFA (inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización). En conclusión, las empresas deben desarrollar y/o fortalecer sus ventajas competitivas creando estrategias adecuadas o renovarlas, si es el caso, para favorecer y mejorar su posición competitiva.

2.2. La competitividad y sus dimensiones

En este apartado se presenta el concepto de la competitividad en sus distintos niveles (nacional, sectorial y empresarial) con la finalidad de entender qué es y por qué es de importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas, a través de la aportación de diversos autores consolidados e instituciones. En primera instancia y de manera general, la competitividad es definida por la Real Academia Española (2017) como la capacidad de competir; o rivalidad para la consecución de un fin. Por esta definición, se entiende que una nación, sector, empresa, equipo de trabajo o incluso persona que se caracteriza por ser competitivo, es capaz de luchar y ser mejor que sus rivales, sin embargo, esta comprensión no es suficiente.

En un estudio realizado por Morales y Pech (2000), argumentan que el origen de la competitividad surge de la siguiente manera:

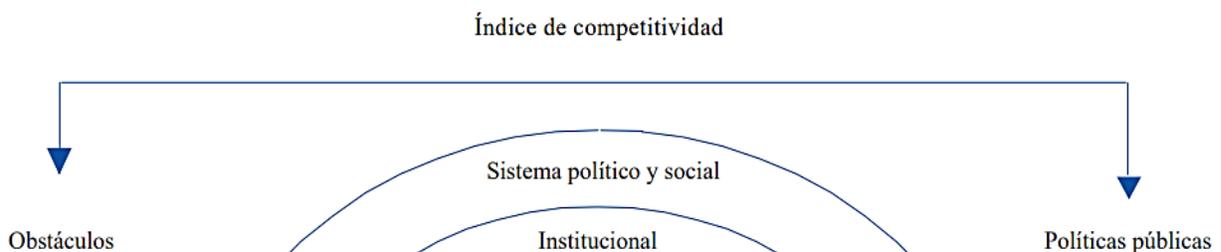
Se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo ésta puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; y desde una óptica microeconómica, en la que las empresas – por sí mismas – se imponen incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores (p. 49).

La competitividad es un concepto que posee múltiples significados y alcances, vista desde un enfoque macroeconómico y uno microeconómico, en el primer enfoque se habla de la competitividad del país o nación, referida a las condiciones de competitividad del entorno-región en el que opera una organización, para el segundo enfoque se considera a la competitividad empresarial que denota todas las condiciones de orden interno a la organización que le permiten competir en un determinado entorno; diversos autores ven a la competitividad como un proceso que involucra variables internas de la empresa y variables externas a ella (Botero, 2014).

Se ha ampliado la competitividad de manera que no sólo contempla a las empresas de manera individual, sino que también abarca los ámbitos industrial y nacional (Ordoñez Tovar, 2011). Romo y Musik (2005) mencionan que la competitividad de la empresa se ve influenciada por las condiciones que prevalecen en la industria y la región y éstas mismas son afectadas por las condiciones nacionales. A lo anterior, René Villareal y Rocío Ramos de Villareal (2001) lo denominan competitividad sistémica, aunque ellos establecen seis niveles: (1) competitividad microeconómica, (2) mesoeconómica, (3) competitividad macroeconómica, (4) competitividad internacional, (5) Institucional y (6) Político social; en la figura 2.1 puede verse la representación empezando de a dentro hacia afuera.

Figura 2.1

Modelo de competitividad sistémica



Microeconómico

Fuente: Villarreal y Ramos (2001, p. 785)

El modelo de competitividad sistémica, a su vez, se basa en el nuevo enfoque ICOP, en el que el objetivo es medir los índices de competitividad (IC) identificar los obstáculos (ICO) y formular políticas para la mejora y sustentabilidad de la competitividad (ICOP) (Villarreal y Ramos, 2001). En el siguiente apartado se conceptualiza y se profundiza sobre la competitividad en los niveles nacional, sectorial (industrial) y empresarial, siendo este último nivel en el que se enfoca la investigación.

2.2.1. Competitividad nacional y el modelo: el diamante de competitividad

La competitividad a nivel nacional, de acuerdo con el Foro Económico Mundial (FEM) se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país que conduce al crecimiento y bienestar (Cann, 2016). El Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) por sus siglas en inglés, define la competitividad como la medida en que un país puede fomentar un entorno en el que las empresas pueden generar valor sostenible (Bris, 2018). Por otra parte, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), menciona que es una forma de medir la economía en relación con los demás, es decir, es la capacidad para atraer y retener talento e inversión (IMCO, 2012).

Desde la perspectiva macroeconómica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la competitividad “auténtica” de una economía es la capacidad de un país

para incrementar o al menos sostener su participación en los mercados internacionales, que simultáneamente eleva el nivel de vida de la población (Hounie, Pittaluga, Porcile y Scatolin, 1999). Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sostiene que la competitividad es el grado en el cual un país produce bienes y servicios (bajo condiciones de libre mercado) que superen los requerimientos de los mercados internacionales, y al mismo tiempo se mantienen y se expanden los ingresos reales de sus ciudadanos en el largo plazo (Ordóñez Tovar, 2011).

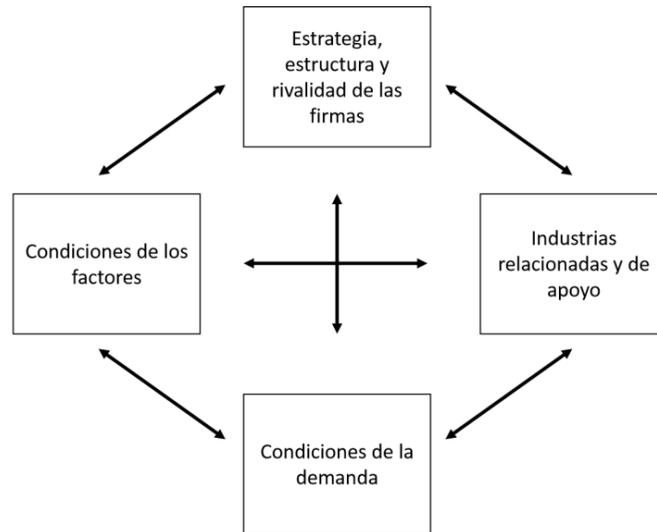
Entonces, una nación competitiva puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, posee capacidad para alcanzar los objetivos centrales definidos en su política económica, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real y el empleo de su pueblo a largo plazo y, es capaz de alcanzar altos índices en su PIB per cápita (Castellano y Ramírez; Nájera, 2013). Según Nájera (2013), el término de competitividad se refiere al comportamiento comparativo de la economía de un país, que se entiende como la aptitud de una nación para enfrentar a la competencia a nivel mundial, que cuenta con capacidad de exportación y venta en los mercados externos y habilidad para defender su mercado interno y evitar la excesiva penetración de las importaciones.

Para este nivel competitivo, Porter (1999) sostiene que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p.163). Además, este mismo autor, identifica la productividad como el único concepto que define la competitividad de una nación y tiene por objeto conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, este nivel depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y aumentar a lo largo del tiempo.

Para Porter la base de la productividad en un país se encuentra en sus propias empresas, y esta depende principalmente de la capacidad que tengan para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital; ahora, para que una nación logre crear el ambiente adecuado para el desarrollo de las empresa y su capacidad para sobrevivir ante el entorno competitivo, se presenta el Diamante de la Competitividad, principal aportación de Michael E. Porter que consiste en un modelo para visualizar la situación competitiva de un país o región y, se usa el término “diamante” por ser un sistema vinculado,

donde el estado actual de una determinante depende de los otros (García, 2008). El modelo se ilustra en la figura 2.2:

Figura 2.2
Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter (1999, p. 175)

En la tabla 2.1 se describen los cuatro elementos que identificó Porter (1999) en un ambiente nacional y el impacto que generan en la competitividad global de las empresas localizadas dentro de una nación:

Tabla 2.1
Elementos del diamante de la competitividad

Condiciones de los factores	Incluye los factores de producción que son determinantes para la ventaja competitiva como la mano de obra especializada o la infraestructura
Condiciones de la demanda	La naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión.
Industrias relacionadas y de apoyo	Presencia de proveedores competitivos a nivel internacional, o de industrias relacionadas (clusters)
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Las condiciones en la nación que gobierna rigen cómo se crean, organizan y gestionan las empresas y la naturaleza de la competencia interna.

Fuente: Porter (1999)

2.2.2. Competitividad industrial o sectorial y el modelo: las cinco fuerzas competitivas

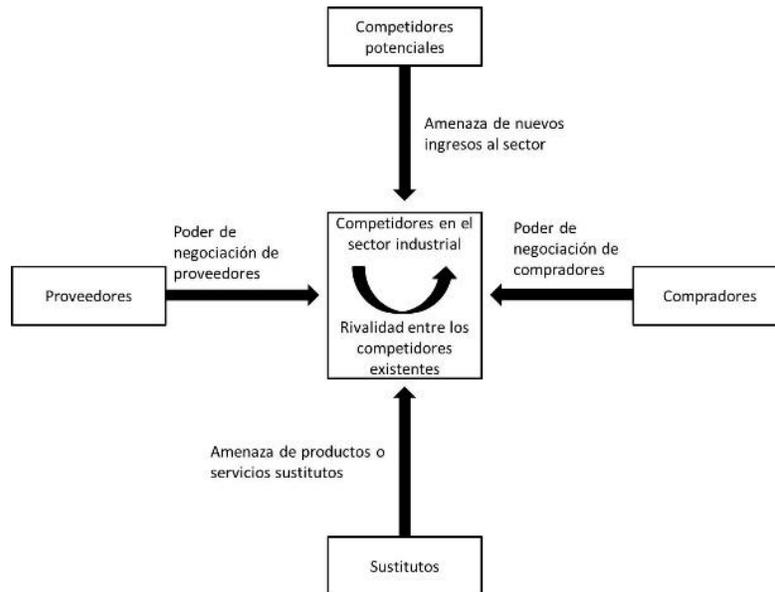
El entorno que envuelve a la empresa es relevante y amplio, abarca tanto fuerzas sociales como económicas, pero el entorno que es determinante para la posición competitiva de la empresa, es el sector o sectores industriales en los cuales compete. El sector industrial influye ya que determina las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa (Porter, 1997). La empresa se encuentra en constante interacción con el medio que le rodea, tan es así, que los resultados internos de la misma dependen altamente de las características del entorno en que se mueve y de su capacidad para asimilar el entorno y administrarlo adecuadamente. Existen dos dimensiones para el entorno empresarial: el macroambiente que comprende fuerzas a nivel macro y que puede influir en el comportamiento del sector y de la empresa en particular; y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios) en el que su análisis se relaciona con el comportamiento estructuralista (enfoque que se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial) (Baena, Sánchez, y Montoya, 2003).

Este nivel de competitividad es de análisis externo a la empresa, sin embargo, representa un nivel más cercano a ella que el nivel nacional; por ello, Porter parte de la base de que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en donde la empresa interactúa, que le permita defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor, y las cinco fuerzas son el enfoque que determinan la competitividad en el sector (Benítez, 2012).

El modelo de competitividad de las cinco fuerzas fue desarrollado por Michael Porter y, sostiene que en cualquier sector la naturaleza de la competencia se compone por este modelo (Morales y Pech, 2000), ya que, la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales en acción conjunta determinan la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde las utilidades potenciales y beneficios se miden en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido, sin embargo, no todos los sectores industriales tienen el mismo potencial (Porter, 1997). Las cinco fuerzas determinan esa rentabilidad mencionada anteriormente porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que deben soportar, y las inversiones necesarias para competir en el

sector (Morales y Pech, 2000). Para la formulación de estrategias, Porter menciona que se requiere de un análisis en el ambiente de la industria y la posición de la compañía dentro de ella con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). A continuación, en la figura 2.3 se presentan el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y posteriormente, en la tabla 2.2 la descripción general de cada una de ellas:

Figura 2.3
Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Fuente: Elaboración propia adaptado de Porter (1991).

Tabla 2.2
Descripción de las cinco fuerzas de Michael Porter

<i>Riesgo de entrada de competidores potenciales</i>	Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden.
<i>Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas</i>	Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas, entre otros.

<i>Poder de negociación de los compradores</i>	se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio.
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos de baja calidad o un servicio deficiente.
<i>Productos sustitutos</i>	Los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en Hill y Jones (2009, pp. 46-56)

Es importante que las empresas analicen sus condiciones externas con este modelo con la finalidad de visualizar su posición ante la competencia y para desarrollar e implementar las estrategias adecuadas a través de dicho análisis. Cabe recalcar que cada fuerza posee factores que permiten identificar la intensidad o debilidad de la misma; en la tabla 2.3 se presentan algunos factores por cada fuerza.

Tabla 2.3
Factores que afectan el grado de cada fuerza

Nivel	Fuerte	Débil
Fuerza	Rivalidad entre los competidores existentes	
Factores	Demanda para comprar crece con lentitud	Demanda para comprar crece con rapidez
	Para el comprador el costo de cambiar de marca es bajo	Para el comprador el costo de cambiar de marca es alto
	Los productos tienen débil diferenciación	Los productos están muy diferenciación
	Los competidores son numerosos, casi del mismo tamaño y fuerza competitiva	Las ventas sólo se concentran en unos cuantos vendedores
	Los rivales enfrentan altas barreras de salida	Las barreras para la salida son bajas
Fuerza	Competidores potenciales	
Factores	Las barreras de entrada son bajas	Las barreras a la entrada son altas
	Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse al ingreso de los recién llegados	Los miembros de la industria quieren y pueden oponerse al ingresos de los recién llegados
	La demanda del comprador crece con rapidez, si se establecen nuevas empresas no causa fuerte reacción en las ya establecidas.	El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta a los competidores nuevos.
Fuerza	Productos sustitutos	
Factores	Hay buenos sustitutos disponibles o aparecen nuevos	Los sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen
	Los sustitutos tienen precios atractivos o con desempeño comparable o mejor	Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen
	Los usuarios finales incurrir en costos bajos al cambiar a los sustitutos	Los usuarios finales incurrir en costos altos al cambiar a los sustitutos
Fuerza	Poder de negociación de los proveedores	
Factores	Los productos/servicios del proveedor son escasos, ellos fijan el precio.	Hay una oleada de disponibilidad de suministros
	Los productos del proveedor son diferenciados y cruciales	El artículo que se provee está disponible con muchos proveedores al precio de mercado
	Los miembros de la industria incurrir en altos costos al cambiar de proveedor	Los costos de cambiar de proveedor son bajos para los miembros de la industria
	No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan	Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos productos/servicios como suministros

	Los proveedores no dependen de la industria para obtener parte significativa de su ingreso	Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor
	Los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes compañías	Los miembros de la industria pueden integrarse al negocio de los proveedores y manufacturar por sí mismos los que necesitan.
Fuerza	Poder de negociación de los compradores	
Factores	Los costos de cambiar a otras marcas son bajos	Los costos de cambiar a otras marcas son altos
	Los productos de la industria son similares	Los productos de la industria son diferenciados
	Los compradores son grandes y pocos en comparación con los miembros de la industria	Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los miembros de la industria
	La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria	La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda
	Los compradores están bien informados en calidad, precios y costos de los vendedores	La información que tienen los compradores de los vendedores se limita a calidad y cantidad
	Los compradores son sensibles al precio	Los compradores no son muy sensibles al precio.

Fuente: Elaboración propia con base en Thompson et al. (2012)

En conclusión, el municipio de Ticul, predomina el sector del calzado, es por eso que, la mayoría de los negocios establecidos se dedican a la fabricación y venta de calzado y por lo tanto las estrategias competitivas adoptadas son moldeadas por la estructura del entorno.

2.2.3. La competitividad empresarial y el modelo: la cadena de valor

El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para que ésta aumente a lo largo del tiempo, es decir, para que la productividad crezca se requiere que la economía se mejore a sí misma continuamente. Para eso, las empresas de una nación deben mejorar la productividad de los sectores elevando la calidad de los productos con cualidades deseables, mejorando la tecnología de los productos o aumentando la eficacia de la producción. Al desarrollar las capacidades necesarias, se genera productividad alta y con ello se puede competir con sectores industriales cada vez más complicados, avanzados y nuevos (Porter, 1999). En esta definición se entiende que las empresas son la base para que un sector o industria desarrolle y por ende la nación prospere.

Además de la productividad, una empresa competitiva también es aquella que tiene la capacidad de mantener ventajas sostenibles frente a su competencia en el transcurso del tiempo, de diferenciar sus productos y servicios entregando valor agregado a sus clientes y de expandir su participación en el mercado, todo esto con el fin de mejorar la rentabilidad (Lanzas, Guevara y Duque, 2011).

Por otra parte, Sallenave (1994), menciona que “la competitividad de una empresa es lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre” (p.236), es la creación de valor. Este mismo autor menciona que el éxito de una empresa se mide a través de la participación de mercado, la rentabilidad y la preferencia del consumidor, entre otros, y además, resalta que para mantenerse ante el entorno competitivo, la gerencia integral debe buscar mayor competitividad teniendo como objetivos tanto la supervivencia como la rentabilidad y el crecimiento, ya que “toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) asegurando una rentabilidad del capital, y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de obtener mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo” (Sallenave, 1994, p. 68).

En relación con valor agregado, Münch (2010) sostiene que una organización competitiva es la que tiene capacidad para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, ante la oferta de productos similares. También menciona que una economía global requiere competitividad, lo que implica nuevas oportunidades de negocios para las grandes, medianas y pequeñas empresas, resaltando la creciente presencia de estas últimas en el mercado global y su modificación de ser pequeños negocios tradicionales estrictamente domésticos a pequeños negocios “profesionalizados” situados en una sola localidad donde muchos de ellos importan o exportan productos. En relación con la supervivencia existen micros y pequeñas empresas que han perdurado a través de los años, esto es una forma de éxito, ya que la edad es el indicador determinante para medir su permanencia en el mercado a largo plazo y para lograrlo las empresas mantienen un nivel de beneficios iguales o superiores a los de la competencia (Cardoza y Fong, 2016).

Como característica empresarial, la competitividad es el común denominador de toda empresa que alcanza sus metas y logra mantener un crecimiento constante; al estar en un entorno en continuo cambio, las empresas deben procurar monitorear a los competidores y las tendencias de consumo, así como también mejorar las prácticas productivas ya sea ofreciendo un servicio o producto. El ser competitivo para una empresa significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado (Nájera, 2013). Para existir en el mercado y lograr la preferencia de este, las empresas poseen las capacidades distintivas y recursos que le permiten obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, las cuales crean y mantienen con el paso del tiempo (Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez, 2011). Una

buena dotación de recursos, con un enfoque estratégico fundamentado en la ventaja competitiva, con la capacidad de añadir valor a esos recursos es lo que representa la competitividad (Alcalá, López, Hernández, y Marín, 2013).

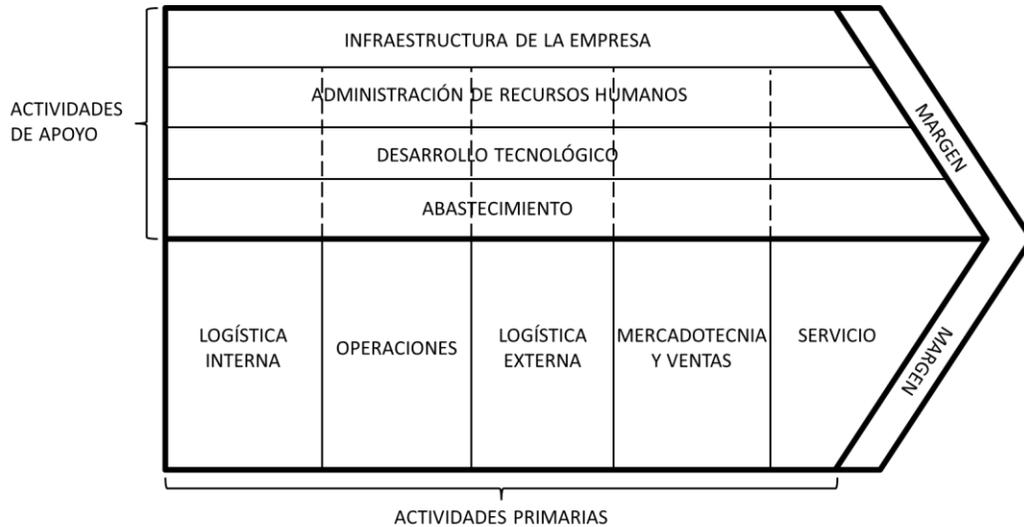
En un mundo competido, en donde se mezclan empresas con competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta (como pasa en la mayoría de las mipymes); en otras circunstancias, las empresas mueren (Cabrera, López, y Ramírez, 2011). Estos autores analizan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través de las aportaciones de Porter y otros autores y crean una metodología útil para la gestión de la competitividad en las Pymes.

Con respecto a la cadena de valor, es una herramienta básica que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva y de forma sistemática, examina todas las actividades que una empresa desempeña y la manera en cómo interactúan. Esta cadena separa a la empresa en sus actividades estratégicas principales para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. De esta manera, la empresa obtiene ventaja competitiva, ya que, desempeña las actividades de manera más económica o mejor que la competencia (Porter, 1991).

Las funciones de una empresa (producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistema de información, manejo de materiales y recursos humanos) influyen en la reducción de la estructura de costos y en el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. Al estudiar lo anterior con la cadena de valor, la empresa desarrolla una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que agregan valor y el cliente lo percibe (Hill y Jones, 2009).

El análisis de la empresa mediante la cadena de valor es la forma más apropiada de examinar la ventaja competitiva (Porter, 1991). A continuación, la figura 2.4 presenta la cadena de valor de una empresa y posteriormente se hace una descripción de la misma.

Figura 2.4
La cadena de valor



Fuente: Porter (1991, p. 55).

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa...El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor...Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta...Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera (Porter, 1991, p. 56).

En conclusión, para cualquier empresa es importante la competitividad porque favorece su permanencia en una industria altamente competitiva y, examinar su propia cadena de valor les

permite identificar cuáles son sus actividades principales para mejorarlas o fortalecerlas con la finalidad de beneficiar su nivel competitivo.

2.3. Estrategia: competitiva y empresarial. El modelo de las tres estrategias genéricas

Las empresas con comportamiento estratégico son aquellas que se adaptan a la evolución de los mercados, siendo proactivos ante sus exigencias, creándose necesidades futuras (Ríos, Ferrer y Regalado, 2010). Strategor (1995) sostiene que la estrategia consiste en “elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en éstas áreas de negocio” (p. 3).

Los gerentes de las empresas deben aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno con el desarrollo de acciones o estrategias con el fin de “alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia. El fin de la estrategia es la competitividad”. (Beaufre, 1965, citado por Sallenave, 1994., p. 25). Por otra parte, la estrategia también se define de manera *empresarial* como “un plan para asignar los recursos disponibles de la firma de manera tal que se establezca y se fortalezca una relación más favorable con respecto a la competencia” (p. 181).

Porter (1999) hace una diferencia entre estrategia competitiva y estrategia empresarial describiéndolas de la siguiente manera:

La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa. La estrategia empresarial se refiere a dos cuestiones distintas: en qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsables el conjunto de actividades de negocio (p. 125).

Entonces, la estrategia empresarial son las acciones estructuradas y potenciales que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía, donde el reto máximo es lograr los objetivos a largo plazo y un desempeño superior al de la competencia para ello se requiere decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos

de la empresa. Si la estrategia es superior da como resultado una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009; Fred, 2013). Una definición más simple es la que aporta Madrigal (2009) donde sostiene que la estrategia es “el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea” (p. 210). Igualmente, es fundamental ver a la estrategia como un vínculo entre la empresa y el entorno desde una noción de ajuste estratégico (evaluación y selección de estrategias para identificar cuáles son oportunas para la empresa. Para que la estrategia sea exitosa, debe ser coherente con el entorno externo de la empresa y con su entorno interno, es decir, con sus metas y valores, recursos y capacidades, estructura y sistema de la empresa (Grant y Jordan, 2015).

Ahora bien, la estrategia competitiva, es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, el ambiente fundamental en la que se encuentra la competencia. En otras palabras, trata de establecer una posición provechosa y sostenible ante las fuerzas que determinan la competencia (Porter, 1991). Es ser diferente, seleccionando deliberadamente el conjunto de actividades hechas a la medida para entregar valor, y para que la estrategia tenga éxito depende de realizar bien varias cosas, no sólo unas pocas, y de forma integrada (a esto se le llama calce estratégico) y es fundamental para la ventaja competitiva y el sustento de la misma (Porter, 2011).

Esta investigación se enfoca en las estrategias competitivas propuesta por M. Porter, denominadas *las tres estrategias genéricas*, estas son el liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, ésta última estrategia de enfoque tiene dos variaciones, enfoque de costo y enfoque de diferenciación (Porter 1991). En la figura 2.5 se muestra el esquema de las tres estrategias genéricas y, posteriormente, en la tabla 2.4 se describe cada una de ellas.

Figura 2.5
Las tres estrategias genéricas



Fuente: Porter (1991, p. 29)

Tabla 2.4
Descripción de las tres estrategias genéricas de Michael Porter

Liderazgo de costo	Es una estrategia en donde una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, las ventajas que se presentan (dependiendo del sector industrial) son las economías de escala, tecnología propia, acceso ventajoso a materias primas, entre otros factores.
Diferenciación	Esta estrategia se busca ser una empresa única en su sector industrial junto con algunas dimensiones ampliamente valoradas por los compradores; se hace la selección de uno o más atributos los cuales perciben como importantes los clientes y las empresas satisfacen esas necesidades a cambio de un precio superior por la exclusividad.
Enfoque	consiste en la elección de un panorama de competencia reducido dentro de un sector industrial; el enfocador (alto mando de la empresa) selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta la estrategia para satisfacerlos, cuando se tiene el segmento blanco (objetivo) el enfocador buscar obtener ventaja competitiva a través de este, aunque no posea una ventaja competitiva general. Esta estrategia tiene dos variantes: uno es el enfoque de costos, donde la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, y la otra variante es el enfoque de diferenciación, en este, la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1991)

En conclusión, las estrategias son acciones fundamentales que requieren desarrollarse e implementarse en las empresas sobre todo las de tamaño micro, pequeñas y mediana, para que logren resultados positivos con la finalidad de proporcionar ventajas competitivas y permanencia en el mercado.

2.5. Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades sostiene la posibilidad de que muchas empresas de una industria, pueden simultáneamente conseguir beneficios extraordinarios por medio de una ventaja competitiva sostenible, mediante la explotación de sus recursos (Barney y Zajac, 1994). La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas con dos fuentes complementarias: recursos y capacidades (Hill y Jones, 2009). La dimensión de una empresa se explica por el conjunto de recursos, y su crecimiento por la capacidad de generar, a partir de dichos recursos, servicios empresariales y, en particular, servicios directivos, (el término “servicios” es compatible con “capacidades”) siendo los servicios los configuradores de las competencias empresariales y directivas (Penrose, 1959, citado en Suárez e Ibarra, 2002). De igual manera se dice 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 (Suárez e Ibarra, 2002, p. 68).

Otra aportación a esta teoría es la de Wernerfelt (1984) y Andrews (1977) citados en el documento de Castillo y Portela (2002) quienes mencionan:

Wernerfelt (1984) concibe a los recursos como todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semi-permanente, como ocurre con marca, conocimiento tecnológico propio, maquinaria, procedimientos eficientes o capital. Por su parte, la aportación de Andrews (1977) consiste en conceptualizar la competencia distintiva como aquella actividad empresarial que una organización hace

especialmente bien, al afirmar, además, que el esfuerzo realizado en crear una competencia que sea verdaderamente distinta, puede ser la clave del éxito de una empresa. En este contexto, la estrategia es, la capacidad de utilizar esa competencia distintiva como forma de conseguir una ventaja respecto a los competidores inmediatos (p.36).

Fong (2005) propone que los beneficios extraordinarios que se generan en la organización se basan de la rentabilidad de los recursos más valiosos y de los cuales se tiene control. Bajo esta perspectiva, la estrategia es la búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento a través del tiempo. Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. Es por eso, la importancia de identificar los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa para fortalecer los ya existentes o generar nuevos, cabe mencionar que los recursos y las capacidades permiten que las empresas se distingan unas de otras, y con una adecuada gestión se favorece a la obtención de ventajas competitivas, mismas que harán posible que empresas de un mismo sector obtengan rentabilidad en diferentes niveles (Martínez, Charterina y Araujo, 2010).

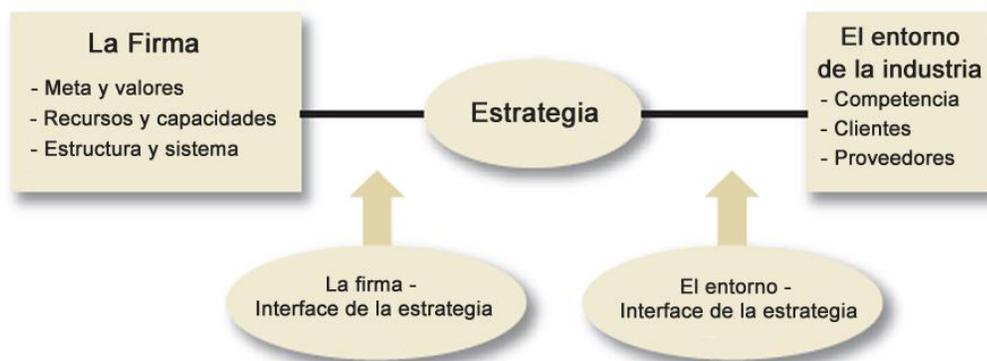
Por último, al igual que Hill y Jones (2009), Grant (2010) mencionan que la ventaja competitiva se basa en la teoría de recursos y capacidades, en el cual, se aprovecha los recursos y se identifican las capacidades para coordinar dichos recursos y aplicarlos hacia un uso productivo. Estos mismos autores, mencionan que la empresa al coordinar sus recursos con las capacidades genera sus competencias distintivas y éstas dan paso a la formulación e implementación de estrategias, mismas que conducen a la ventaja competitiva y a una rentabilidad superior.

En la figura 2.6 se observa el análisis de los recursos y capacidades y la interface entre la firma (empresa) y la estrategia. Grant (2010) menciona que la estrategia tiene que ver con hacer coincidir los recursos y capacidades de una empresa con las oportunidades que surgen en el entorno externo de la misma, además, menciona que el rol de los recursos y capacidades de una empresa como base para la formulación de estrategias surge por dos factores: primero,

el entorno sectorial o externo en el que se desenvuelven las empresas se va tornando cada vez más inestable, por lo que, los recursos y las capacidades que poseen las empresas se han considerado como una base más segura para formular estrategias en lugar del entorno externo; el segundo factor es que se ha vuelto cada vez más evidente que las principales fuentes de rentabilidad superior son la ventaja competitiva más que el atractivo de la industria a la que pertenece la empresa.

Figura 2.6

Análisis de los recursos y capacidades y la interface entre la firma y la estrategia

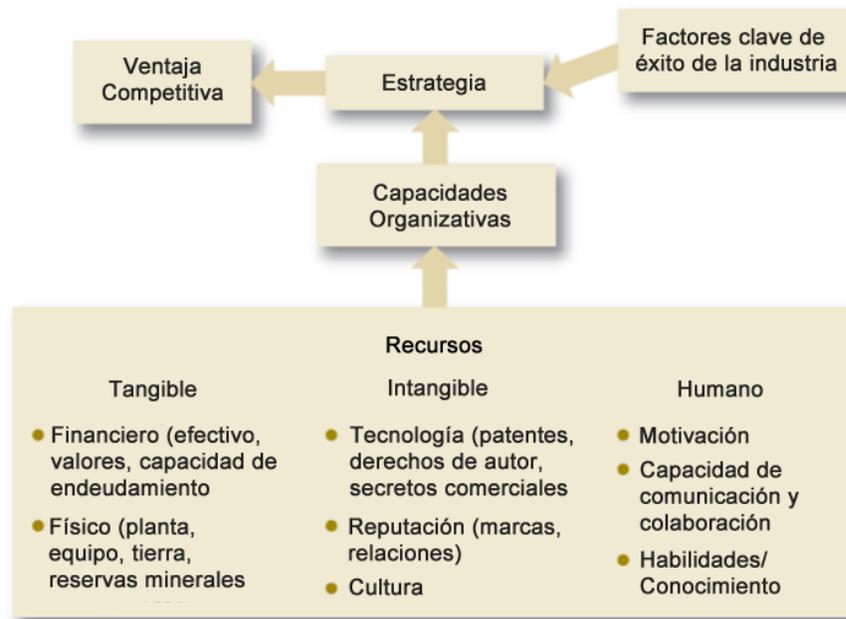


Fuente: Traducido al español con base en Grant (2010)

Grant (2010) igual menciona que es importante distinguir cuáles son los recursos y las capacidades de la empresa: los recursos son los activos productivos propiedad de la empresa; las capacidades son lo que la empresa puede hacer; es importante dar a conocer que los recursos de manera individual no confieren una ventaja competitiva, estos deben trabajar juntos para crear capacidad de organización y generar la esencia de un rendimiento superior. La Figura 2.7 muestra las relaciones entre los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva.

Figura 2.7

La relación entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Traducido al español con base en Grant (2010)

2.5.1. Recursos

En la teoría de recursos y capacidades, el concepto *recursos* puede ser entendido como “el conjunto de factores que posee y controla una empresa, pueden ser de tipo financiero, físico, humano, tienen la facultad de ser comerciables y ser convertidos en bienes finales, es decir, los recursos con que cuenta una empresa son transformados y le permiten ofrecer al mercado productos y servicios” (Amit y Schoemaker, 1993 citado en Cardoza y Fong, 2016, p, 5722). Además de la clasificación anteriormente mencionado, los recursos también pueden ser de tipo tecnológico y de reputación (Cuervo, 1993; López, 1996 citados en Suárez e Ibarra, 2002). Por otro lado, los autores Hill y Jones (2009) afirman que:

Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no

físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales (p.77).

En la tabla 2.5 se presentan los recursos propuestos en las obras de los autores Hill y Jones (2009), Grant (2010) y Thompson, et al. (2012).

Tabla 2.5
Los recursos de las empresas

Recurso		Autores		
		Hill & Jones (2009)	Grant (2010)	Thompson, et al. (2012)
Tangible	Terreno	x	x	x
	Edificio	x	x	x
	Planta	x	x	x
	Equipo	x	x	x
	Inventario	x		
	Depósitos minerales		x	x
	Ubicaciones			x
	Financiero	x	x	x
	Activos tecnológicos (patentes/derechos de autor)			x
	Recursos organizacionales			x
Intangible	Marca	x	x	x
	Reputación	x	x	x
	Conocimiento/ Experiencia	x		x
	Patentes	x	x	
	Derechos de autor	x	x	
Cultura		x	x	
Humano	Habilidades/Conocimiento		x	
	Capacidad de comunicación y colaboración		x	
	Motivación		x	

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría

2.5.2. Capacidades

Las capacidades son un conjunto de conocimientos, habilidades, inclusive tecnologías, “que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa” (Cuervo, 1993 citado en Suárez e Ibarra, 2002, p.71) pueden ser operativas y dinámicas. Una capacidad operativa u ordinaria es un patrón repetido de actividad que otorga a la empresa un conjunto de decisiones que implica que una tarea específica, como la fabricación de un producto, sea realizada con el uso de rutinas que se requieren para su elaboración. La capacidad dinámica es concebida como la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reestructurar las competencias internas (capacidades operacionales) y externas de la empresa y poder reaccionar de manera efectiva a los cambios del entorno (Cardoza y Fong, 2016).

El desarrollo de las capacidades es limitado por la falta de conocimiento sobre la vinculación que debería darse entre los recursos y capacidades. Este desarrollo (en muchas ocasiones) se logra a través de varios tipos de recursos que están integrados, en vez de un recurso que está desarrollado en potencia; el cómo coordinar los diferentes tipos de recursos es lo propio de las empresas, debido a que la sistematización de los procesos favorece el desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo, esto se logra con el conocimiento y aprendizaje de los procesos de la empresa, así como con la comunicación y adopción de la cultura organizacional, en sí, todos los miembros deben trabajar como una unidad y no de manera dispersa (Grant, 2010). En la tabla 2.6 se presenta la tabla con las capacidades propuesta por este mismo autor.

Tabla 2.6

Clasificación funcional de las capacidades organizacionales

Área funcional	Capacidad
Funciones corporativas	Control financiero Dirección estratégica Innovación estratégica Coordinación de divisiones y gestión de las unidades de negocio. Gestión de adquisiciones
Información de Gestión	Red de sistemas de información para la dirección (MIS) completo e integrado, ligada a la 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
Diseño de producto	Capacidad de diseño
Mercadotecnia	Gestión de la marca Construyendo la reputación por la calidad Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado
Ventas y distribución	Promoción y ejecución efectiva de ventas Eficiencia y rapidez en el procesamiento de pedidos. Velocidad de distribución Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia con base en Grant (2010)

2.6. Casos de estudio: la industria del calzado en los municipios de León, Guanajuato y Ticul, Yucatán; recursos y capacidades

En este apartado se habla de los factores competitivos que influyen en la industria del calzado en los municipios de León, Guanajuato y Ticul, Yucatán y, se aborda otro caso estudio realizado con base en la teoría de los recursos y las capacidades de otro sector que sirve de apoyo para esta investigación.

Una característica de la industria del calzado en México es la de concentrarse en zonas específicas, esta concentración se da principalmente en los estados del centro como Guanajuato, Jalisco y Ciudad de México, entre estos, el municipio de León Guanajuato es el principal productor de calzado. El factor predominante en este municipio es la ubicación ya que existe cercanía con los proveedores y la facilidad de mano de obra calificada; asimismo la industria cuenta con los esfuerzos de las instituciones públicas y cámaras de la industria. Algunos factores que limitan a la industria de León, son: los insumos costosos y de poca calidad, rezago tecnológico, falta de planeación estratégica, deficiencias en la producción, formación de los empresarios básica, falta de especialización en el tipo y línea del calzado, ciclos de producción y rotación de inventarios largos, falta de cultura organizacional y de comunicación entre los proveedores y fabricantes, falta de apoyo financiero por parte de la banca y gobierno (Ortiz y Martínez, 2000). Rendon y Morales (2006), opinan que en la industria del calzado, al invertir significativamente en maquinaria y equipo de producción, capacitación

de mano de obra y el hecho de mantener un tipo de cambio realista (por la exportación de calzado) se contribuiría a la competitividad.

En estudios realizados en el municipio de Ticul, Yucatán, lugar que se caracteriza por tener una industria de calzado en crecimiento, considerado el principal motor económico para la ciudad, los empresarios sostienen que: el buen precio y la buena calidad en sus productos y la habilidad de negociación son factores competitivos en el mercado, sin embargo, la falta de innovación, tecnología y capacidad de diseño son limitantes de la competitividad (Martín, Parra y Navarrete, 2015). A través de otro estudio, se encontró que los recursos utilizados de mayor frecuencia en fábricas competitivas son: en el ámbito tecnológico fue el correo electrónico, página web y redes sociales; en innovación se detectó los nuevos diseños, nuevos materiales, nuevas medidas, mejoras en la comunicación y en la entrega; en mercadotecnia fueron la publicidad a través de transporte y la promoción a través del patrocinio y participación en ferias; en calidad, la evaluación de materiales y del trabajo; en recursos humanos fue la evaluación de los empleados; en capacidad directiva fue la apropiada comunicación formal e informal; y por último, en la cultura organizacional fueron las actividades para fomentar el compañerismo. En este mismo estudio se detectó que los factores competitivos tecnología y dirección de recursos humanos son los que tienen relación con el indicador de competitividad (Mendoza, 2013).

Por último, un estudio no relacionado con la industria del calzado pero sí sobre los recursos y capacidades con las que cuentan las empresas, se determinó que los recursos como la maquinaria y equipo, materiales e insumos, recursos humanos, recursos intangibles y otros más y, las capacidades del fundador, el proceso de toma de decisiones, de producción, entre otros, son indispensables para el funcionamiento y permanencia de las empresas en el mercado competitivo; este estudio se enfoca en la teoría de los recursos y capacidades (Moo, 2017).

Finalmente, esta investigación propone ser un complemento de los estudios mencionados anteriormente mediante el análisis del entorno sectorial de calzado del municipio de Ticul, y el análisis de una empresa fabricante del mismo municipio, no a través de factores competitivos, pero sí desde los orígenes de estos, es decir, mediante los recursos y capacidades que son la base para la formulación de la estrategia y la ventaja competitiva, con el fin de conocer cuáles

son los que contribuyen a la competitividad de la misma para mejorar el desarrollo de la industria del calzado de Ticul.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. La industria del calzado

La industria del calzado es una de las actividades principales dentro de la industria manufacturera debido a la gran cantidad tanto de mano de obra como materias primas requeridas para su producción, además es un producto de alto consumo por ser de primera necesidad, por lo tanto, contribuye a la generación de empleos y, por ende, al crecimiento y desarrollo económico. En este capítulo, se presenta el panorama de la industria del calzado a nivel internacional, nacional, estatal, local, y empresarial, siendo este último, el objeto de estudio para este proyecto de investigación.

3.1.1. La industria del calzado Internacional

La industria del calzado es un sector que presenta muchos cambios, en el año 2017 se ha estabilizado con la cantidad de 23.500 millones de pares, por lo que aumentó el 2% en relación con el año 2016. La fabricación de calzado se dio principalmente en el continente asiático, ahí se elaboró el 87% de todos los pares de calzado a nivel mundial, siendo el país de China el principal fabricante de zapatos a nivel mundial, y posteriormente India, sin embargo, en los últimos años su producción viene registrando caídas. En América Latina, Brasil y México son los únicos dos países que están dentro de los diez países con mayor producción de calzado a nivel mundial (Revista del calzado, 2018).

Actualmente, Vietnam es el cuarto país productor de calzado a nivel mundial, debajo de China, India y Brasil; Vietnam puede contar con materias primas de bajo costo provenientes de China que le permitirían ser más competitivo. Vietnam es uno de los 12 países dentro del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) por sus siglas en inglés, además de Estados Unidos, Japón, Australia, Nueva Zelanda, Malasia, Brunei, Singapur, Canadá, México, Perú y Chile. Este calzado vietnamita podrá comercializarse en estos países libre de arancel y se ha convertido en una plataforma atractiva para exportar a Estados Unidos, siendo el principal país importador de calzado (Expansión, 2016; Hernández, 2018). En la tabla 3.1 se

presenta un resumen del sector calzado de los principales países productores de calzado a nivel latinoamérica:

Tabla 3.1
Sector calzado en Latinoamérica

ESTADÍSTICAS DEL CALZADO EN AMÉRICA LATINA						
PAÍS	AÑO	PRODUCCIÓN DE PARES	EXPORTACIÓN DE PARES	IMPORTACIÓN DE PARES	CONSUMO ANUAL P/HAB	PBI U\$ PER CÁPITA
ARGENTINA	2016	110,000,000	600,000	27,600,000	3.1	12.449
43,590,000 Hab.	2017	100,000,000	642,000	34,500,000	3.1	12.800
BOLIVIA	2016	13,600,000	100,000	21,200,000	3	3.105
11,460,000 Hab.	2017	14,400,000	100,000	19,200,000	3	3.217
BRASIL	2016	954,000,000	125,600,000	22,700,000	4	8.650
207,700,000 Hab.	2017	992,000,000	127,100,000	23,800,000	4.2	8.736
CHILE	2016	7,000,000	308,840	105,400,000	6.2	13.793
17,900,000 Hab.	2017	7,200,000	317,980	114,473,000	6.7	13.990
COLOMBIA	2016	92,500,000	760,000	61,400,000	3	5.806
49,982,000 Hab.	2017	91,850,000	890,000	64,470,000	3.1	5.910
ECUADOR	2016	39,200,000	550,000	18,000,000	3.4	5.969
16,550,000 Hab.	2017	37,200,000	520,000	18,900,000	3.3	6.058
MÉXICO	2016	260,000,000	25,300,000	64,500,000	2.3	8.201
126,350,000 Hab.	2017	260,000,000	26,300,000	88,000,000	2.5	8.365
PARAGUAY	2016	5,300,000	700,000	25,300,000	4.1	4.080
7,042,000 Hab.	2017	5,150,000	680,000	28,900,000	4.7	4.243
PERÚ	2016	51,400,000	2,310,000	49,500,000	3.1	6.046
31,826,018 Hab.	2017	60,650,000	2,472,000	43,430,000	3.2	6.197
URUGUAY	2016	1,450,000	12,000	14,800,000	4.6	15.221
3,427,000 Hab.	2017	1,400,000	11,000	16,280,000	5.1	15.630
VENEZUELA	2016	20,700,000	-	52,200,000	2.3	-
31,811,000 Hab.	2017	23,800,000	40,000	56,376,000	2.5	7.125

Fuente: (SERMA, 2018, párr. 2)

Se observa que Brasil, México y Argentina, es ese orden, son los principales productores de calzado a nivel América Latina, sin embargo; relacionado a la exportación, el primer lugar

lo ocupa Brasil, seguido de México y después Colombia. En cuestión a la importación, Chile ocupa el primer lugar, seguido por México y Colombia.

3.1.2. La industria del calzado en México

La fabricación del Calzado en México es una importante actividad en el país, genera una cadena de proveeduría altamente competitiva. Cuatro entidades de la República concentran el 94% del valor de la producción de calzado: Guanajuato 70%, Jalisco 15%, el Estado de México 5%, y el Distrito Federal 3%. Cerca de 41 mil 500 zapaterías existen en todo el territorio nacional. En 2014 se exportaron 25.6 millones de pares de zapatos, con valor de 571.17 millones de dólares (Secretaría de Gobernación, 2014).

En agosto del 2014 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 (prácticas comerciales lesivas provocadas por mercancías que ingresan al país por las que se declara en el pedimento como valor en aduana un valor menor al realmente pagado en ocasiones por debajo del precio de la materia prima con la que se elaboran, esto, se genera mayormente cuando se factura a través de terceros, o por alterar o falsificar documentos comerciales) que afecta el desempeño de la industria nacional, propiciando la pérdida de empleos, causando un bajo nivel de inversión y crecimiento informal de la economía (Secretaría de Economía, 2015b).

Para impulsar, proteger y fortalecer a la industria se han desarrollado políticas públicas y estrategias formuladas por las instituciones de gobierno y cámaras de la industria como las siguientes: La Secretaría de Economía a través del decreto por el que se establecen medidas para la productividad, competitividad y combate de prácticas de subvaluación del sector calzado establece las siguientes acciones: primero, definir medidas que faciliten el acceso a apoyos financieros para los proyectos productivos del sector; segundo, otorgar apoyos para la innovación, transformación del sector e integración de cadenas de valor; tercero, promover y apoyar esquemas integrales para la capacitación, desarrollo y certificación de capacidades de empresarios y trabajadores con enfoque al cliente; cuarto, apoyar el desarrollo e implementación de metodologías, tecnologías y procesos de diseño para la diferenciación de

productos y generación de mayor valor agregado; quinto, apoyar estrategias de comercialización y posicionamiento de producto y marca país en mercados objetivos (Secretaría de Gobernación, 2014). Esta política industrial formulada por petición de los productores, se encarga de propiciar la innovación, el crecimiento, y el fortalecimiento de la industria del calzado.

Otras acciones para fortalecer la actividad económica del sector en México son: a) fortalecer y generar las redes de cooperación con los proveedores; b) sistematizar las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación; c) generar un plan de vida y carrera para el personal que labora en las empresas; d) generar e impulsar políticas públicas para aumentar el consumo del producto a nivel nacional y ser más equitativos con los beneficios fiscales que el gobierno ofrece a empresas trasnacionales; e) aumentar la productividad de las empresas (Cruz y Álvarez, 2014).

Asimismo, el Consejo Directivo de Cámara de la Industria del Calzado de Estado de Guanajuato (CICEG) estableció seis líneas estratégicas para impulsar el desarrollo de la industria de calzado en Guanajuato (estado con mayor producción de calzado), las cuales son: la competitividad a través de certificaciones de calidad y consultoría para mipymes; conquista de mercados por medio de la expo feria de SAPICA; competencia justa y equilibrada haciendo la denuncia de competencia desleal de productores internacionales; cadena integrada con el apoyo de la feria de la Asociación Nacional de los Proveedores del Calzado (ANPIC) y la Cámara de la Industria de Curtiduría (CICUR); innovación y moda a través de una metodología aprobada para promover procesos innovadores en el área de diseño y la creación de una plataforma de moda; créditos para el desarrollo de las empresas con el apoyo de ferias en la que participen instituciones bancarias y de crédito para promover el financiamiento (López, 2013).

En cuestión al comercio electrónico la Asociación Mexicana de Internet (AIMX) concluyó que el sector calzado debe avanzar al desarrollo de estrategias digitales, establecer una mayor sinergia entre las operaciones en línea y fuera de línea, con la finalidad de incentivar el uso de plataformas digitales (El Economista, 2017). Por último, la CICEG, durante el año 2019 tiene como visión realizar una transformación de la industria Mexicana del Calzado y Marroquinería hacia el futuro, como desarrollar proyectos estratégicos alineados a temas de

internacionalización, eficiencia con enfoque a la industria 4.0 y competitividad e innovación (CICEG, 2019).

3.1.3. La industria del calzado en Yucatán

La industria de calzado en la región sureste, concretamente en el Estado de Yucatán, se concentra 341 unidades económicas, en su mayoría de tamaño micro, dedicadas a la fabricación de calzado; éstas se encuentran ubicadas principalmente en los municipios de Ticul, Hunucmá, Mérida, Valladolid, Chapab, entre otros (INEGI, 2017). En la tabla 3.2 se presentan los municipios que concentran la fabricación de calzado con sus respectivas unidades económicas:

Tabla 3.2

Municipios que concentran la fabricación de calzado

MUNICIPIOS	UNIDADES ECONOMICAS
TICUL	203
HUNUCMA	57
MÉRIDA	27
VALLADOLID	16
CHAPAB	12
OTROS	26

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2017).

Se observa que el municipio de Ticul es el que tiene la mayor producción de calzado a nivel estatal, pero a nivel nacional la presencia de la región sureste aún no es muy clara dentro de las manufacturas del calzado (Iglesias, 2014). Ante este motivo, se están realizando acciones para impulsar a la industria yucateca, el diputado federal Vidal Aguilar ha contemplado como propuesta la invitación de diseñadores reconocidos para ofrecer conferencias y cursos de actualización sobre las tendencias de la moda de calzado, con la finalidad de que mejoren el producto, se obtengan mayores ventas y tengan la oportunidad de exportar a países de Centroamérica (Diario de Yucatán, 2017c).

Actualmente, aunque en el estado no cuenta con ningún organismo especializado en el sector calzado como las cámaras de la industria del calzado establecidas en los estados de Guanajuato y Jalisco (CICEG y CICEJ), cuentan con el apoyo de la Cámara Nacional de

Comercio, Servicios y Turismo (CANACO Servytur), la Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (SEFOET), Instituto del Yucateco del Emprendedor (IYEM), la CANAICAL y CICEG; éstas organizaciones crearon una alianza entre Yucatán y Guanajuato con la finalidad de impulsar y aportar estrategias de éxito para el sector calzado que han sido implementadas en Guanajuato, así como crear oportunidades a emprendedores y empresarios que les permitan desarrollar habilidades para agregar valor al calzado, mejorar su oferta y ampliar el mercado con propuestas de metodologías, talleres de capacitación, apertura a mercados nuevos y financiamiento, y por último, acercar a los productores al laboratorio de diseño, innovación y prototipo Indumental de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE) delegación Yucatán, para que incursionen en la industria 4.0 (Yucatán, 2019; CANACO Servytur, 2019).

El sector zapatero en el estado yucateco presenta potencial y talento para ser competitivo y productivo, los cuales, le permitirían alcanzar el nivel de los estados del centro del país. Además, el municipio de Ticul, con el paso de los años ha logrado que su calzado se haya vuelto más competitivo por su calidad, precio y moda, es por ello que necesitan acelerar y mejorar sus procesos de producción, ventas, financiamiento, innovación, etc., para tener un mayor crecimiento.

3.2. Ticul: La capital del calzado de la región sur

En el municipio de Ticul existen 203 fábricas que representa el 60% del total de las unidades económicas pertenecientes a la industria del calzado del estado de Yucatán, y se distribuyen de la siguiente manera: 152 unidades realizan calzado de plástico o sintético, 20 unidades fabrican calzado con corte de piel y cuero; 15 unidades económicas fabrican huaraches y calzado de otro tipo de materiales; 10 unidades se enfocan al calzado de hule; y 6 unidades elaboran calzado con corte de tela (INEGI, 2017). La industria del calzado en Ticul ofrece anualmente más de 453 mil pares y emplea a más de mil personas, este municipio es constituido como el motor económico tradicional de la región sur de la entidad, según datos del INEGI (Diario de Yucatán, 2017a).

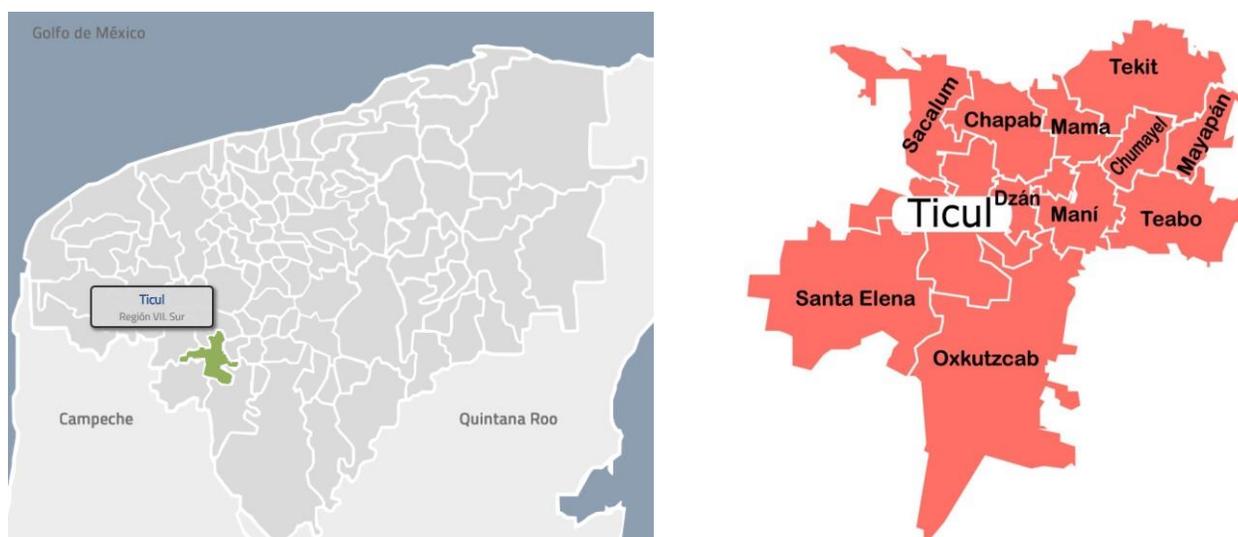
Además, por la producción de calzado para dama, este mercado se considera como la columna vertebral económica para el municipio. En la década de los años 70, los zapateros

invertieron en publicidad dando como resultado la atracción de compradores de otros estados y el sobrenombre de “Capital del calzado femenino” (Chi, 2013). Actualmente, la CANACO Servytur delegación Ticul, realizó el cambio de administración, el cual encabeza el Ing. Gaspar Azarcoya Gutiérrez y, dentro de los planes se busca, además de la alianza mencionada en el apartado anterior, detonar el posicionamiento de Ticul como centro artesanal y zapatero mediante la capacitación, participación en ferias con apoyo del gobierno del estado, así como, coordinarse con otros municipios como Hunucmá, Huhí y Tekit que tienen también industria de calzado (Diario de Yucatán, 2019).

3.2.1 Ubicación geográfica del municipio

El municipio de Ticul está ubicado en la región centro del Estado de Yucatán ocupando una superficie de 355.12 Km². Limita al norte con Sacalum-Chapab, al sur con Oxkutzcab, al este con Dzan y al oeste con Santa Elena - Muna. Queda comprendido entre los paralelos 20° 15' y 20° 28' de latitud norte y los meridianos 89° 25' y 89° 37' de longitud oeste; posee una altura de 30 metros sobre el nivel del mar (SEFOE, 2015). En la figura 3.1 se presenta la ubicación geográfica del municipio.

Figura 3.1
Ubicación geográfica Ticul



Fuente: (Gobierno del Estado de Yucatán, 2010)

3.2.2. Situación poblacional y socioeconómica de Ticul

La población total del municipio de Ticul, para el año 2010, fue de 40,161 habitantes, de los cuales 19,726 son hombres y 20,435 son mujeres. En ese mismo año, se aplicó la Encuesta Intercensal, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), indicando que la población de 3 años y más del municipio se comunica a través del idioma maya, siendo su lengua nativa y, abarca a 15,606 personas (INEGI, 2010).

La población económicamente activa por sector productivo de Ticul asciende a 16,150 personas, de las cuales 15,905 se encuentran ocupadas y distribuidas en los siguientes sectores: sector primario (agricultura, ganadería, caza y pesca) en un 9.78%; sector secundario (Minería, petróleo, industria manufacturera, construcción y electricidad) con un 27.88%; sector terciario (Comercio, turismo y servicios) en un 61.30%; y otros con 1.05%. (SEFOE, 2015). En cuanto al ámbito sobre la educación el municipio cuenta con 40 escuelas, hay que considerar que esta cifra fue recopilada en el año 2015, la clasificación del nivel educativo está conformada por 14 instituciones de nivel preescolar, 15 de nivel primaria, 7 del nivel secundaria, 3 de nivel bachillerato y, un bachillerato tecnológico (SEFOE, 2015); cabe mencionar que el Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán localizado en Oxkutzcab (municipio aledaño a Ticul) es el único que oferta carreras relacionadas con la industria del calzado (Parra, 2011).

3.2.3. Historia de la industria del calzado

La Historia de la industria zapatera en el municipio de Ticul, obtenida de “Gaspar Azarcoya Gutiérrez conocido empresario zapatero de la ciudad” (Chi, 2013, párr. 1), inició a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, surge cuando un grupo de la población se ve cansado de la precaria situación económica y por la dependencia en la producción de henequén, así que, ese mismo grupo de personas emigran a la ciudad de México y al país de Belice para buscar mejores condiciones de vida, en estos lugares conocieron el oficio de la zapatería, cuando dominaron este oficio algunas personas regresaron a Ticul, en donde fueron perfeccionando la artesanía del calzado en niños y damas, y otros, se establecieron en Hunucmá para especializarse en zapatos mayormente para hombres. Actualmente, en casi todo el municipio

de Ticul se pueden encontrar talleres de calzado tanto para damas como para caballeros y niños, que son realizados de manera artesanal (Azarcoya, comunicación personal, 2018). En la tabla 3.3 se presenta cronológicamente la historia de la industria del calzado.

Tabla 3.3
Cronología de la industria del calzado en Ticul, Yucatán

PERIODO	EVENTO HISTORICO
1900	Se crean pequeños talleres familiares.
1930 a 1940	Aparecen los primeros establecimientos artesanales. Estos comercios aprovechaban para vender sus productos en los parques, en los carnavales, las ferias, y tiendas tradicionales de los municipios de Teabo, Chumayel, Tekax y Oxkutzcab. Durante ese periodo, las ventas de calzado para damas y niños se caracterizaron por el trato directo hacia el público.
1950 a 1960	Surge una nueva generación de zapateros, donde eran ventas de mayoreo en tiendas establecidas. Este suceso les permitió expandir el mercado zapatero de Ticul a estados como Campeche, Quintana Roo, y posteriormente, Tabasco, Chiapas, Oaxaca y Veracruz, alcanzando cubrir el sureste del territorio mexicano. El 6 de Julio de 1967, Ticul fue proclamada como “ciudad” al cumplir un centenario, por ese hecho, el municipio organizó su aniversario a lo grande, invitando a toda la península de Yucatán, y a estados como Tabasco y Chiapas. La publicidad del evento fue tan grande que se obtuvo una asistencia muy concurrida, por lo que trajo como consecuencia el despunte de la industria del calzado y la alfarería. De esta manera, Ticul obtiene fama de ser productora de zapatos de calidad.
1970	El movimiento sindical del Lic. Efraín Calderón alias “el Charras” en todo el Estado de Yucatán, influyó para que los trabajadores de la industria del calzado de Ticul, Mérida y Hunucmá se unieran para abrir la fábrica “Cananea” en la ciudad de Mérida, capital del Estado. Ante la muerte del líder sindical, la industria zapatera entró en crisis económica, social y política, por lo que se produjo un retroceso en los talleres artesanales de los cuales muchos cerraron e incluso la fábrica “Cananea” se desintegró y cerró. En Ticul, el resurgimiento de la zapatería se da cuando algunos zapateros deciden volver a empezar y es así como surgen nuevos talleres artesanales.
1980	La industria zapatera recobra fuerza al renovar el calzado y al modernizar los talleres. La CANACO con sede en Mérida, empieza a organizar eventos de calzado, alfarería y proveeduría. Fue tal el éxito que el evento se realizaba tres veces al año: en primavera, verano y otoño-invierno, así como en cada aniversario del nombramiento de Ticul como ciudad. Las exposiciones lograron realizarse en parques y en estacionamientos de supermercados de Mérida, Cancún y Chetumal, y posteriormente en la ciudad de Campeche, Tabasco, México, en las ferias de los municipios de Aguascalientes como la feria de San Marcos.
1990 a 2000	A finales de los años 90 y principios del año 2000 surge la problemática de “la competencia desleal”, esto ocasionado por una nueva generación de zapateros locales, quienes con tal de vender mayor cantidad de calzado rebajan los precios y aplican el <i>Tricicoyoteo</i> , término que se conoce en el municipio que consiste en que una zapatería le ofrece al triciclero un porcentaje de lo vendido si traslada a los visitantes turistas o foráneos que llegan a Ticul a su zapatería. Este acto se considera perjudicial para las otras fábricas de la industria por la reducción de mano de obra, ya que, algunos obreros prefieren las ganancias de dicha práctica, también es perjudicial para los turistas/foráneos, ya que, en ocasiones se han sentido acosados por la presión del triciclero y al mismo tiempo perjudica a los hoteles, restaurantes y a la población en general.

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista Azarcoya (comunicación personal, 2018).

Actualmente, la industria del calzado de Ticul representa una fuente de ingresos importante para miles de habitantes en la ciudad, es por ello, que el gobierno de Yucatán contempló la construcción de la Plaza del Calzado y Artesanías para impulsar la actividad artesanal y zapatera (Bacab, 2017). En los últimos años, los zapateros realizan envíos de sus productos a varios estados del país y continúan participando en expo ferias como la del comercio, calzado y artesanías de la CANACO a través del programa *Ticul a tu medida* (Bacab, 2016). Esta expo feria solo se realiza en el estado de Yucatán, porque los zapateros de los estados de Campeche y Quintana Roo presionan a las autoridades para bloquear su entrada con la finalidad de asegurar su mercado y evitar las bajas ventas a causa de su visita (Bacab, 2018).

3.3. La Empresa

Una vez presentado el panorama sobre la industria del calzado y el municipio de Ticul, en esta sección se abordará información sobre la unidad de análisis, denominada *la Empresa* y, para fines prácticos de este apartado a cada miembro de la empresa se le asignó un código en el cual todos llevan la inicial “E” de entrevistado, debido a que se les aplicó una entrevista para obtener la información de la Empresa.

En la tabla 3.4 se enlistan los miembros con su respectiva área, género, años de antigüedad dentro de la empresa y código designado. Posteriormente se habla de los antecedentes, la historia, estructura organizacional y situación actual de la misma.

Tabla 3.4
Codificación de los miembros de la Empresa

Área	Género	Años de antigüedad	Código
Dirección General	Masculino	30	EDG
Administración	Femenino	20	EAN

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Antecedentes

La Empresa, es una empresa familiar que se localiza en el municipio de Ticul del Estado de Yucatán y tiene más de 50 años en el mercado como fabricante de calzado. En la tabla 3.5 se presentan las características generales con datos proporcionados por el miembro EDG y por el INEGI.

Tabla 3.5
Características generales de la Empresa

Característica	Dato
Sector	Industria manufacturera.
Subsector	Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos.
Rama	Fabricación de calzado.
Registro en Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Fabricación y venta de calzado para dama.
Tamaño	Pequeña
Número de empleados	25
Antigüedad	57 años

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI (2015;2017) y G. Azarcoya (comunicación personal, 19 febrero 2018).

La zapatería fue fundada en junio del año 1960 por el padre del miembro EDG, quien es el actual propietario. La idea surge debido a la demanda de zapatos que se vivió en aquella época, por lo que el padre de EDG, en su misma casa establece el taller en la parte de atrás y adelante el área de venta, posteriormente, cuando la situación mejora construye un segundo piso para su hogar. Conforme el paso del tiempo la zapatería se convierte en una empresa familiar debido a la integración de los ocho hijos del fundador y con el aumento de la demanda la zapatería siguió creciendo, así que, tomó la decisión de establecer el taller y su hogar en otro lugar, de convertir originalmente su casa exclusivamente como punto de venta y como bodega para la zapatería y, contratar más mano de obra para la producción de zapatos.

Aproximadamente en 40 años, el negocio se fue formalizando y evolucionando hasta lograr convertirse en una de las principales zapaterías de Ticul. Más adelante, el fundador delega la

zapatería a su hijo EDG debido a que sus otros hijos toman su propio camino estableciendo sus propios talleres de calzado o ejerciendo otra actividad laboral en otros sectores, por lo que EDG se vuelve el único propietario de la zapatería manejándola durante 30 años hasta la fecha. Gracias a su experiencia y conocimiento en el ramo, se vuelve presidente de la CANACO delegación Ticul en los años 80 y es cuando empiezan a organizar eventos de calzado, alfarería y proveeduría. El evento tuvo tanto éxito que lo realizan tres veces al año: en primavera, verano y otoño-invierno, así como en cada aniversario del nombramiento de Ticul como ciudad (G. Azarcoya, comunicación personal, 19 febrero 2018).

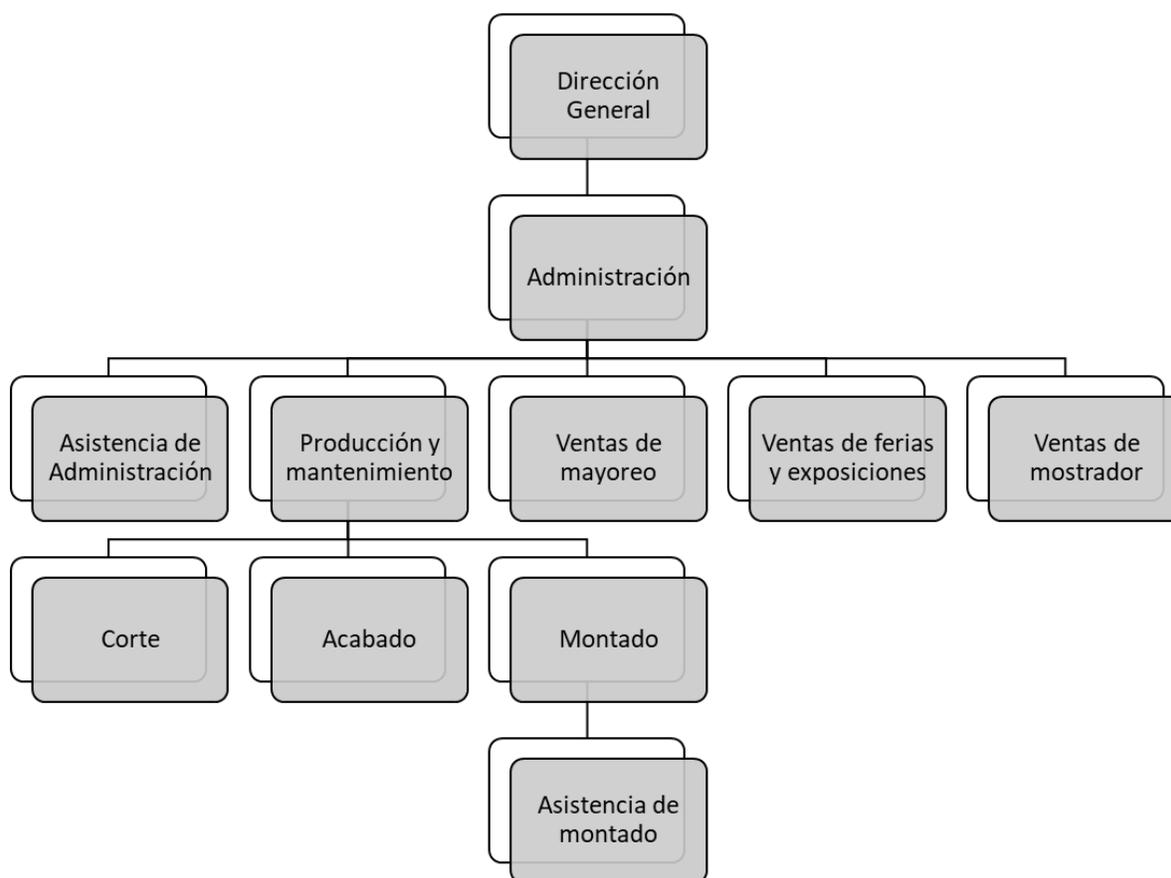
Actualmente, EDG se encuentra ocupando un cargo dentro de la CANACO Servytur, sin embargo, además de ese cargo y de ser el dueño de la zapatería, el miembro EAN se encuentra tomando también la dirección de la empresa fabricante de calzado, quien tiene la autorización de tomar todas las decisiones que se requieran para operar la empresa. Con respecto al entorno en el que se encuentra la empresa, éste es cada vez más competitivo, y va aumentando mucho más en comparación a cómo empezaron y, la moda se ha vuelto cada vez más cambiante, sin embargo, la empresa ha logrado mantenerse.

3.3.2. Estructura organizacional

En este apartado se presenta la organización de la zapatería y, su proceso de producción. Esta información es proporcionada por el propietario y por la observación y visita al lugar de la persona a cargo de la presente investigación.

La empresa cuenta con dos establecimientos, uno se ocupa como fábrica para la producción del calzado y atención de pedidos, y el otro establecimiento se divide en dos áreas: un área es para punto de venta y la segunda área es para almacenamiento, lugar donde se realiza el acabado y limpieza del calzado para que posteriormente se empaque y se almacene. En la figura 3.2, se ilustra el organigrama propuesto por la investigadora para la empresa de acuerdo con la entrevista aplicada a EDG, ya que actualmente no existe un organigrama por escrito y oficial.

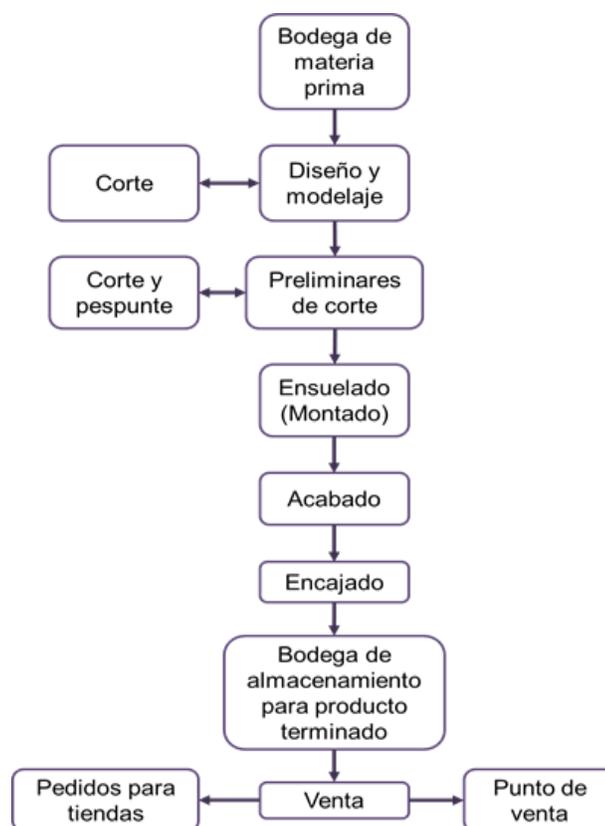
Figura 3.2
Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Con relación en el proceso de producción de la empresa se efectúa de manera semi artesanal, existe la maquinaria indispensable para la elaboración de un zapato, pero, también en la producción hay procesos realizados a mano, es por eso, que se requiere de suficiente mano de obra para cubrir la cuota de manufactura. En la figura 3.3 se presenta el diagrama general del proceso de producción de acuerdo a los datos derivados de la entrevista con EDG.

Figura 3.3
Diagrama general del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Situación actual

En este apartado, se presenta información de la empresa con relación a la administración, organización, proceso y ventas, con la finalidad de conocer su situación actual y su desenvolvimiento ante el entorno competitivo. Actualmente, la empresa cuenta con dos establecimientos: un taller y un punto de venta ubicados en el municipio de Ticul. Además de los miembros EDG y EAN, la Empresa cuenta con 23 trabajadores en total, los cuales, uno se encuentra en el área administrativa, 3 en el área de ventas y 20 en el área de producción. Los trabajadores del área administrativa y ventas reciben sueldo fijo, en cambio los del área de producción por ser mano de obra a la mayoría se le retribuye a destajo. La zapatería utiliza

una misma marca para sus diferentes líneas de calzado, en el caso de las ventas de mayoreo se personaliza el calzado con la respectiva marca del cliente.

Por otra parte, la empresa no cuenta con equipo especializado para la administración, sin embargo, cuenta con formatos físicos en el que se registran los gastos y costos para mantener el orden y control que les permite analizar la situación financiera de la zapatería. El proceso productivo se realiza de manera semi artesanal como se mencionó en el apartado anterior, aunque esta situación para la empresa representa una ventaja porque si al cliente no le agrada cierto detalle del calzado se puede hacer la modificación a su gusto sin problema, en cambio, si el proceso productivo se realizara completamente industrial, la modificación del calzado sería complicada. La producción de calzado arroja a la semana 1200 pares de zapatos, de los 6 trabajadores del área de montado, cada uno produce 200 pares a la semana en promedio.

La materia prima e insumos se obtiene a través de proveedores establecidos en León, Guadalajara, México y de las peleterías de Ticul (este último ofrece material originario de las tres ciudades mencionadas y recientemente de origen chino); algunas partes que componen el calzado ya vienen armadas, lo que facilita el proceso de producción, pero al mismo tiempo facilita la entrada de nuevos competidores. Para el diseño del calzado, la empresa si se mantiene actualizada para estar en tendencia y se basan de catálogos, de modelos de marcas nacionales e internacionales y por la compra de patrones que diseñan ciertos proveedores; la zapatería no cuenta con diseñador propio para la creación e innovación de modelos originales y esto sucede en toda la industria de la zona.

En relación con las ventas, se manejan por mayoreo (más de 100 pares de zapatos), medio mayoreo (de 10 a 99 pares de zapatos) y menudeo (menos de 10 pares). La venta se puede realizar a través de pedidos hechos en el taller o en el mismo punto de venta; los canales de distribución son tres: el primero es por medio de envíos, el segundo a través del punto de venta y el tercero a través de la expoferia *Ticul a tu medida*. Cabe mencionar que se considera que el 80% de las ventas son de pedidos que realizan tiendas del mismo giro y el 20% son las ventas realizadas por las personas que asisten al punto de venta. El mercado que abarca la empresa es el sureste del país: Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Chiapas, Oaxaca y Veracruz.

Sobre la competencia, se considera a las cadenas grandes de calzado como el de las marcas Andrea, Impuls, Terra, entre otras tiendas que venden por catálogo; también las zapaterías internacionales, nacionales y locales establecidas en todo el estado y sobre todo el del municipio de Ticul. El empresario menciona que con el recurso del internet la competencia para la industria ya no es tan marcada como antes, debido a que dicho recurso ha sido una oportunidad para que las micros y pequeñas empresas puedan competir ante las medianas y grandes empresas.

En conclusión, el sector calzado es una actividad altamente competitiva, donde participan desde grandes hasta micro fábricas para satisfacer la demanda del mercado, esto se ha dado por los tratados de libre de comercio y por la tecnología como el internet. Ante lo anterior, existen micros empresas que han logrado sobrevivir ante ese entorno contextual, como la Empresa, que ha perdurado por más de 50 años, sin embargo, el desarrollo de dicha empresa (como seguramente le sucede a otras mipymes del sector) es lento, por lo que, el objetivo de este estudio se considera pertinente para favorecer el desarrollo competitivo de la empresa y de las del sector. En el siguiente apartado se presenta la metodología aplicada para esta investigación.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

Este capítulo se centra en la metodología de la investigación empleada, en este trabajo se utilizó el método de estudio de casos, también se presenta una explicación a detalle del diseño de investigación, el enfoque, las unidades de análisis, la descripción de las categorías de análisis, las herramientas utilizadas para la recolección de datos y el procedimiento para el análisis de los resultados.

4.1. Tipo de investigación

Identificar el alcance de la investigación permite al investigador desarrollar la estrategia para el diseño, los procedimientos y otros elementos para el proceso de estudio. Puede afirmarse que esta investigación es de alcance descriptivo en el que según Hernández, Fernández y Baptista (2014a) este tipo de estudio busca detallar propiedades, características y los perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis; la finalidad es medir las dimensiones de cierto fenómeno sin relacionarlo con otras variables o explicar las causas de este. En relación con la temporalidad, este estudio de caso cae en lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014b) denominan temporal, debido a que se desarrolla en un periodo no prolongado (un año o menos). Además, la investigación es aplicada ya que se centra en la resolución de problemas, por eso, el objetivo de la investigación se enfoca en contribuir a mejorar la competitividad (Hernández et al., 2014a).

En cuanto a la información se obtiene del trabajo de campo, mediante una estancia realizada dentro de la empresa fabricante de calzado del municipio mencionado anteriormente. Durante dicha estancia se apoya de herramientas de recolección de datos como entrevistas, visitas a la fábrica y observaciones; también se recopila información de fuentes secundarias como revisiones bibliográficas en artículos de revistas científicas, libros y documentos por parte de la empresa.

4.2. Enfoque de la investigación

El estudio es de enfoque cualitativo, ya que las investigaciones de este tipo se basan mayormente en una lógica y proceso inductivo, en el cual se explora y describe para luego generar perspectivas teóricas, yendo de lo particular a lo general (Hernández et al., 2014a). Por ejemplo, se realizan entrevistas de manera individual, cada entrevista se analiza y se saca la conclusión particular, para luego llegar a una perspectiva general del estudio.

Según los autores Hernández et al. (2014a), la recolección de datos se realiza mediante métodos no estandarizados ni predeterminados, consiste en lograr las perspectivas y posturas de los participantes como sus emociones, experiencias, entre otros aspectos subjetivos. Cabe recalcar que los datos que se obtienen con los métodos mencionados se definen como datos cualitativos y son “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Patton, 2011, p. 9, citado en Hernández et al., 2014a).

En este estudio se utilizan técnicas de recolección de datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, la historia empresarial, la interacción e introspección de los que forman parte de la fábrica. No hay manipulación de variables, el desarrollo es natural.

Por último, Hernández et al. (2014a), menciona que el enfoque cualitativo puede verse como un conjunto de interpretaciones pragmáticas que permiten visualizar la información de la investigación mediante observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista debido a que se estudian los fenómenos en su contexto y en su cotidianidad y, es interpretativo ya que se busca encontrar el sentido a los fenómenos que intervienen de acuerdo a las perspectivas de las personas estudiadas.

4.3. Diseño de la investigación

El diseño es un plan o estrategia para la obtención de la información que se requiere para la investigación, responder al planteamiento del problema y cumplir los objetivos de estudio. Sin

embargo, específicamente para el enfoque cualitativo este diseño está sujeto a las condiciones de cada contexto en particular, es decir, no hay investigaciones cualitativas iguales, son hechas a la medida de las circunstancias. (Hernández et al., 2014a). Este trabajo además, es un estudio de caso, que se define como el estudio “que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 citados en Hernández et al., 2014b, p. 1).

Se concluye que el estudio de caso se centra en la descripción y el análisis en profundidad de una o varias unidades, incluso Hernández et al. (2014b) mencionan que los autores Blatter (2008), Stake (2006) y Hammersley (2003) citados en su obra, comentan que no se define por un método específico, sino por su objeto de análisis. El estudio al ser concreto, único y con un sistema propio, con mayor razón se le puede denominar estudio de caso, su naturaleza es empírica y el caso es la unidad de análisis. “Este diseño es muy apropiado para planteamientos descriptivos, cuyas preguntas de investigación se establecen para desarrollar un entendimiento profundo de cómo diferentes casos proporcionan información sobre un problema o ayudan a comprender una unidad relevante” (Creswell et al., 2007, p. 18 citado en Hernández et al., 2014b).

En síntesis, el diseño de esta investigación es un estudio de caso de corte cualitativo, que explora una empresa fabricante de calzado (un caso) a través de la recopilación detallada y en profundidad de datos, utilizando varias fuentes de información (observaciones, entrevistas, y documentos e informes) y reporta una descripción del caso y las categorías vinculadas al planteamiento del problema.

4.4. Unidad de análisis o sujeto de estudio, población y muestra

En las investigaciones cualitativas el tamaño de la muestra no es de importancia vista 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. El presente trabajo, al ser un caso de estudio por sí mismo ya representa una unidad de análisis,

de ésta manera la información que se obtiene es profunda siendo lo esencial de la muestra en la investigación cualitativa. Los autores Hernández et al. (2014a, p. 386), definen la esencia del muestreo cualitativo de la siguiente manera:

Objetivo central: Seleccionar ambientes y casos o unidades que nos ayuden a entender con mayor profundidad un fenómeno y aprender de éste.

Entender: Detalles, significados, actores e información.

Técnica: Muestreo con un propósito definido y acorde con la evolución de los acontecimientos.

Por consiguiente, la unidad de análisis de esta investigación es la fábrica de calzado *Empresa A* ubicada en el municipio de Ticul, Yucatán. La elección de la unidad de estudio para esta investigación fue a través de un sondeo realizado a los habitantes del municipio, quienes exponen a la empresa como una de las más importantes debido a su permanencia y crecimiento, por lo que cuenta con ventajas competitivas sostenibles. Los actores o sujetos de estudio son el director general, la administradora, la auxiliar de administración y el encargado del área de producción; ellos son quienes conforman la empresa y se les aplica la herramienta de recolección de información.

4.5. Definición de variables o categorías de análisis

Las categorías de análisis que se estudiaron para esta investigación son tres que se mencionan y desglosan a continuación:

Primera categoría de análisis: la estructura interna de la empresa con base en la teoría de los recursos y capacidades, además se apoyó tanto en el modelo propuesto por Grant (2010), como en obras de Thompson, et al (2012) y Hill y Jones (2009); de igual manera, se basó en la cadena de valor propuesta por Porter (1991). Cabe mencionar que durante el trabajo de campo existe la posibilidad de omitir algunas o todas las áreas de la cadena de valor, ya que es probable que la empresa por el momento aún no se desarrolle en ciertas áreas.

Segunda categoría: Entorno competitivo del sector, se hace la descripción del entorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: (1) Riesgo de entrada de competidores potenciales, (2) intensidad de rivalidad entre empresas establecidas, (3) poder de negociación de los compradores, (4) poder de negociación de los proveedores, (5) productos sustitutos.

Tercera categoría: Estrategias implementadas, se identifican las estrategias que la empresa adopta e implementa mediante las tres estrategias genéricas de Michel Porter: (1) liderazgo en costo, (2) diferenciación, (3) enfoque, éste a su vez se divide en enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

4.6 Descripción de las herramientas de recolección de información

En esta sección se describen las herramientas para la recolección de la información, las cuáles, son entrevistas semiestructuradas que son guías de preguntas donde el entrevistador es libre de agregar preguntas adicionales para mayor información (Hernández et al., 2014a); estas guías de entrevistas fueron validadas de manera individual por cinco expertos en el área de investigación, quienes provenien del Instituto Tecnológico de Mérida y de la Universidad Modelo. Además, se realizaron pruebas piloto para determinar las confiabilidad de las mismas. A continuación en los siguientes apartados, se describen y se desglosan las herramientas para cada una de las tres categorías de análisis.

4.6.1. Primera categoría: Entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado

La entrevista para la primera categoría se elaboró con la finalidad de describir el entorno competitivo de la industria en la que se desenvuelve la empresa. Para llevar a cabo dicho objetivo, se 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.

Asimismo, en cada fuerza se presentan diversos factores, los cuáles, se elaboraron con base en Thompson et al. (2012) y se adaptaron al contexto de la industria del calzado. En total, la entrevista cuenta con 23 reactivos, y consiste en que el entrevistado seleccione, de acuerdo a su consideración, el factor que se apega a la situación actual de la industria y califique si la fuerza es fuerte, moderada o débil, ver Anexo 2. En la tabla 4.1, se muestra un resumen de la herramienta.

Tabla 4.1
Resumen-Herramienta Primera Categoría

Fuerza	Reactivos
Rivalidad entre los competidores	5
Amenazas de competidores potenciales	3
Amenaza de productos o servicios sustitutos	3
Poder de negociación de los proveedores	6
Poder de negociación de compradores	6
Total	23

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados

Con esta herramienta, se entrevistó al director general y a la administradora de la Empresa, a un proveedor de materia prima “Avíos y preacabados de Ticul”; al presidente de la “Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo” (CANACO SERVYTUR) delegación Ticul; al Alcalde del municipio de Ticul; al presidente de la cooperativa de calzado “Ticul a tu medida” organizador de la feria de “Ticul a tu medida”; y por último, a la delegada en Mérida de la “Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato” (CICEG) y “Cámara Nacional de la Industria del Calzado” (CANAICAL). La selección de estas personas se debe a la cercanía, conocimiento y antigüedad que tienen sobre la industria del calzado en el municipio.

4.6.2. Segunda categoría: Recursos y capacidades

La guía de entrevista para la segunda categoría se diseñó con la finalidad de analizar de manera interna a la empresa, es por ello, que la herramienta 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. La entrevista está diseñada con cuatro secciones y los reactivos son de 46 a 74 en total, ya que

están formuados conforme al nivel de jerarquía que presenta cada entrevistado y al área/departamento en el que labora, es decir, un formato de entrevista con preguntas formuladas para el director general/propietario y administradora y, otro formato, para el resto del personal, en el Anexo 3 se presentan las diferentes versiones del cuestionario de cada entrevistado. La herramienta fue diseñada con base en la obra de Moo (2017), a la cual, se le hizo la adaptación al contexto de la industria del calzado y, se agregaron preguntas de propia autoría. En la tabla 4.2 se presenta un esquema general de la herramienta de la primera categoría.

Tabla 4.2
Resumen-Herramienta Primera Categoría

Sección	Rubro	Sub-rubro	Reactivos
Antecedentes de la empresa	-----	-----	6
Situación actual	-----	-----	10
Recursos	Tangibles	Maquinaria y equipo	4
		Materiales e insumos	5
		Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda.	4
	Intangibles	Marca	3
		Reputación	4
		Tecnología	3
	Humanos	Organización	4
		División del trabajo	4
		Conocimiento personal	2
		Formación académica	3
Capacidades	Dirección General	Liderazgo	5
		Desarrollo e investigación	2
	Mercadotecnia	2	
	Ventas y distribución	5	
	Proceso de producción	-----	4

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados

Se realizaron siete entrevistas en total, y en diferentes sesiones debido a la magnitud y profundidad de la herramienta. Las personas seleccionadas, quienes proporcionaron la información requerida, ocupan los cargo altos y medios del organigrama, y son: el director general, la administradora, la auxiliar de administración, el encargado del área de producción, el encargado de ventas de mayoreo, el encargado de ventas en ferias y la encargada del punto de venta.

4.6.3. Tercera categoría: Estrategias

El diseño de la entrevista se enfoca en 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). La herramienta se compone de cinco reactivos, mismos que fueron aplicados a los directores generales, ver Anexo 4.

4.7. Procedimiento de análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información obtenida a través de las entrevistas, se realizaron grabaciones con cada informante, las cuales, posteriormente fueron transcritas con apoyo del programa de audio “Groove Música”.

El análisis se inició con la primera categoría: la del entorno sectorial, mediante una base de datos en excel, en la cual se capturó el nombre de cada entrevistado, así como la respuesta del factor seleccionado de cada fuerza y, por último, el nivel de la fuerza; al final, el resultado fue con base al mayor número de respuesta que coincidieron entre sí.

Para el análisis de la segunda categoría: la de los recursos y las capacidades, la información se capturó con su respectiva pregunta en el programa word, posteriormente se compararon y marcaron las frases y/o palabras que coincidieron entre los directores generales y el resto del personal, y al final esos resultados fueron recopilados en un mismo documento para ser analizados e interpretarlos.

En el análisis de la tercera categoría: la de estrategias adoptadas, la información se capturó con su respectiva pregunta en el programa word, posteriormente se compararon y marcaron las frases y/o palabras que coincidieron los directores generales, y al final esos resultados fueron recopilados en un mismo documento para ser analizados e interpretarlos.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan y describen los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los sujetos de estudio por cada categoría de análisis que fueron descritas anteriormente. En dichos resultados se conoce la situación actual del entorno sectorial del calzado de Ticul; igualmente se incluye cuáles son los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa y qué estrategia ha adoptado que le ha permitido permanecer por varios años en el mercado.

5.1. El entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado: análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El análisis de la situación actual del entorno sectorial de las fábricas de calzado, se realizó mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, mismas que se describen en el capítulo 2, lo cuál se logró con la participación de las personas seleccionadas para ser los sujetos de estudio de la investigación mencionadas en el capítulo 4.

Para fines prácticos, a cada sujeto de estudio se le asignó un código en el cual todos llevan la inicial “E” de entrevistado, en la tabla 5.1 se presenta a cada sujeto con su respectiva empresa/institución, el puesto que ocupan, género y, código. También, en la redacción se mencionó a cada uno de ellos como “informante”.

Tabla 5.1
Codificación de los sujetos de estudio

Empresa/Institución	Puesto	Género	Código
Empresa A	Administrador	Fémenino	EEA
Avíos y preacabadores de Ticul (proveedor)	Director General	Masculino	EAP
Ayuntamiento de Ticul	Alcalde	Masculino	EAT
CANACO SERVYTUR	Presidente	Masculino	ECS
CICEG/CANAICAL	Delegada	Femenino	ECC
Cooperativa de calzado Ticul a tu Medida	Presidente	Masculino	ECT

Fuente: Elaboración propia

Una vez codificados los sujetos de estudio, se presentan en los siguientes apartados los resultados arrojados por cada una de las cinco fuerzas y el nivel obtenido. Posteriormente, se presentan comentarios con respecto a la percepción sobre la relevancia de cada uno de los factores.

5.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo a los informantes, esta fuerza posee un nivel entre moderada y alta, lo cual se debe a distintos factores: la demanda por el consumo del calzado crece con lentitud en la industria, sin embargo, el informante EAP mencionó que “últimamente ha estado más variado porque antes era más la producción, pero más lento el ciclo de modelaje (diseños), hoy por hoy se está al día con la moda” por ende hay mayor variedad y se considera como una oportunidad para vender más.

Otros factores que intervienen es que para el comprador es fácil cambiar de zapatería por lo mismo de que el calzado que se fabrica es similar, la informante ECC considera que los precios y modelos son similares, aunque, el informante EAP dice que tratándose de zapatos para dama “son similares en cuanto a precio y calidad, lo que va a cambiar son el diseño de acuerdo a la moda”.

Otra razón por la que la rivalidad se mantiene a ese nivel es porque las fábricas son numerosas, además la competencia no siempre es pareja, ya que, las ventas se concentran en unas cuantas y mayormente le sucede a las que se consideran de tamaño medianas y grandes. El informante EAP menciona que en Ticul “la mayoría de las fábricas son medianas y, que las fábricas grandes son los que abarcan mayor mercado” normalmente estos se enfocan a mercados foráneos, algo que no es igual con las fábricas micros y pequeñas ya que tienen una capacidad limitada para surtir tanto; también menciona que el término *fábrica* aplica solamente a los que son “grandes” y en Ticul son muy escasas, por lo que el término que se debe de emplear es el de *taller*. El informante ECT indica que las fábricas son numerosas, “alrededor de 300”, cada quien tiene su forma de vender y la competencia no es pareja, tanto el informante ECS como ECT mencionan que una de las razones por las que se da esta desigualdad es por la competencia desleal, en el que los talleres grandes contratan tricicleros

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

para llevar gente a su zapatería, situación en la que hay fábricas que les es difícil competir y más si está iniciando.

En el caso del informante EAP, menciona que “la amenaza es alta, por lo que habría que hacerle mucho trabajo al calzado para poder competir y esto sería con un zapato semi artesanal no con uno industrial; mediante las instituciones como las cámaras y organismos estatales y federales se está viendo la posibilidad de poder salvar nuestra producción etiquetando nuestro calzado como producto semi artesanal, darle realmente la categoría que tenemos y proporcionar un valor, una variedad. Una de las ventajas es que nosotros podemos personalizar el calzado a un precio accesible, se espera que los zapateros de Ticul se den cuenta de esa ventaja para aprovechar la oportunidad” y de esa manera puedan sostenerse en el mercado competitivo. Otra forma de evitar esos faltantes de producción, es invertir un poco más de tiempo para buscar “mercados grandes como Guatemala, Belice que no se ha atacado, como para que de alguna manera cubrir lo que ha dejado de venderse con los que antes eran nuestros clientes que ahora se han vuelto nuestros competidores”.

Por último, las fábricas en su mayoría no cuentan con objetivos y estrategias, “no existen estas prácticas de planeación, ni de tecnificación para proyecciones” comentan los informantes ECT y EAP, se va trabajando con lo que se vaya dando en el día, incluso hay talleres familiares en los que su objetivo “es sacar ingresos para sobrevivir, es decir, para comer y con eso ya quedan satisfechos” menciona ECS, y eso no permite que los zapateros vean más allá que de sus posibilidades, también comentaron que las fábricas comparte enfoques similares en cuanto a la producción. En la tabla 5.2 se observa un resumen de los resultados para esta fuerza.

Tabla 5.2
Resultados de la fuerza de la rivalidad entre competidores existentes

Reactivo	Factor	EEA	EAP	EAT	ECS	ECC	ECT
1	a. La demanda crece con lentitud	x	x	-	x		x
	b. La demanda crece con rapidez					x	
2	a. Para el comprador es difícil cambiar de zapatería	x	x	-	x	x	x
	b. Para el comprador es fácil cambiar de zapatería						

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3	a. El calzado de los zapateros es similar o muy parecido	x	x		x	x	x
	b. El calzado de los zapateros es diferenciado y la lealtad de los clientes es alta			x			
4	a. Las fábricas son numerosas, competencia es casi pareja		x				x
	b. Las ventas se concentran en unas cuantas fábricas (medianas o grandes)	x		x	x	x	
5	a. Fábricas con objetivos, estrategias y enfoque distintos/nuevos			-	x		-
	b. Fábricas con objetivos, estrategias y enfoque similares	x	x			x	
Fuerza: Alta (A) / Moderada (M) /Débil (D)		A	M	M	A	A	A

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las fábricas comparten de manera similar precios, modelos de calzado y enfoque en cuanto a producción por lo que no hay variedad. Algunas fábricas en su mayoría se encuentran rezagadas en tecnología y poco industrializada, ya que aún trabajan de manera tradicional, además de que no cuentan con una planeación estratégica que les permita ver más allá de lo que da en el día a día. Estas razones hacen que la industria de Ticul se encuentre en desventaja con su competencia y por ende la rivalidad entre los competidores es de nivel fuerte, hay que destacar también que su competencia no solo es en el ámbito municipal, sino también estatal, nacional e internacional, de hecho, algunas de las fábricas están empezando a ser conscientes de esa situación y están tomando medidas de actualización y capacitación para poder mantenerse en este mercado tan competitivo y globalizado.

5.1.2. Amenaza de competidores potenciales

La fuerza de la amenaza de los competidores se considera de débil a alta, ya que, entre los informantes existe una división de opiniones al respecto. Se considera que es fácil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria, aunque, los informantes EAT y ECT consideran que es difícil debido a la fuerte competencia; en el municipio la “apertura de nuevos talleres ya tiene mucho que no se abren, lo que la gente prefiere ahorita es invertir e ir subcontratando a los pequeños talleres para que se maquile su calzado, pero ya como tal que abra una nueva zapatería no se ha dado últimamente” comenta EAT; desde el punto de vista de ECT “es complicado y el que se arriesgue a establecerse lo verá muy difícil, sin embargo,

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

a diario hay interés de parte de la gente, por ejemplo, un trabajador empieza como tal y quiere ser patrón, poner su zapatería y cuando lo hace se da cuenta que no es tan fácil”.

Otro factor es que las fábricas existentes no se oponen a los nuevos entrantes, algunos opinan, que quieren, pero no pueden, y a pesar de que no hay oposición si existe inconformidad. El informante ECT menciona que “no hay una oposición directa tal cual, pero si hay una competencia fuerte”, incluso quienes participan en ferias solicitan limitar el número de zapaterías para que las ventas sean redituables.

Varios informantes estuvieron de acuerdo en que el último factor referente a que el panorama de la industria del calzado es riesgoso y eso desalienta a nuevas fábricas, sin embargo, hay quienes mencionan que se puede dar de ambos, es decir, a pesar de que el panorama es incierto, aún pueden llegar nuevas fábricas. De lo anterior, el informante EEA opina que “cuando ya tienes muchos años la competencia si afecta, pero ya estas establecida, la gente ya te conoce, ya conoce la marca, tienes el prestigio y, en cambio cuando las zapaterías están empezando son los que empiezan a pelear entre ellos mismos, entre los nuevos; el informante ECT indica que el panorama puede ser riesgoso “por la inversión, por las ventas bajas, salidas en carretera con el producto” lo que ocasiona que nuevos competidores potenciales se desalienten, pero también se da el caso de que se logran establecer nuevas fábricas, pero éstas no saben cómo aguantar cuando la situación es de temporada baja, a diferencia de las grandes que ya están establecida y ya conocen cómo aguantar. En la tabla 5.3 se presentan los resultados de la amenaza de los competidores potenciales.

Tabla 5.3

Resultados de la fuerza de la amenaza de competidores potenciales

Reactivo	Factor	EEA	EAP	EAT	ECS	ECC	ECT
1	a. Es fácil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria	x	x		x	x	
	b. Es difícil que nuevas fábricas de calzado se establezcan en la industria			x			x
2	a. Las fábricas existentes no se oponen a los nuevos entrantes		x	x	x		x
	b. Las fábricas existentes se oponen a los nuevos entrantes	x				x	
3	a. La demanda por el calzado crece con rapidez y no hay preocupación por nuevos fabricantes	x	x				

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

b. El panorama de la industria del calzado es riesgoso lo que desalienta a nuevas fábricas				x	x	x	x
Fuerza: Alta (A) / Moderada (M) /Débil (D)	M	A	D	A	D	M	

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se determina que la fuerza de la amenaza de los competidores potenciales es de débil a alta, ya que, efectivamente pueden entrar nuevos competidores, pero la situación económica y la misma competencia ocasiona que vayan cerrando. Actualmente, la gente prefiere ir subcontratando como se mencionó anteriormente, por eso, el informante ECS indica que “los talleres chicos no conviene que desaparezcan, ya que, los chicos mayormente por falta de capital, se vuelven una especie de “maquiladores”, estos son los que tienen su tallerito y al no poder sostenerlo se pegan a un taller mediano que les da trabajo y se les paga la mano de obra, se les da el material y se les da una comisión por par de zapato”; este mismo informante señala que se sienten amenazados por la globalización, pero al estar en el cargo de la CANACO delegación Ticul, pretende buscar medidas para darle batalla a la competencia y convertirla en una competencia honesta.

El informante EAP también menciona que “la educación, la formación que hay nos mantiene más o menos en el ritmo que estamos, por eso no se ha procurado a pensar que, si alguien viniera de afuera en un periodo corto nos va a comer el mandado, y sí, ya está llegando mucha gente, la misma que nos compraba acá vinieron a fabricar, están ocupando a los zapateros de aquí como maquiladores para hacer el zapato y llevárselo directo a su lugar de origen. Por ejemplo, Ticul hace algunos zapatos para León, Guadalajara, la zona metropolitana, el norte del país, pero se ha estado dando poco a poco que la gente de ahí que antes nos compraba el 100% ya no lo hace, ahora fabrican una parte de sus pedidos aquí mismo en Ticul, inclusive hay talleres de Chiapas y de Tabasco, cosa que antes no había, todos eran compradores. La gente que viene de otros lados empieza a comprarnos, ve que es un negocio de alguna manera, ven también nuestras flaquezas como fabricantes y ellos dirán pues yo también lo puedo hacer y ahorran” para establecer sus propios talleres o para subcontratar fabricantes.

5.1.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para esta fuerza fue un poco complicado determinar algún producto o servicio sustituto para el calzado de la industria, por lo que se le pregunto a los entrevistados si ellos contemplaban la existencia de alguno, ante esta pregunta todos los participantes contestaron que consideraban que actualmente no creen que exista como tal, pero si con la materia prima.

La mayoría de los informantes comentan que años atrás las fábricas empezaron a elaborar el calzado con el material sintético y de esa manera sustituyeron el material de cuero/piel. Este cambio de materia prima se debió a que el sintético resulta ser de menor costo y, además varios proveedores ofrecen diferentes materiales sintéticos de buena calidad idénticos al cuero. En la tabla 5.4 se observan los resultados de la fuerza de la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Tabla 5.4

Resultados de la fuerza de la amenaza de productos o servicios sustitutos

Reactivo	Factor	EEA	EAP	EAT	ECS	ECC	ECT
1	a. Hay buenos sustitutos del calzado fácilmente disponibles			-		-	
	b. Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen	x	x		x		x
2	a. Los sustitutos tienen precios atractivos	-	-	-	-	-	-
	b. Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen						
3	a. Los usuarios tienen dificultad para cambiar a productos sustitutos	-	-	-		-	-
	b. Los usuarios tienen facilidad para cambiar a productos sustitutos						
Fuerza: Alta (A) / Moderada (M) /Débil (D)		D	M	D	D	D	D

Fuente: Elaboración propia

El nivel de esta fuerza se considera en su mayoría débil ya que por el momento los buenos sustitutos no existen o en dado caso de que existan no se encuentran en disponibilidad, hay que tomar en cuenta que estas opiniones son con base a la materia prima y no al producto final que es el calzado.

5.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores va de una fuerza moderada a alta, en cuestión a los factores de si existe pocos o varios proveedores para la adquisición de materia prima, los entrevistados se encuentran divididos, ya que, los informantes EEA, EAP y ECS mencionan que existen varios proveedores, así como pueden provenir desde la misma localidad, puede ser también de otros puntos de la república como León y Guadalajara, además el informante EAP comenta que “hay zapateros que piden sus materias primas desde China”. El informante ECS explica que “hoy por hoy existen casi de 20 a 25 proveedores, han venido gente de fuera, como León, que han puesto su negocio y no es una amenaza para nosotros los zapateros, pero si para los proveedores locales, para los zapateros es una opción que puede beneficiar al productor porque tiene mayor variedad de productos y precios. El mercado al final es el que fija el precio, porque los proveedores pueden poner sus precios, pero si sienten que la competencia lo da más barato le bajan, aquí todo se investiga, ya no hay exclusividades”.

Por otro lado, los informantes EAT, ECC y ECT se inclinan por la existencia de pocos proveedores, tomando en cuenta que se vio desde el punto de vista local, y mencionan que “en la región hay pocos proveedores, pero a nivel nacional hay muchos”, informante ECC; también sucede que en el municipio de Ticul “aún está monopolizado, en el aspecto de que son tres proveedores y por eso no hay tanta variedad de opciones en cuestión de precios y tipo de material. León y Guadalajara tienen infinidad de proveedores, y ya están llegando al municipio, por lo que, los proveedores que inicialmente se establecieron tuvieron que bajar el precio ante la nueva competencia”, informante ECT. Esta situación influye en que el costo de la materia prima sea caro a cómo se consigue en León o en otros municipios del país. En la tabla 5.5, se observa los resultados de la fuerza del poder de negociación de los proveedores.

Tabla 5.5

Resultados de la fuerza del poder de negociación de los proveedores

Reactivo	Factor	EEA	EAP	EAT	ECS	ECC	ECT
1	a. Existen pocos proveedores para adquirir de materias primas.			x		x	x
	b. Existen varios proveedores para adquirir materias primas	x	x		x		
2	a. Existen proveedores que ofrecen materias primas que muy pocos tienen	x		-		x	

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	b. Con cualquier proveedor se consigue la materia prima que se requiere		x		x		x
3	a. Cambiar de proveedor es difícil y costoso			x		x	
	b. Cambiar de proveedor es fácil y no es costoso	x	x		x		x
4	a. No hay buenos sustitutos de los materiales						
	b. Hay buenos sustitutos de los materiales	x		-	-	x	-
5	a. Los proveedores no dependen significativamente de las fábricas						
	b. Los proveedores dependen significativamente de las fábricas	x	x	x	x	x	x
6	a. Las fábricas dependen significativamente de los proveedores.		x	x	x	x	x
	b. Las fábricas pueden manufacturar sus insumos sin depender del proveedor	x					
Fuerza: Alta (A) / Moderada (M) /Débil (D)		D	M	A	M	A	A

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, en la tabla 5.5, se observan otros factores en los cuales se considera que con cualquier proveedor se consigue la materia prima que se requiere, y el informante EEA, destaca que, además de conseguir la materia prima con cualquier proveedor se puede dar que no con todos se encuentre y eso pasa dependiendo del producto, por ejemplo, “hay productos donde sí encuentras lo mismo en todas partes y hay que determinado proveedor tiene la calidad que uno necesita y otros de menos calidad pero a menor precio”. Otro factor es que, cambiar de proveedor es fácil y no es costoso, por la oferta que existe fuera de la localidad y si se cuenta con el capital “se puede cambiar las veces que uno quiera”, informante EEA; además, hay quienes ofrecen precios accesibles, plazos de pagos o material novedoso. Sin embargo, cuando es difícil y costoso sucede porque tiene que ver con que en la “región no hay variedad de proveedores” indica ECC; y EAT menciona que no todos los zapateros realizan pagos de contado, y depende mucho de la relación que se tenga con el proveedor para que puedan acceder al tema de los créditos.

En total los entrevistados concuerdan en que los proveedores dependen significativamente de las fábricas y viceversa, aunque, el informante EEA comenta que si se cuenta con el capital si podría suceder que el zapatero produzca por sí mismo los insumos, ya que se puede adquirir maquinaria para alguno de ellos, ejemplo, el empaque de zapatos; por último, se comentó que no existen contratos establecidos entre proveedor y fabricante y tampoco se tiene un

presupuesto o plan de trabajo sobre la compra de materia prima, se va adquiriendo con lo que surja en el día.

5.1.5. Poder de negociación de los compradores

Para el nivel del poder de negociación de los compradores, la fuerza se considera alta y son varios factores que determinan que esta sea la fuerza más notable entre las demás. Primeramente, la mayoría opina que a los compradores les es fácil cambiar a productos de otros fabricantes, “antes había ese casamiento entre productor y clientes, hoy en la actualidad cada quien ve sus intereses, sus necesidades, el cliente puede ir cambiando y ninguna zapatería lo tiene seguro”, indica el informante ECS.

También, el informante EAT opina que depende de la forma en que vaya a comprar el calzado el cliente, porque a veces resulta un poco difícil cambiar a productos de otros fabricantes, por ejemplo, cuando a “Ticul vienes a comprar en un plan más personal y no comercial, te es más fácil cambiar, o sea vas viendo y tú vas escogiendo del total de zapaterías que hay, pero cuando tú ya vienes en un plan comercial en el que vas a vender tú el calzado, es decir, lo vas a revender pues tú ya sabes exactamente a dónde vas a ir, porque ya sabes quién te dará el mejor precio, quién te va a manejar determinada línea de calzado, quién te va a dar crédito. Entonces, si es en un plan personal es muy fácil que una persona pueda cambiar, pero si es en un plan comercial ya no, por lo regular ya todos están casados con determinada zapatería”. En la tabla 5.6 se presentan los resultados de esta última fuerza, y posteriormente se explicarán los demás factores que influyen para que el nivel del poder de negociación de los compradores sea considerado alto.

Tabla 5.6

Resultados de la fuerza del poder de negociación de los compradores

Reactivo	Factor	EEA	EAP	EAT	ECS	ECC	ECT
1	a. A los compradores les es fácil cambiar a productos de otros fabricantes	x			x	x	X
	b. A los compradores les es difícil cambiar a productos de otros fabricantes		x	x			
2	a. Los productos de las fábricas son similares o no están diferenciados	x	x		x	x	X

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

	b. Los productos de las fábricas son diferenciados			x			
3	a. Mis clientes son pocos y compran gran volumen	x			x	-	
	b. Mis clientes son numerosos y compran a gran o menor volumen		x	x			X
4	a. La demanda de los compradores es menor que la cantidad de fábricas	x	x	x			X
	b. La demanda de los compradores es mayor que la cantidad de fábricas				x	x	
5	a. Los compradores están informados en cuanto a calidad, precios y costos de los fabricantes				x		
	b. Los compradores tiene información que se limita a calidad y precio	x	x	-		x	X
6	a. Los compradores le dan mucha importancia al precio		x		x		X
	b. Los compradores no le dan tanta importancia al precio	x		-		x	
Fuerza: Alta (A) / Moderada (M) /Débil (D)		A	A	A	A	M	A

Fuente: Elaboración propia

Otros factores son que los productos de las fábricas son similares o no están diferenciados, el informante ECS opina que “la diferencia viene en la calidad”. También se comenta que “la mayoría son similares, sin embargo, se da que hay diferencia porque hay zapatos de mayor inversión, que traen producto de Guadalajara y adquieren modelos que no son comunes y eso lo hacen diferente”, indica el informante EAP; igual se da mucho el caso de que cuando algún calzado está de moda, se pone de moda en todas las fábricas y hay quienes si manejan su línea de producción muy determinada.

En el municipio existe un equilibrio entre si los clientes son pocos y compran a gran volumen y si los clientes son numerosos, pero compran a menor volumen, por ejemplo, el informante ECS menciona que “mayormente los clientes (mayoristas) que ya hay ahorita son pocos, no dependemos de ellos, pero si son importantes para mantener el taller. Son pocos en mayoreo y muchos en semi mayoreo y menudeo; el informante EAT indica “que hay un equilibrio, porque mucha gente viene a comprar (que son bastantes) un volumen grande, quienes son los que los revenden o distribuyen, pero también la gente que viene a comprar el calzado de manera personal también es grande y cuando se van no lo hacen con un par de zapatos sino con varios, pero también hay quienes compran en diferentes cantidades.

Otro factor que influye es que la demanda de los compradores es menor que la cantidad de calzado que producen las fábricas, el informante ECT indica que en su caso personal produce

lo que se va a vender no produce de más, pero a nivel general “se da igual, se produce lo que cada quien mide considerando lo que se puede vender y lo que va a vender”. De igual manera, el informante menciona que a la industria del calzado le falta más apertura hacia nuevos mercados para no quedarse y saturarse en el mismo lugar, “la gente que nos consume el calzado de Ticul es gente de Yucatán, Campeche, del sur del país llegando tal vez hasta Chiapas y una parte de Veracruz, entonces pudiera haber mucha más producción, utilidad, ventas si se abriera el mercado”.

Por último, los informantes consideran que los compradores se limitan a retener información en cuanto a la calidad y el precio, y que éstos sí le dan mucha importancia al precio, aunque, el informante EEA opina que hay dos tipos de mercado los que se fijan en el precio y los se fijan más en la calidad, el informante ECC comparte esto último, su opinión puede deberse a que lo ve desde un punto de vista como cliente, que compara su experiencia de compra a mayoreo obtenido en León, Guanajuato con Ticul, Yucatán.

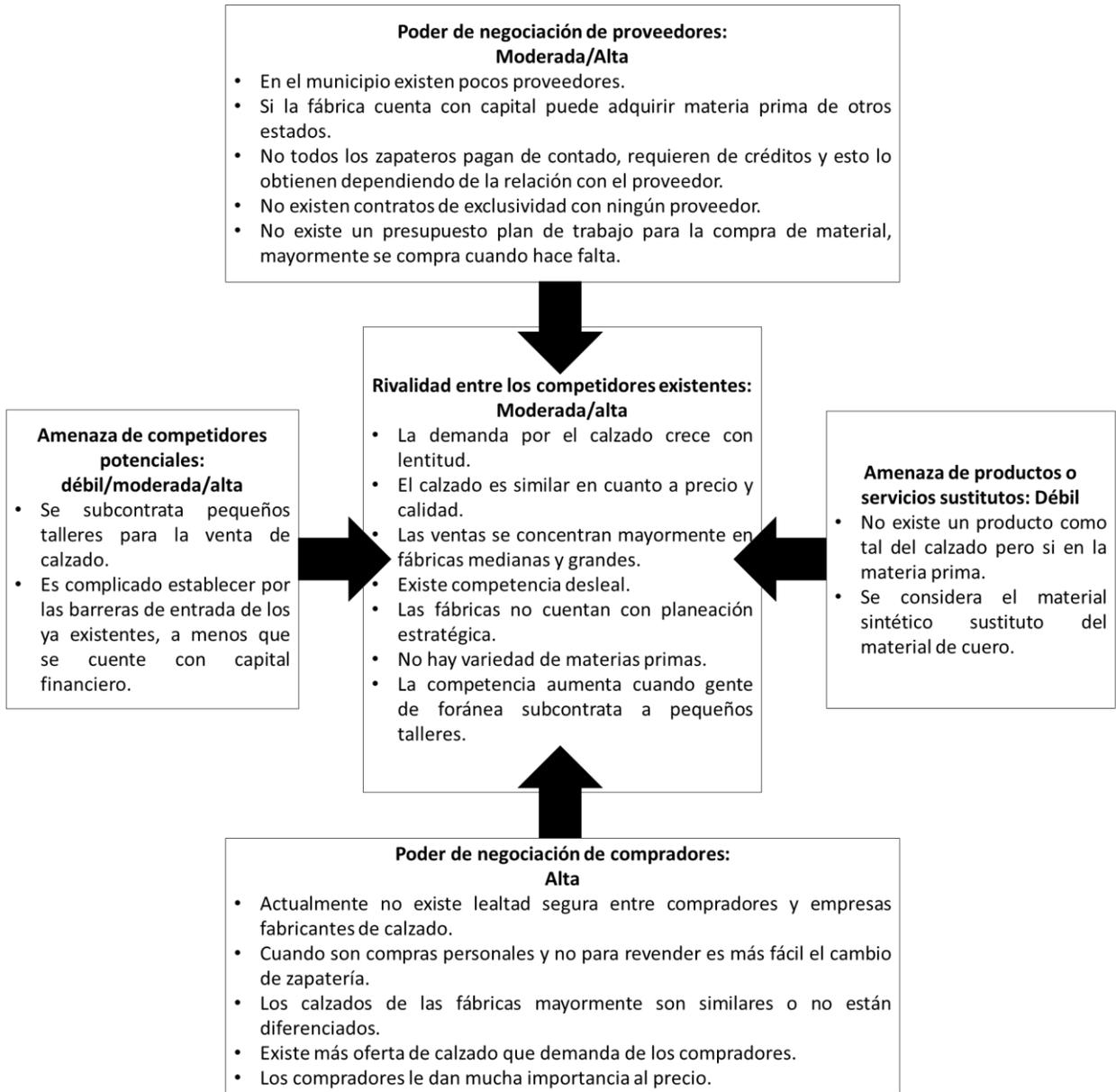
En el siguiente apartado se hace un esquema general del análisis con el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

5.1.6. Modelo de las cinco fuerzas en la industria del calzado del municipio de Ticul

En este apartado, en la figura 5.1 se presenta el esquema del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter conforme a la información obtenida por parte de los entrevistados, en el cual, se expone los puntos principales que influyen en cada una de las fuerzas y el nivel de las mismas.

Figura 5.1

Análisis de las cinco fuerzas de la industria del calzado



Fuente: elaboración propia

Analizando la información conforme a la teoría que propone Michael Porter, se observa que primeramente la fuerza de la amenaza de competidores potenciales puede ser de débil a alta, esto dependiendo de la situación en la que se establezca, si se participa en el mercado subcontratando fábricas como maquiladores el factor de riesgo es menor, pero si se entra

como fabricante el factor de riesgo aumenta por alto nivel de inversión y la saturación de la competencia.

En el caso de los productos o servicios sustitutos la fuerza es débil, debido a que no existe un producto sustituto como tal para el calzado. Sin embargo, sí se considera que exista alguna sustitución en la materia prima, actualmente es el material sintético que sustituye al material de cuero. Los fabricantes han empleado dicho sustituto por varios años, pero no se cierran a la posibilidad de que sea el único material como sustituto, sólo que, aún no contemplan otro.

El poder de negociación de los compradores es alto, porque en el municipio mayormente el calzado es similar o no está muy diferenciado, esto normalmente sucede cuando son clientes que realizan compras de manera personal, en el caso de los compradores mayoristas sucede lo mismo, solo que existe más probabilidades de que se acomoden con un determinado fabricante por el servicio personalizado, pero no significa que sea completamente segura la lealtad.

El poder de negociación de los proveedores es moderado/alto, dentro del mismo municipio no hay variedad y, son sólo unos cuantos proveedores, lo que influye en que los costos de los materiales e insumos eleven el precio del calzado, normalmente les afecta a los fabricantes pequeños, sin embargo, a los fabricantes medianos y grandes al contar con el capital tienen la oportunidad de adquirir los materiales con otros proveedores fuera del estado como León y Guadalajara.

Por último, la rivalidad entre los competidores existentes es de moderada/alta, por el crecimiento lento en la demanda del calzado y de que este mismo es similar en cuanto a precio y calidad, además de la existencia de la competencia desleal impuesta por los grandes fabricantes. Otra situación que repercute en la fuerza de la rivalidad es que la mayoría no cuenta con una planeación estratégica ni con un plan de adquisición de materiales, todo se realiza con lo que va surgiendo en el día.

5.2. Situación actual de los recursos y las capacidades de la Empresa

En la sección anterior se analizó el entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado, ahora, en este apartado se describen los recursos y las capacidades con los que cuenta la “Empresa”, que es la unidad de análisis, de acuerdo a la información obtenida de los entrevistados, quienes son miembros de la empresa y sujetos de estudio. Una vez descritos, se procede a través de esquemas, a definir cuáles son los más importantes y cuáles debe mejorar la empresa para que favorezca y fortalezca su participación en el mercado. A continuación, para fines prácticos a cada sujeto de estudio se le asignó un código en el cual todos llevan la inicial “E” de entrevistado y en la tabla 5.7 se enlistan con su respectivo género, el área que ocupan y los años de antigüedad dentro de la empresa, en la redacción se mencionará a cada uno de ellos como “informante”.

Tabla 5.7
Codificación de los sujetos de estudio

Área	Género	Años de antigüedad	Código
Dirección General	Masculino	30	EDG
Administración	Femenino	20	EAN
Asistencia de administración	Femenino	30	EAA
Producción y mantenimiento	Masculino	12	EPM
Ventas de mayoreo	Masculino	11	EVM
Ventas en expo y feria	Masculino	10	EVE
Ventas de mostrador	Femenino	01	EMR

Fuente: Elaboración propia

Una empresa al poseer ventaja competitiva significa que ha podido establecer una estrategia que le ha otorgado unos beneficios mayores al promedio de la industria en que actúa (Fong, 2005); éstos beneficios extraordinarios se obtienen cuando la tasa de beneficios que producen sus recursos y capacidades es superior que lo necesario (Barney, 1994 citado en Fong, 2005). Con lo anterior, la “Empresa” se ha considerado como una de las más competitivas dentro de la industria del calzado de Ticul, por lo que se determina sus recursos y capacidades con base a lo que señala Wernerfelt (1984) de que un recurso (capacidad) es todo aquello que pudiera ser considerado una fortaleza o debilidad de una empresa dada.

Además, se procede a medir su ventaja competitiva con base en las siguientes preguntas propuestas por Thompson, et al. (2012): ¿Es valioso el recurso (o capacidad)

competitivamente hablando? ¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?; esto con el fin de comparar sus recursos y capacidades con respecto a su competencia.

5.2.1. Antecedentes de la empresa

La Empresa, fabricante de calzado, se fundó en el mes de junio del año 1960 por el padre del informante EDG, la razón principal fue por la demanda de calzado que se estaba viviendo en aquella época. El fundador inicia la empresa mediante sus propios recursos, obtenidos por varios trabajos como ensuelador y mesero, los ingresos los usaba para la compra de máquinas y herramientas para la elaboración de los zapatos, tenía el hábito de invertir lo que ganaba y fue como logró iniciar la Empresa. Actualmente, la empresa solicita créditos para el financiamiento de sus costos y gastos, “el financiamiento y el crédito son muy importantes, es básico porque eso nos capitaliza para aguantar la producción, el pago de nómina y proveedores, mientras el cliente nos paga” menciona el informante EDG.

Durante el ciclo de crecimiento de la empresa, esta ha pasado por dos situaciones específicas: el movimiento sindical liderado por Efraín Calderón el “Charras” en el año 1970, por el cual la industria del calzado tuvo un retroceso, ya que varios dueños de zapaterías tuvieron que pagar con máquinas y herramientas su participación en la huelga, la solución a este problema fue por medio de los ahorros y actualmente así se opera, “la inversión es nuestra solución, hay que invertir para actualizarse” comenta el informante EDG. Otra situación relevante consiste en que cuando el director general se introduce en la política, la solución para este momento fue encomendar la empresa por completo a la administradora, esposa del director general, quien es la que toma las decisiones de la empresa desde hace varios años.

5.2.2. Situación actual de la empresa

La empresa actualmente se encuentra constituida como persona moral y cuenta con 25 empleados sin contar al director general y a la administradora. Las ventas de la empresa se dividen aproximadamente en un 80% mayoristas y 20% minoristas; los clientes mayoristas se localizan en los estados del sur del país como Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Chiapas,

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Oaxaca, Tabasco y Veracruz; en el caso de los clientes minoristas provienen del mismo estado como Mérida, Tizimín, Valladolid, Motul, y “una vez al mes por medio de excursiones vienen gente de lejos”, menciona el informante EAN. La entrega de los pedidos a clientes mayoristas se realiza de dos formas: a través del chofer con el que cuenta la empresa y centros de envíos como Express MG.

La empresa se encuentra afiliada a la CANACO SERVYTUR delegación Ticul, misma de la que ha recibido asesoría en temas sobre ventas y capacitación de personal. A pesar de que la empresa ha participado en las pláticas que ofrecen dentro de la cámara, esto no ha propiciado que los dueños cuenten por escrito la misión, visión y objetivos empresariales, por lo que trabajan como se vaya dando la situación, sin embargo, tienen en claro su enfoque, el cual consiste en la búsqueda de “estandarizar la buena calidad en los productos, que los clientes salgan satisfechos, por lo que estamos en constante búsqueda de modelaje para satisfacer todo lo que se requiere con respecto a moda y diseño” (EDG).

Por último, los altos mandos consideran que la empresa se distingue de la competencia por contar con un sistema de terminación de calzado diferente a los demás, ya que siguen aplicando el proceso antiguo de limpieza “que es pintar orillitas, resanar, pegar, etc., en cambio el acabado que otros competidores usan es prácticamente pasar el trapo y encajar el calzado” (EAN), la empresa procura cuidar la calidad del acabado; asimismo, se esfuerzan por actualizarse y querer hacer las cosas correctamente con cada estilo, por ejemplo, utilizan materiales de calidad y buenas hormas que corresponden al zapato, y además de enfocarse en la calidad, también lo hacen en la moda y en el precio, con este último procuran no elevar sus costos de venta, porque la mayoría de las ventas es a clientes mayoristas. En cuestión a cómo reacciona el personal de la empresa ante los cambios del entorno, en su totalidad afirmaron que ellos se encuentran en disposición ante cualquier cambio, ya que, son conscientes de que es parte del giro de la empresa.

5.2.3. Recursos

Este apartado se enfoca en los recursos con los que cuenta la empresa y se desglosan en recursos tangibles, intangibles y humanos de acuerdo a lo que propone Grant (2010) en su modelo.

5.2.3.1. Recursos Tangibles

Los recursos tangibles son importantes para el funcionamiento de la empresa fabricante del calzado por lo que se abordaran recursos como maquinaria y equipo, materiales e insumos, planta o fábrica, instalaciones, ubicación de la fábrica y punto de venta. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Maquinaria y equipo

Para la elaboración del calzado se cuenta con máquinas industriales como máquinas de coser, suajadoras, diseñadoras, selladoras o foliadoras para “colocar códigos al calzado” (EPM), troqueladoras, pegadoras “para no usar martillos, sino que todo es presión de aire” (EPM), volteadoras y comprensos. Todas las maquinas son importantes para el proceso de producción; y se considera que no todas las fábricas cuentan con este tipo de maquinaria industrial, debido a que, hay algunas que elaboran el calzado de manera manual, por ejemplo, “la suajadora es la que corta el hule o la planta exacta para el calzado, el suaje es un molde y las fábricas que no tiene suajadora lo corta a mano, al hacerlo así no va a ser la misma precisión de cortarlo a pulso a que se corte en máquina” (EAN). La fábrica en su mayoría ha adquirido mejores maquinarias para mayor producción en menos tiempo, la última renovación de maquinaria se realizó hace “4 años aproximadamente” (EAA).

Materiales e insumos

Los materiales que se requieren para producir el calzado son el material sintético, forro de corte, pegamento, hilos, celtec, hule, la base (suela), hebillas (si el calzado lo lleva). Además

de lo anterior, para el acabado se utiliza un líquido especial que protege al calzado por un tiempo, lo que sería como un plus del producto.

Las materias primas e insumos, se consiguen en León, Guadalajara e incluso en el municipio de Ticul, donde los proveedores son intermediarios que importan productos de León y Guadalajara. Estos materiales se surten “semanalmente o antes de los 15 días más o menos” (EAA), y se realiza el pedido de esa manera para que “esté fresco, antes se compraba para embodegar, pero ahora por la moda que es muy cambiante se aprendió que hay que aplicarlo al momento, ya que antes nos ha pasado que cuando se compran, por ejemplo, dos rollos se echan a perder por tenerlo asentado y no utilizarse todo” (EDG). Se cuenta con sistema de inventario, el cual se hace de manera manual, es una libreta donde se hacen anotaciones de las materias primas, insumos y entrega de zapatos.

Para la selección de la materia prima o insumo se hacen reuniones al inicio de la semana para visualizar el tipo de material que se requiere, “primero se selecciona por la calidad, y segundo lo que esté de moda es lo que se compra” (EAN). También se selecciona según el pedido que tengan, “nosotros presentamos al cliente la gama de materiales y el cliente va seleccionando lo que prefiere y de ahí hacemos un plan de trabajo y sobre eso pedimos al proveedor, esto es para el caso de clientes mayoristas. Cuando no tenemos pedidos, lo hacemos para las tiendas, buscamos los modelos campeones y sobre eso trabajamos y en muchas ocasiones mejoramos el zapato por los cambios en el diseño” (EDG). Cuando la materia prima no cumple la calidad se devuelve al proveedor y cuando no se logra devolver, se regala o se queda en la fábrica; cuando sobra, lo cual sucede muy poco, se puede utilizar los retazos para la venta de calzado en tianguis o de oferta y así se aprovecha.

Planta, instalaciones, ubicación de fábrica y tienda

Las instalaciones con las que cuenta la empresa y la distribución de las mismas se detallan a continuación: el taller es un edificio de dos pisos, en el piso de arriba está la bodega de los materiales y el área de corte, en el piso de abajo está el área de ensuelado con todos los avíos para juntar las diferentes partes que compone el calzado. Del taller se traslada a la zapatería donde al calzado se le da el proceso final en el área de acabado y se encaja para su destino.

El punto de venta o tienda, está dividido en área de menudeo, área de mayoreo y área de acabado en la parte de atrás. Las instalaciones se encuentran ilustradas en el Anexo 5. Durante el ciclo de vida de la empresa se han realizado remodelaciones a las instalaciones de la planta y punto de venta con el fin de darle buena imagen a la zapatería. Se comenta que el momento en que la administradora se hace cargo de la fábrica es cuando se dieron los cambios y divisiones de las áreas, ya que “era una fábrica chiquitita y no estaban las instalaciones todavía a como están ahorita, este cambio se dio conforme a las necesidades, antes estaba todo en lo que ahora sólo es el punto de venta, empezamos a crecer, llegó un momento en el que ya no cabíamos tanto con el personal como el producto terminado, entonces fue cuando no cambiamos aquí (lo que es el taller actualmente) y lo dedicamos solo a producción y se remodeló el punto de venta” (EAN). Además de lo anterior, “constantemente se le da el mantenimiento, esto se hace alrededor de cada año, se busca el espacio, cuando andamos en vacaciones de fin de año, nos dedicamos a reparar máquinas, pintar, cambiar las posiciones para que sean más accesibles” (EDG).

La razón por la que se eligió la ubicación de la planta y punto de venta fue porque en principio la zapatería (fábrica y punto de venta) era el hogar del fundador con el paso de los años el actual director general consigue otro terreno para convertirlo exclusivamente en fábrica y, el punto de venta sigue siendo el lugar donde se inició la zapatería. Los beneficios que proporciona es que el punto de venta está en el centro del municipio y el taller está apartado y bastante cómodo para los obreros.

5.2.3.2. Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son los bienes no físicos que de igual manera son fundamentales para el desarrollo de la empresa fabricante del calzado por lo que se abordara la marca, reputación y tecnología siendo los recursos más básicos para una pequeña empresa. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Marca

La marca de la Empresa, no cuenta con registro de marca, se tuvo la iniciativa de llevarlo a cabo, pero el proceso de trámite y la cuestión de llevar el nombre de una ciudad o la posibilidad de que ya esté registrada por otra empresa fueron las razones para no finalizar el proceso. El logotipo de la marca cuenta con signos distintivos como la imagen de un zapato de dama con tacón y la letra inicial del nombre la marca con tipografía diferente al resto de las letras. Además, se cuenta con el slogan “el arte de calzar, porque el secreto de un zapato es que calce a las personas, que les quede bien” (EDG).

Cuando el director general toma el mando de la fábrica lo nombra como “Colección”, sin embargo, a los clientes se le dificultaba la pronunciación, así que, las razones por las que se eligió el nombre de la Empresa y el diseño de la misma fue porque primeramente es una marca que manejó el fundador, “era una lástima que se pierda, realmente tiene mercado, tiene presencia, la gente tiene conocimiento de ella desde hace años atrás” (EDG). Al retomar la marca se hizo un rediseño de la misma, “se buscó modernizarla un poquito y mediante nuestra participación en eventos, me inspiró usar el zapatito y se imprimió de esa manera (EAN).

Reputación

La reputación de la empresa con los clientes se considera buena, primeramente, porque distinguen la calidad del calzado, además se tiene casi 58 o 59 años de amistad con ellos, “empezamos desde muy abajo y lo más difícil es conservarse, tratamos de transmitir la esencia y lo mejor de nuestra familia que inició la fábrica en su momento” (EDG).

La reputación con los proveedores de igual manera es buena, ellos “saben que no somos mala paga” (EAN), ya que la empresa siempre está en tiempo y forma con los pagos, por la confianza que se han ganado con los proveedores, éstos, les ofrecen créditos o plazos de pagos, aunque no exista contrato alguno.

Para la promoción de productos se participa en ferias de calzado como el de “Ticul a tu medida” y en eventos que se organizan en Mérida, Valladolid, Chetumal, Campeche con el fin de promocionar la marca y para vender. “Con el acercamiento a la CANAICAL en León y Guadalajara se pretende regresar a las exposiciones para presentar las muestras de calzado,

con el fin de levantar pedidos para clientes mayoristas” (EDG). Se considera que con la marca el cliente identifica el calzado de la Empresa, además de ello, tanto la calidad como el diseño y el precio son las razones por las cuales prefieren o compran el calzado.

La empresa cuenta con su propio sistema de calidad, en el punto de venta en el área de acabado, las acabadoras son las que limpian el calzado, ellas le dan el visto bueno de calidad, si hay alguna falla o que no se pegó bien algún material se regresa al taller al área de producción. Sin embargo, además de eso, se les da indicaciones a los de producción de que tienen la obligación de entregar el trabajo al 100% y, tienen la orden de que si algo está mal lo detengan en el proceso que tengan que detenerlo, igual si alguno se dio cuenta de que no arma el calzado u otra persona hizo algo mal lo detienen y lo reportan para ver como componerlo.

Por último, para llegar a los lugares a los que ha logrado alcanzar la empresa se debe a que cuentan con agentes de ventas para captar clientes mayoristas, no utilizan el internet como protección para los mismos y se asegura la personalización del calzado. La empresa tiene preferencia de vender a volumen que de par en par.

Tecnología

Actualmente, la empresa utiliza el internet para la compra de materias primas e insumos, para vender el calzado no, lo que se usa es la aplicación móvil de WhatsApp para los clientes fijos, sin embargo, se está tomando la iniciativa de adentrarse en el ámbito de las redes sociales y el uso de las plataformas digitales. Ante esto, se considera que la posición tecnológica es completamente baja en relación con la competencia y se desconoce si las fábricas que lo implementan venden a mayoreo.

5.2.3.3. Recursos Humanos

Los recursos humanos son indispensables para la empresa por su proceso de producción semi artesanal. En este apartado, se describe la organización, división del trabajo, conocimiento del personal y cultura.

Organización

La empresa no cuenta con un organigrama por escrito, pero si tiene muy bien definidas las áreas de trabajo, los perfiles de puestos y la descripción por cada puesto. De igual manera, no se cuenta con un reglamento interno por escrito, pero si establecen las reglas y se les dan las indicaciones de manera verbal desde el momento en que los trabajadores comienzan a trabajar y “de ahí cada quien ya sabe lo que tiene que hacer” (EVE).

“El personal en dos ocasiones ha recibido capacitación del área en el que labora, pero casi todo es empírico” (EAN) mayormente ellos al ser contratados ya contaban con el conocimiento y la experiencia. Cuando alguien nuevo inicia en la fábrica, la persona que sabe le enseña al nuevo lo que tiene que hacer.

La gente que lleva trabajando en la fábrica cuenta con 10 o 15 años de antigüedad, a los cuales a excepción de la vendedora de mostrador se le pidió una solicitud de empleo, del resto era gente que ya conocían por haber trabajado en otras fábricas. Además de ello, el personal se siente a gusto trabajando en la empresa, y los principales motivos son el horario y el ambiente laboral. En relación con la toma de decisiones, la administradora es la que se encarga de tomar todas las decisiones. Por último, la comunicación con el personal es de manera directa, verbal y diaria.

División del trabajo

Existe distribución de las funciones en el personal, las áreas y personas encargadas de cada una, y se mencionan de la siguiente manera:

“Producción: la secretaria que distribuye el trabajo junto con la administradora. Área de modelajes y cortadores: supervisados por una persona. Área de ensueladores: supervisados por otra persona. Además, existe una tercera persona que sale a comprar los mandados. Área de ventas: agente de ventas, saca el muestrario y él se va a levantar pedidos.” (EAN).

En cuestión de las prestaciones y/o remuneraciones no todos cuentan con ello, “sí hay quienes tienen seguro social no todos, pero si la mayoría; si lo necesitan lo piden, hay quien ni siquiera lo hace porque es nada más pérdida de tiempo, les ha pasado que se enferman

van al seguro tardan horas y no los atienden, entonces van con el privado y luego vienen conmigo y me dicen gasté tanto y les ayudo” (EAN).

Las habilidades o características que hacen diferente al personal del de otras empresas es el cuidado de su trabajo, la creatividad y calidad con la que elaboran el calzado y la experiencia. El buen ambiente laboral y el trato de los dueños con el personal ha influido en que muy rara vez exista rotación de personal y, si la hay se da en el puesto de auxiliares del área de producción.

Conocimiento del personal

La mayoría del personal cuenta con el nivel de estudios hasta secundaria, técnica o ningún estudio, a pesar de eso, cuentan con el conocimiento y la experiencia para el área en la que se desarrolla, ya que la mayoría del personal creció o trabajó dentro de una fábrica de calzado.

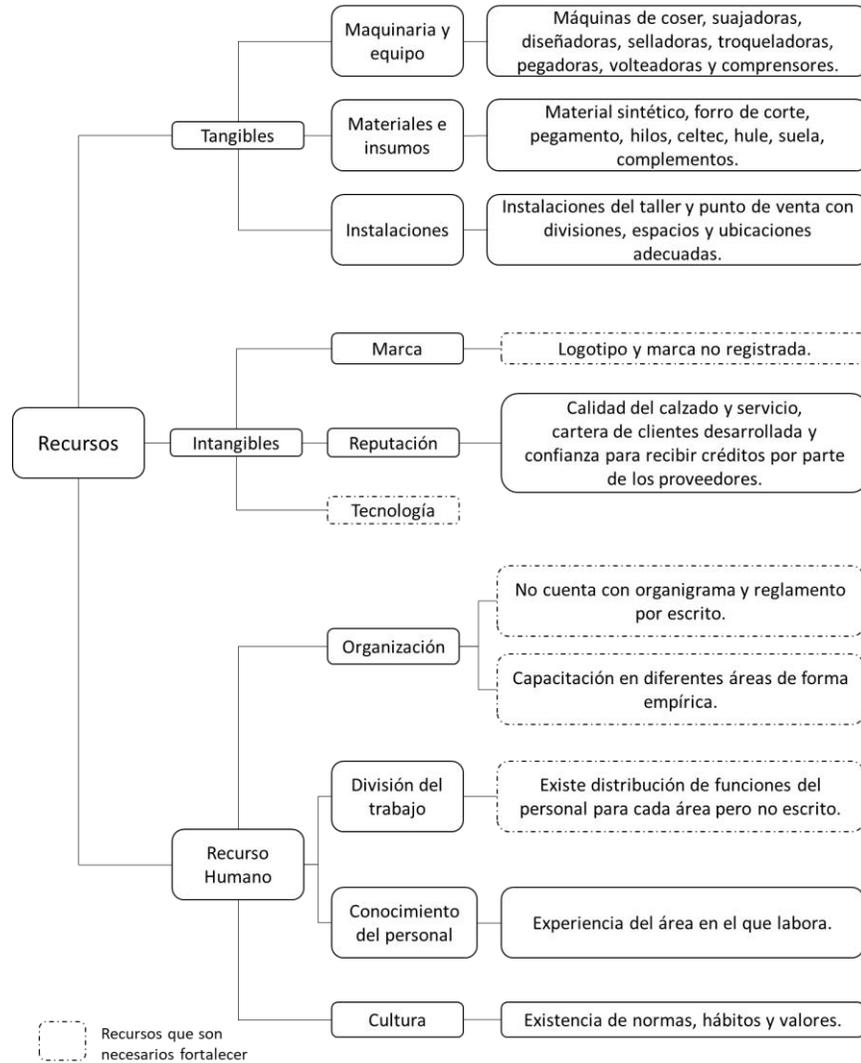
Cultura

Se considera que la cultura organizacional de la empresa es buena, ya que en la empresa predominan las normas de puntualidad e higiene, se exigen hábitos de limpieza desde el baño (en el cual todo el personal se va rotando una semana cada quien) hasta su propio lugar de trabajo. En cuanto a los valores predominan la responsabilidad, compañerismo, compromiso, “son gente que quiere trabajar y se esfuerzan” (EAN). Otra influencia para una buena cultura es la integración de los miembros y la adaptación al cambio de los mismos, no existe un mecanismo como tal, pero si su disposición para adaptarse y todo es mediante la comunicación.

Una vez descritos los recursos con los que cuenta la empresa fabricante se procede a un resumen de los mismos, ilustrados en la figura 5.2. y, posteriormente se realiza el proceso de análisis de cada uno.

Figura 5.2

Análisis de los recursos de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

En el esquema se observa lo siguiente:

Recursos tangibles

A pesar de que la empresa realice una producción semi artesanal, cuenta con los recursos tangibles indispensables para la elaboración de calzado: la maquinaria y el equipo con el que cuenta no la poseen todos sus competidores, pero tampoco significa que sea la única. Los materiales e insumos procuran que sean de calidad y utilizan algunos que consideran le dan

plus a su producto. Las instalaciones y las áreas de operación están bien divididas y distribuidas, así como también cuenta con adecuadas ubicaciones para su fábrica y punto de venta.

Recursos intangibles:

La empresa requiere fortalecer su marca, ya que, el logotipo y el nombre de la misma no cuentan con el registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), sin embargo, el nombre de la empresa, por ser nombre de una ciudad y probable uso del mismo por parte de otra empresa hace que el proceso de registro resulte difícil de llevarse a cabo. Sobre la reputación, se percibe como buena ya que es reconocida tanto por parte de sus clientes como por parte de sus proveedores desde hace varios años. Con respecto a la tecnología, es un recurso el cual la empresa requiere de fortalecerla, ya que, actualmente la empresa se considera rezagada, sin embargo, se contempla introducirse en este ámbito para mantener y mejorar su permanencia en el mercado.

Recursos humanos:

La empresa cuenta con el recurso humano adecuado desde la división del trabajo, el conocimiento del personal y la cultura organizacional, en cambio, con relación en la organización hace falta fortalecerla debido a que no cuenta con un organigrama y reglamento por escrito, a pesar de que sí tienen descritos y establecidos los puestos de trabajo. La capacitación al personal se da de manera empírica y no siempre de manera constante.

5.2.4. Capacidades

En este apartado se presentan las capacidades, las cuales, son un conjunto de conocimientos, habilidades, inclusive tecnologías “que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa” (Cuervo, 1993 citado en Suárez e Ibarra, 2002, p.71). A continuación, se aborda la dirección general, proceso de producción, desarrollo e investigación, mercadotecnia, ventas y distribución y, por último, finanzas.

Dirección general

Para este apartado se tomará la información de los informantes EDG y EAN, ya que, ambos son los que toman las decisiones de la dirección en la empresa.

En relación con la formación académica y el liderazgo, el informante EDG cuenta con la licenciatura en desarrollo rural, misma que le ha ayudado para ser partícipe del desarrollo de la comunidad de Ticul, para tomar el mando de la fábrica y para ejercer el cargo de la CANACO delegación Ticul. La decisión para tomar el bastón de mando, surge por la oportunidad de continuar con el negocio de su padre (el fundador) y durante el tiempo en el que estuvo frente al negocio tomó un curso sobre cómo mejorar un negocio. Además de ello, el informante EDG comenta que mejorar su relación con el personal de los mandos bajos y medios mejorarían su liderazgo.

En el caso de la informante EAN su formación académica es la licenciatura en Contaduría y Administración, la cual le ha permitido llevar la dirección de la empresa fabricante, la decisión para tomar el bastón de mando fue al momento en el que el director general (su esposo) decide adentrarse en la política. Durante su cargo no ha tomado algún curso para llevar la administración de la empresa y considera que la comunicación y la confianza son las características que le permiten liderar el negocio.

Ambos líderes motivan al personal mediante el reconocimiento sobre su trabajo, además la informante EAN enfatiza que pagarles de manera puntual y completo hace que los trabajadores estén contentos ya que “en otras fábricas les dan un poquito, los entretienen y no les pagan el sábado y mientras ellos están batallando para cobrar, y luego no siempre hay trabajo, entonces conmigo aquí el trabajo sigue igual sea enero, diciembre, y se les paga igual y puntual”. Las áreas que los líderes consideran mejorar son el área de ventas mediante la modernización y, “seguir cuidando la imagen de producción y el área de calidad” (EDG). Los líderes y el resto del personal mencionan que llevan una buena relación y que un buen ambiente de trabajo lo fomentan a través de los convivios entre ellos y el personal ya sea para fechas especiales o cuando exista la oportunidad un día en la semana; y, por último, el personal considera que la confianza, la comunicación y el compañerismo influye en el buen liderazgo y ambiente de trabajo.

Proceso de Producción

En la empresa fabricante no existe un manual de procedimientos, existen los procedimientos, pero no está por escrito, todo es empírico y explicado de manera verbal. En cuanto a la estandarización existen tiempos de elaboración, medidas por cada talla, codificaciones por tallas, empleado y marca. Algún proceso o material diferente a la competencia no existe, se considera que en todo el municipio es similar, sin embargo, “sí se trabaja con materiales nuevos antes que otros” (EAA). La empresa reacciona rápido ante los cambios que se van dando en el entorno ya que son consciente de que el giro en el que se desenvuelven es cambiante y altamente competitivo.

Desarrollo e investigación

Las ideas innovadoras o nuevos productos se desarrollan por medio de catálogos, internet, revistas, de las tendencias que sacan, de las noticias, por observaciones de lo que usan las personas, igual por el agente de ventas cuando los clientes les piden ciertos modelos. Para esto intervienen los dueños y el área de diseño/modelaje, ellos le transmiten las ideas y juntos van haciendo los cambios y mejorando el diseño. Las actividades de exploración que realiza la empresa son mediante “el agente de ventas que informa las necesidades de los clientes, así como, el estar al pendiente de los cambios de la moda por cada temporada por medio de páginas, exposiciones en León y Guadalajara como los *Intermodas* y las *Modamas*, donde las marcas grandes de Guadalajara presentan su modelaje para trabajar” (EAN).

Mercadotecnia

En cuanto a acciones de mercadotecnia la empresa desarrolla nuevos modelos de calzado para mantener y mejorar la marca e imagen de la empresa. Por ello, consideran que la empresa responde de manera rápida. Además, cuenta con un anuncio publicitario en la entrada del municipio de Ticul.

Ventas y distribución

Sobre el número de empresas que adquieren los productos no se cuenta con la información por cuestiones de confidencialidad, sin embargo, la empresa abarca todo lo que es calzado de dama, desde niñas hasta señoras de tercera edad. Se considera que el servicio al cliente responde de manera rápida en tiempo y forma, es de atención personalizada desde clientes mayoristas y clientes del punto de venta, y todos coinciden con que se encuentran satisfechos por la confianza y la atención que se les brinda.

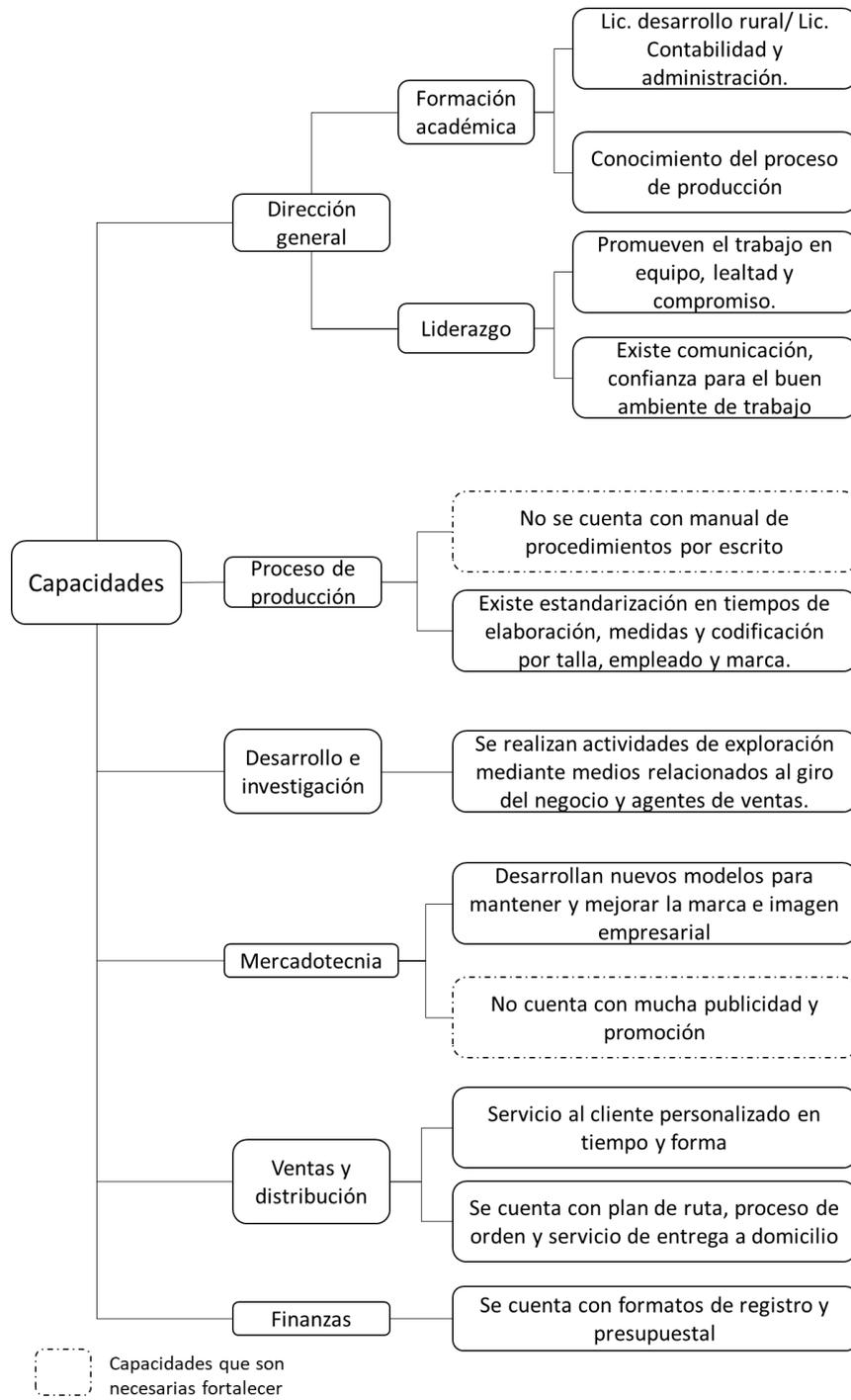
En cuanto a la logística para la distribución del producto se planea la ruta, se hacen citas y conforme al mapa de carreteras es donde se guían para hacer y aprovechar los viajes, con “aprovechar” se refieren a que además de las citas se lleva mercancía y se levantan pedidos, “por ejemplo, llegamos a un pueblo o ciudad y vemos como está el movimiento de cada lugar para ver si vale la pena entrar con el cliente y dejarle el zapato” (EVM). Se procura que las rutas sean seguras por el bienestar de los choferes y vendedores.

La entrega del pedido es de 30 días, a menos que el cliente establezca una fecha o si el pedido es fácil se entrega en una semana aproximadamente. El proceso de orden se realiza concertando cita, el día de la cita se presentan los muestrarios de calzado, el cliente selecciona con sus especificaciones, se programa la fecha de entrega y de ahí se informa en el taller, se realiza el pedido y se entrega una vez terminado de manera personal. Después de eso, los mismos clientes a veces piden resurtido de lo que hayan pedido. La empresa casi no maneja promociones y tampoco tienen una forma de medir, sólo las ventas.

Finanzas

La empresa cuenta con el registro de todos sus costos por cada modelo, los cuales plasman en un formato (ver anexo 6). Así mismo cuenta con un determinado presupuesto. Una vez descritas las capacidades que posee la empresa fabricante se procede a un resumen de las mismas, ilustrados en la figura 5.3. y, posteriormente se realiza el proceso de análisis de cada uno.

Figura 5.3
Análisis de las capacidades de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

En el esquema se observa lo siguiente:

Dirección general:

La empresa posee ciertas capacidades que le han permitido permanecer en el mercado por varios años. Inicialmente, los directores de la empresa fabricante de calzado cuentan con la formación académica adecuada para administrarla, así como también poseen un liderazgo que promueve el trabajo en equipo, lealtad y compromiso entre el resto del personal.

Proceso de producción:

Habría que fortalecer esta capacidad ya que no se cuenta con manual de procedimientos por escrito, por lo mismo de que la empresa se ha acostumbrado a laborar de forma empírica, sin embargo, se han establecido procesos de estandarización como los tiempos de elaboración, medidas y codificación por talla, empleado y la marca (ya sea de la empresa o del cliente mayorista).

Desarrollo e investigación:

La empresa realiza actividades de exploración de las tendencias de moda y necesidades de los clientes mediante fuentes como internet, revistas especializadas y agentes de ventas.

Mercadotecnia:

Desarrollan nuevos modelos para mantener y mejorar la imagen y marca de la empresa, sin embargo, habría que fortalecer las áreas de publicidad e imagen del punto de venta.

Ventas y distribución:

Otra capacidad importante que ha sido una ventaja competitiva para la empresa es su capacidad para llevar a cabo las ventas mediante un servicio al cliente personalizado en tiempo y forma, así como en la distribución del calzado para los clientes mayoristas.

Finanzas

Las finanzas de la empresa se plasman en formatos de registro, a pesar de que este registro se lleva a cabo de manera manual, no ha sido una limitación para que la empresa administre todos sus gastos y costos.

5.3. Estrategia adoptada por la Empresa

En este apartado se presenta la estrategia adoptada por la Empresa, la información se obtuvo del director general y la administradora, quienes son los que toman las decisiones y conocen qué estrategia les favorece su posición competitiva ante el mercado. Para ello, la investigación se basa en las tres estrategias genéricas de M. Porter y son: el liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, además, la estrategia de enfoque tiene dos variaciones, enfoque de costo y enfoque de diferenciación (Porter 1991). En la figura 5.4, se presenta el esquema de las tres estrategias genéricas:

Figura 5.4
Las tres estrategias genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Porter (1991, p. 29)

De acuerdo a la entrevista semiestructurada aplicada a los dos informantes EDG y EAN el panorama competitivo está dirigido hacia un objetivo o mercado amplio. No consideran que la empresa tenga menores costos en comparación a la competencia, ya que, la Empresa contempla todos sus costos, algo que no todas las fábricas hacen con tal de que su costo no se eleve y puedan vender más barato, en cambio la empresa procura manejar costos intermedios para vender el producto a un precio justo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Si la empresa proporciona una combinación de producto/servicio superior a la competencia, aunque el precio del producto se incremente ellos tienen que considerar ese costo, si se da el caso, se cobra la diferencia por si se le agrega algo más al calzado, ya que, se procura cuidar la calidad del mismo, y además tratan de enfocarse en ofrecer un calzado único.

Por último, a través de las observaciones y entrevistas se determina que la empresa enfoca su ventaja competitiva hacia una estrategia de *diferenciación* por mayoreo debido a que mayormente trabajan con clientes mayoristas mediante líneas de calzado, que son sandalias para niñas y damas.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones en relación con los resultados de la investigación referente al entorno sectorial de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul, así como también los recursos, las capacidades y la estrategia adoptada de la Empresa, y posteriormente, se proponen algunas recomendaciones con la finalidad de contribuir al desarrollo de la misma empresa y de la industria del calzado de Ticul.

6.1. Conclusiones

La industria del calzado del municipio de Ticul está conformada en su mayoría por micros y pequeñas empresas de carácter familiar, las cuales, han logrado permanecer en el mercado a pesar de ser un giro altamente competitivo, no sólo rivalizan con fábricas de calzado a nivel local, sino que también a nivel estatal, nacional e internacional; ante esta situación algunas fábricas de la industria del calzado presentan algunas limitaciones competitivas ocasionando un estancamiento en su desarrollo, con la investigación se demuestra que el entorno sectorial es un factor que influye en sus avances competitivos, sin embargo, hay algunas empresas fabricantes como la Empresa, en el que se demuestra que la empresa al desarrollar una ventaja competitiva favorece a su competitividad y por ende a su rentabilidad.

Para lograr lo anterior, la empresa cuenta con los recursos adecuados y las capacidades para coordinarlos, los cuales, han sido vitales para la estrategia adoptada por la empresa que influye en su desarrollo competitivo y que han favorecido su permanencia dentro del entorno sectorial por más de 50 años, sin embargo, cabe aclarar que aun así es necesario fortalecer algunos recursos y capacidades para mantener su competitividad. Primeramente, se presentan las conclusiones del entorno sectorial de la industria del calzado, y después acerca de los recursos, las capacidades y la estrategia adoptada por la Empresa.

6.1.1. Entorno Sectorial de las empresas fabricantes de calzado del municipio de Ticul

Las conclusiones para el primer objetivo de la investigación se presentan a continuación de acuerdo a cada una de las cinco fuerzas que integran el modelo de Michael Porter:

Amenaza de competidores potenciales: nivel de fuerza débil a alta.

Alta: los competidores potenciales entran al mercado como una empresa que subcontrata a pequeños talleres como maquiladores, el factor de riesgo de inversión es menor.

Moderada: el competidor potencial entra al mercado como fabricante, el factor de riesgo aumenta por la mayor inversión y la saturación de la competencia.

Baja: las fábricas establecidas con larga duración conocen como sostenerse ante la saturación de la competencia, por ejemplo, si la temporada es baja, éstas fábrica a diferencia de los nuevos entrantes ya poseen la experiencia o los medios para sobrevivir.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: el nivel de fuerza es débil.

No se considera que exista actualmente un producto sustituto del calzado. Con respecto a la materia prima si existe material sustituto, como el material sintético que sustituye al cuero. Con relación a lo anterior, los fabricantes no se cierran a la posibilidad de que sea el único material como sustituto, sólo que, aún no contemplan otro.

Poder de negociación de los compradores: nivel de fuerza alto.

La mayoría del calzado es similar no siempre son diferenciados, no existe tanta lealtad de los clientes por la facilidad de cambiar de una zapatería a otra ya que hay una gran oferta de calzado, pero cuando los clientes son mayoristas existe más probabilidades de que se acomoden con un determinado fabricante, aunque no significa que sea completamente segura la lealtad. Los compradores le dan mucha importancia al precio, este factor se considera como el principal en aumentar el poder de negociación de los compradores.

Poder de negociación de los proveedores: nivel de fuerza es moderada/alta.

Alta: la variedad de proveedores es limitada dentro del municipio, esto influye en que los costos de los materiales e insumos eleven el precio del calzado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Moderada: proveedores de León y Guadalajara se han estado instalado en el municipio, así que, al haber más variedad en materiales y precios, mayor beneficio para las fábricas de calzado.

Rivalidad entre los competidores existentes: nivel de fuerza moderada/alta.

Alta: la demanda por el calzado crece con lentitud; mayormente es calzado similar en cuanto a precio y calidad; existencia de competencia desleal; las fábricas no cuentan con una planeación estratégica ni con un plan de adquisición de materiales.

Moderada: algunas zapaterías presentan diferenciación en cuanto en el diseño y la calidad; Ticul pueden personalizar el calzado y a un precio accesible por su forma de producción no industrial.

6.1.2. Recursos de la Empresa

Las conclusiones para el segundo objetivo son los siguientes:

Recursos tangibles

Los recursos tangibles de la empresa que son valiosos competitivamente y poco frecuente: Maquinaria y equipo. Este ha sido indispensable para llevar a cabo el proceso de producción semi artesanal del calzado, si para mejorar el proceso de producción se requiere de otra maquinaria o equipo la empresa considera la adquisición de uno nuevo.

Materiales e insumos. Se utilizan todos los materiales e insumos que requiere el calzado y siempre se procura adquirir los de mejor calidad y agregarle complementos para otorgar plus al calzado.

Instalaciones. La fábrica y el punto de venta cuentan con las instalaciones y divisiones de área adecuadas que les ha permitido a los miembros de la empresa a laborar de una manera más organizada y eficiente.

Recursos intangibles

Los recursos intangibles de la empresa que son valiosos competitivamente y poco frecuente: Reputación. Procuran cuidar la calidad del calzado y el servicio que ofrecen a sus clientes, lo

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

que influye a que cuenten con clientes de varios años; además han logrado que los proveedores les den la confianza para otorgarles créditos ya que han llevado un historial de pagos en tiempo y forma. Este recurso ha sido fundamental para que la empresa permanezca al día de hoy en el mercado y continúe.

Los recursos intangibles que hay que fortalecer:

Marca. La empresa debe fortalecer su marca, en el sentido de que al no estar registrada ante el IMPI probablemente otra empresa podría estar utilizando el mismo nombre.

Tecnología. La forma en la que labora la empresa aún es de forma tradicional, es por ello que la tecnología que utiliza es limitada al uso de maquinaria y equipo celular.

Recursos humanos

Los recursos humanos de la empresa que son valiosos competitivamente y poco frecuente:

Conocimiento del personal. El personal cuenta con el conocimiento y la experiencia en el área que labora debido a que la mayoría de ellos por varios años se han dedicado a la actividad de elaborar calzado.

Cultura. El ambiente laboral construida por los miembros de la empresa influye de manera positiva en el desarrollo competitivo de la misma.

Los recursos intangibles que hay que fortalecer:

Organización. La empresa no cuenta con organigrama y reglamento por escrito, ya que, la forma de trabajar ha sido de manera empírica, esto mismo, sucede con la capacitación al personal.

División del trabajo. Existe distribución de funciones por cada puesto de trabajo para cada área, sin embargo, estas divisiones no se encuentran documentadas.

6.1.3. Capacidades de la Empresa

Las conclusiones para el tercer objetivo con respecto a las capacidades son las siguientes:

Las capacidades de la empresa que son valiosas competitivamente y poco frecuente:

Dirección general

La empresa es dirigida no sólo por el director general sino también por la administradora, quien es la persona con la completa autorización para la toma de decisiones, ambos cuentan con licenciaturas afines al giro de la empresa y el entorno sectorial que les rodea, y ambos vienen de familias dedicadas a la elaboración de calzado. Además de contar con el conocimiento, ambos cuentan con habilidades de liderazgo que han contribuido a que exista comunicación, confianza, trabajo en equipo, lealtad y compromiso.

Desarrollo e investigación

Las actividades de exploración mediante medios relacionados al giro del negocio y agentes de ventas han sido primordiales para que la empresa se mantenga en constante actualización en cuanto a las tendencias de modelos de calzado.

Ventas y distribución

El servicio al cliente personalizado ha contribuido a que la empresa genere clientes por varios años y que además pueda expandirse más allá del estado de Yucatán. Al contar con plan de ruta, proceso de orden y servicio de entrega a domicilio permite que las entregas de pedidos lleguen a su destino en tiempo y forma.

Finanzas

La empresa procura registrar por completo todos sus gastos y costos para asignar un precio de venta justo, que le permita una utilidad redituable para seguir operando en el mercado.

Capacidades de la empresa que hay que fortalecer:

Proceso de producción

Se puede considerar también como un factor que contribuye a la competitividad por la existencia de procesos estandarizados, sin embargo, se debe fortalecer por que no se cuenta con un manual de procedimientos por escrito en el que se tenga plasmadas todas las actividades productivas.

Mercadotecnia

Se desarrollan nuevos modelos para mejorar la imagen empresarial, sin embargo, hace falta fortalecer la publicidad y promoción de la misma a pesar de que ya cuentan con ello.

6.1.4. Estrategia de diferenciación

Las conclusiones para el cuarto objetivo es que *la Empresa* de acuerdo a la teoría de las estrategias genéricas de Michael Porter se dirige a un panorama competitivo de objetivo amplio, siendo su ventaja competitiva la diferenciación, ya que, el 80% de sus ventas está enfocado a clientes mayoristas ofreciéndoles calzado para damas y niñas y, contempla todos sus costos, procurando manejar costos intermedios para vender el producto a un precio justo, pero sin sacrificar demasiado sus márgenes.

La fábrica proporciona una combinación de producto/servicio superior a los demás, aunque el precio del producto sea ligeramente mayor tienen que considerar ese costo, en ocasiones se cobra la diferencia por si se le agrega algo extra al calzado, ya que, se procura cuidar la calidad del mismo, y además tratan de enfocarse en ofrecer un calzado único o personalizado.

6.2. Recomendaciones

En este apartado se presentan las recomendaciones con la finalidad de contribuir al desarrollo de la Empresa y de la industria del calzado de Ticul.

6.2.1. Industria del calzado

Amenaza de competidores potenciales

Se recomienda a la industria darle mayor énfasis a la calidad del calzado que al precio para darle valor real los productos que son hechos a mano o de manera semi artesanal. También se recomienda que las empresas mejoren sus procesos administrativos, productivos, financieros y de ventas con la finalidad de pasar de una empresa tradicional a una profesional.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se sugiere estar en constante actualización sobre los productos o materias primas que puedan sustituir al calzado o al material que comúnmente se utiliza en su fabricación, sobre todo cuando el cuidado del medio ambiente va tomando cada vez más fuerza, por lo que se puede investigar de la existencia de materiales ecológicos o amigables con el ambiente que pudieran sustituir el material sintético.

Poder de negociación de los compradores

Se sugiere que los trabajadores tomen talleres o cursos de diseño, creatividad, ventas y atención al cliente con la finalidad de que las empresas puedan producir más calzado con características únicas, así el cliente no solo se limita a comprar un calzado por el precio, sino que también adquiera el calzado por el servicio, la calidad y el diseño único a pesar del precio.

Poder de negociación de los proveedores

Se recomienda la posibilidad de que más proveedores se establezcan en el municipio o en el estado con la finalidad de que las empresas tengan mayor variedad para adquirir diversos materiales y tengan la oportunidad de crear calzado más diferenciado en menor tiempo.

Rivalidad entre los competidores existentes

Se sugiere que las empresas realicen planeación estratégica con la finalidad de que el empresario pueda conocer como está dirigiendo el rumbo de la misma, y pueda realizar los ajustes o cambios para mejorar su situación actual y además para que pueda medir los resultados que vaya obteniendo. Es necesario que contemplen todos sus gastos y costos para asignar un precio de venta que les permita tener utilidades redituables. Se recomienda igual, enfocarse más en ofrecer un calzado de calidad y no solo ofrecer un calzado económico. Por último, el calzado elaborado de manera semi artesanal tiene la ventaja de poder personalizarse, de tener mayor calidad y mejor acabado, lo cual genera mayor valor en los clientes, sobre todo clientes que se enfocan más en buscar un calzado único y de calidad que barato.

6.2.2. Gobierno del Estado, Ayuntamiento del municipio de Ticul y Cámaras de la Industria.

Plantear políticas o normas y un plan de trabajo enfocado específicamente en el sector calzado, y además para controlar el caso de la competencia desleal con la finalidad de que exista una regulación y se reduzca el acoso al momento de abordar a los foráneos cuando lleguen al municipio.

Fomentar tanto en las fábricas pequeñas como en las grandes la participación en los programas de capacitación y financiamiento que propone la CICEG, la CANAICAL, el IYEM y la CANACO Servytur Mérida en conjunto con la CANACO Servytur Ticul, ya que son programas desde donde se realiza el diagnóstico del problema y se crea un plan de implementación para mejorar las áreas de oportunidad que se detecten.

Crear de un organismo en el estado que esté dedicado completamente al sector calzado como la CICEG y CICEJ.

Desarrollar programas o tours turísticos en los que se promueva el municipio de Ticul destacando la elaboración de calzado y la alfarería, esta promoción se puede realizar con el apoyo de la Secretaría de Turismo o, mediante convenios con hoteles, agencias de viajes, plataformas digitales con enfoque turístico, personas con influencia en redes sociales o personas con canales de transmisión en Youtube que se enfoquen a realizar viajes por diferentes lugares en México. Si la estrategia ya existe, se recomienda hacer más publicidad para generar mayor impacto como souvenirs con símbolos representativos de Ticul, los cuales, pueden venderse en restaurantes, hoteles, zapaterías, bazares, entre otros.

Crear vínculos entre las empresas fabricantes de calzado con universidades que cuenten con licenciatura o maestría en diseño de moda, mercadotecnia, administración, contabilidad, finanzas, planificación de empresas y desarrollo regional, entre otras afines, con la finalidad de recibir apoyo mediante el conocimiento de los estudiantes, ya que pueden contribuir a la reestructuración de la empresa desde la organización, procesos de producción, diseño, planeación estratégica, mercadotecnia, finanzas, elaboración de documentos como planes de negocios o de inversión para obtener apoyos de financiamiento; todo lo anterior con el fin de

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

que las fábricas puedan pasar de ser una empresa familiar con prácticas informales a una empresa familiar con prácticas más profesionales y formales.

Tomar en cuenta la importancia de las materias primas que utilizan, ya que, durante la investigación se observó que algunos calzados son similares en la parte de la suela, a pesar de que el diseño de arriba sea diferente, por lo que sería bueno que los proveedores locatarios opten por más variedad de suelas.

Mejorar el sistema de calidad o crear uno, para que el acabado del calzado sea de lo más estético, así como también considerar la idea de enfocarse más por realizar un calzado único que económico, debido a que existen clientes que le dan más prioridad a la calidad del calzado por ser único que por ser económico. Actualmente, el estilo de vida de las mujeres es mucho más dinámico por lo que existe la necesidad de que el calzado sea cómodo, seguro (antiderrapante) o con suelas de goma (ortopédico).

6.2.3. Directores generales de la empresa

Recursos tangibles

Se recomienda que la empresa siga en constante innovación en cuanto a maquinaria y equipo, materiales e insumos y, por último, instalaciones para seguir fortaleciendo y asegurando su desarrollo competitivo.

Recursos intangibles

Marca: se recomienda que los directores generales consideren la posibilidad de modificar o verificar el nombre de la marca con el apoyo de un experto en mercadotecnia con la finalidad de que en el futuro se establezca de manera formal con el registro de la misma, esto para no correr el riesgo de duplicidad o acusaciones de plagio. El trámite para la solicitud de registro de marca se encuentra en la página oficial del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Reputación: se recomienda que la empresa continúe mejorando la calidad del calzado y el servicio al cliente para seguir aumentando la cartera de clientes y asegurar la lealtad de los ya existentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tecnología: se hace la recomendación del uso de las redes sociales como Facebook o Instagram, como un fortalecimiento a la imagen de la empresa y al calzado que se ofrece en el punto de venta y en las ferias. Igualmente, el uso de equipo de cómputo para hacer más eficientes los procesos manuales del registro de los costos e inventario, y contar con el respaldo de los registros de forma más segura. De igual manera se recomienda un catálogo digital por temporada para enviar a los clientes mayoristas por la aplicación de Whatsapp.

Recursos humanos

Organización: no se cuenta con un organigrama por escrito y oficial, de igual manera sucede con el reglamento, la división del trabajo y el manual de procedimientos de producción por lo que hay que considerar la documentación de los mismos para cuando la empresa pase a manos de la siguiente generación. En cuanto a la capacitación, además de empírica, se recomienda tomar en cuenta los cursos y talleres que se imparten en la CANACO junto con la CICEG, la CANAICAL y el IYEM, ya que, dentro de estas instituciones se ofrece capacitación en diferentes áreas. La capacitación es la puerta de entrada para que las empresas se mantengan en constante actualización ante los cambios del entorno.

División del trabajo: se recomienda documentar por escrito cada uno de los perfiles de puestos y la descripción de las actividades de cada uno y por cada área, para que en un futuro se puedan hacer revisiones periódicas sobre si se están cumpliendo las funciones o detectar errores para modificar o eliminar y así mejorar el proceso laboral de cada puesto y área.

Conocimiento del personal: a pesar de que el personal cuenta con la experiencia para laborar en el área en el que se encuentra, sería recomendable otorgarles capacitación cada determinado tiempo para mejorar y actualizar sus habilidades en producción, ventas, finanzas o en otra área que se considere necesario.

Cultura: en la empresa existe un buen ambiente laboral, compañerismo, compromiso, normas, hábitos y valores, por lo que es importante seguir fortaleciendo dicha cultura que los caracteriza para que la empresa siga manteniéndose y superando las adversidades ante las amenazas de los nuevos o ya existentes competidores.

Capacidades

Dirección general: se recomienda a los directores seguir fortaleciendo su formación y capacidad de liderazgo para mantener a largo plazo ese ambiente laboral efectivo para que en un futuro pueda transmitirse a las nuevas generaciones o directores que lleguen a dirigir la empresa.

Proceso de producción: se recomienda documentar los procesos de producción e incluso ventas, mediante manuales de procedimientos para que en un futuro se puedan hacer revisiones periódicas sobre si se están cumpliendo de manera adecuada los procesos o detectar errores para modificar o eliminar y así mejorar los procedimientos.

Desarrollo e investigación: se recomienda que la empresa continúe innovando o ampliando sus actividades de exploración para actualizarse de manera constante y perdurar su posicionamiento en este sector cada vez más competitivo.

Mercadotecnia: se recomienda que la empresa fortalezca su publicidad y promoción como, por ejemplo: en el punto de venta iluminar el letrero donde dice el nombre de la marca, los vendedores portar uniforme con el nombre de la misma, empaques con el sello de la marca o algo distintivo de ella, etc.

Ventas y distribución: se recomienda como complemento a esta capacidad, crear un catálogo digital con el calzado que se vaya elaborando como una alternativa más dentro de las actividades de ventas.

Finanzas: se recomienda pasar a versión digital los formatos del registro de costo, ingresos inversión y presupuesto para hacer más eficiente el proceso de registro y contar con un respaldo más seguro.

Estrategia adoptada por la empresa

Se sugiere que la empresa continúe con la estrategia de diferenciación, es decir, seguir creando calzados únicos y de calidad para los clientes mayoristas, tomando en cuenta que algunos clientes no siempre se enfocan en adquirir calzado a un precio económico, sino que se enfocan en adquirir un calzado de calidad, único y cómodo, sin darle tanta importancia al precio. También se recomienda la posibilidad de ampliar el enfoque hacia los clientes minoristas, seleccionando un grupo de modelos de calzado para que sea exclusivo de ese mercado.

6.2.4. Investigadores

Se recomienda que futuros investigadores realicen más estudios tanto cualitativos como cuantitativos en el municipio, debido a que existen empresas fabricantes que han logrado permanecer en ese giro comercial altamente competitivo, por lo que son fuentes de información que pueden contribuir a mejorar la competitividad de las empresas y de la industria del calzado. También se recomienda profundizar más en el análisis del comportamiento del sector calzado de Ticul o Yucatán junto con los sectores de Guanajuato y Jalisco.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, A. M. C., López, T. V. G., Hernández, D., y Marín V. E. (2013). Competitividad, empresa y territorio. Una alternativa para el estudio del sector camaronícola en Baja California. *Ciencias Administrativas. Teoría y praxis*, 63-83.
- Álvarez, M. X. (2012). Factores de éxito de las pymes "Caso comparativo entre seimalsa y calzado confort". *RES NON VERBA*, 61-92.
- Aragón, S. A., Rubio, B. A., Serna, J. A. M., y Chablé, S. J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las Mipymes de Tabasco. *Investigación y ciencia*, 4-12.
- Arano, C. R. M., Cano, F. M., y Olivera, G. D. A. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 62-65.
- Bacab, P. H. N. (2016). *Ticul, sin feria de zapatos*. Obtenido de Diario de Yucatán: <http://yucatan.com.mx/yucatan/ticul/ticul-sin-feria-de-zapatos>
- Bacab, P. H. N. (2017). *Impulso al calzado*. Obtenido de Diario de Yucatán: <http://yucatan.com.mx/yucatan/impulso-al-calzado>
- Bacab, P. H. N. (2018). *Dan portazo a zapaterías*. Obtenido de Diario de Yucatán: <http://www.yucatan.com.mx/yucatan/dan-portazo-a-zapaterias>
- Baena, E., Sánchez, J. J., y Montoya, S. O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Barney, J. B., y Zajac, E. J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 5-9.
- Benítez, C. M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 75-82.
- Botero, P. L. D. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista ciencias estratégicas*, 187-196.
- Bris, A. (2018). *What is competitive*. Obtenido de IMD World Competitiveness Center: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-mission/Overview/>
- Cabrera, M. A. M., López, L. P. A., y Ramírez, M. C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Administración de empresas*, 8-54.
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). (2019). Recuperado de <http://www.ciceg.org/index.html>

- Cámara Nacional del Comercio, Servicios y Turismo (CANACO Servytur). (2019). *Primera reunión con el gobierno municipal y las cámaras del calzado*. Ticul, Yucatán.
- Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL). (2016). *Industria del Calzado en México*. Recuperado de <http://www.canaical.org/industria-del-calzado.html>
- Cann, O. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Cardoza, C. L. M., y Fong, R. C. (2016). La supervivencia de la pequeña empresa. Diferencias entre empresas jóvenes y maduras que pueden ser consideradas exitosas. *Organizaciones humanas para una sociedad incluyente*. (pp. 5712-5733). ACACIA.
- Castellano, D. O. F., y Ramírez, M. D. C. (2013). *Competitividad: Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Castillo, S. I. y Portela, M. M. (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. *Economía Informa*. 35-42
- Chi, C. S. (2013). "Capital del calzado". *Diario de Yucatán*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/yucatan/capital-del-calzado>
- Cruz, G. O., y Álvarez, C. L. C. (2014). *Las ventajas competitivas sostenibles de las empresas del manufactura de calzado*. Obtenido de Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración: http://www.alafec.unam.mx/memoria_xiv.php
- David, R. F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Diario de Yucatán. (2017a). Impulso a la producción de calzado en el sur yucateco. *Diario de Yucatán*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/merida/politica-merida/impulso-la-produccion-calzado-sur-yucateco>
- Diario de Yucatán. (2017b). Canales para comercializar. *Diario de Yucatán*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/merida/canales-para-comercializar>
- Diario de Yucatán. (2017c). Más impulso a la industria. *Diario de Yucatán*. Recuperado de <http://yucatan.com.mx/merida/mas-impulso-la-industria>
- Diario de Yucatán. (2019). Nuevo líder de Canaco de Ticul. *Diario de Yucatán*. Recuperado de <https://www.yucatan.com.mx/yucatan/nuevo-lider-de-canaco-de-ticul>.
- El Economista. (2017). Industria del calzado, lista para iniciar transformación digital: AIMX. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Industria-del-calzado-lista-para-iniciar-transformacion-digital-AIMX-20170918-0128.html>

- Expansión. (2016). *Zapateros piden apoyo a la secretaría de Economía para competir con Vietnam*. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2016/10/04/zapateros-piden-apoyo-a-la-secretaria-de-economia-para-competir-con-vietnam>
- Fong, R. C. (2005). *La teoría de los recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos*. México: Universidad de Guadalajara.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Estado de México: Pearson.
- García, H. M. (2008). *Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual*. Temas de ciencia y tecnología. 12-24. Recuperado de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf.
- García, L. E., Espinoza, A. L. F., y León, C. E. (2014). Factores que impactan la competitividad de la industria mueblera de Culiacán. *Factores que impactan la competitividad de la industria mueblera de Culiacán* (pp. 1660-1663). Celaya: Academia Journals.
- Gobierno del Estado de Yucatán. (2010). *Municipios de Yucatán*. Obtenido de Yucatán. Gobierno del Estado: <http://www.yucatan.gob.mx/estado/municipios.php>
- González, M. M. L., Olmedo, C. B., Vázquez, L. R., Rueda, P. I., Portos, P. I., Sánchez, V. A., Bouchain, G. R., y González, A. A. L. (2012): Globalización y dinamismo manufacturero. México y otros países emergentes. UNAM Instituto de Investigaciones Económicas. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/mx/mx-030/index/assoc/D12820.dir/pdf_674.pdf
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Spain: John Wiley and Sons Ltd.
- Grant, R. M., y Jordan, J. J. (2015). *Foundations of strategy*. United states: Wiley.
- Hernández, A. E. (2007). *Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial: El impacto de la competencia con China*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652007000100004
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014a). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014b). Estudio de casos. Material complementario: capítulos adicionales. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (págs. 1-31). México: McGrawHill.

- Hernández, C. M., y Mendoza, M. J. (2015). Factores internos y externos asociados a la competitividad y éxito empresarial. *Cambios e innovación: una visión estratégica para el desarrollo* (págs. 205-225). Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Hernández y Rodríguez, S., y Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2018). Zapateros buscan frenar a Vietnam. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/zapateros-buscan-frenar-a-vietnam>
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Hounie, A., Pittaluga, L., Porcile, G., y Scatolin, F. (1999). La CEPAL y las nuevas teorías del crecimiento. *Revista de la CEPAL* 68, 7-33.
- Iglesias, L. E. B. (2014). La industria del calzado en México a veinte años del TLCAN. En A. Oropeza García, *TLCAN 20 años. ¿Celebración, desencanto o replanteamiento?* (págs. 280-311). México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2012). *¿Qué es competitividad? - IMCO*. Recuperado de IMCO: http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI). (2010). *Censos y Conteos de Población y Vivienda*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI). (2014). *Censos Económicos 2014*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (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
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI). (2017). *Directorio Estadístico nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

- Krugman, P. R., y Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional. Teoría y política*. España: Pearson.
- Lanzas, D. A. M., Guevara, J. Y. P., y Duque, V. C. J. (2011). Propuesta para potenciar la competitividad en las empresas de confecciones del AMCO a partir de las cinco disciplinas. *Scientia et Technica*, 59-64.
- López, G. Y. (2013). *Estrategias de competitividad de la industria del calzado*. Obtenido de Cámara nacional de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato: <http://www.ciceg.org/boletines/edit22.pdf>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill.
- Martín, C. E. V., Parra, A. F. Y., y Navarrete, C. R. A. (2015). *La industria del calzado de Ticul, un panorama hacia la competitividad*. AMECIDER-CRIM, UNAM. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/2975>
- Martínez, S. M. R., Charterina, A. J. y Araujo, M. 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.
- Medina Un, O. R., Pech Pech, E. J., y Caamal Durán, C. J. (2012). Plan Municipal de Desarrollo. Ticul 2012-2015. Ticul, Yucatán, México.
- Mejía, J. (2013, diciembre, 30). Época de bonanza para el sector zapatero en Yucatán. Milenio Novedades. Recuperado de <https://sipse.com/milenio/epoca-de-bonanza-para-el-sector-zapatero-en-yucatan-68400.html>
- Mendoza, M. Y. R. (2013). *Factores competitivos internos en las fábricas de calzado de Ticul*. (tesis de maestría). Tecnológico de Yucatán
- Moo, X. F. J. (2017). *Recursos y Capacidades competitivas de dos microempresas de saldas de chile habanero en los estados de Yucatán y Quitana Roo*. (tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Yucatán. Mérida, Yucatán, México.
- Morales González, M. A., y Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 47-63.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Estado de México. Pearson.
- Nájera, O. J. (2013). Logros y desafíos de la competitividad de México. *Universidad y Empresa*, 25-51.

- Ordoñez Tovar, J. A. (2011). ¿Competitividad para qué? Análisis de la relación entre competitividad y desarrollo humano en México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1-20.
- Ortiz, A., y Martínez, A. (2000). *Factores de competitividad, situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León, Guanajuato*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11100706&iCveNum=126>
- Parra, F. (2011). *Tecnología y sustentabilidad en la industria del calzado de Ticul, Yucatán* (tesis de maestría). Tecnológico de Yucatán
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. E. (1997). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-17.
- Real Academia Española. (2017). *Competitividad*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
- Red PYMES-Cumex. (2010). *Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 5-30.
- Rendón, T. A., y Morales, A. A. (2006). Flujos comerciales y competitividad en la industria del calzado. *Política y Cultura*, 235-260.
- Revista del calzado. (2018). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2016*. Recuperado de <http://revistadelcalzado.com/sector-mundial-del-calzado-2016/>
- Ríos, M. S. M., Ferrer, G. J., y Regalado, H. R. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas. *Revista Panorama Administrativo*, 3-26.
- Ríos, R. M. J. (2017). Resultado de estudio de campo en empresas de calzado. (A. D. Carrillo Cámara, Entrevistador)
- Romo M. D., y Musik, G. A. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*, 200-214.
- Rubio, B. A., y Aragón, S. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 49-63.

- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 103-126. Recuperado de <http://redaedem.org/articulos/123686357400.pdf>
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*(11), 122-134.
- Saavedra, M. L., Milla, S. O., y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 2(4), 18-32.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Secretaría de Economía. (2015a). *Conoce más sobre la Industria del Calzado*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-del-calzado>
- Secretaría de Economía. (2015b). *La Industria del Calzado en México*. Recuperado de [gob.mx: https://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico](http://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico)
- Secretaría de Gobernación. (2014). *DECRETO por el que se establecen medidas para la productividad, competitividad y combate de prácticas de subvaluación del sector calzado*. Recuperado de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5358209&fecha=29/08/2014
- Secretaría de Fomento Económico (SEFOE). (2015). *Secretaría de Fomento Económico: Ticul*. Recuperado de <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx/secciones/ver/ticul>
- SERMA. (2018). *Estadísticas calzado en latinoamérica*. Obtenido de SERMA: <http://serma.net/noticias/info-serma/estadisticas-informe-latinoamericano/>
- Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 173-203.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Biblioempresa.
- Suárez, H. J., e Ibarra, M. S. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 63-89.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Villarreal, R., y Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. *Comercio Exterior*, 772-788.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Yucatán. (2019). Alianza entre Yucatán y Guanajuato impulsará la industria local del calzado.

Recuperado de http://www.yucatan.gob.mx/saladeprensa/ver_notas.php?id=433

ANEXOS

Anexo 1

Características: personal ocupado total y producción bruta total

Personal ocupado	Comprende a todas las personas que trabajaron durante el periodo de referencia dependiendo contractualmente o no de la unidad económica, sujetas a su dirección y control.
Producción bruta total	Es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por la unidad económica como resultado del ejercicio de sus actividades, comprendiendo el valor de los productos elaborados; el margen bruto de comercialización; las obras ejecutadas; los ingresos por la prestación de servicios, así como el alquiler de maquinaria y equipo, y otros bienes muebles o inmuebles; el valor de los activos fijos producidos para uso propio, entre otros. Incluye: la variación de existencias de productos en proceso. Los bienes y servicios se valoran a precios productor.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2014)

Anexo 2

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

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
Rivalidad entre competidores existentes 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 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, mayormente 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. Actualmente, en la mayoría de los talleres no existen estas prácticas de planeación, aún se trabaja con lo que vaya surgiendo diariamente.
Amenazas de Competidores potenciales 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 entrantes. b) Las fábricas existentes se oponen a los nuevos 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 nuevas fábricas.
Amenaza de productos o servicios Sustitutos Nivel:	1	a) Hay buenos sustitutos del calzado fácilmente disponibles o aparecen nuevos. b) Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen.
	2	a) Los sustitutos tienen precios atractivos. b) Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen.
	3	a) Los usuarios finales tienen dificultad para cambiar a productos sustitutos. b) Los usuarios finales tienen facilidad para cambiar a productos sustitutos.
Poder de negociación de los Proveedores 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.
	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 tan 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.
Poder de negociación de compradores Nivel:	1	a) Los costos de los compradores locales/turísticos por cambiar a productos de otros fabricantes son bajos. b) Los costos de los compradores por cambiar de productos de otros zapateros o sustitutos 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 3

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

Fecha: _____ Lugar: _____

Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. Antecedentes de la empresa
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?

2. Situación Actual
7. En relación con la situación fiscal ¿cómo se encuentra constituida su empresa?
8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
9. ¿Su venta es principalmente mayoreo o menudeo?
10. ¿Cuál es el origen de los clientes mayoristas y minoristas?
11. ¿Ha recibido asesoría de parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipo de asesoría?
12. ¿Se encuentra afiliada a alguna Cámara y/o asociación?
13. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos? En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
14. ¿De qué se distingue la empresa de su competencia?
3. RECURSOS
3.1. Recursos Tangibles
3.1.1. Maquinaria y equipo
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.
3.1.2. Materiales e insumos
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?
3.1.3. Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda
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?
3.2. Recursos Intangibles
3.2.1. Marca
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?
3.2.2. Reputación
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? Descríbalo.
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?
3.2.3. Tecnología
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?
3.3. Recursos Humanos
3.3.1. Organización
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)
3.3.2. División del trabajo
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?
3.3.3. Conocimiento del personal
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?
3.3.4. Cultura
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?

4. CAPACIDADES
4.1. Dirección General
4.1.1. Formación académica y liderazgo
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 ayudaría para mejorar su 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?
4.2. Proceso de producción
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?
4.3. Desarrollo e investigación
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, como necesidades de los clientes, comportamiento de la competencia, normas y cambios de legislaciones?
4.4. Mercadotecnia
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?
4.5. Ventas y distribución
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?
4.6. Finanzas
73. ¿La empresa realiza registro de costos y ventas?
74. ¿Determina algún tipo de presupuesto?

GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO

Fecha: _____ Lugar: _____
 Entrevistador: _____
 Nombre del Entrevistado: _____
 Empresa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. Antecedentes de la empresa
1. ¿Han tenido problemas internos y externos la empresa? Mencione algunos problemas internos y externos.
2. ¿Cómo lograron resolver ese o esos problemas?
3. ¿La empresa ha contado con algún tipo de financiamiento?

2. Situación Actual
4. En relación con la situación fiscal ¿cómo se encuentra constituida su empresa?
5. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
6. ¿Su venta es principalmente mayoreo o menudeo?
7. ¿Cuál es el origen de los clientes mayoristas y minoristas?
8. ¿Han recibido asesoría de parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipo de asesoría?
9. ¿Se encuentra afiliada a alguna Cámara y/o asociación?

10. ¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos? En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
11. ¿De qué se distingue la empresa de su competencia?

3. RECURSOS
3.1. Recursos Tangibles
3.1.1. Maquinaria y equipo
12. ¿Con qué maquinaria o equipo cuenta actualmente? ¿Qué antigüedad tiene aproximadamente?
13. De la maquinaria y/o equipo que mencionó ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?
14. ¿Cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente su competencia?
15. 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.
3.1.2. Materiales e insumos
16. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir el calzado?
17. ¿De dónde adquiere los insumos o materia prima?
18. ¿Cada cuándo surte su materia prima? ¿Cuentan con un sistema de inventario?
19. ¿Cómo selecciona la materia prima o insumo?
20. ¿Qué sucede con la materia prima que no pasa la calidad requerida o no se utiliza?
3.1.3. Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda
21. ¿Con qué instalaciones cuenta la empresa y cómo se encuentra distribuida?
22. ¿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.
23. ¿Cuál es la razón por la que se eligió la ubicación de la planta y punto de venta? ¿Proporciona algún beneficio?
3.2. Recursos Intangibles
3.2.1. Marca
24. ¿La empresa cuenta con un registro de marca?
25. ¿El logotipo cuenta con algún signo distintivo? ¿Cuál es?
26. ¿Cuál es la razón por la que se eligió el nombre y el diseño de la marca?
3.2.2. Reputación
27. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa? a) Clientes b) Proveedores c) Gobierno
28. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos (ferias, convenciones, etc.) mencione cuáles, en qué lugar?
29. ¿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).
30. ¿La empresa cuenta con un sistema de calidad? Descríbalos.
31. ¿Con qué considera que el cliente identifica el producto y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
32. ¿En qué lugares tiene presencia su producto y cómo logró llegar a esos lugares?
3.2.3. Tecnología
33. ¿Emplea el uso del internet para la compra de materias e insumos y para vender los productos en línea? Si la respuesta es positiva, mencione qué medios (página web, redes sociales, otros).

34. ¿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).
35. ¿Cómo considera su posición tecnológica en relación con su competencia?
3.3. Recursos Humanos
3.3.1. Organización
36. ¿Se cuenta con algún organigrama estipulado de la empresa y la descripción de cada puesto?
37. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?
38. ¿El personal recibe o ha recibido capacitación de área en el que se desempeña?
39. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
40. ¿Cómo se comunica con el personal? (Verbal, escrita, juntas, teléfono/periodicidad)
3.3.2. División del trabajo
41. ¿Existe una distribución de las funciones en el personal?
42. Mencione las áreas y personas encargadas de cada área de la empresa.
43. ¿El personal cuenta con prestaciones y/o remuneraciones?
44. ¿Qué habilidades o características tiene su personal que lo hace diferente de otras empresas?
45. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué área afecta?
3.3.3. Conocimiento del personal
46. ¿El personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla?
47. ¿Hasta qué nivel de estudios cuenta el personal que labora en la empresa?
3.3.4. Cultura
48. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.
49. ¿Existe integración por parte de los miembros?
50. ¿Existen mecanismos que le permite a los miembros adaptarse al cambio?

4. CAPACIDADES
4.1. Dirección General
4.1.1. Formación académica y liderazgo
51. ¿Cuál es su último nivel de estudios?
52. ¿Cómo es que decidió tomar el bastón de mando para administrar la empresa?
53. ¿Tomó algún curso extra para llevar la administración de la empresa?
54. ¿Qué características cree usted que posee o que ayudarían para mejorar su liderazgo?
55. ¿De qué manera motiva al personal? (incentivos/programas)
56. ¿Qué aspectos o áreas considera que podría mejorar para que el negocio crezca y se siga manteniendo?
57. ¿Cómo fomenta un buen ambiente de trabajo con los empleados?
58. ¿Cómo considera la relación con el personal?
4.2. Proceso de producción
59. ¿Existe algún manual de procedimientos?
60. ¿Cuenta con alguna estandarización (tiempos, medidas, códigos) para la elaboración de calzado?
61. ¿Cuenta con algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?
62. ¿Cómo reacciona la empresa ante los cambios del entorno?
4.3. Desarrollo e investigación
63. ¿La empresa como desarrolla ideas innovadoras o nuevos productos? ¿Participan todas las áreas? ¿Quiénes intervienen?

64. ¿La empresa realiza actividades de exploración y búsqueda en el entorno para identificar amenazas y oportunidades de innovación tecnológica, como necesidades de los clientes, comportamiento de la competencia, normas y cambios de legislaciones?
4.4. Mercadotecnia
65. ¿Se desarrollan acciones para mantener o mejorar la marca o imagen de la empresa?
66. ¿Cómo responde la empresa a los cambios en las necesidades de los clientes, amenazas competitivas, cambios ambientales en el mercado y los negocios?
4.5. Ventas y distribución
67. ¿Conoce cuántas empresas pueden adquirir sus productos?
68. ¿Cómo es el servicio al cliente? ¿El cliente se encuentra satisfecho con la atención brindada?
69. ¿Cómo es la logística para la distribución del producto? ¿El producto es entregado a tiempo? ¿Cómo es el proceso de orden?
70. ¿La empresa cuenta con promociones de venta? ¿Miden su efectividad?
4.6. Finanzas
71. ¿La empresa realiza registro de costos y ventas?
72. ¿Determinan algún tipo de presupuesto?

GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE ASISTENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO

Fecha: _____ Lugar: _____
 Entrevistador: _____
 Nombre del Entrevistado: _____
 Empresa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. Antecedentes de la empresa
1. ¿Podría mencionar qué problemas internos y externos ha tenido la empresa?
2. ¿Cómo han logrado resolver ese o esos problemas?
2. Situación Actual
3. ¿Usted conoce quién les provee de materias primas?
4. ¿Usted conoce cómo la empresa hace llegar el producto a los clientes? ¿De qué manera?
5. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión, visión y objetivos? En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
6. ¿Cómo considera que reacciona el personal ante los cambios del entorno?
3. RECURSOS
3.1. Recursos Tangibles
3.1.1. Maquinaria y equipo
7. ¿Con qué maquinaria o equipo cuenta actualmente la empresa?
8. ¿De la maquinaria o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?
9. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente otras fábricas?
10. En los años que ha trabajado en la empresa, ¿ha notado la mejora de algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

3.1.2. Materiales e insumos
11. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir el calzado?
12. ¿Dónde se consigue los insumos o materia prima?
13. ¿Cada cuándo se surte la empresa de materia prima? Semanal, quincenal, mensual, etc.
14. ¿Cómo seleccionan la materia prima o insumo?
15. ¿Qué sucede con la materia prima que se desecha porque no cumple la calidad o no se utiliza?
3.1.3. Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda
16. Mencione las instalaciones con las que cuenta la empresa y cómo se encuentra distribuida
17. ¿Sabe si se ha realizado remodelaciones a las instalaciones de la planta y el punto de venta durante sus años en la empresa? Mencione cuáles y en qué fecha aproximadamente.
3.2. Recursos Intangibles
3.2.1. Marca
18. ¿Conoce si la empresa cuenta con un registro de marca?
19. ¿Sabe si la marca cuenta con algún signo que los distinga? ¿Cuál es?
3.2.2. Reputación
20. ¿La empresa ha asistido a eventos para la promoción de los productos (ferias, convenciones, etc.) mencione cuáles, en qué lugar y año?
21. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente del calzado o porque cree que lo compran?
22. ¿La empresa cuenta con sistema de calidad? Descríbalo
23. ¿Cómo considera que el cliente identifica el calzado y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
24. ¿Conoce hasta qué lugares tiene presencia el calzado de la empresa y cómo llegó a esos lugares?
3.2.3. Tecnología
25. ¿Conoce si la empresa emplea el uso del internet para la compra de materia prima y para la venta del calzado en línea? Si la respuesta es positiva, mencione qué medios.
26. ¿Sabe si la empresa utiliza el internet para la publicidad y promoción del calzado y servicio? Si la respuesta es positiva, mencione en que medios (página web, redes sociales, otros).
27. ¿Cómo considera su posición tecnológica en relación con su competencia?
3.3. Recursos Humanos
3.3.1. Organización
28. ¿La empresa cuenta con algún organigrama estipulado? Describa el organigrama
29. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?
30. ¿Usted ha recibido capacitación del área en el que labora?
31. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?
32. ¿Qué requisitos se le pidieron para poder trabajar en la empresa?
33. ¿Qué es lo que lo motiva a estar en la empresa?
3.3.2. División del trabajo
34. ¿Podría mencionar las áreas y las personas encargadas de cada área de la empresa?
35. ¿Usted cuenta con prestaciones y/o remuneraciones? ¿Cuáles son?
36. ¿Qué características tiene el personal en esta fábrica que lo hace diferente de otras fábricas?
37. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué área afecta?
3.3.3. Conocimiento del personal
38. ¿Considera que el personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla? Si
3.3.4. Cultura

39. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.
40. ¿Existe integración por parte de los miembros?
41. ¿Existen mecanismos que le permite a los miembros adaptarse al cambio?

4. CAPACIDADES
4.1. Liderazgo
42. ¿Podría decirme que es el liderazgo para usted?
43. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
44. ¿Qué características de liderazgo considera que posee el líder de la empresa?
45. En su opinión ¿qué aspectos considera que podría mejorar el líder de la empresa para que el negocio crezca?
46. ¿Cómo se fomenta un buen ambiente de trabajo entre el personal y el líder?
47. ¿Cómo considera la relación del personal con el líder?
4.2. Proceso de producción
48. ¿Se cuenta con algún manual de procedimientos?
49. ¿Existe algún tipo de estandarización (tiempos, medidas, códigos) para la elaboración del calzado?
50. ¿Existe algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?
51. ¿Cómo considera que reacciona la empresa ante los cambios del entorno?
4.3. Finanzas
52. ¿La empresa realiza registro de costos y ventas?
53. ¿Determinan algún tipo de presupuesto?

GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DEL PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA FÁBRICA DE CALZADO

Fecha: _____ Lugar: _____

Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. Antecedentes de la empresa
1. ¿Podría mencionar qué problemas internos y externos ha tenido la empresa
2. ¿Cómo han logrado resolver ese o esos problemas?

2. Situación Actual
3. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión, visión y objetivos? En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
4. ¿Cómo considera que reacciona el personal ante los cambios del entorno?

3. RECURSOS
3.1. Recursos Tangibles
3.1.1. Maquinaria y equipo
5. ¿Con qué maquinaria o equipo cuenta actualmente la empresa?

6. ¿De la maquinaria o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?
7. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente otras fábricas?
8. En los años que ha trabajado en la empresa, ¿ha notado la mejora de algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.
3.1.2. Materiales e insumos.
9. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir el calzado?
10. ¿Dónde se consigue los insumos o materia prima?
11. ¿Cada cuándo se surte la empresa de materia prima? Semanal, quincenal, mensual, etc.
12. ¿Cómo seleccionan la materia prima o insumo?
13. ¿Qué sucede con la materia prima que se desecha porque no cumple la calidad o no se utiliza?
3.1.3. Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda
14. Mencione las instalaciones con las que cuenta la empresa y cómo se encuentra distribuida
15. ¿Sabe si se ha realizado remodelaciones a las instalaciones de la planta y el punto de venta durante sus años en la empresa? Mencione cuáles y en qué fecha aproximadamente.
3.2. Recursos Intangibles
3.2.1. Marca
16. ¿Conoce si la empresa cuenta con un registro de marca?
17. ¿Sabe si la marca cuenta con algún signo que los distinga? ¿Cuál es?
3.2.2. Reputación
18. ¿La empresa ha asistido a eventos para la promoción de los productos (ferias, convenciones, etc.) mencione cuáles, en qué lugar y año?
19. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente del calzado o porque cree que lo compran?
20. ¿La empresa cuenta con sistema de calidad? Descríbalo
21. ¿Cómo considera que el cliente identifica el calzado y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
3.2.3. Tecnología
22. ¿Utilizan algún tipo de tecnología para la producción del calzado?
3.3. Recursos Humanos
3.3.1. Organización
23. ¿La empresa cuenta con algún organigrama estipulado? Describa el organigrama
24. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?
25. ¿Usted ha recibido capacitación del área en el que labora?
26. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?
27. ¿Qué requisitos se le pidieron para poder trabajar en la empresa?
28. ¿Qué es lo que lo motiva a estar en la empresa?
3.3.2. División del trabajo
29. ¿Podría mencionar las áreas y las personas encargadas de cada área de la empresa?
30. ¿Usted cuenta con prestaciones y/o remuneraciones? ¿Cuáles son?
31. ¿Qué características tiene el personal en esta fábrica que lo hace diferente de otras fábricas?
32. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué área afecta?
3.3.3. Conocimiento del personal
33. ¿Considera que el personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla?
3.3.4. Cultura
34. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.

35. ¿Existe integración por parte de los miembros?
36. ¿Existen mecanismos que les permite a los miembros adaptarse al cambio?

4. CAPACIDADES
4.1. Liderazgo
37. ¿Podría decirme que es el liderazgo para usted?
38. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
39. ¿Qué características de liderazgo considera que posee el líder de la empresa?
40. En su opinión ¿qué aspectos considera que podría mejorar el líder de la empresa para que el negocio crezca?
41. ¿Cómo se fomenta un buen ambiente de trabajo entre el personal y el líder?
42. ¿Cómo considera la relación del personal con el líder?
4.2. Proceso de producción
43. ¿Se cuenta con algún manual de procedimientos?
44. ¿Existe algún tipo de estandarización (tiempos, medidas, códigos) para la elaboración del calzado?
45. ¿Existe algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?
46. ¿Cómo considera que reacciona la empresa ante los cambios del entorno?

GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO

Fecha: _____ Lugar: _____
 Entrevistador: _____
 Nombre del Entrevistado: _____
 Empresa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. Antecedentes de la empresa
1. ¿Podría mencionar qué problemas internos y externos ha tenido la empresa?
2. ¿Cómo han logrado resolver ese o esos problemas?

2. Situación Actual
3. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión, visión y objetivos? En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
4. ¿Usted conoce cómo la empresa hace llegar el producto a los clientes?
5. ¿Cómo considera que reacciona el personal ante los cambios del entorno?

3. RECURSOS
3.1. Recursos Tangibles
3.1.1. Maquinaria y equipo
6. ¿Con qué maquinaria o equipo cuenta actualmente la empresa?
7. ¿De los recursos mencionados en la pregunta 6, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?
8. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente otras fábricas?

9. En los años que ha trabajado en la empresa, ¿ha notado la mejora de algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.
3.1.2. Planta o fábrica, instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda
10. Describa el punto de venta con el que cuenta la empresa.
11. Mencione las instalaciones con las que cuenta la empresa y cómo se encuentra distribuida.
12. ¿Durante sus años en la empresa sabe si se ha realizado remodelaciones a las instalaciones del punto de venta? Mencione cuáles y en qué fecha aproximadamente.
3.2. Recursos Intangibles
3.2.1. Marca
13. ¿Conoce si la empresa cuenta con un registro de marca?
14. ¿Sabe si la empresa cuenta con algún signo que los distinga? ¿Cuál es?
3.2.2. Reputación
15. ¿La empresa ha asistido a eventos para la promoción de los productos (ferias, convenciones, etc.) mencione cuáles, en qué lugar y año?
16. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente del calzado o porque cree que lo compran?
17. ¿La empresa cuenta con sistema de calidad? Descríbalo
18. ¿Cómo considera que el cliente identifica el calzado y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
19. ¿Por qué cree que el cliente prefiere el producto de la empresa?
20. ¿Conoce hasta qué lugares tiene presencia el calzado de la empresa y cómo llegó a esos lugares?
3.2.3. Tecnología
21. ¿Conoce si la empresa emplea el uso del internet para la compra de materia prima y la venta del calzado en línea? Si la respuesta es positiva, mencione qué medios.
22. ¿Sabe si la empresa utiliza el internet para la publicidad y promoción del calzado y servicio? Si la respuesta es positiva, mencione en que medios (página web, redes sociales, otros).
23. ¿Cómo considera su posición tecnológica en relación con su competencia?
3.3. Recursos Humanos
3.3.1. Organización
24. ¿La empresa cuenta con algún organigrama estipulado? Describa el organigrama
25. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?
26. ¿Usted ha recibido capacitación del área en el que labora?
27. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?
28. ¿Qué requisitos se le pidieron para poder trabajar en la empresa?
29. ¿Qué es lo que lo motiva a estar en la empresa?
3.3.2. División del trabajo
30. ¿Podría mencionar las áreas y las personas encargadas de cada área de la empresa?
31. ¿Usted cuenta con prestaciones y/o remuneraciones? ¿Cuáles son?
32. ¿Qué características tiene el personal en esta fábrica que lo hace diferente de otras fábricas?
33. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué áreas afectan?
3.3.3. Conocimiento del personal
34. ¿Considera que el personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla?
3.3.4. Cultura
35. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.
36. ¿Existe integración por parte de los miembros?

37. ¿Existen mecanismos que le permite a los miembros adaptarse al cambio?
4. CAPACIDADES
4.1. Liderazgo
38. ¿Podría decirme que es el liderazgo para usted?
39. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
40. ¿Qué características de liderazgo considera que posee el líder de la empresa?
41. En su opinión ¿qué aspectos considera que podría mejorar el líder de la empresa para que el negocio crezca?
42. ¿Cómo se fomenta un buen ambiente de trabajo entre el personal y el líder?
43. ¿Cómo considera la relación del personal con el líder?
4.2. Ventas y distribución
44. ¿Existe algún manual de procedimientos?
45. ¿Conoce cuántas empresas pueden adquirir sus productos?
46. ¿Cómo es el servicio al cliente? ¿El cliente se encuentra satisfecho con la atención brindada?
47. ¿Cómo es la logística para la distribución del producto? ¿El producto es entregado a tiempo? ¿Cómo es el proceso de orden?
48. ¿La empresa cuenta con promociones de venta? ¿Miden su efectividad?

Anexo 4

GUÍA DE ENTREVISTA PARA ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Fecha: _____ Lugar: _____

Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Empresa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

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 fábrica proporciona una combinación de producto/servicio superior a los demás, aunque el precio del producto se incremente?
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. ¿Cuál(es) ha(n) sido la(s) estrategia(s) que lo han posicionado para alcanzar el lugar en el que está actualmente?

Anexo 5

Layout de la zapatería “Empresa A”

Planta Baja

Oficina administrativa	Pasillo	Auxiliar de administración
Montadores		Preliminares de montado
Baño		Bodega materiales para montado
		Preliminares de montado

Planta Alta

Oficina Dirección General	Diseño y modelado
Encargado	Cortadores
Bodega de materia prima	

