

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contabilidad y Administración

“La creación de valor a través de una logística integral en la pequeña y mediana empresa de sector calzado en León, Gto.”

Tesis

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

Francisco Javier Villarreal Segoviano

Querétaro, Qro. 30 de Noviembre del 2012



Portada Interna de Tesis

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contabilidad y Administración
Doctorado en ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DE LA TESIS

“La creación de valor a través de una logística integral en la pequeña y mediana empresa del sector calzado en León, Gto.”

Que como parte de los requisitos para obtener el diploma/grado de (o la)

Doctor en ADMINISTRACION

Presenta:

FRANCISCO JAVIER VILLARREAL SEGOVIANO

Dirigido por:

DR. RIGOBERTO SORIA ROMO

SINODALES

Dr. Rigoberto Soria Romo
Presidente

Dra. Alejandra E. Urbiola Solis
Secretario

Dra. Clara Escamilla Santana
Vocal

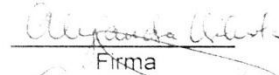
Dr. Enrique Leonardo Kato Vidal
Suplente

Dr. José Antonio Robles Hernández
Suplente

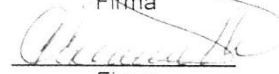

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad



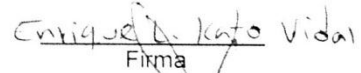
Firma



Firma



Firma



Firma



Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
México

19/11/12

RESUMEN

Las economías emergentes se han caracterizado por sus procesos de apertura. La competitividad es el eje de la dinámica actual, y la productividad es el factor determinante de la competitividad de las empresas, industrias y unidades productivas. Al mismo tiempo, la productividad está condicionada fundamentalmente por el ritmo y la dirección de la logística integral. Este planteamiento se aplica a las pequeñas y medianas empresas, pues la aplicación de la logística integral en este tipo de empresas aumenta la productividad y la creación de valor hacia el interior y el exterior de la organización, lo que conduce a una mayor competitividad en un contexto global. Esta estrategia es especialmente útil en un entorno cambiante y dinámico, ya que la logística integral busca un equilibrio en la cadena de valor del negocio y la interacción y el desarrollo eficaz de las diferentes áreas. Este estudio compara las empresas de calzado pequeñas y medianas empresas de la industria en la ciudad de León, Guanajuato. En la última década, la economía mundial se ha caracterizado por una apertura de los mercados nacionales. La competitividad es el eje de la actual dinámica comercial y tiene una influencia en el conjunto de la actividad económica en los países industrializados y semi-industrializados. La productividad es el factor determinante de la competitividad de las empresas, industrias y unidades productivas. Al mismo tiempo, la productividad está condicionada por el ritmo y la dirección de la logística integral. En este trabajo se plantea la ventaja competitiva como resultado que las empresas buscan en el contexto global e hipercompetitivo, para lograr esto, se requieren estrategias que promuevan estas ventajas competitivas en un entorno cambiante y dinámico. Una de estas estrategias es la logística integral que busca un equilibrio en la estructura de la cadena de valor de las empresas y de lograr una interacción y operación eficiente de las diferentes áreas de una manera que las actividades proyecten la creación de valor en las pequeñas y medianas empresas de la industria del calzado.

Palabras clave: (Creación de valor, logística integral, ventaja competitiva)

SUMMARY

Emerging economies have been characterized by their processes of opening up. Competitiveness is the axis of current dynamics, and productivity is the determining factor in the competitiveness of businesses, industries and productive units. At the same time, productivity is fundamentally conditioned by the rhythm and direction of integral logistics. This applies to small and medium-sized businesses, since the application of integral logistics in these businesses increases productivity and the creation of value toward both the interior and exterior of the organization, thus leading to greater competitiveness in a global context. This strategy is especially useful in a changing and dynamic environment, since integral logistics seeks a balance in the value chain of the business and the interaction and efficient operation of its different areas. This study compares small and medium-sized shoe industry businesses in the city of León, Guanajuato. In the last decade, the world economy has been characterized by an opening of domestic markets. Competitiveness is the axis of current commercial dynamics and has an influence on the whole of economic activity in industrialized and semi-industrialized countries. Productivity is the determining factor in the competitiveness of businesses, industries and productive units. At the same time, productivity is fundamentally conditioned by the rhythm and direction of integral logistics. This work sets forth the competitive advantage as a result of businesses' seeking achievement in the global and hypercompetitive context; to achieve this, strategies are needed that will further these competitive advantages in a changing and dynamic environment. One of these strategies is integral logistics which seeks a balance in the structure of the value chain of businesses and the achievement of an interaction and efficient operation of the different areas in a way that the activities project the creation of value in small and medium-sized shoe industry businesses.

Key words: (Creation of value, integral logistics, competitive advantage)

DEDICATORIAS

A Dios por permitirme tener ésta experiencia.

A mis Padres por encausarme a siempre tener la mejor preparación.

A mi Hermana Alejandra por transmitirme su alegría.

A mi Esposa Karina por su respaldo y apoyo para finalizar éste proyecto.

A mis Hijos Niza y Paquito por ser una inspiración.

A mis Amigos y Compañeros de Trabajo por su motivación.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Rigoberto Soria y la Dra. Alejandra Urbiola
por impulsarme continuamente a terminar éste proyecto.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	7
Introducción	9
Objeto de Estudio	9
Descripción del Problema	19
Relevancia	22
Pertinencia	23
Factibilidad	24
Hipótesis	25
Objetivos	26
Marco Teórico	27
Ventaja Competitiva	27
Estrategia	39
Logística Integral	47
Creación de Valor – Cadena de Valor	53
Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Calzado	67
Metodología	78
Resultados del Cuestionario	84

Conclusiones	122
Bibliografía	129
Anexo 1 / Cuestionario de Aplicación	134

INTRODUCCIÓN

En esta parte del trabajo se presenta el objeto de estudio, la descripción del problema, hipótesis y objetivos.

El objeto de estudio

El mundo en el que vivimos se caracteriza por altos niveles de complejidad, así como por una interdependencia e incertidumbre cada vez más agudas; por lo tanto, el esclarecimiento del futuro resulta ahora indispensable para orientar la toma de decisiones y diseñar opciones estratégicas con menores riesgos de fracaso. Hoy en día, las empresas Pyme (Pequeña y Mediana Empresa) de la industria del calzado en León, Gto., se convierten en el punto de convergencia donde se conjunta el esfuerzo y colaboración de empresarios, instituciones y gobierno para el cumplimiento de este objetivo.

Según la CICEG (Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato, 2006), dado que la industria de calzado es una de las más globalizadas, también es una de las más competidas internacionalmente. En particular en la década pasada, esta competencia se ha intensificado significativamente, a tal grado que sus efectos no sólo se sienten en los principales mercados de exportación, sino en el mismo mercado local de los propios fabricantes.

Por lo tanto, ante un entorno mundial que empieza a mostrar cambios más acelerados tanto en la distribución geográfica como en tecnología y calidad, y frente a la férrea competencia que emprende la nueva ola de productores como China, Vietnam y

Brasil, es imposible alcanzar un desarrollo competitivo del sector si no se cuenta con estrategias logísticas que impulsan la creación de valor. Lo anterior presenta un reto de grandes proporciones para la industria de calzado: el desafío de la hipercompetencia global no sólo en el mercado internacional, sino en el mercado local, para los próximos años (Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato, 2006).

Ante este panorama, el dinamismo de la logística ha sido un factor determinante para mejorar los productos y servicios que ofrece una empresa y por consecuencia ha contribuido en la capacidad competitiva de la misma. Sin embargo, en este escenario de apertura la creación de valor se torna compleja por las condiciones de mercado. Por ello las empresas deben aprender a competir al ritmo que el mismo ambiente les marca incorporando nuevas ventajas a su organización y esto dependerá en mucho de su capacidad de aplicar una logística integral.

La logística integral dentro de la pequeña y mediana empresa implica cambios significativos para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, así como la creación de valor para los participantes del negocio.

La creación de valor no es solamente una nueva forma o un nuevo movimiento tecnológico, organizacional o de procesos, es también un modo de gestión de la relación entre éste cambio y cubrir las necesidades de un mercado cada vez más demandante.

La mejora y desarrollo de la capacidad de crear valor demandan el incremento y aplicación de la logística integral en la empresa, en este sentido la logística integral debe considerarse como una herramienta estratégica, ya que juega un importante papel en la acumulación y desarrollo de nuevas capacidades y ventajas comparativas.

La capacidad de crear valor a través de una logística integral puede considerarse como la principal fuente de ventajas competitivas en la empresa pequeña y mediana. Hay que reconocer que cualquier herramienta, para que sea aceptada como que crea valor, debe mostrar algo nuevo o comparativo. Independientemente de sus efectos, el proceso de globalización se impulsa a sí mismo con mecanismos que crean condiciones difícilmente alcanzables de otra manera.

Hacia una ventaja competitiva en el nuevo contexto de una economía global, las empresas relacionadas con la producción de un bien o servicio deben tener una actitud proactiva mediante la instrumentación de estrategias de colaboración que permitan desarrollar y aplicar una logística integral para incrementar la creación de valor en el negocio.

Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente” (Christopher, 2006, p. 106).

En este nuevo contexto de economía global, la estructura de la empresa se tiene que enfrentar a una realidad, en donde existen diferentes elementos que influyen en su actividad. En las empresas encontramos estructuras diversas, que tiene que adaptarse a un contexto internacional y una realidad en donde existen situaciones como los precios del petróleo, la crisis financiera, diferentes nichos de mercado, la globalización y bloques económicos, el cambio climático, entre otros; por lo que tenemos que ubicar a las empresas pyme dentro de este contexto internacional y relacionar su estructura con la realidad competitiva y dinámica.

“Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los enormes presupuestos para publicidad, ya no son tan efectivas como antes. Asimismo, es poco probable que la actitud mental de los gerentes tradicionales conduzca a una empresa a la competitividad estratégica. Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar. El diseño y la implementación de la estrategia sigue siendo un importante elemento del éxito en este entorno, porque permite planear las acciones estratégicas para aplicarlas cuando las condiciones del entorno lo requieran” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 7).

El reto no es sencillo, encontrar los argumentos para satisfacer a un mercado objetivo puede ser muy difícil dada la diversificación de las características de los propios consumidores y de la presencia masiva de competidores locales e internacionales.

“Los avances tecnológicos y la desregulación del transporte y de la industria de las comunicaciones han hecho surgir un sinnúmero de nuevas oportunidades para que casi cualquier empresa mejore sus técnicas de entrega de productos y servicio a sus clientes. Como resultado, la logística, o entrega de bienes, se ha desplazado a la vanguardia como una forma de obtener grandes ganancias” (Voorhees y Coppett, 1986, p. 76).

Las operaciones de una empresa pequeña y mediana tienen un contexto particular en donde presentan ventajas y desventajas, que pueden consolidar o no a una empresa en el plano internacional; previo a esto se necesita plantear la aplicación de la logística, como una estrategia que impulse al cambio y a la consolidación de la creación de valor en el negocio.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tienen éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor.

Por lo que es importante conocer la realidad de la empresa pequeña y mediana mexicana en cuanto a su ámbito social, comercial y financiero, su relación con proveedores; la calidad y cantidad en cuanto a la diversificación de productos; cómo se encuentran trabajando esos elementos logísticos en la empresa y qué aportan en su contexto de operación.

“Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 4).

Las características de la estructura organizacional de este tipo de empresas y su estilo de administración dentro y afuera de la misma, ayudan a analizar toda la cadena de valor y si su visión va encaminada a una logística integral dentro de la organización.

Una característica de las Pyme es la forma de comercializar más como un cumplimiento del área comercial para justificar ventas, pero no como negocios integrales que puedan generar mayores ventas o consolidación más estratégica.

La creación de valor con una perspectiva estratégica (actividades que impulsen la competitividad dentro de la cadena de valor), pretende fundamentar una logística integral en la empresa y en toda la cadena de valor del negocio, las empresas se ocupan continuamente de las actividades de movimiento y almacenamiento. Es importante entender la aplicación de la logística integral dentro de la organización que impulse una dirección coordinada de las actividades, en vez de administrarlas en forma separada.

La razón de la investigación es analizar el efecto en la implementación de la logística integral para lograr competitividad, a través de los siguientes indicadores: Utilidades, Desarrollo Tecnológico, Infraestructura, Incremento en el empleo, Rotación de Inventarios, Recursos Humanos, Apertura de tiendas, sucursales o puntos de venta,

Compras Generales, Producción, Participación en Ferias Internacionales, Trabajadores Capacitados y Uso de Tecnologías; y así poder desarrollar cursos de acción para mostrar la importancia de la creación de valor a través de una logística integral, que sirva como estrategia en la operación de la empresa pequeña y mediana en un contexto global para lograr una ventaja competitiva en el comercio internacional.

El analizar como las pyme del sector calzado de León, Gto, sean más competitivas en mercados dinámicos (mercados en constante cambio en la oferta de productos y servicios, formas de comercializar, servicio postventa, entre otros), en donde puedan tomar mejores decisiones en las actividades de toda la cadena de valor del negocio y sean partícipes en un mundo globalizado. Además de desarrollar puntos de referencia de la no aplicación y desarrollo de una mentalidad que busque la creación de valor a través de la logística integral.

En el actual ambiente de negocios, la creación de valor a través de la aplicación de la logística y la administración de la cadena de suministros, son elementos fundamentales para construir la competitividad de las empresas. Esto, gracias a la indudable importancia que tiene en sus resultados el margen de beneficio, los plazos de entrega, la calidad del producto o servicio y la satisfacción del cliente. En pocas palabras, es la regla del juego sobre lo que deben trabajar las organizaciones para garantizar su éxito en un entorno cada vez más demandante.

La mala aplicación y el no utilizar de una manera adecuada algunas estrategias desde una perspectiva de logística integral, elementos de desarrollo del producto,

aprovisionamiento de materia prima, logística interna, distribución física, administración de programas de fomento, aplicación de la legislación aduanera y auditoría preventiva en comercio exterior provocan que el rezago siga creciendo en cuestiones de competitividad y de servicio por parte de las empresas pequeñas y medianas.

“Algunas estrategias logísticas pudieran ser inefectivas debido a las diferencias conceptuales entre las estrategias identificadas como ideales por los gerentes y las actividades logísticas implementadas de soporte” (Autry, Zacharia, y Lamb, 2008, p. 3).

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

Bowersox y Daughtery (1987) desarrollaron la primera clasificación conocida de estrategia logística de negocios. Ellos identificaron 3 distintas orientaciones organizacionales, con patrones correspondientes operativos y ejes estratégicos utilizados para ganar ventaja competitiva estratégica a través de la logística. En su tipología original figuran orientaciones de logística estratégica basada en el proceso, basada en el mercado y basada en información.

En la actualidad algunas de las empresas pequeñas y medianas dejan a un lado herramientas estratégicas que les pueden ayudar a esa mejora continua tan necesaria en este mundo globalizado, pero aún más no toman en cuenta el desarrollo de una logística integral que sienta las bases de estrategias competitivas que conduzcan a la creación de valor en la empresa logrando ventajas competitivas, con esta investigación se busca mostrar la importancia del concepto de la creación de valor y la logística integral, además de insistir en la aplicación de estrategias en las empresas a partir de este concepto, visualizando y previendo las cosas en lugar de mantenernos en lo estático y lo correctivo.

Bowersox y Daugherty (1987) sugieren que las empresas con una orientación basada en el proceso de logística tienden a administrar logística como un sistema internamente especializado y valor añadido, con énfasis principal en lograr la eficiencia logística máxima a través de una mejora continua y gestión de procesos. Las empresas con una orientación de logística basada en el mercado se piensa que están más inclinadas hacia la efectividad exterior, mediante paquetes de logística integrada, sinergia y coordinación a través de funciones logísticas y reducción general de la complejidad de clientes. Las empresas con una orientación basada en la información o “canal ” hace énfasis en el proceso de coordinación, la colaboración en iniciativas de logística y la gestión de un grupo diverso de actividades de logística simultáneamente a través de las empresas. Los autores concluyeron señalando que muchas empresas adoptan características de más de una de estas orientaciones, como cada uno adopta un enfoque diferente pero necesario para satisfacer requisitos complejos de negocios y clientes.

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

Debido a su función como el controlador de la integración externa e interna (Kent y Pedernal 1997), la logística puede ser criticada por crear una organización orientada al mercado. La logística, un integrador clave con los clientes, proveedores y los proveedores de logística de terceros, se coloca a generar inteligencia de mercado interactuando con cada una de estas partes (Pedernal y Mentzer 2000). Adicionalmente, porque es considerada como un integrador (Morash, Dröge, y Vickery 1996; Novack, Rinehart, y Wells 1992; Sabath y Whipple 2004) y un defensor de iniciativas de cadena del suministro con funciones cruzadas (Bowersox, Closs y Stank 2000), la función de logística está en la posición única para difundir inteligencia en toda la organización (Kahn y Mentzer 1996; Narasimhan y Kim 2001; Jones & zsidisin y Premus 2005; Whipple, Frankel y Daugherty de 2002; Zhao, Dröge y Stank de 2001). Logística tiene la oportunidad para evaluar la inteligencia de mercado y facilitar el intercambio de conocimiento del mercado (Kiessling, Harvey y Garrison 2004).

Una de las herramientas estratégicas en las operaciones de comercio exterior es la buena planeación logística dentro de la empresa y tomar en cuenta la realidad en la

infraestructura y servicios logísticos con los que cuenta nuestro país. En estudios recientes del Instituto Mexicano de Competitividad (2007-2009), se hacía referencia a la desventaja que nuestro país tiene en materia de infraestructura y servicios logísticos, comparado con otros países que verdaderamente invierten para crear el entorno óptimo para que las empresas sean más competitivas en el contexto del comercio internacional.

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

“Hoy, en una era de acortamiento de los ciclos e vida de los productos, con proliferación de líneas de productos, cadenas de distribución cambiantes y tecnologías nuevas, el dominio de la logística se ha convertido en un ingrediente esencial para el éxito competitivo. Un sistema logístico mal administrado puede crear una variedad interminable de problemas y no existe un enfoque o solución que sea útil para todas las compañías. En consecuencia, el reto para los administradores es entender las demandas que frecuentemente entran en conflicto en cada sistema y decidir si la mejor respuesta es hacer al sistema más eficiente, volver a equilibrarlo o rediseñarlo” (Sharman, 1984, citado en Christopher, 2006).

Descripción del problema

La aplicación de la logística en algunas de las pequeñas y medianas empresas continúa con la idea de esto fue siempre así y lo hemos hecho siempre así. ¿Porqué cambiar, si antes nos fue bien? (temor al cambio), pudiera terminar por desaparecer cientos de empleos y el desvanecimiento de compañías por no cambiar esos paradigmas. A causa de la poca implementación de nuevas estrategias para la creación de valor impiden a la empresa tener ventajas en costos, diferenciación de productos y un segmento claro de mercado hacia dónde dirigirse.

El no cambiar el paradigma anterior y no tratan de adoptar nuevas estrategias, las empresas pyme del sector calzado corren el riesgo de desaparecer al no crear valor e implementar la logística integral como una herramienta, junto con otras estrategias (de producto, de marketing, financieras, entre otras) que les ayude a lograr ventajas competitivas dinámicas.

La no aplicación de estrategias logísticas que busquen crear valor en el negocio puede provocar un rezago en la comercialización de los productos mexicanos al extranjero. El desconocimiento de la operación de la cadena de suministros y en los trámites aduaneros como parte de una logística en el comercio exterior implicará que los productos tarden en ser exportados o importados, provocando a la vez una mala distribución y servicio ineficiente al cliente.

A pesar de que México tiene firmados 12 tratados comerciales internacionales muchas empresas pequeñas y medianas no han logrado concretar negocios y posicionar sus productos en el exterior de manera eficiente y competitiva. Las empresas se ven en la necesidad de aplicar nuevas estrategias debido a que no han tenido la capacidad de planear en sus operaciones de la cadena de valor y aplicar la logística como tal.

La mentalidad empresarial, de innovación y de logística integral no termina de crecer o adaptarse en ciertas empresas conformándose con ventas en un pequeño mercado, visión que terminará por desaparecer a la misma empresa. Por lo que el visualizar estrategias nuevas como la aplicación de la logística y su relación con las operaciones de la cadena de valor del negocio enfoca a la empresa a buscar ser diferente, a colocar diseños, productos y servicios con una ventaja competitiva dinámica, logrando así la creación de valor.

Con la firma de los acuerdos y tratados comerciales negociados por México, el proceso de apertura comercial y libre mercado fue más rápido, además de tomar en cuenta el fenómeno de la globalización como un elemento más en esta apertura. Ante esta realidad las empresas pequeñas y medianas en México comienzan a experimentar desventajas competitivas debido a la falta de preparación en las estructuras de las empresas y la no aplicación de la logística en las operaciones y actividades de la misma.

En México por diversas razones nos encontramos atrasados en la cultura y utilización del concepto de la Logística Integral, según el último estudio de infraestructura y servicios logísticos por parte del Instituto Mexicano de Competitividad (2009), además varias empresas la confunden con la actividad de entregar físicamente el producto, cuando la realidad exige mucho más que eso desde la idea y desarrollo del producto hasta su entrega final, donde implica la interrelación de todos los departamentos de la organización y sus respectivos actividades; característica que impide a las PYME en México su internacionalización.

La mala aplicación y la inadecuada utilización de algunas estrategias o toma de decisiones desde una perspectiva logística, como los elementos de desarrollo de producto, aprovisionamiento de materia prima, logística interna, distribución física, administración de programas de fomento, aplicación de la legislación aduanera y auditoría preventiva en comercio exterior provocan que el rezago siga creciendo en cuestiones de competitividad y de servicio por parte de las empresas pequeñas y medianas mexicanas.

Relevancia

El estudio y la posibilidad de desarrollar la creación de valor a través de la aplicación logística que se tome en cuenta al momento de estar gestionando dentro de la cadena de valor del negocio y sus estrategias competitivas; reflexionar en que existen realidades diferentes en empresas, sectores, países e identidades sociales particulares. Por lo que se busca tomar este elemento como estrategia competitiva que

ayude a la empresa pequeña y mediana mexicana a lograr una ventaja competitiva en el comercio internacional.

Pareciera que las empresas pequeñas y medianas dejan a un lado herramientas estratégicas que les pueden ayudar a esa creación de valor tan necesaria en este mundo globalizado, pero aún más no toman en cuenta antes la aplicación logística que sienta las bases que conduzcan a la empresa a esa ventaja competitiva que menciona Porter.

Pertinencia

En cuanto a que es importante considerar la forma de pensar y las ideas, como éstas impactan en la forma de llevar estrategias competitivas y la gestión de la cadena de valor. Como un elemento como la creación de valor a través de una logística integral pudiera ser una estrategia base para consolidar las actividades y la administración de la cadena de valor desde una perspectiva internacional para lograr una ventaja competitiva dinámica.

La importancia de agregar este estudio organizacional ya que en la medida que seamos conscientes de la importancia de desarrollar las operaciones con enfoque logístico, la empresa estará en un proceso de mejora continua ayudando a su propio crecimiento y al de su país. En México sería importante aprender a vivir y a practicar en términos de logística en todas las áreas, para así lograr una empresa internacional y acorde a una realidad para llegar esa ventaja competitiva.

Factibilidad

Se busca estudiar diferentes casos de empresas pequeñas y medianas, del sector calzado en particular, en donde se pueda obtener información que ayude a visualizar un elemento como la creación de valor a través de la logística partiendo de una realidad que vive la empresa de manera general y tomando en cuenta de quienes participan en la misma.

Las empresas pequeñas y medianas no se han concientizado de la importancia de la colocación de sus productos en el punto de venta de manera inmediata, sin poner trabas y prejuicios. La ausencia de una estrategia definida en las operaciones del comercio exterior en la organización impedirá la competitividad de las mismas en el plano internacional, hoy en día se debe dar respuesta inmediata, el consumidor exige que el producto esté a tiempo, eso lleva a la empresa a ser comparativamente diferente; y una manera de lograrlo es trabajar en esa aplicación logística en la pequeña y mediana empresa mexicana, el conocer a profundidad que fondo tienen esas ideas.

Hoy, los esquemas de proveedor-fabricante-consumidor deben ser más ágiles para que todos ganen. ¿De qué sirve que un fabricante regrese de una feria internacional con un contrato de venta, si su proveedor sólo podrá surtirle por un año?, ¿Qué ventaja representa para una tienda europea que ciertos productos mexicanos sean de un precio competitivo, si el volumen y la periodicidad de entregas no le permiten atender a sus clientes con variedad y disponibilidad? (Santos: 2006, P. 10).

Ante esta situación del contexto comercial internacional, ya no basta que la empresa pequeña y mediana tenga sus ventajas competitivas, ahora se requiere que la creación de valor a través de la logística y la administración de la cadena de suministros mejoren todos los días, es decir, que se adapten de la manera más rápida posible a las cambiantes de mandas del mercado, logrando así ventajas comparativas dinámicas.

Con lo mencionado anteriormente, la pregunta central de la investigación es la siguiente: ¿La aplicación de la logística integral, les ha permitido a las empresas pyme del sector calzado en León, Gto., optimizar la creación de valor y ser más competitivas?

Hipótesis

1.- La creación de valor se genera a través de herramientas logísticas de forma integral y la competitividad en las empresas de calzado. (Ho) Si existe logística integral en una empresa pyme y se aplica en todos sus procesos, entonces se optimizarán los recursos y eficientará la productividad a través de la cadena de valor

2.- La creación de valor no se genera a través de logística integral no impulsa la creación de valor y la competitividad en las empresas de calzado. (H1)

Objetivos

Objetivo general

- Analizar como las empresas pequeñas y medianas han desarrollado o no la creación de valor a través de la Logística Integral como estrategia para lograr una ventaja competitiva dinámica en el comercio internacional.

Objetivos particulares

- Comparar a las empresas que aplican la logística en sus operaciones de las que no lo hacen.
- Identificar el impacto que genera la ausencia de la aplicación de la logística como estrategia para lograr la creación de valor y que se traduzca en una ventaja competitiva en el comercio internacional.
- Estudiar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas desde una perspectiva logística y de competitividad a nivel internacional.
- Analizar las condicionantes culturales en la pequeña y mediana empresa frente a una perspectiva de la creación de valor a través de la logística.

MARCO TEORICO

En esta parte del trabajo se busca plantear el marco teórico para el estudio de las empresas pequeñas y medianas del sector calzado, se desarrollan una serie de conceptos que se pueden aplicar y utilizar en los diferentes casos que se pretenden estudiar.

Primero se plantea la **ventaja competitiva** como el resultado que las empresas buscan lograr en un contexto global y de hipercompetitividad; para lograr esto se necesitan **estrategias** que impulsen esas ventajas competitivas en un ambiente cambiante y dinámico, una de estas estrategias es la **logística integral**, que busca el equilibrio de la estructura de la cadena de valor de negocio y de lograr una interacción y operación eficiente de las áreas de una manera en que las actividades proyecten la **creación de valor** en las **empresas pequeñas y medianas del sector calzado**.

1.- Ventaja Competitiva

El desarrollo de ventajas competitivas adquiere mayor relevancia cuando las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos. Michael Porter comenta lo siguiente:

“La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes” (Porter, 1987, p. 2).

Con esta hipercompetitividad en los sectores público y privado, caracterizada por un ambiente altamente exigente, encontramos que la sociedad y los consumidores finales son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, precio, servicio y variedad; por lo que los esfuerzos en la empresa son encaminados a la creación de valor a través de una herramienta estratégica, como la logística integral, que permita lograr ventajas comparativas y competitivas dinámicas.

Según Porter (2007), la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. En todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos.

Para lograr ventajas competitivas, la empresa debe partir de la especialización y de sus ventajas comparativas, que se logran con la creación de valor a través de la logística integral estratégica, dentro de un contexto internacional de hipercompetitividad y exigencia, por lo que la empresa al cumplir con la calidad, precio, servicio, variedad, entre otros, logra que esas ventajas competitivas sean dinámicas.

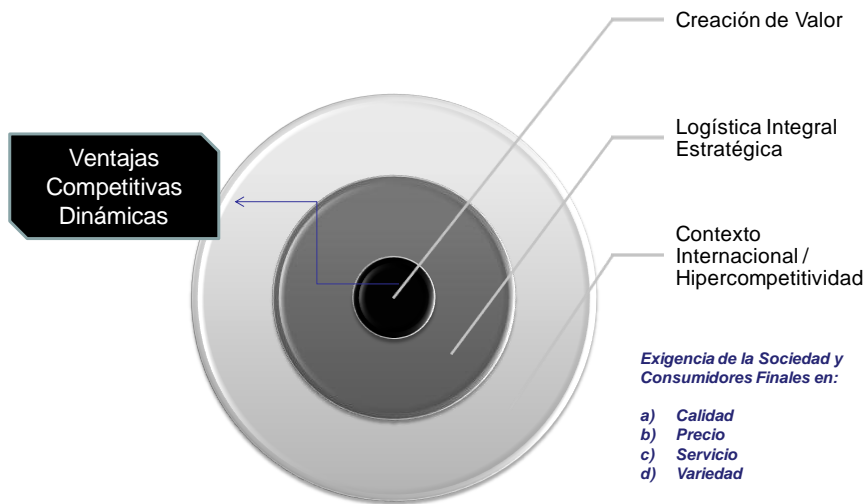


Figura 1 Creación de Valor a través de la Logística Integral (Elaboración propia) Fuente: Porter (1987)

La ventaja **comparativa** surge como una explicación al comercio internacional, basándose principalmente en los *stocks* de recursos, habilidades y características de los medios de producción. Posteriormente cuando al patrón del comercio internacional se agregó la visión de mercado, entonces se empezó a hablar de ventajas competitivas.

Las Ventajas Comparativas: son características del comercio exterior de un país que le permiten participar exitosamente en los mercados. Hay tres tipos de ventajas comparativas: a) Las absolutas, b) Las relativas, c) Las dinámicas.

Ventajas comparativas absolutas: es cuando un país se dedica a producir aquel bien o servicio en el cual tiene costos más bajos, al compararse en el de otros países. Por ejemplo Canadá se dedica a producir trigo, ya que por razones climáticas allí

resulta más barato y de mejor calidad, que el que se produciría en un país de clima diferente, asimismo sería absurdo que este país se dedicara a la producción de café, ya que el clima no le sería favorable por lo que el costo sería mayor y el producto sería de mala calidad.

Ventajas comparativas relativas: es cuando un país se dedica a producir aquel bien o servicio en el que tiene el mejor costo de oportunidad, es decir que no solo exportaría un producto porque éste tiene un costo bajo, sino que si deja exportarlo dejaría de ganar más que lo que ganaría si no exportara otro producto. Por ejemplo un país produce 2 bienes A y B, en los cuales tiene costos bajos, es decir posee ventajas absolutas en ambos; pero en uno de ellos, el A, la cantidad producida es relativamente pequeña al compararse con la cantidad que se puede producir en B, por lo que lo correcto es que el país se dedique a producir B, aunque en A tenga la mayor ventaja absoluta; incluso podría llegar a importar este producto.

Ventajas comparativas dinámicas: es cuando un país desarrolla ventajas absolutas o relativas por mejoras en su gerencia, tecnología, estrategia comercial, etc; o cuando es favorecido por acontecimientos de tipo político o extraeconómico, por ejemplo una guerra. Las ventajas comparativas dinámicas son llamadas también ventajas competitivas; un ejemplo bastante elocuente de lo que son ventajas comparativas dinámicas lo constituye la industria siderúrgica del Japón, país que no posee minas de hierro por lo que tiene que importarlo, presentando desventajas absolutas en este rubro pero sin embargo esta país exporta millones de toneladas de acero a mejor precio y calidad que otros países como Brasil y Venezuela que poseen

gigantescos yacimientos de hierro pero tienen una siderúrgica más pequeña y obsoleta desde el punto de vista tecnológico, por lo que no pueden competir ventajosamente con Japón en la exportación de acero.

Ventaja comparativa de una persona, empresa o país en la producción de un bien en particular que se deriva de la especialización y provoca la reducción constante de sus costos productivos gracias al aprendizaje.

En un momento dado, los recursos y las tecnologías disponibles determinan las ventajas comparativas que tienen los individuos y las naciones. Pero simplemente con la producción repetida de un bien o servicio en particular, la gente se vuelve más productiva en esa actividad. Este fenómeno se conoce como aprendizaje mediante la práctica. El aprendizaje mediante la práctica es la base de la ventaja comparativa dinámica. La ventaja comparativa dinámica es la ventaja comparativa que una persona (o país) posee como resultado de haberse especializado en una actividad particular y que, con la práctica constante, se ha convertido en el productor con el menor costo de oportunidad.

Al principio de la Revolución Industrial (1800), el énfasis era sobre la producción; esto provoca mayor productividad, lo que lleva a la disminución de los costos. Ya para principios de 1900, la producción comenzó a necesitar de la demanda, por lo que la organización reconocía como un punto importante a las ventas.

Al final de la guerra civil norteamericana, comenzó un nuevo clima industrial para los negocios en EUA. Por ejemplo, durante los años entre el final de la guerra y finales del siglo, aumentó la población, en el oeste, la industria se expandió y trató de mantenerse a la par con el apetito de la población de bienes y servicios, y se comenzó a sentir el desempleo tecnológico (George y Álvarez, 2005, p. 87).

Según George y Álvarez (2005), durante este periodo, existió una mayor separación entre la administración y la mano de obra, nace una clase administrativa en la industria. En esta época la administración cambia de un enfoque cotidiano para solucionar las contingencias a un enfoque más general y a largo plazo.

Towne y Metcalfe comenzaron a desarrollar sistemas administrativos integrales en lugar de los sistemas de prueba y error usados generalmente. Cada acción, cada parte, cada problema, era analizado a la luz de su relación con los demás componentes y con el todo (George y Álvarez, 2005:).

Según Taylor (1878), los administradores deben desarrollar una nueva filosofía y visión de la administración; cambiar a una visión más amplia y más comprensiva, con el objetivo de tener una incorporación de los elementos de planificación, organización y control.

En 1958, Forrester mostraba, a través de una simulación, el efecto de las decisiones unilaterales en el desempeño global de la empresa. En donde el éxito de un negocio depende de la interacción entre los flujos de información, de materiales, de dinero, de mano de obra y de equipo, dentro de la empresa; y entre las empresas y sus mercados.

Al finalizar el siglo XX se difundió en el ámbito mundial una nueva forma de organizar la producción contraria a la organización del trabajo generada por la producción en masa. A esta nueva forma de producir se le conoce como producción flexible o esbelta y se caracteriza por tener nuevas formas de organización dentro y fuera de la empresa que incluye una nueva perspectiva del cliente, del medio externo y de los trabajadores (George y Claude, 2005, p. 89).

La producción flexible se originó en Japón en la década de 1950 en la fábrica de producción de automóviles Toyota (Coriat, 1998). Con este tipo de producción flexible, la logística integral forma parte fundamental para desarrollar ventajas en un contexto cada día más dinámico

El sistema de producción flexible busca disminuir costos evitando desperdicio de recursos materiales, financieros y humanos. La división del trabajo consiste en equipos de obreros altamente calificados que tienen funciones intercambiables y que asumen la responsabilidad de la producción y su calidad (George y Álvarez, 2005, p. 104).

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

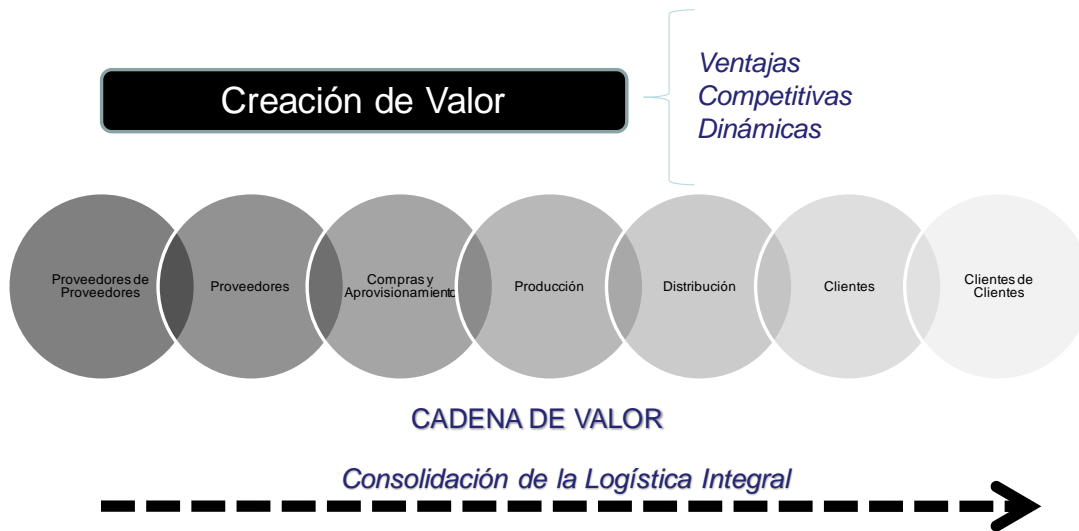


Figura 2 Consolidación de la Logística Integral (Elaboración propia. Fuente: Porter (1987))

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

Para desarrollar ventaja competitiva, las Pymes dependen principalmente de los medios disponibles a su alcance, ya sea que éstos se encuentren dentro de la misma empresa o disponibles a través de instituciones públicas o privadas. Muchas de sus ventajas han derivado de su flexibilidad, innovación, capacidad de adaptación, entre otras (Ojeda Gómez, 2007, p. 43).

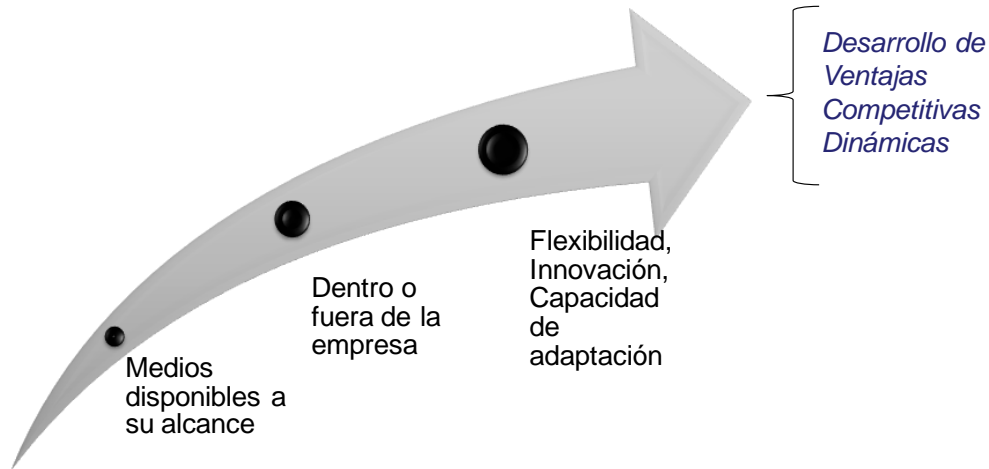


Figura 3 Desarrollo de Ventajas Competitivas (Elaboración propia). Fuente: Porter (1987)

Michael Porter, en la ventaja competitiva de las naciones, expresa una serie de ideas: la globalización de los mercados y el acceso a la tecnología, han acabado con el viejo paradigma de competitividad basado en las ventajas que en materia de recursos tienen los países (ventajas absolutas); mediante la globalización, una empresa puede ubicarse en cualquier lugar, además la tecnología ha contribuido a anular las desventajas competitivas que pueda tener cualquier empresa. En consecuencia el desarrollo tecnológico de un país le permite desarrollar ventajas competitivas que pueden neutralizar las ventajas absolutas de otro.

Las ventajas competitivas resultan principalmente de una rápida innovación y mejoramiento continuo; no es permanente, ésta puede perderse si la empresa se estanca tecnológicamente. Porter coincide con Schumpeter sobre la importancia del desarrollo tecnológico y con Edward Deming sobre la necesidad del mejoramiento continuo. (José Rubén Churión, 1994)

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



Figura 4 Condiciones de internacionalización (Elaboración propia). Fuente: Drucker, 2005.

La experiencia ha demostrado que la mitad de las fallas al lanzar un producto nuevo no se deben necesariamente a deficiencias en tecnología o fallidas estrategias de mercado, sino a que la empresa no pone suficiente atención en el manejo de productos y materiales, principalmente en las actividades propias de importar o exportar. (Díaz-Leal, 2001, p. 22)

Según Ojeda Gómez (2007), la ventaja competitiva resulta de un proceso dinámico debido a los cambios en, y la influencia ejercida por, el ambiente, el apoyo de

diversas instituciones y los cambios que ocurren en el papel del empresario y/o los recursos de la empresa. Todos los factores son dinámicos e interactúan entre sí y también necesitan adaptarse a las demandas del entorno. Por tanto, este proceso requiere adaptación, aprendizaje, monitoreo del entorno, cooperación y el desarrollo de estrategias que ayuden a las Pyme a lograr sus objetivos.

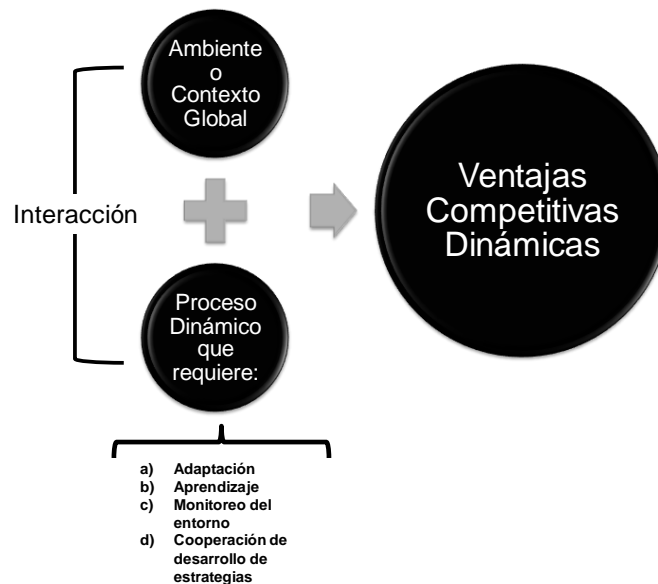


Figura 5 Proceso dinámico para lograr ventajas competitivas (Elaboración propia),

Fuente: Parkin, 2006.

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

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

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. La ventaja competitiva no puede entenderse de manera cabal si no se combinan todas estas disciplinas en una perspectiva holística de la empresa entera. Las fuentes potenciales de la ventaja se encuentran en todas partes de la empresa. Todos los empleados, sin importar su distancia con la formulación de estrategias, deben reconocer que contribuyen a alcanzar y sostener la ventaja competitiva (Porter, 1987, p. 50).

Vázquez (2005: 1) comenta lo siguiente:

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

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

2.- Estrategia

Después de desarrollar el término anterior, ligamos éste concepto con el de estrategia, ya que de una forma u otra es necesario la misma para el logro de este tipo de ventaja competitiva dinámica; por lo que se desarrolla el término estrategia para poder visualizar todo el contexto que se puede generar con la utilización de la misma.

El término estrategia es derivado de la palabra griega *strategos* que significa “general”, por lo que la estrategia en sí es la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo. La estrategia es un concepto militar y político; incluso Sócrates en la Grecia antigua utilizó el término, mencionando la necesidad de elaborar planes y movilizar recursos para alcanzar los objetivos.

La estrategia está íntimamente relacionada con la Organización, por lo que existen diferentes contextos que existen alrededor de ésta relación que busca generar ventajas competitivas a través de estrategias logísticas que generen valor; a continuación se presenta un esquema de lo mencionado anteriormente:

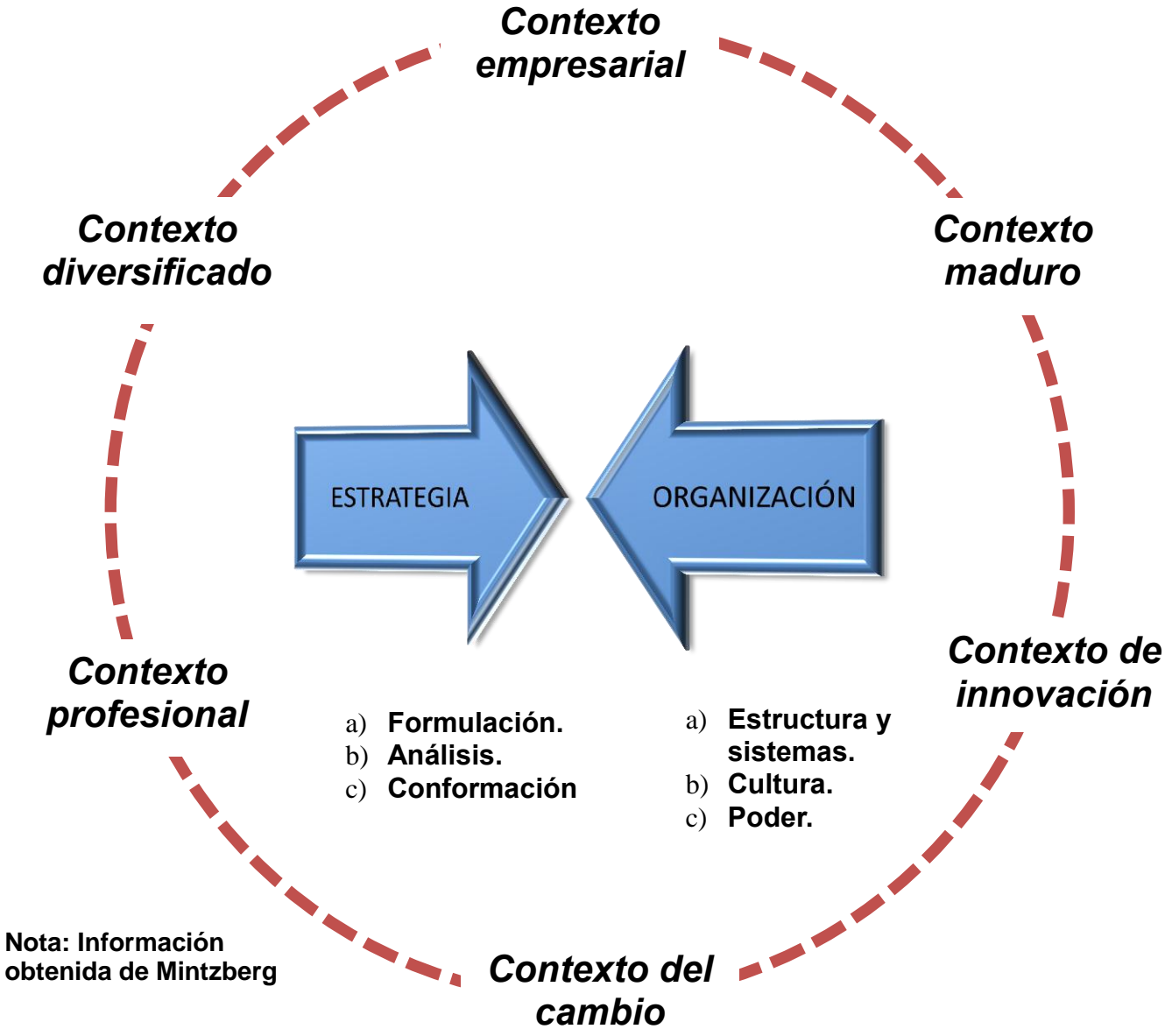


Figura 6 El contexto que rodea a la estrategia y organización (Elaboración propia), Fuente: Mintzberg, 1998.

Continuaron puntos de vista más actuales y modernos como Von Neumann y Morgensten (1947) con la teoría de juegos en donde mostraban a la estrategia como una serie de actos escogidos para cada situación y que ejecuta la empresa. La primera definición moderna es la de Chandler en 1962 *Strategy and Structure* donde la define

como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esta metas (p.13).

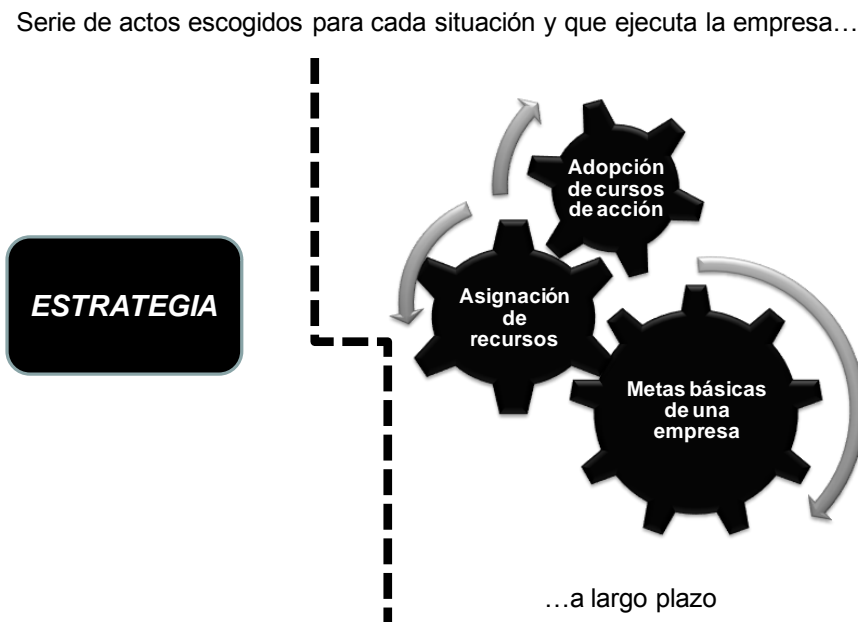


Figura 7 ¿Qué es estrategia?(Elaboración propia), Fuente: Morgensten, 1947

Mintzberg (1998) elabora su concepto entre el contraste de análisis y acción. Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 357). Concibe a la estrategia con el compromiso de fomentar las intenciones estratégicas, una estrategia realizada, una estrategia deliberada, estrategia emergente y estrategia no realizada.

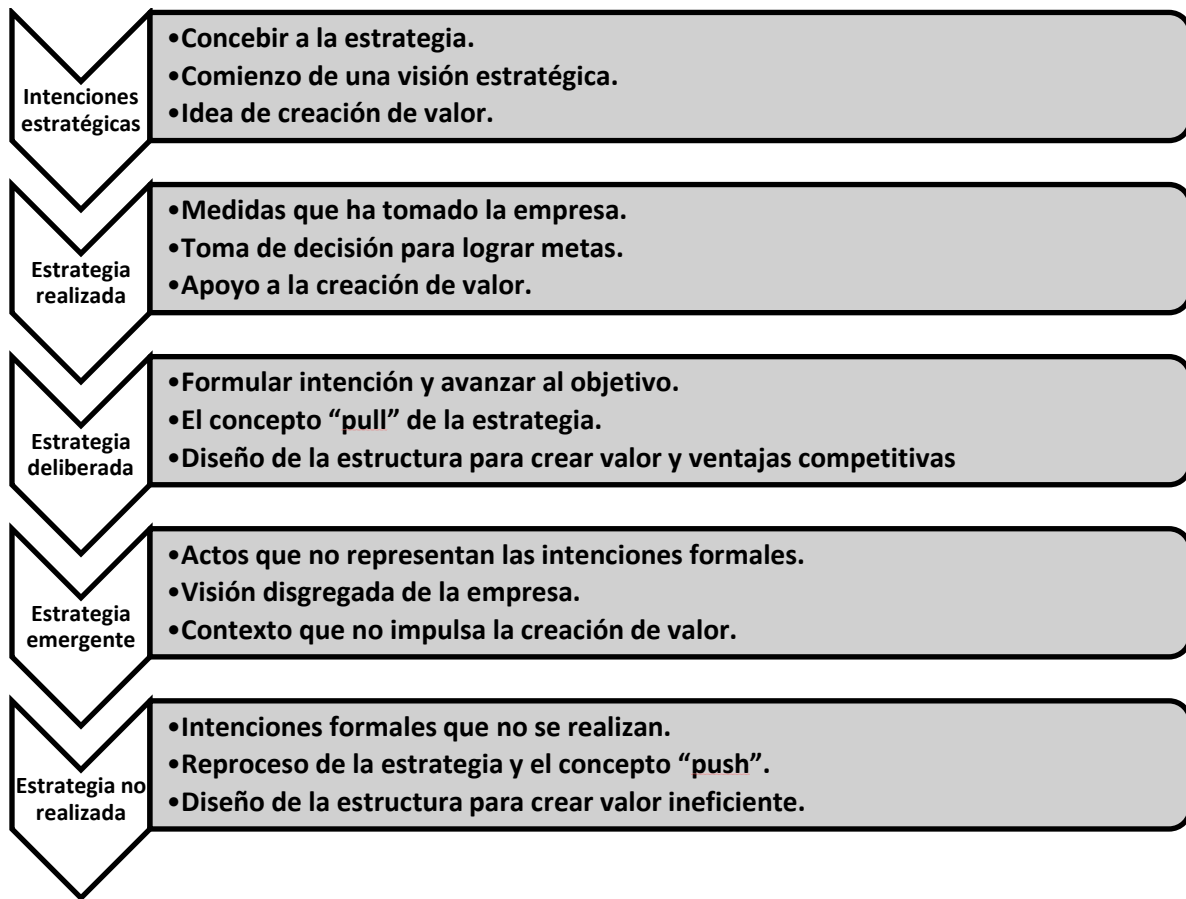


Figura 8 Conceptos de estrategia (Elaboración propia) Fuente: Mintzberg, 1997.

Otras definiciones por parte de Mintzberg (1997), es en base a las 5 p's de la estrategia: "La mayoría de las personas definen la estrategia como un **plan**: un curso de acción con un propósito consciente" (p. 7); "la estrategia también puede ser un **complot** o **maniobra**, cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un contrincante o competidor"; "argumenta que la estrategia puede ser el **patrón** de una serie de actos" "La estrategia define una **posición**, es decir una forma de ubicar a una organización en un ambiente"; "la estrategia es una **perspectiva**, cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo."

Así pues, será importante investigar cómo esa aplicación de la logística integral puede llegar a ser una estrategia desde un inicio para lograr una ventaja competitiva en la pequeña y mediana empresa mexicana; además de cómo involucrar a las operaciones de comercio exterior como ese respaldo hacia la internacionalización de la empresa ya con una perspectiva logística.

Para llegar una logística integral partimos de la estrategia a seguir, que con elementos estratégicos como como el plan, maniobra, patrón, posición y perspectiva lleguen a la creación de valor para lograr ventajas competitivas.

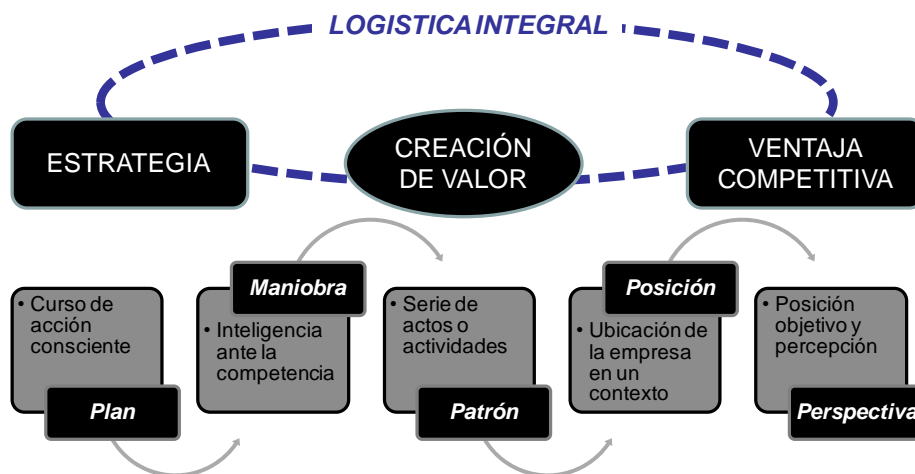


Figura 9 Aplicación logística integral (Elaboración propia), Fuente: Mintzberg, 1997)

Ante la aplicación de la logística integral, tenemos que diferenciar entre estrategias y tácticas, para identificar los niveles de decisión que se toman, en donde la diferencia radica en que las estrategias existen en la mayoría de los niveles jerárquicos de las organizaciones, las empresas o negocios. Las tácticas pueden surgir a niveles operativos de las empresas. Para el concepto de logística integral se tienen niveles de decisión, Ballou (2004) presenta una tabla con ejemplos que se detalla a continuación:

<i>Nivel de decisión</i>			
Área de decisión	Estratégica	Táctica	Operativa
<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios. • Transportación. • Servicio al cliente. • Almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de inventarios y políticas de control. • Selección del tipo de transporte. • Establecimiento de estándares. • Manejo de la selección de equipo, diseño de la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de inventario de seguridad. • Arrendamiento de equipo. • Reglas de prioridad de pedidos. • Opciones de espacio estacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidades y tiempos de reabastecimiento. • Asignación de rutas. • Aceleración de entregas. • Selección de pedidos y reaprovisionamiento

Figura 10 Nivel de decisión (Elaboración propia), Fuente: Ballou, 2005

Estos niveles de decisión se toman en contextos diferentes, por lo que también hablamos de niveles de estrategia:

- a) Nivel de empresa: para este nivel de estrategia nos referimos a empresas cuya actividad se desarrolla en una industria en particular. Su enfoque es únicamente en el sector donde participa.

b) Nivel corporativo: para este nivel se tiene una visión más amplia debido a que la empresa participa en sectores y actividades diferentes. Su enfoque es el de la diversificación y el objetivo es desarrollar diferentes actividades interrelacionadas.

Dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelos de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Andrews, 1980, p. 31)

El concepto de estrategia ayuda a plantear herramientas que ayudan a lograr una ventaja competitiva, por lo que una herramienta para la creación de valor es lograr que la logística integral sea una estrategia mejor consolidada y no una herramienta como tal.

Mintzberg (1998) propone 8 tipos de estrategias existentes: 1) planificadas, 2) empresariales, 3) ideológicas, 4) de protección, 5) de proceso, 6) desconectadas, 7) de consenso, e 8) impuestas.

Pero para los términos de este estudio, se enfoca a la estrategia funcional, en relación a la interacción y actividades que se tienen en cada área o departamento, y

además lograr que la cadena de valor del negocio genere ventajas competitivas dinámicas, en un contexto de creación de valor.

El término “estrategia funcional” se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional pertinente desde el punto de vista competitivo.

Las estrategias funcionales, aún cuando tienen una esfera de acción más limitada que las de negocios, le añaden detalles pertinentes a su plan de acción general al determinar las tareas, los enfoques y las prácticas que deben llevarse a cabo en la administración de un departamento funcional, de un proceso de negocios o de una actividad clave particulares.

Esta estrategia funcional, es la logística integral que busca el dinamismo de la empresa en su estructura tangible e intangible, así como las actividades que se generen hacia afuera y hacia dentro, por lo que el concepto de logística integral es una herramienta que en la medida que utilicen podremos hablar de creación de valor.

Una estrategia de la Logística implica dos grandes elementos. El primero es que debe ser integral, en el sentido que debe abarcar los diferentes elementos que intervienen en una solución. En este caso estamos hablando de prácticas en procesos, soportados con habilitadores de tecnología de información y con el desarrollo de

capacidades organizacionales que permitan la ejecución y desarrollo de las prácticas y de la tecnología de información.

Por otra parte, debe tener relevancia, lo cual implica que las soluciones estén dirigidas a aportar valor estratégico y económico al negocio, o en otras palabras, que estén alineadas a la estrategia de negocio. Lograr lo anterior demanda dos importantes esfuerzos. El primero es que los responsables de la estrategia de negocio se involucren en el desarrollo de estrategias de la Logística. El segundo es que quienes participan en los procesos de suministro, lleven sus planteamientos y soluciones a nivel de negocio.

3.- Logística Integral

El término Logística tiene diversas acepciones, hoy en día se le identifica como Negocios Logísticos, Distribución Física, Administración de Materiales, Ingeniería de Distribución, Administración Logística y Administración de la Cadena de Suministros; todos estos son algunos de los términos que son utilizados para describir el concepto de **LOGÍSTICA**.

Concepto	Definición	Autor (es)	Elementos de la Definición	Concepto Personal
Logística	El proceso de planear, implementar, y controlar el flujo eficiente y efectivo, así como el almacenamiento de bienes, servicios y la información	Consejo de Administración Logística	Proceso; Flujo eficiente y efectivo; Punto de origen al punto de consumo; Satisfacción de necesidades del	Proceso de Planeación que integra lo interno con lo externo, del punto de origen al punto de consumo, para lograr satisfacer los

	relacionada desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las necesidades o requerimientos del consumidor.		consumidor.	requerimiento del consumidor.
Logística	Administración de la cadena de suministros que trata de integrar eficientemente a los proveedores, manufactureros, almacenes y tiendas, por lo que la mercancía es producida y distribuida en las cantidades correctas, en los lugares indicados, en el tiempo especificado, con el objetivo de minimizar los costos mientras se busca satisfacer los requerimientos de nivel de servicio.	David Simchi-Levi; Philip Kaminsky; Edith Simchi-Levi	Integración eficiente; Cantidades correctas; Lugares indicados; Tiempo especificado; Disminuir costos; Nivel de servicio.	Cadena de suministros que busca integrar a toda la cadena de valor del negocio, considerando la cantidad correcta, tiempo correcto y lugar indicado, además del tiempo especificado.
Logística	Conjunto de actividades asociadas, encargadas del flujo de materiales y de la información que comienza con el aprovisionamiento de las materias primas y termina con la entrega del bien al consumidor final.	Eduardo Reyes Díaz Leal.	Conjunto de actividades; Flujo de Información y Actividades; Del aprovisionamiento hasta el consumidor final.	Actividades integradas, que implica el flujo de materiales e información.
Logística	Es aquella parte del Supply Chain (Cadena Integral de Abastecimiento) que planifica, implementa y controla de manera económica el flujo de	Rodolfo Portillo Rosas	Cadena Integral de abastecimiento; Punto de origen a punto de consumo; Satisfacer	Planificación y muchos accidentes.

	almacenaje de materias primas, productos en proceso, y productos terminados, desde el punto de origen al punto de consumo (cliente), con la información relacionada para satisfacer las necesidades del cliente.		necesidades del cliente.	
--	--	--	--------------------------	--

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

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

Este concepto de Logística se relaciona con el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas, en vez de la práctica histórica de manejarlas de manera separada, además del concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.

La palabra logística fue en un principio asociada con lo militar. En 1905, el Mayor Chuansey B. Baker (p. 11) escribió: “esa relación del arte de la guerra perteneciente al

movimiento y suministro de armas es llamada Logística”. De ahí surgen los modelos operacionales, como sistematización logística de los procesos, donde lo que se busca es la eficiencia.

Cuando hablamos de Logística se debe tomar en cuenta el entorno de la empresa, el país y más aún definir e identificar los tipos de empresa o sector al que pertenecen. El identificar la aplicación de la logística integral en la empresa y la importancia como una herramienta estratégica más, para desarrollar una ventaja comparativa-competitiva-dinámica.

No basta analizar la cadena de valor, nos encontramos con actividades muy concretas en donde la logística se relaciona con la cadena de suministros, aunque dentro de esa cadena es importante contextualizar y estudiar la aplicación de la misma y su impacto desde una perspectiva de la empresa pequeña y mediana mexicana.

En la actualidad, el alcance del término logística es muy amplio. Derivado del vocablo griego *logos*, cálculo o pensamiento, se ha aplicado como instrumento de apoyo histórico a las operaciones de las fuerzas militares del mundo, hasta su reconocimiento más acabado como herramienta estratégica militar de primer orden en la guerra contra Irak (Carranza, 2004, p. 8).

Ya desde 1984, Sharman comentaba lo siguiente:

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

Por otra parte, el concepto de inventario pasa a ser un elemento a considerar en medio de cada uno de los eslabones en la cadena de valor del negocio. Una manera de apreciar la importancia de la logística es desde la perspectiva del inventario (Lalonde, 1994).

Ya que éste representa de 35 a 50% de los activos de una compañía promedio (30% en compras, 30% en operaciones, 40% en el canal de distribución), razón por la que la atención de los altos ejecutivos debería concentrarse en él (Carranza, 2004).

Así pues con una estrategia definida, la empresa puede visualizar sus objetivos principales y las actividades necesarias para lograr la creación de valor en la empresa a través de una logística integral que genere ventajas competitivas dinámicas.

La aplicación de una logística integral dentro de la empresa y la construcción de redes logísticas externas con proveedores y clientes representan una base para lograr la creación de valor dentro de las organizaciones, cuyo objetivo fundamental es satisfacer las necesidades del cliente.

Surge un contexto con una nueva orientación empresarial, con cambios en la organización y tecnología, mayor presión competitiva y redimensionamiento cualitativo y

cuantitativo del Mercado que aumenta la importancia de la gestión estratégica de las empresas Pymes con respecto a su entorno de negocios, este entorno evoluciona día con día dentro del ámbito de Globalización (Gómez, 2007, p. 114).

Razón por la cual, los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y un buen número de organizaciones deben transformar sus operaciones y tácticas con una logística integral innovadora.

La globalización, la evolución de las comunicaciones y la prioridad que se otorga al cliente han modificado el horizonte de negocios y la administración empresarial, volviendo altamente sensible la cadena de valor del negocio y su entorno logístico. Hoy para mantenerse al ritmo de los tiempos, las empresas pequeñas y medianas deberán adaptarse a los modelos de competencia internacional, por lo que la aplicación de la logística es una herramienta, cuya tendencia va en aumento en el ambiente del comercio y negocios internacionales.

Así pues, la logística participa dentro de la cadena de valor con el objetivo de lograr la creación de valor en el negocio, las actividades logística deben tener la visión integral a través de la cadena de valor del negocio; toda esta interrelación permite que cada eslabón genere valor, que en conjunto coloque a la empresa a crear y transferir conocimiento logístico. No podemos desligar el concepto de logística con el de la cadena de valor del negocio, ambos se necesitan para generar valor, directa o indirectamente.

4.- Creación de Valor – Cadena de Valor

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

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades (Porter, 2007, p. 36).

Elementos de la cadena de valor: dentro de la empresa existen áreas en donde conforman una cadena que genera valor, esto en la medida de suministrar y proporcionar los elementos necesarios a cada proceso o área en cuestión.

Según Bancomext (2008), una Cadena de Valor del Negocio se extiende desde los proveedores de nuestros proveedores, hasta los clientes de nuestros clientes. La administración se entiende entonces por la coordinación a lo largo de la cadena de tal forma que se logre una respuesta eficiente al consumidor final. Algunas de las principales características de una cadena de valor y que han dado lugar a necesidades son:

Interdependencia

Movimientos que se han dado en el pasado como la apertura de fronteras, alianzas estratégicas y la reducción de proveedores han generado una alta interdependencia entre los eslabones en la cadena. De hecho esto ha llevado a que la competencia esté pasando de ser empresa contra empresa a cadena contra cadena. En otras palabras de ser peleas entre individuos a ser peleas entre pandillas.

Diversidad de Intereses

Dado que existe una variedad de entidades en una cadena, cada una tiene intereses propios que no necesariamente coinciden entre sí. Esta diversidad de intereses lleva a la generación de conflictos que inhiben la colaboración a lo largo de la cadena desde el intercambio de información hasta la creación de acciones conjuntas entre las organizaciones participantes. Esta falta de colaboración y las fallas que se generan provocan costos excedentes y desperdicios.

Falta de Visibilidad

Cualquier empresa ubicada en alguna parte de la cadena no tiene una información total de lo que está sucediendo a lo largo y ancho. Por ejemplo, se desconocen aspectos de la demanda final, o de la posición de inventarios en nuestros clientes. Esto hace que se tomen decisiones basadas en información parcial con los resultados consecuentes.

Comunicación y Competencia

La tecnología de comunicación ha hecho de repente que el cliente se pueda encontrar en cualquier parte del mundo y que nos pueda competir cualquier competidor en el

mundo. Entonces no solamente las cadenas se han vuelto más interdependientes, sino que además se han tornado mucho más dinámicas y requieren respuestas mucho más ágiles.

La Batalla por el Cliente

Dentro de la Cadena de Valor, una buena parte de las batallas por los clientes se han hecho en manufactura. Aún cuando hay cosas todavía por hacer en manufactura, no es suficiente. Los costos y servicio asociados con dar una respuesta eficiente al cliente no sólo se dan en la manufactura sino en toda la logística del producto y en las interdependencias encontradas a lo largo de la cadena. Así, los esfuerzos de mejora iniciados en manufactura se han extendido a otros frentes.

A continuación mostramos una gráfica de este concepto (Sistema de Suministro, Producción y Distribución):

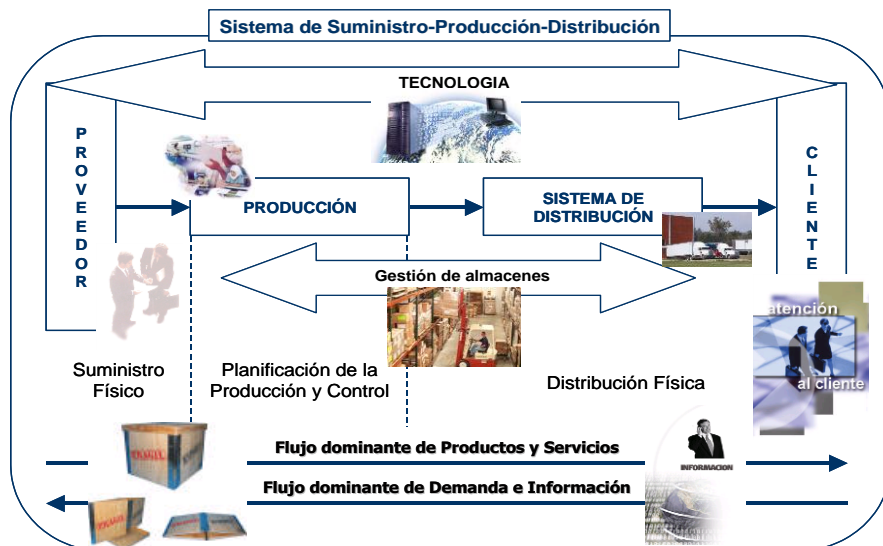


Figura 11. Fuente: Cofoce (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato)

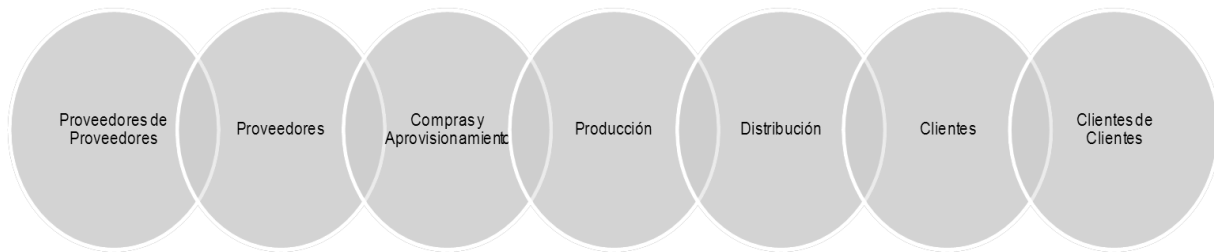
En ésta figura se muestra de forma sistémica la interacción de todo el proceso logístico integral, desde proveedores hasta clientes, pasando por toda la cadena de suministros y aprovisionamiento de la organización; es importante destacar la actividad de la información y el uso de herramientas tecnológicas para que sea un proceso óptimo.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre el negocio tradicional y el que utiliza un enfoque de la cadena de valor:

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

Figura 12 Negocio Tradicional y Cadena de Valor (Elaboración propia), Fuente: Bouma, 2000.

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo,1992).



CADENA DE VALOR

Figura 13 Cadena de valor en el negocio (Elaboración propia), Ballou, 2005.

Según Iglesias (2002), el surgimiento de las “cadenas de valor” como una estructura organizacional refleja la continua evolución de la economía de mercado, representan un cambio marcado en el comportamiento del *management* y estrategias organizacionales.

La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor (Iglesias, 2002, p. 5)

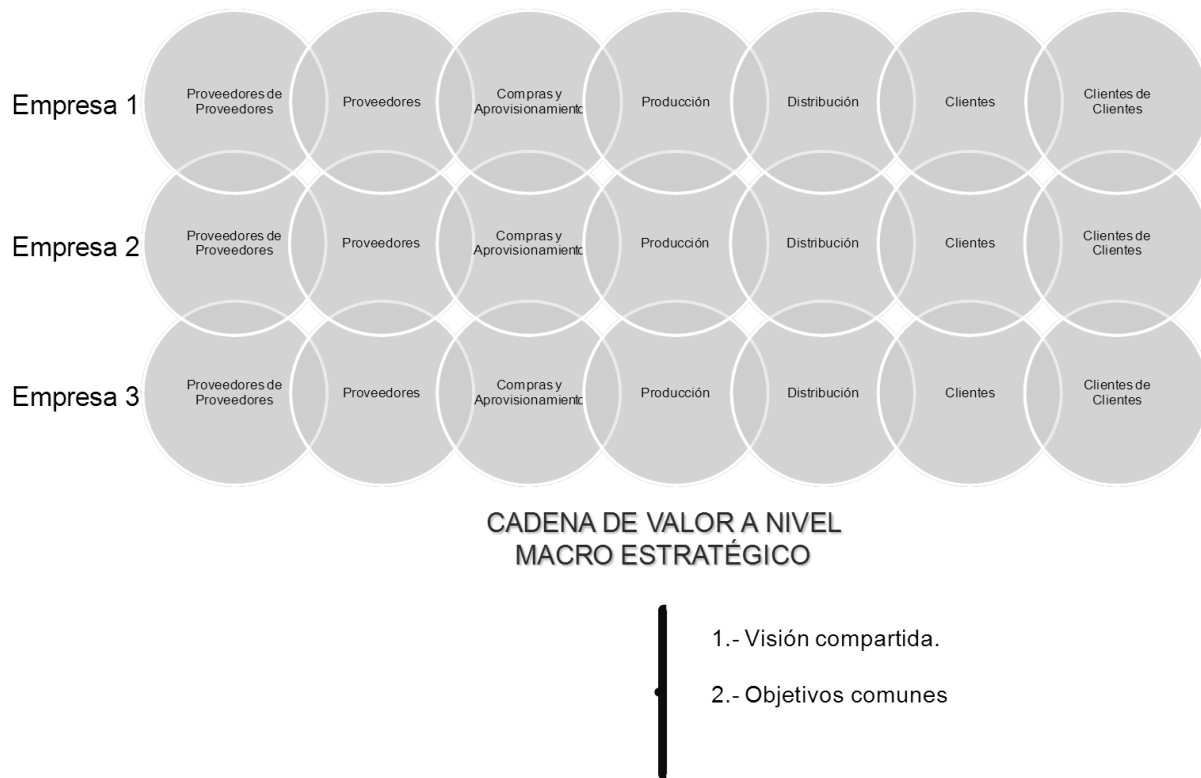


Figura 14 La cadena de valor con visión compartida (Elaboración propia), Ballou, 2005.

Es importante analizar y conocer la cadena de valor, para así poder plantear como la logística integral impulsa a la cadena de suministros de la empresa a un compromiso hacia la competitividad internacional, esto en base a entender la realidad y contexto de la pequeña y mediana empresa mexicana; y a la vez poder lograr aplicar esto en la parte interna como en la externa de la empresa.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades

generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

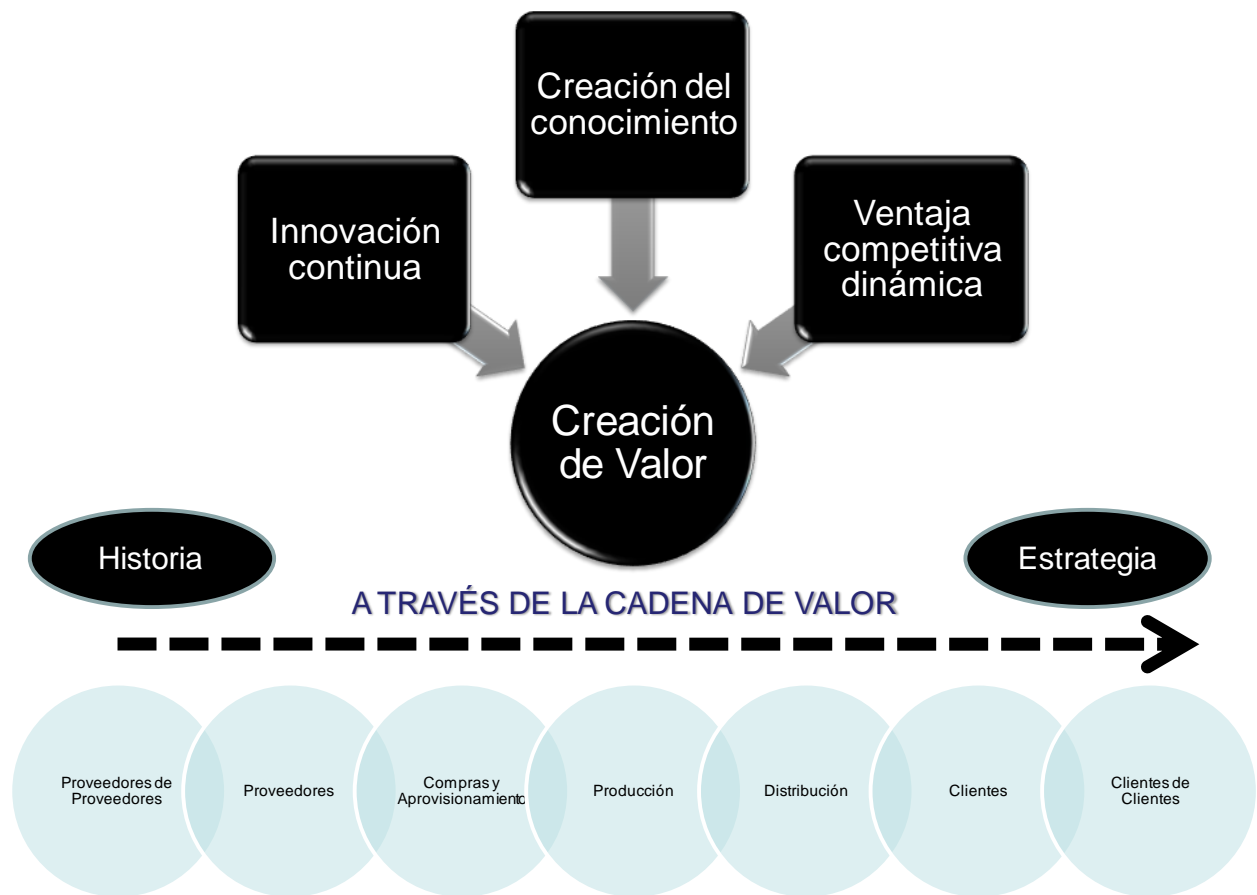


Figura 15 Creación de valor a través de la cadena de valor (Elaboración propia), Fuente: Ballou, 2005, Porter, 1997.

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- b) Las actividades de apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y

servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- c) El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Una herramienta que nos permite conocer la generación de valor en el interior de la empresa, a través de las actividades desarrolladas en la misma es la denominada "cadena de valor", concepto vinculado a los trabajos de Michael Porter (1990); dicho autor (1985) introduce el concepto del análisis de la cadena de valor, profundizando el concepto de "sistemas empresariales", concepto muy en boga al inicio de los años ochenta y que planteaba una perspectiva funcional del análisis de la empresa, descomponiendo a la misma en una serie de funciones (mercadotecnia, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) contrastando en el análisis la eficiencia de cada una de estas funciones con respecto a las desarrolladas por los competidores. Porter propugna la deconstrucción de dichas funciones genéricas descomponiendo cada una en la serie de actividades individuales que la configuran en su conjunto, hecho que posibilita por una parte diferenciar los distintos tipos de actividades y las relaciones e interacciones entre las mismas.

Si estructuramos una cadena de valor tipo adaptada a las características del sector calzado o empresas pyme del sector, se pueden por una parte definir las actividades clave, a fin de identificar factores que sean fuente de ventajas competitivas y por otra se posibilita al responsable de operaciones para establecer a partir de la cadena de valor cuales son las actividades “visibles” donde la presencia del cliente es constante, que constituyan procesos clave en la producción y entrega del servicio; una vez identificadas las mismas debe procederse al desglose y especificación de las operaciones a realizar. Asimismo el responsable de operaciones procederá a la descripción de las actividades “invisibles” que dan apoyo o servicio a las actividades en “interfase”.

Las actividades deben contar con procedimientos formales establecidos que deberán ser evaluados mediante una serie de indicadores, tanto para sus aspectos tangibles (tiempo de desarrollo del servicio, puntualidad, limpieza, higiene, etc) como para los intangibles (actitud del personal, amabilidad, modos de comportamiento ante el cliente, etc.) que necesariamente deben estar vinculados entre sí.

Para resumir, podemos expresar varios elementos acerca de lo que es una cadena de valor según (Iglesias, 2002, p. 7):

- a) Es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes - productores, procesadores, distribuidor mayorista y minorista – quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, están dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto

conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado (Amanor - Boadu, 1999).

- b) Es trabajar desde la demanda antes que de la oferta; su propósito primario es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de la cooperación, comunicación, y coordinación.
- c) Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, o publicidad y exposiciones.
- d) Es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor. El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena habilita que los cambios sean hechos rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado. Si por ejemplo los modelos de compra cambian, y el producto es más demandado el martes que en la fecha tradicional de la entrega de los jueves, un cambio en la fecha de entrega tendrá como resultado ventas más altas.
- e) Ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena. Ellos trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes; juntos elaboran una estrategia común y un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en cuál los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.
- f) Implica altos niveles de confianza entre las partes; no hay espacio para una actitud de rivalidad hacia los productores o hacia los compradores. La competencia por precios y condiciones de entrega más ventajosa no está entre

los productores, está contra otros productores, procesadores, o distribuidores fuera de la cadena de valor.

- g) Una cadena de valor no es una panacea para el éxito del negocio. No absuelve a los productores de la necesidad de conocer o ser sensible a las necesidades de los consumidores. Como todas las cosas que facilitan el éxito en los negocios, las cadenas de valor requieren de un trabajo duro, dedicación y un entendimiento de las necesidades de aquellos con quien se ha formado la alianza o la red.

En esencia, es un marco de referencia o estructura para mejorar la comunicación y coordinación en las transacciones de negocios. Una alianza con otras empresas en la cadena, ayuda a asistir a los negocios individuales para alcanzar las metas que ellos no podrían alcanzar en sí solos. Una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja a través de responder a las necesidades del mercado.

La creación de valor tiene dos tipos de efectos en una empresa: el radical y el incremental, que están en función de cuan nuevos son los conocimientos y el nuevo producto o servicio. Si el conocimiento sustenta la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios, un cambio en el conocimiento implica un cambio en la capacidad de la compañía para ofrecer un nuevo producto o servicio, éste cambio es la logística integral.

Bajo éste enfoque la creación de valor es radical cuando el conocimiento necesario para explotarla es diferente al conocimiento existente, de tal forma que lo vuelve obsoleto. Mientras que la creación de valor incremental permite ofrecer un nuevo producto o servicio basado en el conocimiento existente. Según Tushman y Anderson

(citado en Afuah, 1999, p. 22), el primero es destructor de la competencia y el segundo incrementa las competencias.

La visión económica de la competitividad refiere a éstos dos tipos de creación de valor en relación con que tanto un producto o servicio nuevo vuelve no competitivos a los anteriores o existentes. Según este enfoque la innovación radical hace que los productos o servicios que se ofrecen se vuelvan no competitivos al ofertarse el nuevo, mientras que la creación de valor incremental permite que estos sigan siendo competitivos.

Concepto	Definición	Autor (es)	Elementos de la Definición	Concepto Personal
Creación de Valor / Cadena de Valor	La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.	Michael Porter	Conjunto actividades, enfoque en el establecimiento de la estrategia;	Conjunto de actividades que apoyan un producto o servicio con una forma o estilo específico.
Creación de Valor / Cadena de Valor	La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las	Iglesias	Visión compartida y metas comunes; objetivos específicos de mercado;	Una visión compartida de los departamentos o áreas en sus actividades para lograr objetivos específicos, buscando satisfacer la

	necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.			necesidades de los consumidores.
Creación de valor	La suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.	Michael Porter	Beneficios percibidos, costos percibidos, Análisis de actividad empresarial, Fuentes de ventajas competitivas.	Actividades generadoras de valor, que buscan incrementar la competitividad.

5.- Pequeñas y medianas empresas del Sector Calzado

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

La dinámica del mundo globalizado se expresa en los cambios suscitados en el mercado mundial del calzado. La industria mexicana del calzado pasa por un momento de grandes retos debido, entre otras cosas, a la competencia desleal y la contracción del mercado interno. Adicionalmente, la globalización y el libre mercado exigen mayores niveles de competitividad traducidos en precio, calidad y buen servicio, exigencias que no siempre es fácil cumplir. Hoy el desarrollo del producto, la comercialización y la mercadotecnia constituyen áreas prioritarias del sector.

El concepto de pequeña y mediana empresa se observa desde diferentes puntos de vista, pero teniendo en cuenta que la empresa es el elemento de la economía de un país que impacta en los habitantes del mismo, se ha determinado analizar el concepto de pequeña y mediana empresa a partir de su tamaño (el número de empleados que la constituyen).

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

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

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) El volumen de producción o de ventas.
- c) El valor de capital invertido.
- d) El consumo de energía.

La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía es fundamental para que exista un crecimiento económico sostenido en el país. De acuerdo al INEGI, en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7% son micro, pequeñas y medianas empresas que en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país (Regalado, 2007, p. 98).

Las pequeñas y medianas empresas tienen diferentes características (Gómez, 2007, p. 98):

- a) Regularmente el capital de la empresa es proporcionado por una o dos personas.
- b) Los dueños dirigen la empresa o bien sus familiares.
- c) La administración, regularmente es empírica.
- d) Utilizan más maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital.
- e) Dominan y establecen un mercado más amplio.

- f) Están en proceso de crecimiento.
- g) Obtienen algunas ventajas fiscales.

Según Rodríguez (2000), las características son las siguientes:

- a) Poca o ninguna especialización en la administración.
- b) Poco conocimiento de las fuentes de financiamiento.
- c) Total dependencia de la comunidad y de su entorno.

Algunas características que impiden el crecimiento de las Pymes son las siguientes (Gómez, 2007, p. 98):

- a) Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- b) Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las Pymes, por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión.
- c) Poca productividad. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.
- d) Relación tamaño-productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.
- e) Falta de solvencia. La solvencia se refiere a carencia de recursos de las Pymes.

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

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

Figura 16. Fuente: INEGI, Resumen General. Censos Económicos 2004, México, 2006, p. 147.

En general, cuando se habla de las estructuras de las empresas en cuanto al tamaño, se suele clasificar con base en el número de empleados, en base al capital financiero (ventas y beneficios) y en base a la cantidad del activo sobre el pasivo.

Según Gómez (2007, p. 98), una forma más real de clasificar por tamaños a las empresas es: “un primer clasificador puede ser el nivel de sistemas de información que tengan las empresas:

- a) Nivel 0 (la micro): es la que no tiene ningún tipo de contabilidad en la empresa, es decir, no se tiene información sobre ingresos, egresos, volúmenes de ventas y producción, entre otros. Este sería probablemente el caso de la miscelánea de la esquina.
- b) Nivel 1 (la pequeña): es aquella que tiene una contabilidad sólo para fines fiscales, es decir, solo se tiene información para poder llenar las declaraciones

de impuestos y cumplir con el fisco. Sin embargo, esta información es totalmente irrelevante para la toma de decisiones. En este nivel 1 debe haber muchísimas empresas de todos tamaños.

c) Nivel 2 (la mediana): es aquella que cuenta, además de con información fiscal, con reportes reales de su operación, comenzando con una contabilidad financiera (es decir, estados financieros básicos) y reportes oportunos de la operación productiva. En este nivel estamos hablando de empresas que generan estados financieros, por ejemplo, y que tiene ejecutivos que entienden y usan esta información para tomar decisiones. En este nivel ya hay pocas empresas, incluyendo algunas que llamamos grandes hoy en día.

d) Nivel 3 (la grande): serían aquellas empresas que tienen información detallada y avanzada, por ejemplo, una contabilidad de costos donde pueden analizar rentabilidades por líneas de productos, que generan y usan presupuestos, que analizan con métodos matemáticos los niveles de inventarios que deben mantener, entre otros.

Considerando esta clasificación, se pudiera hablar de niveles de aplicación de la logística integral en las empresas Pymes de acuerdo a la información o sistemas de información que fluyen a través de la cadena de suministros del negocio con el objetivo de crear valor en la empresa.

Las empresas pequeñas y medianas en México han tardado su proceso de adaptación a la competencia internacional por no aplicar estrategias que impulsen a su organización y principalmente en el área de comercio exterior a tener una ventaja no

sólo comparativa sino competitiva, una opción a considerar es la aplicación de la logística de forma integral.

Con lo anterior las Pymes pueden llegar a ser fuentes de innovación y eficientes competidoras en el mercado internacional si operan dentro de la cadena de suministro que estimule la especialización industrial y el aprovechamiento de complementariedades recíprocas.

Constantemente se piensa acerca de la ubicación geográfica del país junto a una potencia mundial en el comercio internacional como Estados Unidos; aunque la realidad es diferente, hoy las pequeñas y medianas empresas requieren de disminuir los costos, menos manos de obra y más capital intelectual para las diferentes operaciones. Lo anterior ayuda a la empresa a empezar y establecer su ventaja competitiva, con la base de disminuir costos operativos, aplicando la logística en toda la cadena de valor del negocio.

Los estudios realizados desde la década pasada hasta hoy, han aportado datos útiles para explicar con mayor detalle estas afirmaciones y su fenomenología socio-económica. Este es el caso de los estudios sobre productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, efectuados por el Centro de Estudios Industriales de Concamin, en colaboración con la Oficina Internacional del Trabajo (Regalado, 2007, p. 118).

Si en el pasado bastaba hacer las cosas bien internamente para ser competitivo, hoy en día ya no es suficiente. Y es que para obtener una ventaja competitiva en el nuevo contexto de la economía global, las empresas deben trabajar bajo estrategias de colaboración que permitan estructurar una logística integral y una correcta

administración de la cadena de suministros, con el fin de crear valor e incrementar su nivel de respuesta.

Las pequeñas y medianas empresas, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico y una mejor distribución de la riqueza (Gómez, 2007, p. 101).

La integración de cada una de las Pymes del sector calzado mexicanas al mercado internacional será sumamente importante para garantizar el crecimiento sostenido de éstas empresas, el cual favorecerá la creación de empleos y garantizará un crecimiento económico sostenido para el futuro.

Una mayor integración en las cadenas productivas reducirá el número de importaciones, obteniendo con ello una balanza comercial favorable y la imposibilidad de que surja una crisis económica motivada por problemas de balanza de pagos. Entonces, el reto para México en los próximos años será contar con más y más empresas exportadoras fortaleciendo las cadenas de valor de los negocios y sectores.

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

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

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

Según en un estudio de la CICEG (Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato), existe un análisis de las características del sector calzado en León,

Gto., en base en una escala que incluyó los conceptos: no enfocado, consciente, capaz, madura y clase mundial. Dichos conceptos son entendidos de la siguiente forma:

a) No enfocado - Una industria no enfocada se caracteriza por el hecho de que las empresas que la integran no cuentan con un entendimiento común del rumbo de la misma, ni existe una eficiente comunicación dado que no están definidas las interfases en el cluster. Por otro lado, no se cuenta con las habilidades requeridas para alcanzar un grado de eficiencia que permita fabricar productos de calidad que distingan a la industria de sus competidores. No existen proyectos que conduzcan a mejorar la competitividad, indicadores que midan su crecimiento ni herramientas que homogenicen la información (o bien, éstas son usadas ineficientemente).

b) Consciente - En este supuesto, existe una conciencia informal del rumbo de la industria; sin embargo, los productos continúan siendo inconsistentes en términos de calidad. Asimismo, las acciones para mejorar el desempeño de la industria sólo se realizan como respuesta a los problemas (industria reactiva), además de existir un flujo deficiente de información entre los distintos eslabones. En lo que se refiere a las capacidades de la industria, éstas se han identificado pero están parcialmente desarrolladas o utilizadas, y se tiene la conciencia de la necesidad de contar con indicadores pero no se han implementado. En materia tecnológica, el uso de herramientas requiere de un alto nivel de habilidades por parte de los usuarios.

c) Capaz - En una industria evaluada como capaz, los involucrados entienden de manera general el rumbo y metas de la cadena productiva, por lo que existen esfuerzos para implementar mejoras en términos de calidad, así como para optimizar la utilización de recursos. Existe un flujo regular de información, pero no de manera formal. Se considera que se cuenta con las capacidades requeridas; sin embargo, no existen mecanismos para evaluarlas. En materia tecnológica, las herramientas y funciones básicas son fáciles de usar y están implementados algunos flujos de información. A pesar de que existe una base de indicadores, la medición es inconsistente y/o no es revisada regularmente.

d) Madura - Una industria se considera madura cuando el rumbo y las metas son compartidas por todos los eslabones de la industria, además de que dichas metas son medibles. La industria es más efectiva al obtener los productos deseados, los cuales son consistentes en términos de calidad, innovación y tecnología; de igual manera, hay proyectos continuos para mejorar la eficiencia.

Existen interfases parcialmente automatizadas, consistentes y controladas. La mayor parte de la tecnología es automatizada, además de que los indicadores apoyan el control y son regularmente revisados.

e) Clase Mundial - Una industria de clase mundial se reconoce porque el rumbo, propósitos y metas son consistentes, los factores de éxito están claramente definidos y los integrantes de la industria tienen el compromiso de participar en la competitividad del sector. Se cuenta con la más alta calidad, considerando los

requerimientos actuales y futuros de los clientes (soportados en una plataforma tecnológica). Las empresas son más ágiles y flexibles y existe una continua implementación de proyectos para alcanzar una mayor competitividad. Hay completa articulación a través de interfases automatizadas y bases de datos de información comunes, y la industria se caracteriza por su liderazgo proactivo y la mejora continua de sus capacidades. La tecnología de punta es adoptada por la gran mayoría de las empresas, mientras que los indicadores para medir el crecimiento de la industria son constantemente revisados y son consistentes con los objetivos estratégicos del sector.

M E T O D O L O G I A

Tipo de estudio: Cuantitativo Correlacional

Lugar: León, Guanajuato

Tiempo: Enero 2009 a 2010

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

Muestra y Diseño Muestral: Se calculó con programa statistic. Tamaño de la muestra versión 1.1, con parámetro según diseño para estudios de corte transversal con variables de tipo categóricas, tomando en cuenta un tamaño de población de 500 empresas adheridas a la Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), esperando una proporción en la población del 60, con una diferencia máxima esperada de 15 y un error de tipo 1: 0.05 a 2 colas, obteniéndose un tamaño de muestra de 68 empresas. Autor: Tamaño de muestra desarrollado con fondos de la Pontificia Universidad Javeriana Grand 12240150. Autores: Pérez Medina et al.

Criterios de inclusión:

Empresas ubicadas en la ciudad de León de la industria del calzado.

Empresa que esta adherida a la cámara del calzado de Guanajuato

Variables:

Dependiente: Competitividad internacional, cadena de valor.

Independientes: logística interna y externa (logística integral), productividad, crecimiento, internacionalización.

Métodos:

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

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

La unidad de análisis entonces es la empresa. Las variables que se considerarán para el estudio son: tipo de empresa, si se aplica o no la logística integral, visión y mentalidad logística, rasgos culturales en materia logística, creación de valor de las empresas y competitividad.

Se pretenden estudiar casos en la empresa pequeña y mediana mexicana que puedan mostrar una representatividad de un universo, de poder observar las características de la situación real y verdadera de las empresas que se investiga, además de que se exprese realmente el sentir dentro de la totalidad de las empresas encuestadas.

Se hará una corroboración estructural, que consiste en el proceso de reunir los datos y la información y con ellos establecer los lazos de un todo que se apoya en partes de la evidencia.

A continuación se presenta una tabla con la operacionalización de los indicadores para poder medir las variables dependientes:

Nombre del indicador	Definición del indicador	Tipo de indicador	Medición
Utilidades	Beneficios o ganancias. Son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos expresados en alguna unidad monetaria.	Cuantitativa	Pesos, dólares, 1. 0 a 1000 2. 1001 a 10,000 3. 10,000 a 50,000 4. 50,000 a >
Desarrollo Tecnológico,	El uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales, dispositivos, sistemas o métodos incluyendo el diseño, desarrollo, y mejora de prototipos, procesos, productos, servicios o modelos organizativos.	Dicotómica	Incluye o no el desarrollo tecnológico
Infraestructura	Acervo físico y material que permite el desarrollo de la actividad económica y social	Cuantitativa	Cantidad de máquinas y espacios
Incremento en el Empleo	Aumento de actividades en la población ocupada.	Dicotómica	Aumenta o disminuye
Rotación de Inventarios.	Número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un período específico.	Cuantitativa	0 a 5 De 6 a 10 De 11 a 15 De 15 a >

Rotación de Recursos Humanos.	Índice de rotación que tiene un empleado debido a una mayor oferta de trabajo o de puesto		<p>1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.</p> <p>2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.</p> <p>3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.</p>
Apertura de Tiendas o Sucursales, Puntos de Venta.	Porcentaje de tiendas que abre en un período de tiempo	Cuantitativa	<p>0 a 5</p> <p>De 6 a 10</p> <p>De 11 a 15</p> <p>De 15 a ></p>
Compras Generales	Gasto total	Cuantitativa	<p>Pesos, dólares,</p> <p>1. 0 a 1000</p> <p>2. 1001 a 10,000</p> <p>3. 10,000 a 50,000</p> <p>4. 50,000 a ></p>
Producción	Cantidad de productos por semana/mes/año	Cuantitativa	<p>0 a 5</p> <p>De 6 a 10</p> <p>De 11 a 15</p> <p>De 15 a ></p>
Participación en Ferias Internacionales,	Asistencia a Eventos para promocionar y/o vender un producto	Cuantitativa	<p>0 a 5</p> <p>De 6 a 10</p> <p>De 11 a 15</p> <p>De 15 a ></p>
Trabajadores Capacitados	Cantidad de trabajadores que se capacitan en el puesto por perfil y rol.	Cuantitativa	<p>0 a 5</p> <p>De 6 a 10</p> <p>De 11 a 15</p> <p>De 15 a ></p>
Uso de Tecnologías.	Porcentaje de empresas que utilizan tecnología para hacer eficientes los procesos	Cuantitativa	<p>0 a 5</p> <p>De 6 a 10</p> <p>De 11 a 15</p> <p>De 15 a ></p>

Se aplicó un cuestionario (Anexo 1) a 60 empresas que constó de 4 apartados y una ficha de identificación, el primer apartado con 11 preguntas, se enfocó a componentes generales que mostraron las características de la empresa; en el segundo apartado con 8 preguntas, se buscó identificar como se encuentra la cadena de valor de la empresa,

en la siguiente figura se muestra la interpretación de los conceptos de cada uno de los eslabones de la cadena, hacia una consolidación de la logística integral :



Figura 17. Interpretación Eslabones Cadena de Valor

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

UTILIDADES DE LA EMPRESA QUE SE GENERAN EN EL PERIODO DE UN AÑO

Del indicador de utilidades anuales se obtuvo que de las empresas encuestadas el 27% mencionó que sus utilidades tienen un rango de \$1,001 a \$10,000 (miles / pesos) al año; el 23% solamente va de \$0 a \$1,000, y solamente el 18% de la totalidad está por arriba de \$50,000 (miles / pesos) al año. A continuación se observa la siguiente tabla con dichos resultados.

Tabla 1. Utilidades Anuales EN EL TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS

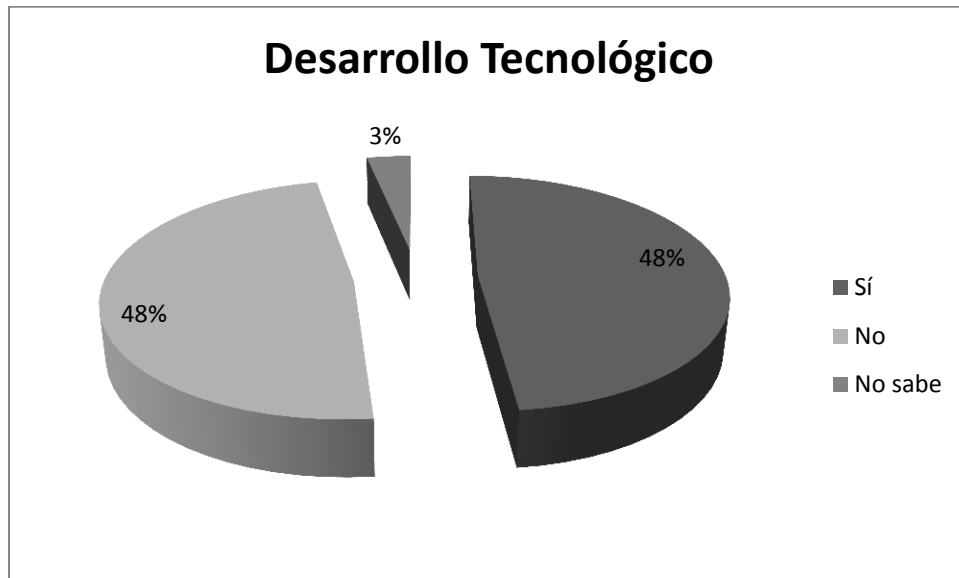
Utilidades Anuales	Total	Porcentaje
	n	%
0 A 1000	14	23%
1001 A 10000	16	27%
10001 A 50000	13	22%
> 50,000	11	18%
No sabe	6	10%
Total	N= 60	100%

FUENTE: Datos generados de las encuestas realizadas (Elaboración propia)

LA EMPRESA CUENTA CON DESARROLLO TECNOLÓGICO

Es importante observar que los resultados de la encuesta aplicada a pequeñas y medianas empresas resumen que la mitad menciona que no tiene desarrollo tecnológico (48%) como se muestra en la siguiente figura.

Figura 20. Desarrollo Tecnológico



INCREMENTO EN EL EMPLEO

No existe un incremento del empleo en las Pyme´s al contrario de lo que se esperaba existe una disminución importante en el sector del calzado en la ciudad de León (52%) solamente 8 empresas mencionaron que han incrementado la fuente de empleo (ver tabla 2)

Comportamiento en el empleo		Total	%
		g4	Aumento
	Disminuye	31	52%
	Igual	21	35%
Total		60	100%

Tabla 2. Comportamiento en el Índice de empleo.

ROTACION DE INVENTARIOS DE LA MERCANCIA ALMACENADA

En la evaluación de la rotación de inventarios se observa que el 51% no tiene rotación de inventarios, lo que implica un lento movimiento en las mercancías y materia prima, que se refleja en un flujo de efectivo más bajo y ciclos más largos, solamente 1 empresa menciona tener mayor rotación de inventarios lo que impacta en el movimiento del capital.

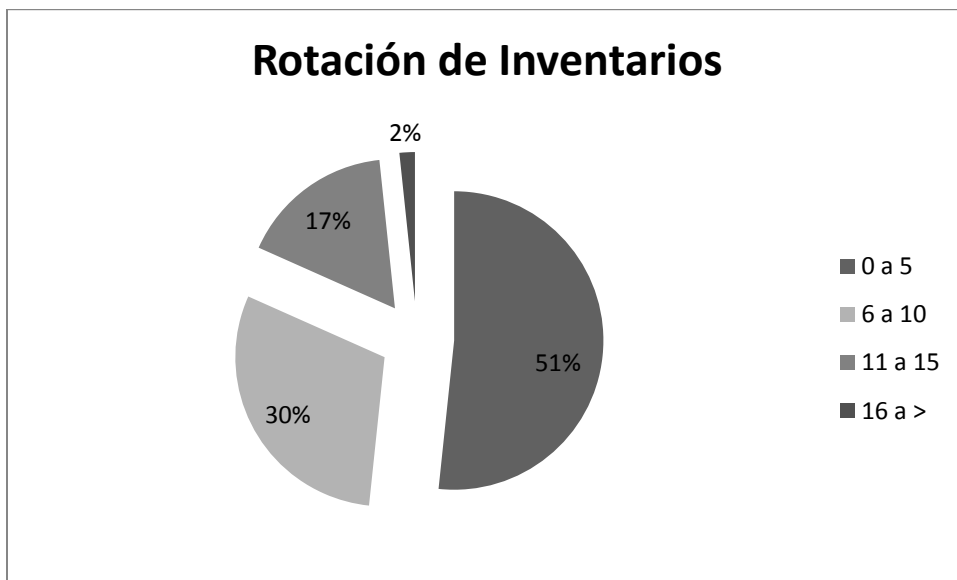


Figura 21. Rotación de Inventarios de la Mercancía Almacenada

MOTIVO DE LA ROTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Referente a la rotación de los recursos humanos en las empresas encuestadas, el 95% coincide en que los empleados no se identifican con la cultura de la organización y/o con el liderazgo, el cual es un elemento importante en la visión de la logística integral; aunque también habría que considerar que se está haciendo desde los puestos más altos para crear esa sinergia con los mandos operativos y se puedan identificar con esa visión de la organización.

Motivo Rotación Recursos Humanos interna	Total	%
Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.	1	2%
Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.	57	95%
ninguna	2	3%
Total	60	100%

Tabla 3. Motivo de Rotación de Recursos Humanos Interno

PARTICIPACIÓN EN APERTURA DE TIENDAS O SUCURSALES EN UN AÑO (PUNTOS DE VENTA)

En el apartado de la participación en puntos de ventas nuevos durante el año, la mayoría de las empresas promedia de 6 a 10 ocasiones de participación, que representa el 95%. Dato que muestra la característica del Sector Calzado en cuanto a crecimiento de puntos de ventas, en ocasiones de forma indirecta y otras con tiendas o

sucursales propias, estos resultados muestran la oportunidad que existe para las empresas de mejorar la estrategia logística de distribución, para colocar con mayor rapidez, forma y tiempo la mercancía. A continuación se muestran los porcentajes en la siguiente tabla.

Tabla 4. Apertura de Tiendas / Puntos de Venta

Participación en Apertura de Tiendas o Sucursales	Total	%
0 a 5	1	2%
6 a 10	57	95%
11 a 15	0	0%
16 > más	2	3%
Total	60	100%

MONTO DE COMPRAS GENERADAS EN UN AÑO

Del indicador de compras generadas en un año se obtuvo que de las empresas encuestadas el 42% mencionó que sus compras tienen un rango de \$10,001 a \$50,000 (miles / pesos) al año; el 18% solamente va de \$0 a \$1,000, y solamente el 15% de la totalidad está por arriba de \$50,000 (miles / pesos) al año. A continuación se observa la siguiente figura con dichos resultados.

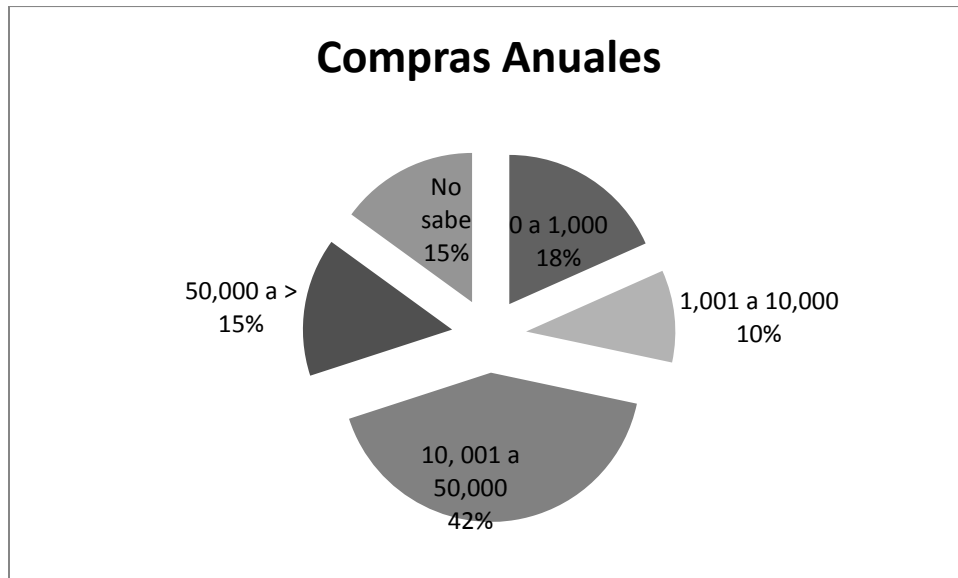


Figura 22. Monto de Compras Anuales

CANTIDAD DE PRODUCCION DE PARES DE CALZADO QUE SE GENERA EN UN AÑO

Del indicador de cantidad de producción de pares de calzado que se genera en un año se obtuvo que de las empresas encuestadas el 32% mencionó que su producción anual de pares tienen un rango de 15,001 a 30,000 pares al año y un 23% mencionó que su producción es de 30,001 a 60,000 pares al año; el 20% solamente va de 0 a 15,000 pares, y solamente el 22% de la totalidad está por arriba de 60,000 pares al año. A continuación se observa la siguiente figura con dichos resultados.

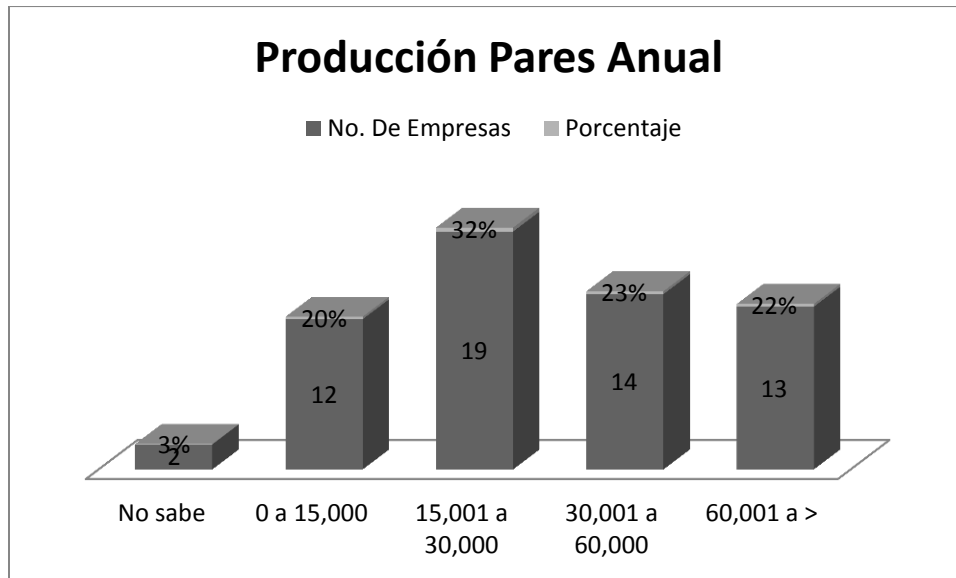


Figura 23. Producción de Pares Anuales

NUMERO DE FERIAS, EXPOSICIONES EN QUE PARTICIPA EN UN AÑO

Del indicador del número de ferias, exposiciones en que participa en un año se obtuvo que de las empresas encuestadas el 100% mencionó que no asiste a más de 6 ferias o exposiciones al año, lo que refleja una falta de estar involucrado en el contexto internacional, que permita a las empresas innovar en la cadena de valor del negocio. A continuación se observa la siguiente tabla con dichos resultados.

Participación Ferias y Exposiciones		Total	%
g10	0 a 5	60	100%
	6 a 10	0	0%
	11 a 15	0	0%
	15 a >	0	0%
Total		60	100%

Tabla 5. Participación en Ferias y Exposiciones

NUMERO DE TRABAJADORES QUE SE CAPACITAN EN UN AÑO

Del indicador del número de trabajadores que se capacitan en un año se obtuvo que de las empresas encuestadas el 58% mencionó que el número de trabajadores capacitados anualmente es de 0 a 5 trabajadores, mientras que el 8% de las empresas manifestó que capacitan de 6 a 10 trabajadores al año, y otro 8% de las empresas encuestadas capacitan de 11 a 15 trabajadores al año y solamente el 23% de la totalidad capacitan a más de 16 trabajadores al año. A continuación se observa la siguiente figura con dichos resultados.

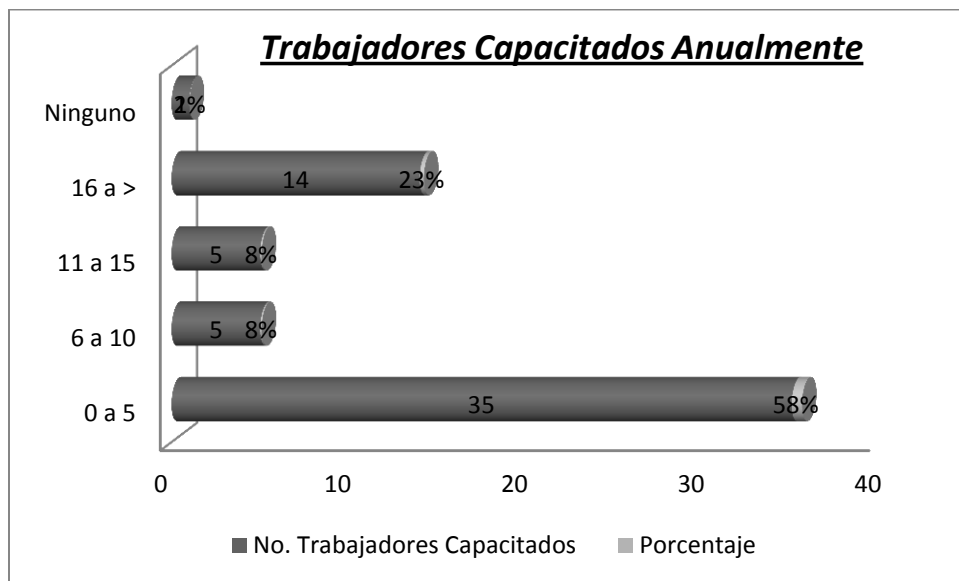


Figura 24. Trabajadores Capacitados Anualmente

CADENA DE VALOR

Los resultados que se presentan a continuación muestran la relación que tienen con la cadena de valor, las condicionantes culturales y visión estratégica en la pequeña y mediana empresa frente a una perspectiva de la creación de valor a través de la logística.

EXISTE APOYO EN LA INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

Se interrogaron una serie de eventos dentro de la cadena de valor observándose que el 52% de los encuestados mencionan que existen algunas de las opciones para la apoyo en la infraestructura logística en la empresa, el 18% menciona que es la producción en la que existe apoyo en infraestructura logística que permite la creación de valor y el resto es de proveedores a proveedores, compras, aprovisionamiento, clientes.

Cabe resaltar que no se toma en cuenta el apoyo a la infraestructura logística de la distribución del producto y la relación cliente a cliente. A continuación se presenta la siguiente figura.

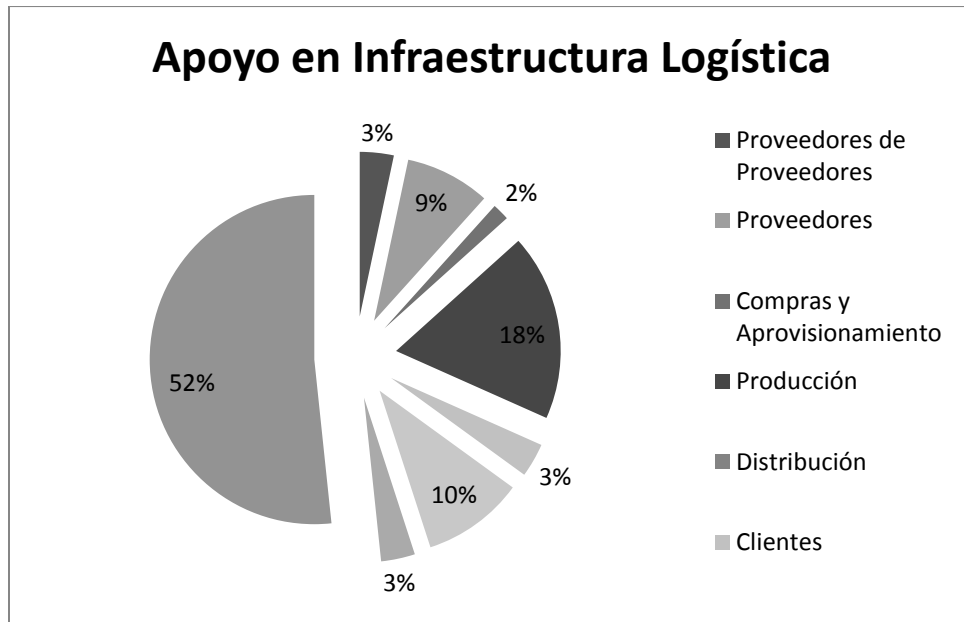


Figura 25. Infraestructura Logística en la Empresa.

Únicamente el 10% de las empresas tiene una infraestructura eficiente, es decir, que cuentan con una infraestructura logística en la cadena de valor del negocio, mientras que aproximadamente el 50% contestó el tener cierta infraestructura logística en algunos eslabones de la cadena de valor. El resto solamente se enfoca en la producción o en algún eslabón de la cadena, más sin embargo dista mucho en aplicar la herramienta logística con la infraestructura con la que cuentan.

EXISTENCIA DE LA CAPACIDAD DE OPERACION EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA (Conocimiento y especialidad en cada uno de los eslabones de la cadena de valor).

De la encuestas realizadas se generó que el 70% de las empresas únicamente tiene capacidad de operación en 2 o 3 actividades de la cadena de valor y que maneja de acuerdo a una estrategia logística, además de conocer lo que implica una logística integral en beneficio del cliente; esto quiere decir que prácticamente en la mayoría de las empresas, las actividades en la cadena de valor aún se encuentran desarticuladas. A continuación se presenta la siguiente tabla.

Capacidad de Operación en la Cadena de Valor		Total	%
Cv2	Proveedores de Proveedores	0	0%
	Proveedores	5	8%
	Compras y Aprovisionamiento	0	0%
	Producción	4	7%
	Distribución	1	2%
	Clientes	1	2%
	Clientes de Clientes		0%
	Todas	4	7%
	Ninguna	3	5%
	Algunas	42	70%
Total		60	100%

Tabla 6. Capacidad de Operación de la Empresa.

EXISTEN PROCESOS CERTIFICADOS EN LA EMPRESA

Del indicador de la existencia de procesos certificados en la empresa se obtuvo que de las empresas encuestadas el 63% mencionó que no existe ningún proceso certificado en la cadena de valor del negocio, mientras que el 12% de las empresas manifestó que existe proceso certificado específicamente en producción y solamente el 13% de la totalidad registran de 2 a 3 procesos certificados en la cadena de valor del negocio. No tanto es el hecho de tener una certificación, pero si es un requisito que impulsa a la empresa a articular sus procesos en toda la cadena de valor del negocio.

A continuación se observa la siguiente figura con dichos resultados.

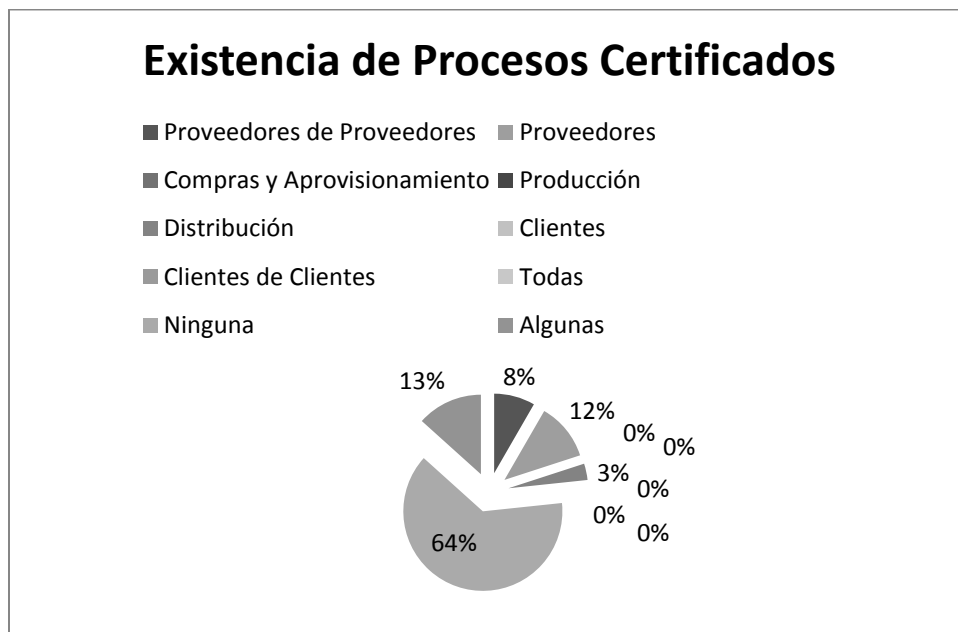


Figura 26. Existencia de Procesos Certificados.

EXISTE EL USO DE TECNOLOGIAS EN LA EMPRESA

Del indicador que busca mostrar si existe el uso de tecnologías de información y comunicación en la empresa, el 20% de las empresas no utiliza el uso de las tecnologías de la información como herramienta, algunas empresas hace uso de éstas herramientas en 2 o 3 áreas, estas representan el 38%. Además el 15% de las empresas encuestadas hace uso de las tecnologías de la información en todos los eslabones de la cadena de valor.

Uso de las Tic's		Total	%
Cv4	Proveedores de Proveedores	0	0%
	Proveedores	2	3%
	Compras y Aprovisionamiento	0	0%
	Producción	3	5%
	Distribución	2	3%
	Clientes	9	15%
	Clientes de Clientes	0	0%
	Todas	9	15%
	Ninguna	12	20%
	Algunas	23	38%
	Total	60	100%

Tabla 7. Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación

EXISTEN PROCESOS DE MEDICION EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA

Del indicador de la existencia de procesos de medición en los tiempos de entrega en la empresa se obtuvo que de las empresas encuestadas el 67% mencionó que en 2 o 3 eslabones de la cadena de valor del negocio existen procesos de medición en los tiempos de entrega, mientras que el 13% de las empresas manifestó que existe medición de los tiempos de entrega en todos los eslabones de la cadena de valor y el 8% de la totalidad registran que no existe ningún proceso de medición a lo largo de la cadena de valor del negocio. A través de la medición en éste indicador, permite a las

empresas a lograr disminuir los tiempos de colocar el producto en el anaquel, además de poder crear estrategias encaminadas a tener una mayor rotación de inventarios.

A continuación se observa la siguiente figura con dichos resultados.

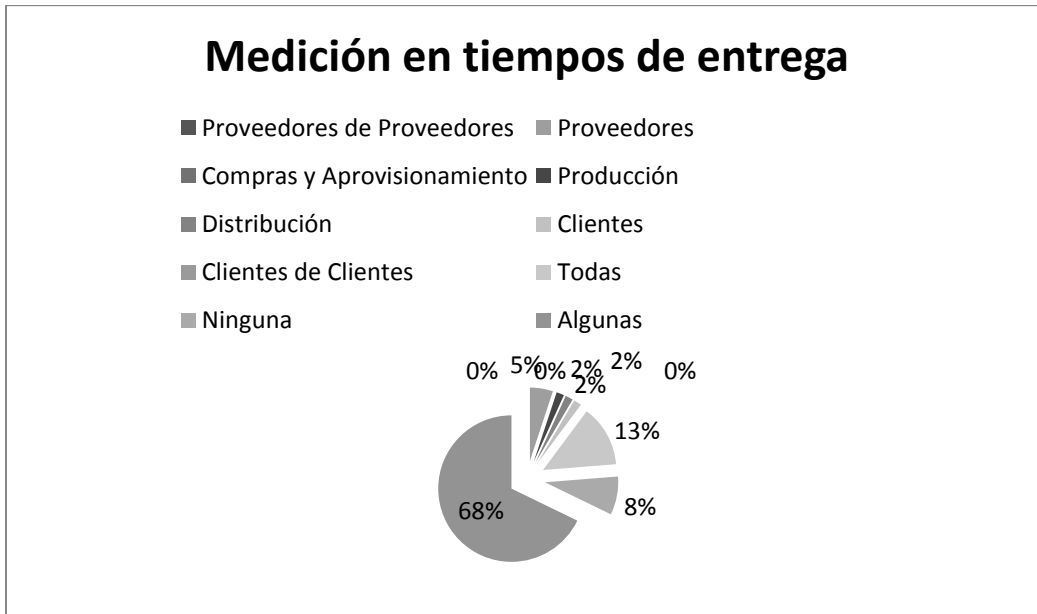


Figura 27. Medición tiempos de entrega.

EXISTE DESARROLLO TECNOLÓGICO EN LA EMPRESA

El 30% de empresas no tiene un desarrollo tecnológico en alguna de las áreas de la cadena de valor, se destaca el 27% de empresas que justifican un desarrollo tecnológico en alguna de las áreas e inclusive haciendo énfasis en producción. A continuación se presenta la siguiente tabla.

Desarrollo Tecnológico		Total	%
Cv6	Proveedores de Proveedores	2	3%
	Proveedores	5	8%
	Compras y Aprovevisionamiento	0	0%
	Producción	12	20%
	Distribución	0	0%
	Clientes	4	7%
	Clientes de Clientes	0	0%
	Todas	2	3%
	Ninguna	18	30%
	Algunas	16	27%
	Ninguna	1	2%
Total		60	100%

Tabla 8. Desarrollo Tecnológico en la empresa.

EXISTE UN PROCESO PARA MEDIR LA ROTACION DE INVENTARIOS

Del indicador de la medición de la rotación inventarios en la empresa se obtuvo que de las empresas encuestadas el 33% mencionó que la medición en la rotación de inventarios se realiza en el área de producción únicamente, mientras que el 47% de las empresas manifestó que existe medición en la rotación de inventarios en 2 o 3 eslabones de la cadena de valor y el 3% de la totalidad registran que no existe ningún proceso de medición a lo largo de la cadena de valor del negocio. A continuación se observa la siguiente figura con dichos resultados.

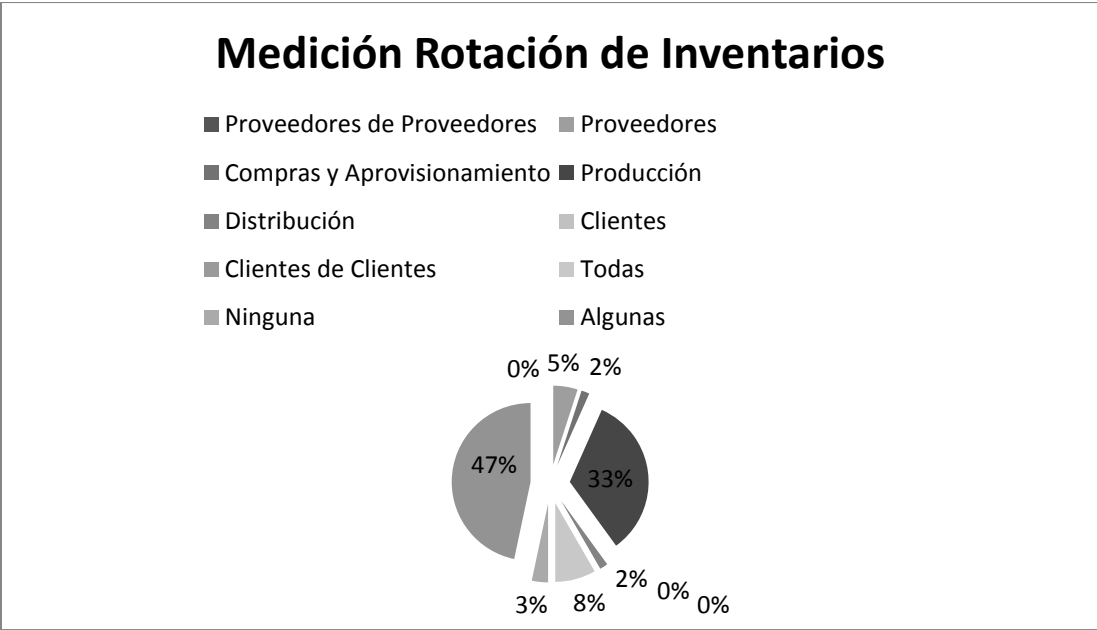


Figura 28. Rotación de Inventarios

EXISTE LA CLASIFICACION ABC DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN LA EMPRESA

La tendencia en el manejo de la clasificación ABC se manifiesta en el área de producción con un 33% de las empresas, mientras que un 38% en 2 a 3 áreas de la cadena de valor. A continuación se presenta la siguiente tabla.

Clasificación ABC de los productos servicios		Total	%
Cv8	Proveedores de Proveedores	6	10%
	Proveedores	3	5%
	Compras y Aprovevisionamiento	0	0%
	Producción	20	33%
	Distribución	0	0%
	Clientes	1	2%
	Clientes de Clientes	0	0%
	Todas	1	2%
	Ninguna	6	10%
	Algunas	23	38%
Total		60	100%

Tabla 9. Clasificación ABC en la empresa.

ESTRATEGIA LOGISTICA

En estos resultados nos muestran como se dio el impacto que genero la ausencia de la aplicación de la logística como estrategia para lograr la creación de valor y que se traduzca en una ventaja competitiva en el comercio internacional.

DENTRO DE LAS INTENCIONES ESTRATEGICAS LA EMPRESA SE IDENTIFICA CON

La mayoría de las empresas manifiesta la intención estratégica, ya sea en llevar a cabo la planeación estratégica con un 40% de las empresas o bien dar comienzo de una visión estratégica logística con un 37%. Mientras que un 10% manifiesta la Idea de la

creación de valor. Finalmente existe un 7% de las empresas que manifestaron que no existe ninguna identificación referente a una intención estratégica.

Intención Estratégica		Frecuencia	%
el1	Llevar a cabo la planeación estratégica	24	40%
	Comienzo de una visión estratégica	22	37%
	Idea de la Creación de Valor	6	10%
	Todas	1	2%
	Ninguna	4	7%
	Algunas	1	2%
	No Sabe	2	3%
	Total	60	100%

Tabla 10. Intención Estratégica

DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS REALIZADAS LA EMPRESA CON QUE SE IDENTIFICA

El 58% de las empresas toma decisiones para lograr metas específicas, únicamente el 8% buscan dar apoyo al concepto y herramienta de creación de valor, mientras que el 13% está consolidando las bases de la logística en la empresa. Existe el 10% de empresas que cuenta con más de una estrategia realizada. A continuación se presenta la siguiente tabla.

Estrategia Realizada		Frecuencia	%
el2	Se consolidan las bases de la logística en la empresa.	8	13%
	Toma decisiones para lograr metas específicas	35	58%
	Apoyo a la creación de valor	5	8%
	Todas	2	3%
	Ninguna	2	3%
	Algunas	6	10%
	No sabe	2	3%
Total		60	100%

Tabla 11. Estrategia Realizada

DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS DELIBERADAS LA EMPRESA CON QUE SE IDENTIFICA

El 30% de las empresas buscan sentar las bases para aplicar la logística de la empresa, mientras que un 32% ya diseñan una estrategia para la creación de valor y el logro de ventajas competitivas, mientras que un 20% de las empresas desarrollan el concepto pull de la estrategia, en donde la empresa parte de las necesidades del mercado para producir los que se está demandando en particular.

Estrategia Deliberada		Frecuencia	%
el3	Se crean las bases para lograr la logística en la empresa	18	30%
	El concepto "pull" de la estrategia	12	20%
	Diseño de la estructura para crear valor y ventajas competitivas	19	32%
	Todas	1	2%
	Ninguna	5	8%
	Algunas	3	5%
	No sabe	2	3%
Total		60	100%

Tabla 12. Estrategia Deliberada

EN LA ESTRATEGIA EMERGENTE SU EMPRESA CON QUE SE IDENTIFICA

Del siguiente indicador, los resultados que se generaron fueron los siguientes, el 40% de las empresas manifiesta que se tiene una visión logística disgregada de la empresa, además un 23% de las empresas no se identifica con ninguna de las opciones, mientras que un 18% de las empresas encuestadas se identifican con actos que no representan intenciones formales logísticas.

Estrategia Emergente		Frecuencia	%
el4	Actos que no representan intenciones formales logísticas	11	18%
	Visión logística disgregada de la empresa	24	40%
	Contexto que no impulsa la creación de valor	5	8%
	Todas	3	5%
	Ninguna	14	23%
	Algunas	3	5%
Total		60	100%

Tabla 13. Estrategia Emergente

DENTRO DE LA ESTRATEGIA NO REALIZADA SU EMPRESA CON QUE SE IDENTIFICA

El 32% de las empresas se identifica con intenciones logísticas formales que no se realizan, además de que el 32% no se identifica con ninguna de las opciones; únicamente el 17% se identifica con un reproceso de la estrategia y el concepto “push”, además que el 12% se identifican con el diseño de la estructura para crear valor ineficiente.

	Estrategia No Realizada	Frecuencia	%
el5	Intenciones logísticas formales que no se realizan.	19	32%
	Reproceso de la estrategia y el concepto "push"	10	17%
	Diseño de la estructura para crear valor ineficiente.	7	12%
	Todas	3	5%
	Ninguna	19	32%
	No Sabe	2	3%
Total		60	100%

Tabla 14. Estrategia No Realizada

CONTEXTO ESTRATEGIA / ORGANIZACIÓN.-

Los resultados muestran como las empresas pequeñas y medianas se identifican con la perspectiva logística y de competitividad a nivel internacional a través de los diferentes contextos.

Contexto Empresarial.-

Elementos que incluye:

- a) Uso de herramientas enfocadas a la logística integral.**
- b) Empresa que exporta o importa.**
- c) Perteneciente a Organismos o Cámaras Industriales.**
- d) Participación en Ferias o Eventos Nacionales e Internacionales.**



Figura 29. Contexto Empresarial

Prácticamente el 80% de las empresas encuestadas se identifican con 1 o más elementos del contexto empresarial, mientras que únicamente un 15% se identifica con todos los elementos del contexto como el Uso de herramientas enfocadas a la logística integral; Empresa que importa y exporta; Que pertenece a organismos empresariales y Participa en Ferias o Eventos Nacionales e Internacionales. A través de este indicador podemos encontrar como las empresas se encuentran identificadas con el ambiente empresarial y global, que les permita conocer sus oportunidades y amenazas al exterior de la empresa.

Contexto Maduro.-

Elementos que incluye:

- a) **Procedimientos y Procesos documentados.**
- b) **Certificación de procesos.**
- c) **Uso de TIC's en todas las áreas.**
- d) **Empresa Internacionalizada.**

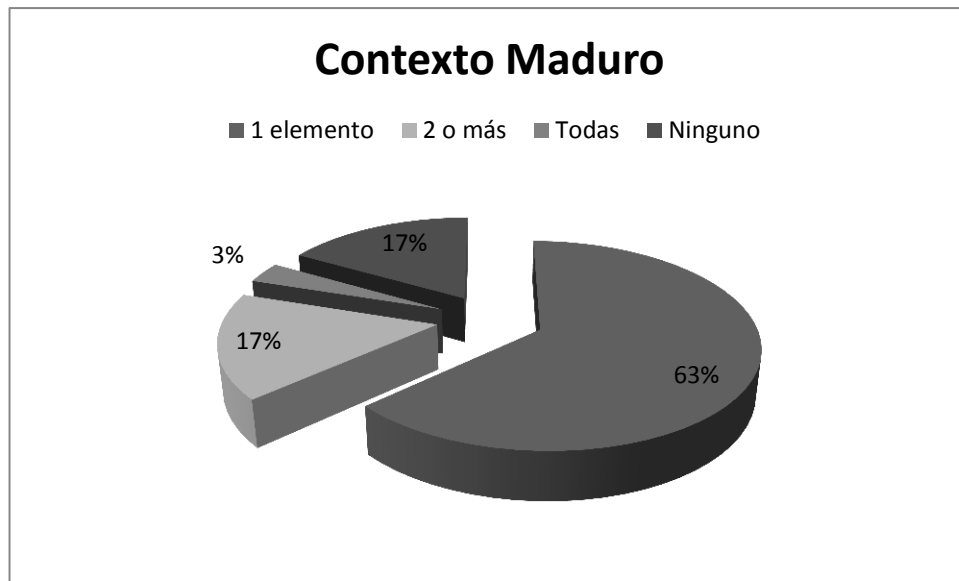


Figura 30. Contexto Maduro

Dentro de éste contexto de estrategia-organización, las empresas encuestadas se identificaron la mayoría con un elemento de dicho contexto, un 63% en donde destacan procedimientos y procesos documentados, certificación de procesos, uso de las tic`s en todas las áreas y una empresa internacionalizada; mientras que un 17% de las empresas encuestadas no se identifico con ningún elemento; además un 17% también se identifico con 2 o más elementos. A través de este contexto podemos identificar que tanto las empresas se encuentran en un proceso de madurez en la cadena de valor y que tenga las bases hacia una logística integral.

Contexto de Innovación.-

Elementos que incluye:

- a) Desarrollo de nuevos procesos.**
- b) Desarrollo de nuevos productos.**
- c) Desarrollo de nuevos mercados.**
- d) Desarrollo de nuevos escenarios de la empresa.**

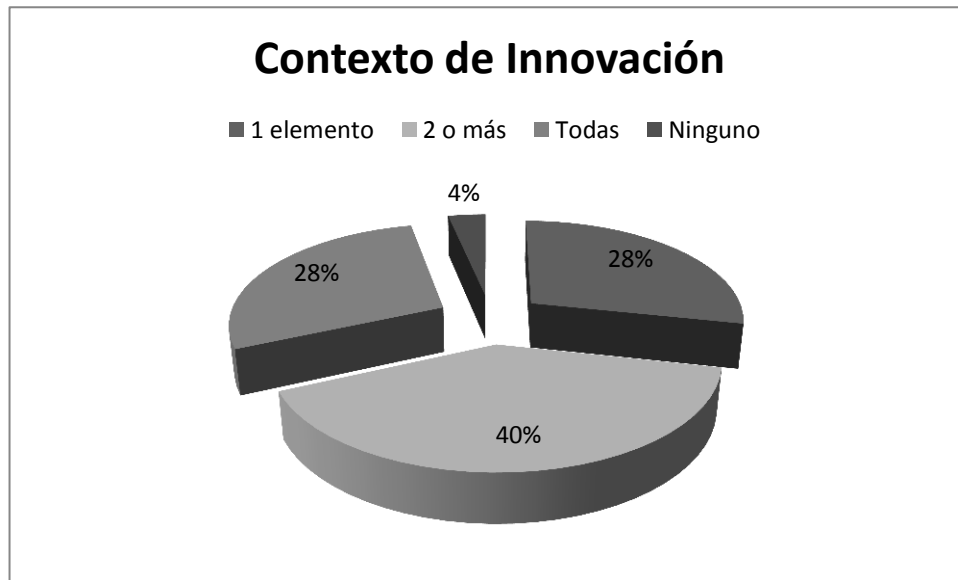


Figura 31. Contexto de Innovación.

Dentro de éste contexto, nos encontramos que el 40% de las empresas encuestadas se identifican con 2 o más elementos del contexto de Innovación; mientras que un 28% de las empresas se identifican con todos los elementos como Desarrollo de nuevos procesos, productos, mercados y escenarios de la empresa, cabe destacar que un 28% de las empresas no se identifica con ninguno de los elementos de éste contexto. A través de éste indicador podemos visualizar la capacidad de las empresas de estar en el proceso de innovación.

Contexto del Cambio.-

Elementos que incluye:

- a) **Adaptación a mercados globales.**
- b) **Visión de la prevención en lugar de reacción.**
- c) **Nuevas herramientas logísticas dinámicas.**

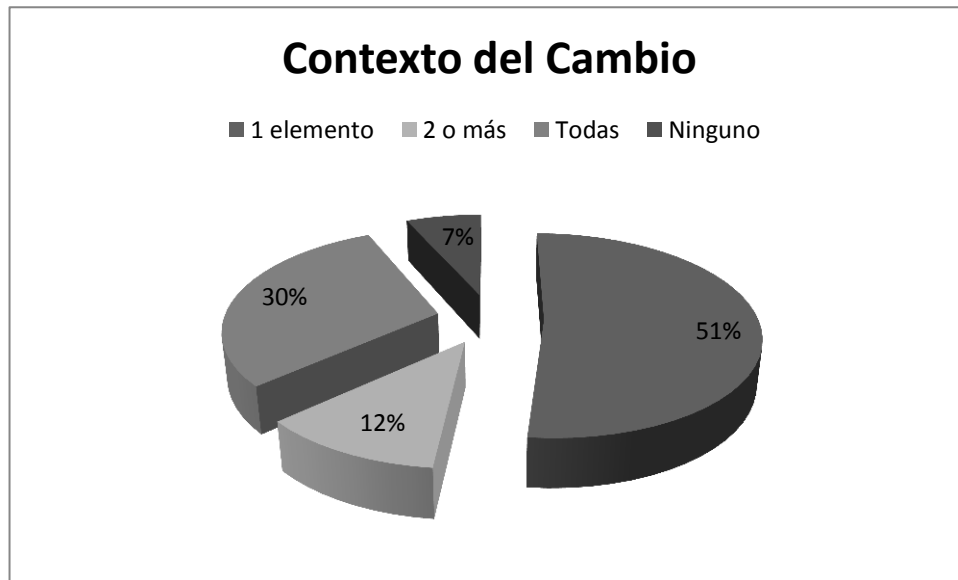


Figura 32. Contexto del Cambio

En éste contexto el 52% de las empresas encuestadas se identifican con al menos un elemento, mientras que el 30% de las empresas se identifican con todos los elementos de éste contexto, como son Adaptación a mercados globales, Visión de la prevención en lugar de la reacción, Nuevas herramientas logísticas dinámicas. Y el 12% de las empresas encuestadas se identifican con 2 o más elementos. A través de éste indicador podemos observar la capacidad de cambio y de mejora continua.

Contexto Profesional.-

Elementos que incluye:

- a) Planeación estratégica.**
- b) Aplicación de uso de las Tic's.**
- c) Actividades documentadas.**
- d) Uso de la logística en función a la organización.**



Figura 33. Contexto Profesional

En el contexto profesional el 23% de las empresas encuestadas no se identifica con todos los elementos del contexto, como son, planeación estratégica, aplicación del uso de las tic's, actividades documentadas y uso de la logística en función a la organización, mientras que un 60% aproximadamente se identifican con 1 o 2 elementos por lo menos en promedio, un 10% de la empresas encuestadas no se identifica con ninguno de los elementos.

Contexto Diversificado.-

Elementos que incluye:

- a) Diversificación Servicios.**
- b) Diversificación Productos.**
- c) Diversificación mercados.**

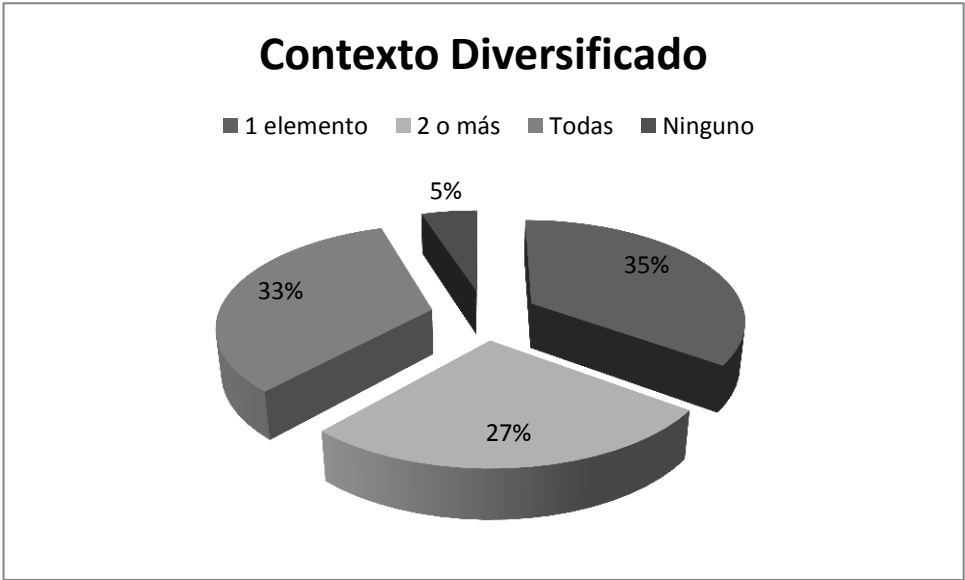


Figura 34. Contexto Diversificado

A través del contexto diversificado, nos encontramos que el 33% de las empresas encuestadas se identifican con todos los elementos de este apartado, como son Diversificación de servicios, productos y mercados, mientras que aproximadamente un 62% se identifica con uno o dos elementos en promedio. El 5% no se identifica con ningún elemento.

El siguiente análisis se hizo en relación al puesto que ocupa el encuestado y el cómo responde de acuerdo a la logística integral y de estrategia

Intenciones Estratégicas

Tabla 15. Intenciones Estratégicas según puesto de trabajo

E1 por puesto

		puesto									Total	
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH		Ventas
el1	1	3	2	0	7	3	0	2	4	0	3	24
	2	2	3	3	2	2	0	2	0	0	8	22
	3	0	0	0	3	2	0	0	0	1	0	6
	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	5	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	4
	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	7	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

Observamos en éste apartado en donde la mayoría se identifica con una planeación estratégica y Comienzo de una visión estratégica logística principalmente y en donde los dueños se identifican más.

Estrategia Realizada

Tabla 16. Estrategia Realizada según puesto de trabajo

e2

		puesto									Total	
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH		Ventas
el2	1	1	0	1	2	0	0	0	2	0	2	8
	2	2	4	2	9	6	1	2	2	1	6	35
	3	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	5
	4	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	5	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	6	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4	6
	12	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

En este apartado observamos como la mayoría se identifica con la toma de decisiones para lograr metas específicas, desde los dueños, gerentes, compras y ventas son los que se identifican con más fuerza en este elemento, mientras que existen algunas personas en compras y ventas que se identifican con 2 o más elementos. Podemos

decir que de acuerdo a los perfiles que contestan, la mayoría de las empresas todavía se encuentran en una etapa de pasar de la reacción a la prevención.

Estrategia Deliberada

Tabla 17. Estrategia Deliberada según puesto de trabajo

E3

Tabla de contingencia

Recuento

		puesto										Total	
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas		
el3	1	3	3	2	2	0	1	2	0	0	0	5	18
	2	2	1	0	1	3	0	2	0	1	2	2	12
	3	0	2	1	9	3	0	0	0	0	4	4	19
	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	5	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0	5
	6	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	3	3
	7	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2
Total		5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

En ésta estrategia, el dueño se identifica de una forma más clara con el concepto del diseño de la estructura para crear valor y ventajas competitivas, una forma consiente para posicionar a la empresa internacionalmente; mientras que los demás administrativos se enfocan a crear las bases para aplicar la logística en la empresa, vemos un punto de vista más aplicado hacia las operaciones de la organización, y en la visión de los dueños partiendo de una forma más estratégica y con base en un plan.

Estrategia Emergente

Tabla 18. Estrategia Emergente según puesto de trabajo.

E4

		puesto										Total
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas	
el4	1	0	2	0	2	4	0	2	0	1	0	11
	2	2	3	1	8	1	0	2	0	0	7	24
	3	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5
	4	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
	5	1	0	2	1	1	1	0	4	0	4	14
	7	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3
Total		5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

En ésta estrategia la mayoría de los dueños y gentes de administración, producción y compras se identifican más con la visión logística disgregada de la empresa, no existe verdaderamente una unión entre los eslabones de la cadena de valor del negocio; mientras que existen otras visiones que se identifican con el contexto que no impulsa la creación de valor. Por lo que la percepción de la mayoría de las empresas, es la de no existir la aplicación de la logística o impulsar la creación de valor.

Estrategia No Realizada

Tabla 19. Estrategia No Realizada según puesto de trabajo

E5

Tabla de contingencia

Recuento

		puesto										Total
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas	
el5	1	0	2	0	7	2	1	2	2	0	3	19
	2	4	0	0	2	3	0	0	0	1	0	10
	3	0	0	0	2	0	0	0	2	0	3	7
	4	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
	5	1	3	3	2	2	0	2	0	0	6	19
	7	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

Existen 2 vertientes en éste elemento, el primero es que el dueño y otros administrativos visualizan o se identifican con la intención de la logística integral, pero no se terminan de realizar, pero gente de ventas y otros administrativos consideran o se identifican más con la idea de que ningún elemento de los propuestos en dicha estrategia empata con la situación de sus empresas.

CADENA DE VALOR.-

Existencia de Infraestructura Logística

Tabla 20. Existencia de Infraestructura Logística según puesto de trabajo

Cv1

Tabla de contingencia

Recuento	puesto											Total
	administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas		
cv1 1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
2	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	5
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
4	2	1	2	1	1	0	2	0	0	2	2	11
6	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
8	1	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	6
9	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
10	2	3	0	7	6	0	0	4	0	9	31	
Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

Tanto dueños, como otros administrativos de diferentes áreas, consideran que la empresa cuenta con infraestructura logística en algunos de los eslabones de la cadena de valor del negocio, algunos hacen mayor énfasis en la producción y 3 dueños piensan que en sus empresas tiene una infraestructura logística en todas sus áreas.

Capacidad de Operación

Tabla 21. Capacidad de Operación según puesto de trabajo

Cv2

Recuento	puesto											Total
	administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas		
cv2 2	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	5	
4	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	4	
5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
8	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	4	
9	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3	
10	4	5	0	8	6	0	2	4	1	12	42	
Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

La mayoría de los dueños y administrativos de otros departamentos consideran que en cada una de las áreas existe capacidad y conocimiento de la operación de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, más no significa que sea en los términos de logística.

Procesos Certificados

Tabla 22. Procesos Certificados según puesto de trabajo

Cv3

Cv3	administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas	administrativo
cv3 1	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	5
2	0	0	0	3	2	0	2	0	0	0	7
5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
9	3	4	3	7	2	1	2	6	0	10	38
10	0	0	0	2	3	0	0	0	1	2	8
Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60

NS

La mayoría de los dueños y administrativos de otras áreas coincidieron en que no existen procesos certificados en las empresas, un claro resultado de la oportunidad que existe por aplicar herramientas logísticas que impulsen la creación de valor.

Uso de las TIC's

Tabla 23. Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación según puesto de trabajo

Cv4

	puesto											Total
	administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH	Ventas		
cv4 2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	
4	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	
5	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	
6	0	0	0	2	1	0	0	2	0	4	9	
8	2	2	1	2	1	0	0	0	1	0	9	
9	0	1	2	3	2	0	2	0	0	2	12	
10	2	3	0	5	4	1	0	2	0	6	23	
Total	5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

En éste apartado los dueños mostraron diferentes resultados, la mayoría se identificó con el uso de las Tic's en 2 o más áreas de la cadena de valor, mientras que otros opinaron que no se aplica el uso de las Tic's en ninguna de las áreas. Algunos contestaron que el uso de las Tic's si se daba en todas las áreas o bien específicamente en el área de clientes.

Medición Tiempos de Entrega

Tabla 24. Medición Tiempos de Entrega según puesto de trabajo

Cv5

		puesto									Total		
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH		Ventas	
cv5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3
	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	8	0	0	1	2	0	0	0	0	1	4	8	8
	9	2	0	0	1	0	0	2	0	0	0	5	5
	10	2	6	1	9	7	1	2	4	0	8	40	40
Total		5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	60

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

La mayoría, tanto dueños como administrativos de otros departamentos, consideran que se está midiendo los tiempos de entrega en por lo menos 2 o más áreas de la cadena de valor, todo esto con una visión logística.

Desarrollo Tecnológico

Tabla 25. Desarrollo Tecnológico según puesto de trabajo

Cv6

		puesto									Total		
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH		Ventas	
cv6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	2	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	5
	4	2	3	0	3	0	0	0	0	0	4	12	12
	6	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	4	4
	8	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2
	9	0	3	2	1	0	1	2	4	0	5	18	18
	10	0	0	1	5	6	0	0	2	0	2	16	16
Total		5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	60

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

El desarrollo tecnológico, lo visualizan los dueños y otros administrativos que se da en por lo menos 2 o más áreas de la cadena de valor; mientras que hay varios que contestaron que se da principalmente en el área de producción dicho desarrollo tecnológico y otro tanto considera que no existe ningún desarrollo (ésta respuesta la dan principalmente los administrativos de otras áreas y no los dueños).

Medición de la Rotación de Inventarios

Tabla 26 Medición de la Rotación de Inventarios según puesto de trabajo

Cv7

		puesto									Total		
		administrativo	Compras	Contador	Dueño	Gerente	Gerente G.	Producción	Representante	RH		Ventas	
cv7	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	4	2	1	2	3	0	0	2	4	0	6	20	
	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
	8	0	0	0	2	0	0	0	0	1	2	5	
	9	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	
	10	0	5	1	7	7	0	2	2	0	4	28	
Total		5	6	3	14	8	1	4	6	1	12	60	

Prueba de Chi2 significativa $p < 0.05$

La mayoría de los dueños y administrativos de otras áreas respondieron que dicha medición si se da en 2 o más áreas de la cadena de valor, más sin embargo se realiza con mayor énfasis en el área de producción.

Índice Check List:

El siguiente cuadro, pretende mostrar un comparativo de las empresas que se encuentran en un el proceso de aplicación de logística integral para crear valor desde la aplicación de estrategias en sus diferentes contextos. Dependiendo de los elementos con los que aplicaba la empresa, se le dio un valor, en donde el máximo valor sumando los 6 contextos sería 18 y el menor 0.

- 1 elemento = valor 1**
- 2 elementos = valor 2**
- Todos = valor 3**
- Ninguno = valor 0**

Resultados índice check list

Tabla 27 Resultados índice check list

No. Empresa	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	TOTAL
1	2	1	0	1	1	3	8
2	2	1	1	0	1	1	6
3	2	1	2	1	1	3	10
4	2	1	2	1	1	1	8
5	1	1	1	0	1	0	4
6	2	1	2	1	1	1	8
7	1	1	2	1	1	2	8
8	1	1	2	1	1	2	8
9	2	0	2	1	0	2	7
10	2	1	2	1	1	2	9
11	2	1	2	1	1	2	9
12	1	1	2	1	0	2	7
13	1	1	2	1	0	2	7
14	1	1	2	1	1	2	8
15	1	1	2	1	2	2	9
16	2	1	0	0	0	0	3
17	2	1	2	1	2	2	10
18	2	1	1	1	2	2	9
19	2	1	1	1	1	1	7
20	2	1	1	1	1	1	7
21	1	0	1	1	1	1	5
22	2	1	2	2	2	3	12
23	2	1	1	1	1	1	7
24	2	1	1	1	0	1	6
25	2	1	2	2	2	3	12
26	1	0	1	1	1	1	5
27	2	0	1	1	1	1	6
28	1	1	1	1	1	1	6
29	1	1	1	1	1	1	6
30	1	0	1	1	1	1	5
31	2	2	3	3	3	3	16
32	2	1	3	3	2	3	14
33	2	2	3	3	2	2	14
34	2	1	2	2	2	3	12
35	3	1	2	3	3	2	14

36	3	2	3	3	3	3	17
37	3	1	3	3	2	3	15
38	3	2	3	3	3	3	17
39	1	0	2	2	1	3	9
40	1	0	2	1	1	3	8
41	3	3	3	3	3	3	18
42	3	2	3	3	2	3	16
43	1	1	1	1	0	1	5
44	2	2	3	3	3	3	16
45	1	1	1	1	2	1	7
46	1	1	2	2	2	1	9
47	2	1	3	3	3	3	15
48	3	2	3	1	2	1	12
49	2	1	3	3	2	2	13
50	2	1	2	3	3	3	14
51	1	2	3	3	3	3	15
52	2	3	2	3	2	2	14
53	3	2	3	3	3	3	17
54	3	2	3	3	3	3	17
55	1	1	1	1	1	1	6
56	1	0	2	0	3	1	7
57	1	0	1	1	2	1	6
58	0	0	2	2	2	0	6
59	1	1	3	3	3	2	13
60	1	1	3	2	3	1	11

Del anterior Índice sumativo se generaron los siguientes resultados: Sólo el 27% de las empresas mencionaron que se cumple en la mayoría con los elementos de cada uno de los contextos. Mientras que la mayoría de las empresas no cumplen en lo general con los elementos de los contextos señalados, lo cual termina de demostrar la clara deficiencia que en términos de logística existe en las empresas.

Discusión

1.- La visión y aplicación de la logística integral tiene diferente percepción dependiendo del puesto dentro de la empresa.

2.- No existe una articulación a lo largo de la cadena de valor y procesos certificados.

3.- El uso de las tecnologías de la información y comunicación es muy pobre.

4.- Según estudios de IPLANEG (Instituto de Planeación y Estadística del Estado de Guanajuato) y la CICEG (Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato) se debe aplicar los ciclos cortos y herramientas logísticas que impulsen la competitividad.

5.- No se tiene en la mayoría de los casos la medición de los tiempos de entrega, rotación de inventarios.

6.- La creación de valor a través de cómo las empresas se identificaban con la estrategia es poca, no se genera valor.

7- Para comprobar la hipótesis de estudio se compararon a las empresas que aplican la logística en sus operaciones de las que no lo hacen, obteniéndose un rechazo de la hipótesis de nulidad. De la hipótesis se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

CONCLUSIONES

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

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

La principal limitante que tiene el sector para invertir en tecnología e innovación es la propia estructura de las empresas (85% son micro, pequeña y mediana empresa).

Son pocas las pequeñas y medianas empresas que invierten en tecnología e innovación dado que la consideran como una inversión muy costosa en relación al esquema de ingresos de sus empresas. Las empresas grandes son las que invierten en tecnología y desarrollo de producto con la finalidad de posicionarse en los mercados. Las empresas locomotoras son las que van a la cabeza de la industria, marcando una ruta clara en la exportación, la comercialización y el encadenamiento con otras empresas de forma asociada.

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

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

La percepción de los fabricantes entrevistados y de algunos especialistas es que la proveeduría nacional no cumple con las expectativas de la manufactura, principalmente por el incumplimiento en las entregas. Son pocas las empresas que pueden responder en los tiempos acordados; además, se menciona que un importante porcentaje presenta deficiencias organizativas y poco interés en la inversión en tecnología, situación que en algunos casos se deriva de la administración familiar.

Muchos proveedores mexicanos no están al día en cuanto a los requerimientos del mercado, ya que no ofrecen los insumos que el mercado mundial exige. Esto ocasiona

que los fabricantes nacionales, sobre todo en el ramo de calzado de moda, recurran al abasto de importación. Se reconoce la calidad de la piel mexicana, pero se considera que sus precios empiezan a ser poco competitivos; de ahí que algunas medianas empresas recurran al abasto de producto importado y que las empresas grandes cuenten con encadenamientos verticales.

Algunos entrevistados expresan que muchos curtidores tenderán a desaparecer por cuestiones de competitividad de precios, además de que habrá problemas por la escasez de agua y los enormes costos ambientales; en consecuencia, se espera un crecimiento notable en las importaciones de piel.

Se considera que no existe una perfecta integración de la cadena productiva, ya que los fabricantes mexicanos carecen de visión y son pocas las empresas que invierten para desarrollar sus plantas productivas. Esto genera grandes problemáticas, que van desde la mala calidad de los productos hasta el incumplimiento en tiempos de entrega.

La expresión general es que el sector no es competitivo, ya que presenta rezagos en procesos de producción y niveles gerenciales; por ello, a mediano plazo y ante una mayor apertura del mercado habrán de desaparecer muchas PyMEs. La mano de obra de la industria no cuenta con la preparación requerida, por lo que es necesario capacitarla en la misma empresa. El proceso de capacitación de mano de obra nueva puede durar hasta seis meses, sin la garantía de que ese personal posteriormente se quede en la fábrica.

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

Si la tendencia de México es hacia la especialización en la producción, será vital contratar personal técnico especializado, así como adquirir sistemas que mejoren el diseño y la calidad de los productos. Las grandes y medianas empresas orientadas a la exportación son las que desarrollan planes de capacitación enfocados a mandos medios (como jefes de planta) y operarios, con la finalidad de desarrollar una capacitación multihabilidades en las líneas de producción; también efectúan capacitación en aspectos de desarrollo humano, atendiendo de manera integral al trabajador. Se considera que esta tendencia será fundamental para avanzar en la competitividad.

Con estos cuestionarios se trata de dar respuesta a los siguientes enunciados y como la logística integral representa un elemento estratégico para las empresas Pyme:

1.- Las empresas que buscan aplicar sistemáticamente la logística integral tendrán mayor éxito de las que no, el utilizar esta herramienta estratégica para la creación de valor en el negocio podrá provocar el impulso hacia la internacionalización y logro de ventajas competitivas dinámicas en el contexto internacional.

2.- Es posible que las empresas pudieran tener una cierta reticencia o credibilidad al buscar aplicar la logística integral como estrategia que busque generar innovación y creación de valor dentro del negocio además de ayudar a lograr competitividad internacional.

Ante éstos resultados, las empresas pyme tienen varios retos para lograr crear valor a través de la logística integral, los cuáles se enlistan a continuación:

Consolidar Procesos Básicos: A través de la interacción con los clientes (cotizar, tomar pedidos, entregar), planear la demanda, distribuir productos, abastecer materiales.

El poder consolidar procesos básicos implica tener reglas y procedimientos de operación, uso de tecnología de información, capacidades organizacionales, indicadores de desempeño.

A lo largo de la Cadena de Valor existe una serie de actividades básicas que no se consolidan. En la interacción con clientes, por ejemplo, aún cuando la mayoría de las empresas expresan que el servicio es un aspecto estratégico, ¿cuántas tienen realmente indicadores de su servicio a los clientes y al consumidor? Es la minoría. O bien, un proceso estratégico como lo es la planeación de la demanda, en donde se determina la demanda a satisfacer, la forma en cómo se va a satisfacer y se genera un plan que dirige la conducción del negocio (en ventas, producción, materiales,

distribución, finanzas) de corto plazo, es para muchas empresas un estado en el que algún día aspiran estar.

Servicio al Cliente Final

La empresa todavía funciona como eslabones secuenciales, sin ver más allá de su cliente, sin tener visibilidad de lo que sucede externamente, con el cliente final. Al no tener información de lo que sucede en el mercado se toman acciones que no obedecen a los requerimientos del mercado y que tiene una consecuencia en costos, o se dejan de tomar acciones oportunas que tienen una consecuencia en el servicio.

No es fácil tener información del cliente final, pero hay prácticas que pueden acercarnos a esa información. Reuniones con los vendedores de nuestros clientes, con los compradores de los clientes de nuestros clientes. Verificaciones en el punto de venta. Junto con esta información, el otro gran reto es traducir la información del mercado en acciones competitivas. Esto demanda la creación de capacidades organizacionales relacionadas con el trabajo interfuncional.

Alianzas Estratégicas Comerciales

Una oportunidad para una administración eficiente es la colaboración entre socios comerciales. Las fallas de coordinación entre socios provocan costos en la Cadena que finalmente se reflejan en el mercado. Por el contrario, la coordinación tiene un enorme área de oportunidad tanto en costos como en servicio. Sin embargo, lograr esta

coordinación no es fácil, simplemente porque dentro del espectro de intereses comunes entre los socios, existen intereses de por medio.

La alianza comercial se debe dar a tres niveles: estratégico, de información y de colaboración. El nivel estratégico en donde se alinean posiciones y objetivos de los socios; el nivel de información en donde se comparta información; el nivel de colaboración en donde se modifiquen prácticas de intercambio de bienes y servicios.

Uso de las TIC's:

Una Cadena está compuesta por flujo de materiales, monetarios y de información. La tecnología de información es un elemento importante para tener cadenas sólidas que avanza a un ritmo impresionante. Es todo un gran esfuerzo estar a la par con la incorporación de estas tecnologías, ERP's, APS, CRM's, Internet, Datawarehouses, comunicación inalámbrica, y sólo Dios sabe lo que está por venir. Pero un reto mayor aún es el aprovechamiento de la tecnología.

Debe ser muy claro que una empresa debe invertir en tecnología de información, de otra manera corre el riesgo de quedarse tecnológicamente obsoleta en muy poco tiempo, y debe invertir aún más en el aprovechamiento de esa misma tecnología, de otra manera corre el gran riesgo de que la tecnología no sirva para nada.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Sharon y BUSENITZ, Lowell (2001). 'The entrepreneurship of Resource-Based Theory,' *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755-775.
- BAELL, Gustavo. *La exportación está en sus manos*, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000 S.A., 1997, 168 p.
- BALLOU, Ronald H. *Business Logistics Management (Planning and Control)*, Englewood Cliffs New Jersey, EUA, Editorial Prentice Hall, 679 p.
- BERDUGO CORREA, Carmen y LUNA ANAYA, Carmenza (2001), QFD y Logística Integral: La voz del cliente es el primer eslabón de la cadena extraído el 21 De Septiembre del 2001 desde: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/viewFile/2303/1504>
- BERTRAN, Josep. *Marketing Internacional Avanzado*, Madrid, España, Editorial McGraw Hill, 1997, 264 p.
- CAMPANA, Enzo. *El Desafío del Exportador*, Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 2001, 279 p.
- CANALS, Jord. *La Internacionalización de la Empresa*, Madrid, España, Editorial McGraw Hill, 1994, 185 p.
- CHACHOLIADES, Melquiades. *Economía Internacional*. México. Mc Graw Hill. México 2000.
- CHIDAMBARAM, R. (2007) Benchmarking en la Industria del Calzado, XXIX Congreso Calzatecnia 2007.
- CHRISMAN, James y MCMULLAN, Ed (2002). 'Some additional comments on the sources and measurement of the benefits of small Business assistance programs,' *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No. 1, pp. 43-50.
- CHRISTOPHER, Martín. (2006) *Logística (Aspectos Estratégicos)*, Editorial Limusa. México, p. 323
- CHURIÓN, José Rubén. *Economía al alcance de todos*, Editorial Alfa. 1994. 191 p.
- COLAIACOVO, Juan L. *Canales de Comercialización Internacional*. Buenos Aires, Editorial Macchi. 1991

- DANIELS Y RADEBAUGH. *Instructor's Resource Manual to Accompany International Business Environments and Operations*, Massachusetts, EUA, Editorial Addison-Wesley, 1998, 265 p.
- DE OLIVEIRA, Eduardo y Evaldo, Jaime (2003). 'Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis,' *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No. 9, pp. 995-1009.
- FRATALOCCHI, Aldo. *Cómo Importar y Exportar*. Buenos Aires. Editorial Cangallo. 1990.
- GARCÍA GARNICA, Alejandro y HERNÁNDEZ FOY, Jesssica (2010), Responsabilidad Social Corporativa: el caso de algunas empresas de la industria de calzado de Guanajuato, extraído desde: http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION4/MT134_AGARCIAG_235.pdf
- GINEBRA Y GARZA. *Dirección por Servicio*, Santa Fé de Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill, 1991, 240 p.
- HERMIDA, SERRA Y KASTIKA. *Administración y Estrategia (Teoría y Práctica)*, Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 1993, 575 p.
- HITT, IRELAND Y HOSKISSON, *Administración Estratégica*, México, Editorial Thomson, 2008, 786 p.
- IGLESIAS. Documento de trabajo "Cadenas de valor como estrategias", Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2002, 25 p.
- IRIGOYEN Y PUEBLA. *Pymes. Su Economía y Organización*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi, 1997, 159 p.
- IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Francisco. (1997) *Comercialización en PYMES*, Editorial Macchi. Argentina p. 167
- JOHNSON, James C. (1999) *Contemporary Logistics*, Editorial Prentice Hall. Upper Saddle, New Jersey, EUA. p. 586
- JOHNSON, James C. y WOOD, Donald F. *Contemporary Logistics*. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall. 1999.
- KIRCHNER. *Comercio Internacional (Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial – Guía Práctica)*, México, D.F., Editorial Ecafsa, 1992, 158 p.

- KIRCHNER. *Guía para el desarrollo de productos (Un enfoque Global)*, México D.F., Editorial Ecafsa, 2001, 208 p.
- LARREA, Pedro. *Calidad de Servicio (Del Marketing a la Estrategia)*, Madrid, España, Editorial Díaz de Santos S.A., 1991, 274 p.
- LESAGA, E., Rocha, A. (2006), "La Macrorregión del Calzado Guanajuatense: ¿un Espacio de Transición?" *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 001, UNAM.
- LEVY, Alberto R. *Estrategia Competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado*. Buenos Aires. Editorial Macchi. 1990
- LOVELOCK Y WRIGHT. *Principles of Service Marketing and Management*, Upper Saddle River, New Jersey, EUA, 1998, 414 p.
- MARTINEZ, Adriana, *Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León, León, México, Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.*, 2006, 338 p.
- MARTINEZ, A. (2007) "¿Es factible hablar de un distrito industrial en León?", *Revista Economía*, UNAM, 3(345), consultado el 20 de junio de 2010 en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/07AdrianaMartinez.pdf>
- MINTZBERG, H; BRIAN QUINN, (1997) *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice Hall. México p. 460
- MONTEVERDE, Agustín A. *Estrategias para la Competitividad Internacional*. Argentina Editorial Macchi. 1992.
- MORALES TORRES, Víctor et al (2010), *La cadena de abastecimiento dentro del cluster cuero calzado en Guanajuato: retos y oportunidades para la innovación tecnológica*, extraído desde http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESSION3/MT133_VMORALEST_226.pdf
- MORALES, V. (2009), *Fortalecimiento de la cadena de abastecimiento Grupo Nazan*, XXXI Congreso Internacional sobre Tecnología en la Industria del Calzado, CIATEC.
- MORENO, José M. *Marketing Internacional*. Buenos Aires, Editorial Macchi, 1991.
- OJEDA GOMEZ, Julieta. *Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado*. *Revista Venezolana de Gerencia*, dic. 2007, vol.12, no.40, p.513-533. ISSN 13159984.

- ORTIZ, Alberto y MARTÍNEZ André (2000), Factores de Competitividad, Situación Actual y Cadena Productiva de la Industria del Calzado en León, Gto., extraído desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/111/11100706.pdf>
- PANKAG / GHEMAWAT, (2000) *La Estrategia en el panorama del negocio*, Editorial Prentice Hall. México
- PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*, México D.F., Editorial Cecsca, 1987, 380 p.
- PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*, México D.F., Editorial Cecsca, 1987, 550 p.
- PROCIC³ + Visión 20/20 (Programa de Competitividad Internacional para Desarrollar el Cluster o Distrito Industrial del Cuero-Calzado del Estado de Guanajuato) (2006), Una industria de cara al futuro, Fondo Pyme, Gobierno del Estado de Guanajuato.
- RAMIREZ CAVASSA, César. (2000) *Logística y Aprovisionamiento*, Editorial Pac. México. p. 188
- REYES DIAZ-LEAL, Eduardo. *Introducción a la Logística Internacional*. México. Editorial Bufete Internacional. 2002.
- ROBBINS Y DE CENZO. *Fundamentos de Administración (Conceptos y Aplicaciones)*, México D.F., Editorial Prentice Hall, 1996, 485 p.
- ROMERO ULLMAN, Roberto. *Estructuras Empresariales para el Comercio Internacional*. Buenos Aires, Ediciones Depalma. 1993.
- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina (El arte y la práctica de la organización abierta)*, México D.F., Editorial Granica, 1998, 490 p.
- THOMPSON / STRICKLAND, (2000) *Administración Estratégica*, Editorial Mc Graw Hill. México p. 387
- TULLER-RUGMAN-HODGETTS. (1998) *Entorno Internacional de los Negocios*, Editorial McGraw-Hill. México
- TYNDAL, Gene. *Supercharging Supply Chains: New ways to increase value through global operational excellence*, EUA, Editorial John Wiley & Sons, 1998, 269 p.
- VOORHEES Y COPPETT, (1986) *Journal of Business Strategy*
- VOKURKA, Robert; ZANK, Gail y LUND, Carl (2002). 'Improving competitiveness through supply chain management: A cumulative improvement approach,' *Competitiveness Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 14-25.

VELÁZQUEZ DURÁN, Víctor Manuel y ROSALES ORTEGA, Rocío (2011), Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la Organización industrial del calzado en León, Guanajuato extraído desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/111/11119282004.pdf>

WHEELEN Y HAUGER. Strategic Management and Business Policy, Upper Saddle New Jersey, EUA, 2002, 351 p.

WILENSKY, Alberto. Política de Negocios (Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos), Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 1997, 295 p.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

Folio: _____

Fecha: ___/___/___

Cuestionario

El presente cuestionario será aplicado para recabar datos en relación a los procesos de continuidad e infraestructura que cuenta la empresa con la finalidad de dar una propuesta al término del estudio.

Ficha de Identificación.-

Empresa: _____

Giro: _____

Nombre del Encuestado: _____ Puesto: _____

Componentes.-

I. Generales.-

1.- Las utilidades de la empresa que se generan en el periodo de un año son:

a) 0 a 1,000 b) 1,001 a 10,000 c) 10,001 a 50,000 d) 50,001 a >

2.- La empresa tiene desarrollo tecnológico: a) sí b) no

3.- Cuál es la infraestructura con la que cuenta la empresa (No. de máquinas y espacio físico)?

No. Máquinas:

Espacio Físico:

4.- Cuál ha sido el comportamiento de las actividades en el empleo:

a) aumenta b) disminuye

5.- Cuál es la rotación de inventarios de la mercancía almacenada:

a) 0 a 5 b) 6 a 10 c) 11 a 15 d) 15 a >

6.- Cuál es el motivo de la rotación de los recursos humanos:

a) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.

b) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.

c) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

7.- Apertura de tiendas o sucursales, puntos de venta durante un año:

a) 0 a 5 b) 6 a 10 c) 11 a 15 d) 15 a >

8.- Cuál es el monto de compras generales en el periodo de un año?

a) 0 a 1,000 b) 1,001 a 10,000 c) 10,000 a 50,000 d) 50,000 a >

9.- Cuál es la cantidad de producción (pares) que se genera en el periodo de un año?

a) 0 a 15,000 b) 15,001 a 30,000 c) 30,001 a 60,000 d) 60,000 a >

10.- Cuál es el número de eventos, ferias, exposiciones que participa al año?

a) 0 a 5 b) 6 a 10 c) 11 a 15 d) 16 a >

11.- Cuál es el número de trabajadores capacitados durante el año?

a) 0 a 5 b) 6 a 10 c) 11 a 15 d) 16 a >

II. Cadena de Valor

1.- Existe una infraestructura eficiente en:

a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA

2.- Existe capacidad de operación en sus actividades:

a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA

3.- Existen procesos certificados:

- a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA
- 4.- Existe el uso de tecnologías de la información:
a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA
- 5.- Existe la medición de los tiempos de entrega:
a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA
- 6.- Existe desarrollo tecnológico:
a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA
- 7.- Existe la medición de rotación de inventarios:
a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA
- 8.- Existe la clasificación ABC de los productos o servicios en:
a) Proveedores de Proveedores b) Proveedores c) Compras y Aprovisionamiento
d) Producción e) Distribución f) Clientes g) Clientes de Clientes
h) Todas I) NINGUNA

III. Estrategia Logística

1.- ¿Dentro de las Intenciones Estratégicas, su empresa con que se identifica?

- a) Llevar a cabo la Planeación estratégica.
b) Comienzo de una visión estratégica logística.
c) Idea de la creación de valor
d) Todas
e) Ninguna
f) Algunas, cuáles: _____

2.- ¿Dentro de la estrategia realizada, su empresa con que se identifica?

- a) Se consolidan las bases de la logística en la empresa.
b) Toma decisiones para lograr metas específicas.
c) Apoyo a la creación de valor.
d) Todas
e) Ninguna
f) Algunas, cuáles: _____

3.- ¿Dentro de la estrategia deliberada, su empresa con que se identifica?

- a) Se crean las bases para aplicar la logística en la empresa.
b) El concepto “pull” de la estrategia.
c) Diseño de la estructura para crear valor y ventajas competitivas.
d) Todas
e) Ninguna
f) Algunas, cuáles: _____

4.- Dentro de la estrategia emergente, su empresa con que se identifica?

- a) Actos que no representan intenciones formales logísticas.

- b) Visión logística disgregada de la empresa.
- c) Contexto que no impulsa la creación de valor.
- d) Todas
- e) Ninguna
- f) Algunas, cuáles: _____

5.- Dentro de la estrategia no realizada, su empresa con que se identifica?

- a) Intenciones logísticas formales que no se realizan.
- b) Reproceso de la estrategia y el concepto “push”.
- c) Diseño de la estructura para crear valor ineficiente.
- d) Todas
- e) Ninguna
- f) Algunas, cuáles: _____

III. Check - List del contexto estrategia - organización. (Marque con una x los elementos o características con los que se identifica su empresa.

1.- Contexto empresarial

Uso de herramientas enfocadas a la logística integral.	
Empresa que exporta o importa.	
Perteneciente a Organismos o Cámaras Industriales.	
Participación en Ferias o Eventos Nacionales e Internacionales.	

2.- Contexto maduro

Procedimientos y Procesos documentados.	
Certificación de procesos.	
Uso de TIC's en todas las áreas.	
Empresa Internacionalizada.	

3.- Contexto de Innovación

Desarrollo de nuevos procesos.	
Desarrollo de nuevos productos.	
Desarrollo de nuevos mercados.	
Desarrollo de nuevos escenarios de la empresa.	

4.- Contexto del cambio

Adaptación a mercados globales.	
Visión de la prevención en lugar de reacción.	
Nuevas herramientas logísticas dinámicas.	

5.- Contexto profesional

Planeación estratégica.	
Aplicación de uso de las Tic's.	
Actividades documentadas.	
Uso de la logística en función a la organización.	

6.- Contexto diversificado

Diversificación Servicios.	
Diversificación Productos.	
Diversificación mercados.	

FIRMA DEL ENCUESTADO _____ DE CONFORMIDAD CON LAS PREGUNTAS.

FIRMA DEL ENCUESTADOR: _____ FECHA _____