

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**FACULTAD DE EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ESTRATEGIAS COMERCIALES
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
RVOE 20122670**

Tesis

**Factores de rentabilidad en la cadena de valor del calzado de mujer en
México**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Estrategias Comerciales**

**PRESENTA:
Pablo Vázquez Moya**

**Directora:
Dra. Marisol Velázquez Salazar**

**Codirector:
Dr. Héctor Xavier Ramírez Pérez**

Ciudad de México, 2021.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años. Gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ser su hijo ha sido un orgullo y un privilegio. Son los mejores padres.

A mis hermanos, por estar siempre presentes; por su compañía y por el apoyo moral que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realizara con éxito. En especial, a aquellos que me abrieron las puertas y me compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, y por ser el apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Pablo y Carmen, por ser los principales promotores de mis sueños; por confiar y creer en mis expectativas; por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis sinodales de la Universidad Panamericana, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi tesis. De manera especial, a la máster Marisol Velázquez y Héctor Xavier Ramírez, tutores de mi proyecto de investigación, quienes me han guiado con paciencia y rectitud.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO PRIMERO: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA.....	5
1.1 Cadenas globales de valor.....	5
1.2 Estrategia competitiva.....	11
1.3 Gestión estratégica de costos	17
1.4 Otro enfoque de cadena de valor	20
1.5 Gestión de logística.....	23
1.6 Cadena de valor versus contabilidad de gestión	24
1.7 Propuesta teórica para el abordaje de factores de rentabilidad de la cadena de valor	25
1.7.1 Insumo-producto (I-P) como primera dimensión de la CGV	25
1.8 Marco conceptual y caracterización de la industria del calzado.....	31
1.8.1 Características de la industria	31
1.8.2 Tipos de industria.....	32
1.8.3 La industria textil	33
Westreicher	33
METODOLOGÍA.....	36
1.9 Evaluar y seleccionar alternativa	36
1.10 Metodología de análisis para la cadena de valor	39

CAPÍTULO SEGUNDO: ANTECEDENTES Y CONTEXTO ACTUAL DE LA	
INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO	42
2.1 Historia de la industria del calzado en México	42
2.2 Antecedentes y contexto de la industria del calzado en México	47
2.3 La industria del calzado en México en cifras.....	48
2.4 Importaciones.....	49
2.5 Exportaciones.....	49
2.6 Principales actores del mercado en México.....	49
2.7 La industria del calzado	50
2.8 Planeación estratégica sectorial	51
2.9 Integración horizontal	52
2.10 Integración vertical	52
2.11 Inversión en tecnología y bienes de capital	52
2.12 Captación intensiva en todos los niveles	53
CAPÍTULO TERCERO: APLICACIÓN.....	54
3.1 Caso de estudio de cadena de valor de calzado de mujer en México	54
3.2 Insumo-producto.....	54
3.3 Características del producto.....	55
3.3.1 Zapatilla	55
3.3.2 Zapato de piso	55

3.3.3 Sandalia.....	55
3.3.4 Botín.....	55
3.4 Estructura de la cadena de valor	58
3.5 Geografía económica	59
3.5.1 Producción a nivel nacional.....	59
3.5.2 Consumo intermedio minoristas	63
3.5.3 Gobernanza	63
CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de coordinación y variables de medición partir de la interacción de variables	7
Tabla 2. Indicadores para la cadena de calzado de mujer en México.....	40
Tabla 3. Distribución de ingresos a lo largo de la cadena en la Ciudad de México	56
Tabla 4. Distribución de ingresos a lo largo de la cadena en León, Guanajuato	56
Tabla 5. Indicadores reales de empresa propia para la cadena de calzado de mujer en México ..	57
Tabla 6. Información técnica del producto (ITP).....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gobernanza por coordinación de actores clave de la cadena	9
Figura 2. Cadena propio proveedor	58
Figura 3. Cadena con maquila externa.....	58

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar los factores que inciden sobre la rentabilidad en la cadena de valor del calzado de mujer en México, así como determinar, en los próximos años, los factores que inciden en el incremento del encadenamiento de acuerdo con el marco teórico-metodológico basado en distintas visiones, entre las que se estudia la cadena bajo cuatro dimensiones (insumo-producto, espacialidad, marco institucional y gobernanza) en el sentido de cómo se relacionan los proveedores y la empresa.

Se examinan diversos marcos de investigación, procesos, discusiones y literatura como consideración de base del trabajo referente a los aspectos propuestos sobre los objetivos de este trabajo.

Hay diversos estudios que discuten y analizan de manera formal las variables de búsqueda de este trabajo. El interés de esta investigación es examinar y analizar en perspectiva este tipo de análisis y desarrollar una investigación aún más específica, y a la vez empírica, con el propósito fundamental de contribuir a la propuesta de nuevas propuestas a partir de ejemplos de cadenas de valor.

Planteamiento del problema

El análisis de cadenas de valor surge a partir de la necesidad de observar el comportamiento del producto durante todas las fases del proceso productivo y hasta la distribución. La fabricación de calzado mexicano es una importante actividad comercial en México, la cual genera una cadena de proveeduría altamente competitiva. El sector calzado abarca una gran variedad de materiales en su fabricación, tales como telas, plástico, caucho y cuero, y productos; desde los diversos tipos de calzado para hombres, mujeres y niños, hasta productos más

especializados como botas para practicar *snowboard*, calzado médico, calzado para diabéticos y calzado de protección (Secretaría de economía, 2015, p. 1).

Este estudio se eligió debido a que una empresa familiar tradicional, sobre la que se fundamentará esta tesis, se constituyó hace 40 años y ha dado trabajo a muchas familias, por lo que se pretende que siga creciendo y posicionándose como una de las mejores alternativas de compra de calzado para dama con calidad a bajo costo dentro del país.

Derivado de ello, se propone un análisis de caso de una empresa familiar tradicional de calzado de dama para determinar los factores de rentabilidad a futuro de la cadena. Las dos sucursales que se analizan están ubicadas en León, Guanajuato y en Ciudad de México. Una vez que el estudio concluya, los resultados se socializarán con las diferentes empresas a fin de coadyuvar en la propuesta de estrategia centrada en los indicadores que resulten relevantes para la rentabilidad.

La pregunta que surge a partir del interés en esta cadena de valor en particular es: ¿Cuáles son los factores relevantes de la rentabilidad de calzado de mujer en México de acuerdo con la metodología de cadenas de valor?

Objetivos

Derivado de la pregunta anterior los objetivos son:

Objetivo general:

- ➔ Analizar los factores que inciden en la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México en los próximos años a partir del enfoque de cadenas de valor.

Objetivos específicos:

- ➔ Analizar diversos estudios respecto a cómo analizar la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer para identificar el marco teórico metodológico pertinente.

- ➔ Analizar las diversas fuentes referentes a cómo medir la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México en los próximos años a partir de la metodología de cadenas de valor.
- ➔ Identificar los factores de la rentabilidad en la cadena de calzado.
- ➔ Comprender los efectos de los factores identificados sobre la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México en los próximos años y contribuir a la propuesta de estrategia comercial.

Hipótesis

Los principales factores de rentabilidad relevantes de calzado de mujer en México son, además de la calidad y el precio, la atención y servicio al cliente, entrega rápida de su producto, crear un programa de lealtad, conocer sus necesidades y el servicio post venta, de acuerdo con la gobernanza por coordinación de la metodología de cadenas globales de valor.

El capítulo primero del marco teórico expone específicamente los patrones concernientes a la discusión expuesta en el trabajo desde variables de caracterización, puntos a favor, puntos en contra, puntos en común, gestión, reflexión, medios y cómo se alterna lo mostrado en diversos lugares y puntos de vista. Se representan también distintas tipologías conceptuales y de referencia a grados bibliográficos, prácticos, normativos, históricos y propios. En este apartado se elige la propuesta teórica de acuerdo con los objetivos del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se observa el marco metodológico, el cual permite analizar, comprobar y evaluar distintos parámetros para determinar los factores de rentabilidad de la cadena de valor de calzado de mujer en México.

Se consideran también variables históricas enmarcadas como puntos de acción sobre qué factores incrementan la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México y analizar si serán los mismos para los próximos años.

Expuesto lo anterior, el capítulo metodológico posee como propósito fundamental establecer factores en los que se mostrarán niveles de rentabilidad, así como determinar la metodología de análisis que incluya, para así observar de qué manera inciden ciertos aspectos tanto de la forma de proceder como del enfoque y pronóstico.

En el capítulo tercero se aplicará la metodología propuesta bajo el marco teórico de cadenas de valor para el calzado de mujer en México.

El capítulo cuarto presenta la conclusión en la que se muestran las diversas deducciones, observaciones y pensamientos recogidos de forma analítica —a nivel general y específico— concerniente a este trabajo, el cual da cierto crédito a todos los procedimientos aprendidos en relación con las preguntas de investigación, las justificaciones expuestas y los objetivos (generales y específicos), así como acerca de la forma en que se logró evidenciar la rentabilidad de estos en ciertos ámbitos, tanto teórica como prácticamente.

CAPÍTULO PRIMERO: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de cadenas de valor puede entenderse desde distintas visiones, entre las que destaca la versión de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), en la que se estudia la cadena bajo cuatro dimensiones (insumo-producto, espacialidad, marco institucional y gobernanza) en el sentido de cómo se relacionan los proveedores y la empresa y bajo qué vínculos.

Aunado a ello, diferentes enfoques han sido abordados para determinar los factores de rentabilidad de las cadenas de valor.

La combinación del marco de cadenas globales de valor y otros enfoques permite el análisis de la cadena en particular, por lo que primero se analizarán por separado de manera sintética para finalizar con la propuesta teórica de la presente investigación.

De manera complementaria, se hace una revisión histórica conceptual sobre la industria y el calzado en México determinando la importancia y pertinencia del estudio.

1.1 Cadenas globales de valor

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) fueron más allá de las cadenas globales de mercancías (Gereffi, 1994) y plantearon el enfoque de Cadenas Globales de Valor (CGV), en el que se incluyó la teoría de la gobernanza adaptada a un punto de vista más práctico, insertada dentro del análisis microeconómico de la organización de empresas, con la finalidad de proporcionar un marco teórico simple que generara resultados relevantes en el mundo real.

Según los autores, las corrientes sobre las que yace este enfoque son los siguientes: costos de transacción de la economía, capacidad tecnológica, redes de producción, aprendizaje a nivel de empresa y la relación entre proveedor y empresa minorista.

En este enfoque, el conjunto de variables que determinan el tipo de gobernanza de la cadena son los siguientes: 1) la complejidad de la información y el conocimiento que se requiere para sostener una transacción particular, específicamente con el producto y las especificaciones del proceso; 2) la medida en que la información y el aprendizaje pueden ser codificados y transmitidos eficazmente, sin necesidad de inversión de las partes que actúan; y 3) las capacidades potenciales y reales de los proveedores para reaccionar ante los requerimientos de la transacción (Gereffi y otros, 2005:85).

La gobernanza surge de la observación empírica de acuerdo al poder dominante de los actores y se divide en 5 tipos: jerárquica, que se refiere a empresas con integración vertical y cuya forma dominante es la gerencia; cautiva, en la que los proveedores tienen un mercado limitado y dependen de los grandes compradores; relacional, en la que las transacciones son complejas y hay una dependencia mutua entre compradores y vendedores por el alto nivel de especialidad; modular, en la cual los proveedores y clientes suelen vincularse o desconectarse fácilmente, lo que resulta en una red fluida y flexible; y de mercado en la que gobierna el precio (Gereffi y otros, 2005:85) que consiste en transacciones sencillas de productos con especificaciones simples y capacidad de los proveedores de actuar con insumos mínimos de compradores.

Se entiende al mercado como una clasificación de gobernanza en la que hay varios oferentes y demandantes que se relacionan a partir del precio, lo que significa un libre mercado

bajo competencia perfecta. Los tipos de gobernanza se distinguen de acuerdo con la mayor o menor coordinación explícita y el poder asimétrico entre los agentes de la cadena (Porter, 1989).

Combinando dicha evaluación con las tres variables determinantes, se obtiene la Tabla 1, la cual muestra los distintos tipos de gobernanza que van desde bajos niveles de coordinación explícita y bajo poder asimétrico entre compradores y vendedores, como es el caso de gobernanza de mercado, hasta altos niveles de coordinación explícita y alto poder asimétrico entre compradores y vendedores, en el caso de gobernanza por jerarquía (Gereffi y otros, 2005:86-88).

Tabla 1. Tipos de coordinación y variables de medición partir de la interacción de variables

TIPOLOGÍA	DOMINIO	VÍNCULO	CONVENCIÓN	INDICADORES					
				Mercado	Intermediario	Nivel de poder	Complejidad	Habilidad de la codificación	Capacidad
G1	Comprador	Mercado	Mercado	Tradicional	Precio	Bajo	Bajo	Alto	Alto
G2	Comprador	Modular	Industrial Doméstica	Varios productores, un comprador	Intermediario clave	Bajo	Alto	Alto	Alto
G3 A	Comprador	Relacional			Intermediario relacional	Medio	Alto	Bajo	Alto
G3 B	Productor	Relacional	Doméstica Industrial Opinión		Sin intermediarios	Medio	Alto	Bajo	Alto
G4 A	Comprador	Cautiva				Alto	Alto	Alto	Bajo
G4 B	Productor	Cautiva	Doméstica Industrial Opinión	Alto		Alto	Bajo	Bajo	
G5 A	Comprador	Jerárquica		Alto		Alto	Bajo	Bajo	
G6 B	Productor	Jerárquica	Doméstica Industrial Opinión	Monopolio u oligopolio	Alto	Alto	Bajo	Bajo	

Fuente: Gereffi (2005), Humphrey (2006) y Velázquez (2016)

A nivel empírico, Gereffi propone tres etapas para determinar el nivel de vinculación o coordinación de la cadena. Primero, se analiza la estructura vertical u horizontal de la cadena, que se identifica con el tipo de mercado, competencia perfecta, oligopolio o monopolio; segundo, el tamaño de la firma, de acuerdo con el número de productores, compradores e intermediarios; y tercero, el origen de las empresas, local, regional, nacional o trasnacional.

En este sentido, un encadenamiento en el que proveedores y firma son la misma empresa tiene una coordinación vertical y un nivel jerárquico total; de lo contrario, la coordinación requerida será más baja (Anderson y Dekker, 2009).

Es necesario revisar las reglas y contratos que rigen el tipo de relación entre los agentes, ya que mientras más rigurosidad y legalidad exista, entonces hay más coordinación. La primera variable es la complejidad de las transacciones; es decir, la facilidad con que fluye la información entre los actores de la cadena para que la producción sea completada (Shank; Govindarajan, 1997).

Según la especificidad de la información, el nivel puede ser alto o bajo. Se puede medir mediante el tipo de contratos y los niveles son alto o bajo. Otra variable es la capacidad de respuesta de los proveedores ante la demanda del comprador; es decir, qué tan competentes son los proveedores en cuanto al tiempo y capacidad para responder a la demanda (Shank; Govindarajan, 1997).

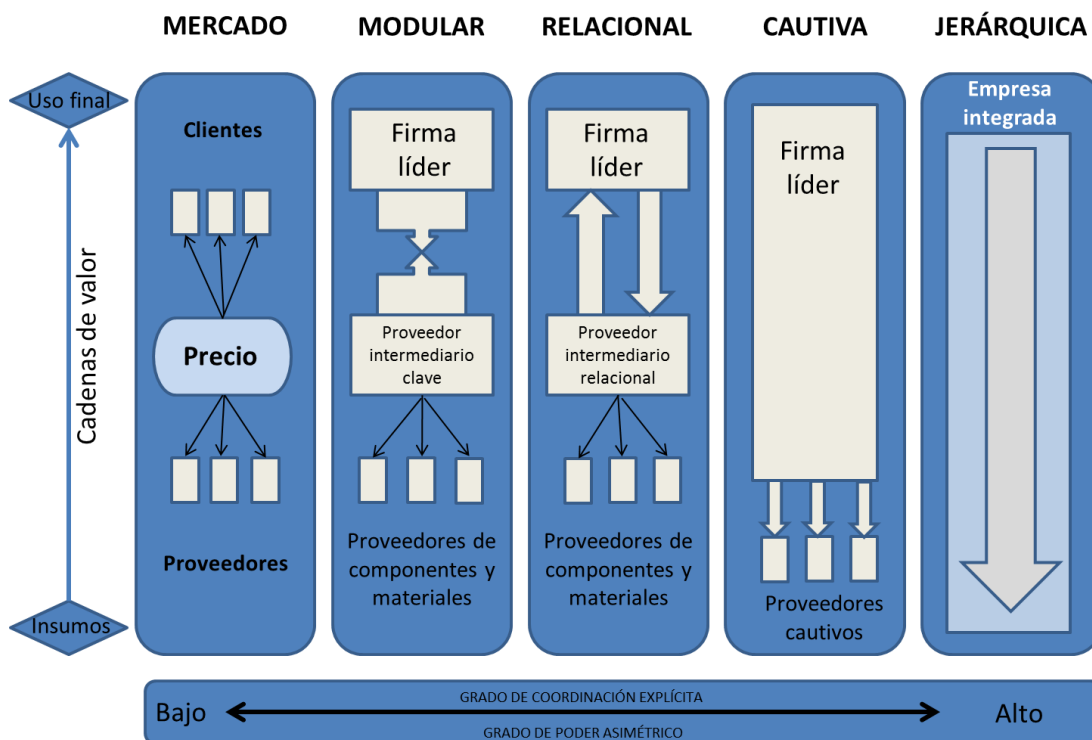
La observación puede hacerse mediante el nivel de conocimiento de los proveedores, misma que se mide con certificaciones y capacidad de producción. La tercera etapa para evaluar el nivel de coordinación es medir el nivel de asimetría de la cadena de acuerdo con el número de participantes independientes en la cadena y su porcentaje con respecto al total. Esto muestra que mientras más participantes, menos asimetría, tal como sería el caso de la coordinación tipo mercado. La habilidad de codificación de las transacciones por medio del tipo de contratos y la capacidad de respuesta de los proveedores mediante conocimiento, certificaciones y capacidad de producción de proveedores (Porter, 1989).

En conjunto, el nivel de coordinación se da por contratos y reglas establecidas y el nivel de asimetría se fija por el número de participantes independientes de la cadena. La

combinación de unas variables con otras da como resultado el tipo de gobernanza por coordinación o vinculación propuesta por Gereffi (2005) y afinada por Humphrey (2006).

Como se indica en la Figura 1, una gobernanza tipo mercado requiere menor coordinación entre los agentes, la manera de relacionarse es a través del precio y no hay necesidad de contratos y normas para realizar la transacción. En el otro extremo está la gobernanza tipo jerárquica en la que la firma posee y controla todos los procesos dentro de la cadena, incluyendo a los proveedores. Esta cadena se encuentra en un nivel medio de coordinación y de asimetría. La coordinación cautiva se muestra bajo un nivel de coordinación y asimetría altos. No hay intermediarios, por lo cual la interacción es directa y se necesita una mayor habilidad de codificación de las transacciones. Esta es la situación en la cual los proveedores son cautivos y deben responder a la demanda del agente controlador, que es la firma líder.

Figura 1. Gobernanza por coordinación de actores clave de la cadena



Fuente: Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) y Velázquez (2018)

En el caso de la cadena jerárquica, Gereffi (2005) y Humphrey (2006) consideran al productor como un proveedor externo a la cadena, por lo que plantean un nivel de coordinación alto en tanto que hay una combinación de variables con alta complejidad de las transacciones, pero baja habilidad de codificación y baja capacidad de respuesta de productores porque pueden escoger entre muchos para que les proporcionen insumos. En este sentido, habría un poder asimétrico elevado.

De la misma forma que lo expone Pérez Akaki (2010:9), la riqueza de este enfoque es que captura la dinámica de los sectores porque permite analizar los cambios en el tiempo. Además, es explicativa, pues identifica las causas de las diferencias incluso dentro de segmentos en una misma cadena de valor. Asimismo, existe la posibilidad de aplicación de políticas debido a que con el resultado de este estudio se trata de anticipar el cambio de un tipo de gobernanza a otro en cierta cadena, orientando las coordinaciones entre organizaciones hacia lo que convenga a los actores involucrados.

Referente a las dinámicas de las cadenas globales de valor, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) plantean que la gobernanza no se limita a un patrón ni es específica para cada sector. Incluso en una industria, en un lugar y tiempo identificados, los patrones pueden variar de un estado de la cadena a otro, debido a que hay una apertura y flexibilidad teórica en cuanto al comportamiento de cada encadenamiento. Así, aunque esto no es una cadena de fuerza, ha sido posible realizar estudios secto-regionales que muestran resultados similares por sector o región para determinar las variables y así plantear el análisis global de la cadena.

1.2 Estrategia competitiva

La palabra estrategia es definida por Ferreira (2001, p. 247) como el “arte de aplicar los medios disponibles para lograr objetivos específicos”. Competitividad viene del verbo competir que, según Ferreira (2001, p. 168), significa “intentar algo simultáneamente con otra persona; disputar, competir”. En este sentido, como destaca Montgomery (1998), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar una empresa con su entorno empresarial, lo que hace de la competitividad una palabra más pronunciada hoy en día en los centros de política económica.

Delimitando un espacio de tiempo en el contexto del entorno empresarial, Shank y Govindarajan (1997) destacan que la estrategia corresponde al proceso mediante el cual los gerentes, utilizando proyecciones de tres a cinco años, evalúan oportunidades ambientales externas para decidir sobre un conjunto de metas, basado en la formulación de un plan de acción.

Tanto Porter (1989) como Shank y Govindarajan (1997) destacan que, aunque el entorno empresarial relevante es muy amplio y abarca fuerzas sociales y económicas, el aspecto principal del entorno de la empresa es la estructura industrial de su competencia, así como la capacidad de cada uno para hacer frente a las fuerzas externas que afectan a todos en general. Es decir, la estructura industrial tiene una fuerte influencia en la determinación de las reglas competitivas del sector, ya que fuerzas externas a la industria afectan a los competidores en su conjunto.

Aún dentro de este contexto, Porter (1989, p. 1) define la estrategia competitiva como “la búsqueda de una posición competitiva favorable en su industria, el escenario fundamental donde tiene lugar la competencia. La estrategia competitiva tiene como objetivo establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que determinan la competencia en la industria”.

Para ello, el autor establece que una organización puede elegir entre tres estrategias diferentes:

a) Liderazgo en costos: cuando una empresa se propone convertirse en el productor de bajo costo en su segmento. La empresa que se enfoca en esta área se convierte en líder del mercado, traduciendo precios equivalentes o menores a sus clientes, pero con mayor rentabilidad, ya que su diferenciación se basa en el costo de los productos.

b) Diferenciación: cuando la empresa se diferencia con su producto, es decir, logra ofrecer algo más a su cliente a expensas de sus competidores, selecciona atributos que los compradores consideran importantes y los ofrece como una forma de satisfacer sus necesidades. Estos atributos son propios de cada tipo de empresa y pueden basarse en los siguientes temas: marketing, sistema de entrega, el producto en sí y otros factores.

c) *Focus*: cuando la empresa está enfocada en un segmento específico del mercado; es decir, la empresa elige un conjunto de clientes o entorno que quiere competir y adapta su estrategia para atenderlos, ya que para las empresas algunos segmentos son más ventajoso que otros. Este tipo de estrategia busca suplir la falta de servicio brindado por los competidores en un segmento específico; de esta forma, la empresa se establece como respondiendo a las necesidades de clientes específicos.

Aun así, según Porter (1989), existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de la empresa, influyendo en los precios de los productos o servicios: proveedor (a través del poder de negociación), competidores potenciales (amenaza de nuevos competidores), clientes (poder de negociación del cliente), sustitutos (amenaza de servicios o productos sustitutos) y rivalidad entre competidores existentes.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. (Herrera, 2010, p.1)

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; esta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está. Aun cuando una multitud de factores, incluyendo las condiciones climáticas y los ciclos de negocios, pueden afectar la rentabilidad de un sector en el corto plazo, es la estructura del sector, la cual se manifiesta en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo. (Porter, 2008, p. 1)

Para que una empresa se mantenga sostenible dentro de su segmento industrial, el objetivo de la estrategia competitiva de una unidad de negocio es encontrar una posición en la que la empresa pueda defenderse mejor de estas fuerzas competitivas o influir en ellas a su favor.

Por lo tanto, las cinco fuerzas enumeradas por Porter (1989) también influyen en los costos y la inversión necesarios para que las empresas operen en un segmento determinado. Por ejemplo, para el autor respectivo, el poder del comprador influye en los precios que pueden cobrar las empresas, sus costos e inversiones, ya que los compradores poderosos, por ejemplo, pueden demandar servicios o productos costosos. El poder de negociación de los proveedores determina los costos de los insumos; el nivel de voracidad de la competencia influye en los precios de los productos o servicios, así como en los gastos de marketing y desarrollo de productos; y la

amenaza de nuevos competidores puede imponer límites de precios hasta ahora practicados, además de requerir nuevas inversiones.

Los siguientes son algunos ejemplos de cómo las cinco fuerzas ilustradas por Porter (1989) pueden influir en la rentabilidad de las empresas:

a) Amenazas de nuevos competidores (nuevos entrantes): Al traer consigo el deseo de ganar cuota de mercado, son responsables de grandes inversiones, tanto en capital como en tecnologías. Así, los precios de los productos del segmento industrial en su conjunto tienden a caer, lo que obliga a las empresas existentes a implementar nuevas políticas de inversión para hacer frente a nuevos entrantes. Entonces, los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, sobre todo, cuando se diversifican desde otros mercados, tal como lo hizo Pepsi cuando ingresó en la industria del agua embotellada, o Microsoft, cuando comenzó a ofrecer navegadores de Internet, y Apple, cuando entró en el negocio de la distribución de música (Porter, 1989). La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. En el sector minorista de café especializado, por ejemplo, las barreras de entrada son relativamente bajas, por lo cual Starbucks debe invertir agresivamente en modernizar sus tiendas y ofertas de menú (Porter, 2008, p. 2).

b) Poder de negociación de los clientes: Los grandes clientes han tenido tradicionalmente un gran poder de negociación, en vista de negociar grandes volúmenes. Así, cuanto mayor sea la dependencia de la empresa de un cliente en particular, mayor será su influencia

en los resultados de la empresa. Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Porter, 2008, p. 5). Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor; si los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí; si los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor; si los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar los productos del sector por sí mismos; y si los proveedores generan demasiadas utilidades.

c) Amenaza de nuevos productos: En resumen, las empresas de un determinado segmento industrial fabrican nuevos productos. Las empresas que poseen productos sustitutos reducen los márgenes de ganancia de las empresas de los productos sustituidos porque cuanto más atractiva sea la alternativa de precio-desempeño que ofrecen los productos sustituidos, mayor será la presión sobre la rentabilidad de los productos sustituidos. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento (Porter, 2008, p. 7).

Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos. En las economías emergentes, por ejemplo, el alza en la demanda de teléfonos fijos ha menguado a medida que

muchos consumidores optan por tener el teléfono celular como su primera y única línea telefónica.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector y si
- el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

d) Poder de negociación de los proveedores: Las empresas que tienen limitaciones para cierto tipo de proveedores pueden eventualmente sufrir presiones como aumentos de precios o pérdida de calidad, hecho que reduce su rentabilidad o puede generar quejas y devoluciones por parte de los clientes: “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008, p. 4).

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si está más concentrado que el sector al cual le vende; si los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; si los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor; si los proveedores ofrecen productos que son diferenciados; si no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor; y si el grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

e) Rivalidad en la industria (competidores): La rivalidad en un determinado segmento industrial es el resultado de la búsqueda de oportunidades, donde las empresas buscan mejorar su posición. La rivalidad derivada, por ejemplo, de políticas de precios o campañas publicitarias: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y

mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter, 2008, p. 7).

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

Aun considerando lo dispuesto en la literatura sobre “estrategia”, otros autores se destacan en la formulación de teorías y enfoques dentro de este campo de estudio, como, por ejemplo, Biasca (1995, p.105), que define la estrategia como el “esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucran: a) pensar en el futuro y b) decidir los futuros deseados y las acciones para alcanzarlos, además de establecer metas para alcanzar las metas establecidas”.

1.3 Gestión estratégica de costos

La buena gestión de costos siempre se ha considerado un componente esencial para el éxito de cualquier tipo de organización. En este sentido, la necesidad de una mayor competitividad por parte de las empresas se refleja en la búsqueda de la mejora continua en la optimización de sus costos de producción, apuntando siempre a los resultados planificados. Sin

embargo, el ámbito de actuación, antes limitado únicamente por sus entornos internos, se ha vuelto insuficiente dentro del entorno competitivo (Shank, 1995).

De esta forma, la Gestión Estratégica de Costos (GEC) surge como una herramienta importante para que las organizaciones atiendan una demanda de información de carácter estratégico y planificación a largo plazo que está cada vez más presente en el día a día de las organizaciones (Shank, 1995).

En medio de este contexto, GEC, según Silva (1999, p. 17), “aparece como una respuesta para atender las demandas del sistema económico en relación con las nuevas perspectivas y alternativas que brinda la remodelación de los mercados en la búsqueda de la mejora continua de la competitividad”. Esto, a su vez, se considera como un conjunto de procedimientos de control de costos para formular las estrategias de una organización; se diferencia de la gestión de costos tradicional en que se trata de un análisis de costos en un contexto más amplio y no solo de resultados a corto plazo de decisiones de gestión. En este sentido, GEC se entiende como una combinación de elementos que vinculan la gestión de costos y la estrategia empresarial, con la función de brindar información suficiente para apoyar a los gerentes en el proceso de toma de decisiones (Machado et al., 2008).

Considerando lo anterior, es fácil identificar en la literatura de costos, tanto a nivel nacional como internacional, que esta relación entre el control de costos orientado a una visión estratégica y de largo plazo es el factor determinante que diferencia la gestión estratégica de costos con la metodología tradicional de control de costos

Por ejemplo, Martins (2003, p. 297) señala que la gestión estratégica de costos se refiere a “[...] la integración entre el proceso de gestión de costes y el proceso de gestión de la

empresa en su conjunto [...] necesaria para que las empresas sobrevivan en un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo”.

Shank y Govindarajan (1995, p. 6) definen la gestión de costos estratégicos como “el uso gerencial de la información de costos dirigida explícitamente a una o más de las cuatro etapas de la gestión estratégica”, mientras que Dekker (2009, p. 1) destaca que “la gestión de costos corresponde a la alineación deliberada de los recursos de una empresa y la asociación de su estructura de costos con estrategias de largo plazo y tácticas de corto plazo”. Tales afirmaciones también están en la misma línea de razonamiento que Hansen y Mowen (2001), quienes afirman que GEC corresponde al uso de datos de costos para identificar y desarrollar estrategias que produzcan ventajas competitivas sostenibles.

Luego de considerar que el proceso de gestión estratégica de costos se refiere al uso de información de costos con el propósito de formular estrategias, con el fin de obtener ventajas competitivas frente a los competidores, las empresas comenzaron a darse cuenta de que las herramientas tradicionales de toma de decisiones, las cuales tienen como delimitaciones de sus alcances, ya no satisfacen demandas informativas con el propósito de formular estrategias sostenibles (Porter, 1989). Por lo tanto, la necesidad de información solo sobre los costos de los productos ya no es suficiente en el proceso de preparación de un buen plan estratégico (Shank; Govindarajan, 1997). La información sobre costos de clientes y proveedores también ha cobrado relevancia en este contexto, dado que también pertenecen a la misma cadena productiva (Porter, 1989).

En medio del entendimiento señalado anteriormente, una ventaja competitiva no puede entenderse con solo mirar a la empresa en su conjunto. Para ello, el análisis y comprensión de las actividades, tanto de clientes como de proveedores pertenecientes a una misma cadena

productiva, puede dar un soporte más seguro a la formulación de una buena estrategia (Peña Torres, 2011, p. 5).

En este sentido, considerando las definiciones y objetivos de la gestión estratégica de costos, el análisis de la cadena de valor surge como un instrumento para la obtención de una ventaja competitiva. Con el fin de mostrar cuáles son las actividades estratégicamente más importantes dentro de una determinada cadena de producción, el análisis de la cadena de valor se ha llegado a considerar fundamental para desarrollar una mejor interacción entre una determinada empresa, sus clientes y proveedores, en el sentido de mejorar la eficiencia en estas relaciones y, en consecuencia, obtener ventajas sobre los respectivos competidores.

1.4 Otro enfoque de cadena de valor

Conocer la estructura de costos de una organización es un factor muy relevante para la toma de decisiones segura. Sin embargo, se ha vuelto insuficiente en el contexto operativo, dado que existen varias situaciones posibles para reducir estos mismos costos al observar y, principalmente, controlar variables externas a sus actividades operativas (Porto, 2010).

Actualmente, los gerentes han buscado observar variables que antes no existían al realizar sus respectivos negocios. Tales variables, sumadas a la necesidad de las empresas de brindar sustentabilidad permanente a los negocios, hacen que las organizaciones ya no consideren que el control de costos de sus actividades internas sea suficiente para lograr objetivos que brinden una ventaja competitiva frente a sus competidores. Así, la gestión de la cadena de valor surge como un instrumento de estrategia competitiva para las empresas, proporcionando una reducción de costos mutua entre las actividades de valor que forman parte de la misma cadena, además de brindar una visión amplia del negocio, no limitada a las estructuras corporativas internas (Shank; Govindarajan, 1997).

Para que una empresa mantenga una ventaja competitiva sostenible, debe tener un control total sobre sus actividades, así como conocer el funcionamiento de todos los elementos que forman parte de su cadena de relación (Shank; Govindarajan, 1997). Comprender el funcionamiento del proceso de una cadena, desde la extracción de materias primas hasta el consumo final de productos, proporciona a las empresas un gran diferencial, ya que de su gestión se pueden obtener ventajas competitivas, especialmente cuando las organizaciones quieren obtener ganancias a escala (Shank; Govindarajan, 1997).

Al observar las definiciones respectivas, la estructura de la cadena de valor muestra cómo los productos y servicios de una empresa encajan en la cadena de valor del comprador. En cuanto a la estructura, si los costos totales del producto de una empresa de eslabones de la cadena representan un porcentaje significativo de los costos totales de su comprador, dicha información puede ser muy útil para alentar a la empresa vendedora y al comprador a trabajar juntos en la reducción de actividades; consecuentemente, obteniendo resultados significativos para ambas empresas (Shank; Govindarajan, 1997).

En lo que respecta a la cadena de valor, Shank y Govindarajan (1997) sugieren una metodología específica para construir, analizar y utilizar una cadena. Esta metodología se divide en tres etapas:

- a) Identificar la cadena de valor, examinando costos, ingresos y activos para valorar las actividades;
- b) diagnosticar los generadores de costos regulando las actividades de valor;
- c) desarrollar una ventaja competitiva controlando los costos cubiertos por la cadena de valor.

En cuanto al alcance de la cadena de valor, existe consenso en la literatura. Por ejemplo, Shank y Govindarajan (1997), Porter (1989), Miranda (2002), así como Hansen y Mowen (2001) afirman que la cadena de valor de una empresa va mucho más allá de identificar y controlar las actividades de valor de la organización, porque se suma una cadena completa a las otras cadenas de valor, como las de proveedores y el propio comprador, y forman un sistema de valor.

Cuando se trata del análisis de la sostenibilidad de la cadena de suministro, Anderson y Dekker (2009) destacan tres preguntas indispensables:

- a) ¿Cómo reciben los compradores y proveedores un valor justo de mercado en sus contribuciones, en comparación con empresas alternativas en las que podrían participar?
- b) ¿Cada parte de la cadena de valor contribuye al valor en proporción a sus costos?
- c) ¿Podría haber cambios en la propuesta de valor o en la forma de relación en la cadena del mayor productor para compensar de manera justa a las otras partes involucradas?

Aun para Anderson y Dekker (2009), las partes involucradas corresponden a empleados, proveedores de productos y servicios, accionistas, clientes, comunidad, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. La cadena de valor está relacionada con el desarrollo de productos y procesos, la logística de entrada y salida, las operaciones internas, las ventas, la distribución y *marketing* y los servicios posventa.

Paralelamente al proceso de análisis de mercado competitivo y sostenibilidad de la cadena de valor, los autores también destacan la necesidad de preguntas relacionadas con (1) medición del desempeño financiero y no financiero, buscando comprender el nivel y volatilidad de propiedad de los costos comparados a su punto de referencia; y (2) el desempeño del monitoreo de costos, retroalimentación y mejora continua en relación al desempeño de costos a partir de la introducción de inversiones cíclicas y tecnológicas por parte de la empresa.

1.5 Gestión de logística

Para la gestión de una cadena de valor, la logística se considera una actividad fundamental, ya que es a través de ella que las materias primas, los materiales y los propios productos se transfieren entre los elementos de la cadena, uniendo los eslabones, tanto interna como externamente (Wanke, 2003).

Este es uno de los mayores desafíos que persiguen las empresas desde hace más de 80 años, ya que es un elemento fundamental para reducir los costos totales y mejorar los servicios prestados (Wanke, 2003). Así, la logística ha ido mejorando cada vez más para dar un mayor apoyo al control y gestión de las cadenas de valor, principalmente por la política de gestión de inventarios que está vinculada al elemento de visibilidad de la demanda. En este contexto, Wanke (2003, p. 17) también destaca que "reaccionar a la demanda en la producción y distribución y planificar la producción y distribución a través de pronósticos de ventas puede ser la política de gestión más adecuada".

Para Novaes (2004), la logística moderna busca incorporar:

- a) Plazos previamente acordados y plenamente cumplidos, a lo largo de toda la cadena de suministro;
- b) la integración efectiva y sistémica entre todos los sectores de la empresa;
- c) la integración (alianzas) efectiva y cercana con proveedores y clientes;
- d) la búsqueda de la optimización global, que implique la racionalización de procesos y la reducción de costos a lo largo de la cadena de suministro;
- e) la plena satisfacción del cliente, manteniendo un nivel de servicio preestablecido y adecuado.

Para Ballou (1993), la logística empresarial está relacionada con todas las actividades de manipulación y almacenamiento, que facilitan el flujo de productos, desde el punto de adquisición de la materia prima hasta el punto del consumidor final. También se ocupa de los flujos de información que ponen en movimiento los productos, con el objetivo de brindar niveles de servicio adecuados a los clientes a un costo razonable.

1.6 Cadena de valor versus contabilidad de gestión

En medio de describir la importancia de aplicar los conceptos de gestión estratégica de costos como instrumento de ventaja competitiva, especialmente en lo que respecta a la cadena de valor como una de sus herramientas, es importante resaltar las principales diferencias entre los supuestos presentes en el uso de la cadena de valor como herramienta para obtener ventaja competitiva y los supuestos contenidos en la contabilidad de gestión.

Para Shank y Govindarajan (1997) existen cinco grupos de elementos que resaltan las diferencias entre el análisis de la cadena de valor y la contabilidad de gestión: a) foco de acción; b) perspectiva; c) concepto de generador de costos; d) filosofía de la contención de costos; y e) conclusiones para decisiones estratégicas.

Aun así, según Shank y Govindarajan (1997), en cuanto al proceso de reducción de costos, la contabilidad gerencial lo aborda a través de centros de responsabilidad o costos de producto; y la cadena de valor trata la reducción de costos como una función de los generadores de costos para cada actividad, mientras explora los vínculos con clientes y proveedores. Finalmente, con respecto al grupo denominado *conclusiones para decisiones estratégicas*, Shank y Govindarajan (1997) destacan que para la contabilidad de gestión ninguno es fácilmente aparente, ya que la cadena de valor identifica los generadores de costos a nivel de cada actividad

individual, mientras que para cada valor, la actividad plantea cuestiones estratégicas relacionadas con la producción frente a la compra y con la integración hacia adelante o hacia atrás.

A pesar de enfatizar con menos detalle que Shank y Govindarajan (1997), otros autores de la gestión estratégica de costos también son unánimes al afirmar que la principal diferencia entre la contabilidad de gestión y la cadena de valor radica en que su alcance se limita a las estructuras internas de las empresas. Entre ellos se encuentran Porter (1989); Hansen y Mowen (2001); Kulmala, Paranko y Uusi-Rauva (2002), quienes aún enfatizan que, para medir el desempeño de una cadena productiva, es necesaria una evolución de la contabilidad gerencial, en paralelo con el sistema de reporte contable convencional.

1.7 Propuesta teórica para el abordaje de factores de rentabilidad de la cadena de valor

Como se ha analizado anteriormente, la cadena de valor puede entenderse desde distintas visiones, entre las que destaca la versión de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) en la que se estudia la cadena bajo tres dimensiones: insumo-producto, geografía económica y gobernanza en el sentido de cómo se relacionan y bajo qué vínculos los proveedores y la empresa.

La combinación del marco de cadenas globales de valor y otros enfoques permite el análisis de la cadena en particular. Profundizando en las CGV, primero se analizan sus componentes por separado de manera sintética para luego concretar con la propuesta teórica de la presente investigación.

1.7.1 Insumo-producto (I-P) como primera dimensión de la CGV

Insumo es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo con el contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción. Por sus propias características, los insumos suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte

del producto final. Puede decirse que un insumo es aquello que se utiliza en el proceso productivo para la elaboración de un bien. (Porto, 2010, p. 1)

El insumo, por lo tanto, se utiliza en una actividad que tiene como objetivo la obtención de un bien más complejo o diferente, tras haber sido sometido a una serie de técnicas determinadas.

El insumo-producto refleja, entre otros rubros, el origen y destino de las transacciones comerciales entre los distintos sectores económicos, incluyendo tanto las exportaciones como las importaciones (Porto, 2010, p. 4).

La demanda intermedia está constituida por el consumo de bienes y servicios tales como materias primas, materiales de oficina, combustibles, servicios profesionales, de asistencia técnica, calzado, etc., que se emplean directamente en los procesos productivos que llevan a cabo los establecimientos industriales, comerciales y de servicios, con el fin de generar otros bienes y servicios que pueden ser de uso intermedio o final (INEGI, 2014, p. 6).

Características cualitativas del producto como parte de la dimensión I-P

Las características cualitativas del producto hacen referencia a las especificidades del bien en particular, destacando atributos físicos, sensoriales y de calidad que lo distinguen de otros bienes en el mercado. En términos de cadenas de valor son todos aquellos indicadores que forman el producto en sí mismo.

Distribución de ingresos a lo largo de la cadena como parte de la dimensión I-P

Para identificar la generación y apropiación del valor agregado del encadenamiento y como parte de la dimensión de insumo-producto, se define que la distribución de ingresos a lo largo de la cadena es la siguiente:

- **Ingresos totales** que se calculan multiplicando los pares vendidos por su precio.

Es decir, el ingreso total es la cantidad total y final que genera la empresa por sus productos vendidos.

- **Producto vendido es el volumen total que se vende en un determinado periodo.**

- **Precio promedio es el precio ponderado por el volumen del producto vendido.**

- **Egresos** son los gastos, inversiones y salidas de la empresa. Estos se determinan en un cierto tiempo establecido.

- **Utilidad** es el margen de ganancias de la empresa después de haber vendido cierto número de pares y que compensa las pérdidas a lo largo de un periodo.

La estructura global de la cadena de valor (cuyos participantes por eslabón son los insumos, la transformación, la comercialización, la distribución, el consumo intermedio y el consumo final) consiste en un análisis estratégico que ayuda a una empresa a determinar su ventaja competitiva para poder dar más rentabilidad al calzado (Govindarajan, 1997).

1.7.2 Geografía económica como segunda dimensión de la CGV

“El término geografía económica tiene como objeto de estudio, el espacio, es decir el espacio físico que existe geográfica o territorialmente para poder generar y realizar actividades económicas” (Sandoval, 2012, p. 5).

Para Ángel Bassols Batalla (1957), la geografía económica es una ciencia social, rama de la geografía que estudia aspectos económicos en relación con los factores del medio natural y social, las causas de su formación, su distribución espacial y desarrollo en el tiempo, subrayando la diversidad de los fenómenos productivos regionales.

En esta parte se estudian las condiciones del mercado según la distribución geográfica de los productores y consumidores. También se tiene como objetivo principal el estudio de los aspectos económicos en la elaboración del calzado para mujer (Coll Morales, 2020).

La distribución geográfica se basa en una estructura económica que estudia las posibles relaciones que presenta el conjunto de la economía, repartido por sectores y ubicaciones. En este sentido, los expertos toman como referencia la relación que presentan los tres sectores fundamentales de una economía: el sector primario (minería, ganadería y agricultura), el secundario (transformación de la materia prima) y el terciario (servicios, finanzas y entretenimiento). En otras palabras, hablamos de que la estructura económica es el enfoque global de todas las interrelaciones que se producen en una economía. (Coll Morales, 2020, p. 1)

La estructura geoeconómica de la producción a nivel nacional es aquella que indica en dónde se está produciendo el producto para que sea distribuido a los diferentes puntos de venta (Sandoval, 2012).

La estructura geoeconómica del consumo intermedio de minoristas es aquella que indica en dónde están los puntos de venta para que los minoristas puedan ir a comprarlos (Sandoval, 2012).

1.7.3 Gobernanza como tercera dimensión de CGV

La gobernanza, según Gereffi, es el poder de dominio que tienen unos agentes sobre otros en la cadena de valor (1994). También puede entenderse como la vinculación que existe entre proveedores y empresas (2005). Tal como se explicó en la primera sección, esta dimensión permite observar el papel que juega cada agente en cada eslabón de la cadena de valor.

Otros enfoques de gobernanza se definen a partir de la forma de gobierno, corporativo o público, en que se comportan ciertos agentes en determinado contexto. Por ejemplo, Shroederer (2017) menciona que:

La gobernanza corporativa puede referirse a cualquiera de las políticas y procesos que controlan una empresa. Pero es más útil decir que la gobernanza se refiere a las políticas y procesos que ayudan la corporación a avanzar hacia sus objetivos, evitando conflictos indeseados (Schroeder, 2017, p. 1).

La gobernanza debe equilibrar las necesidades de varios grupos. Eso incluye accionistas, miembros del consejo, clientes y partes interesadas dentro de una empresa, como las siguientes: Gestión Ejecutiva, Operaciones, Gestión de Proyectos, Mejora de Proceso, Tecnología de la Información.

Respecto al dominio de mercado, no hay una definición clara, pero puede asociarse a lo que en economía se denomina “poder de mercado”; es decir, la capacidad de imponer las condiciones del intercambio con prescindencia, en un grado apreciable, de competidores y consumidores (Peña Torres, 2011, p. 1).

El dominio del mercado hace alusión a la capacidad de actuar de forma independiente de sus competidores, proveedores y distribuidores para ofrecer un producto de calidad al consumidor final.

Ahora bien, un minorista es un vendedor de artículos en pequeñas cantidades, circunstancia que implica un comercio hacia un consumidor final. El minorista compra productos en cantidad, circunstancia que suele implicar un precio menor, y los vende en pequeñas cantidades para lucrar con la diferencia. (Ramos, 2014, p. 1)

El vínculo que existe entre el minorista y la empresa es aquel que satisface las necesidades y deseos de sus clientes, ya que los esfuerzos de la empresa están encaminados hacia los requerimientos de sus consumidores. Estos últimos son el verdadero impulsor de todas las actividades de la organización (Peña Torres, 2011, p. 7).

Los costos de calidad son el esfuerzo económico que debe realizar la organización para satisfacer las expectativas del cliente. El costo de la calidad incluye categorías de prevención; evaluación y falla. Al asignar un costo a la calidad, éste puede ser administrado y controlado como cualquier otro costo. Al poner la calidad en términos de costo se ofrece un medio muy poderoso de comunicación y control (González, Definición del término “Costo de la calidad”, 2012).

La convención industrial de calidad a bajo costo se refiere al liderazgo de la organización en costos respecto a su competencia, y a su vez, ofrece calidad garantizada para que sus clientes minoristas puedan ofrecerle a su consumidor final un producto de acuerdo con sus necesidades (Ponte y Strugeon, 2008). En términos de la demanda, representa la preferencia del consumidor por una mejor calidad en el producto (Ponte y Strugeon, 2008).

La calidad es muy importante, ya que cada empresa debe estar comprometida con implementar procesos, materiales y herramientas que garanticen que el producto final esté con los parámetros requeridos para así poder llegar satisfactoriamente a manos del cliente. Esto supone la teoría perfecta (Peña Torres, 2011, p. 4).

Ahí es cuando el control de calidad se hace tan necesario e importante, pues es esto lo que garantiza mediante pruebas especializadas que un producto, por ejemplo, un par de zapatos, estén aptos para ser despachados a las manos del consumidor (Ponte y Strugeon, 2008).

Especialmente en aquellas empresas destinadas a la creación y comercialización de un producto, como lo es la industria del calzado, se hace imperante la necesidad de contar con un departamento de control de calidad. La creación de un par de zapatos es un conjunto de procesos complejos, aun cuando existan diversos sistemas de construcción, por lo que se aumentan considerablemente las posibilidades de que exista algún problema en el camino, ya sea por error de mano de obra humana, por el desperfecto en alguna de las maquinarias o por la pérdida de propiedades en algunos de los compuestos utilizados (Ponte y Strugeon, 2008). En esta industria del calzado se debe ser cuidadoso en los procesos de producción, ya que de estos depende, en parte importante, la rentabilidad de la empresa a largo plazo (Peña Torres, 2011, p. 4).

1.8 Marco conceptual y caracterización de la industria del calzado

Con la llegada de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, las sociedades avanzaron hacia un proceso de mecanización de la producción de diferentes rubros. Este proceso trajo consigo la mayor transformación económica y social registrada en la historia contemporánea y erigió a la industria como el epicentro de la civilización (Martínez, 2021).

1.8.1 Características de la industria

La industrialización de los sistemas de producción vino a sustituir, como primer eje de la economía, al sector de la agricultura. Esto debido a la implementación de maquinarias que permiten la fabricación de bienes de forma más rápida y eficiente, lo cual, a su vez, se traduce en un mayor ingreso de capital y en un proceso de aceleración de la actividad comercial (Caballero, 2016).

La industria emplea herramientas, maquinarias y tecnología para transformar la materia prima en productos de consumo.

La actividad industrial, en términos generales, está constituida por tres tipos de elementos principales:

- **El elemento humano**, que incluye, a grandes rasgos, a los trabajadores de las fábricas, administrativos y empresarios;
- **El elemento económico**, que se refiere al capital y al mercado;
- **El elemento material**, es decir, las materias primas que se clasifican por su origen: minerales no metálicos, minerales metálicos, materias primas de origen vegetal, materias primas de origen animal, el petróleo, el gas y el carbón (Caballero, 2016).

1.8.2 Tipos de industria

En cuanto al marco legal se refiere, la empresa industrial, dependiendo de su estatus jurídico, se puede clasificar en tres grandes tipos:

- **Industrias o empresas públicas**, las cuales dependen de un ente público y forman parte del patrimonio nacional y sus beneficios o pérdidas afectan a la sociedad en conjunto (Westreicher, 2020).
- **Industrias o empresas privadas**, que se subdividen en individuales o colectivas dependiendo del número de socios de la sociedad mercantil (Westreicher, 2020).
- **Industrias mixtas**, de las cuales, una parte de la industria es pública y la otra, privada (Westreicher, 2020).

Según el tipo de bienes que producen, las industrias se clasifican en tres grandes grupos: industrias de base, industrias de bienes de equipos y de bienes de consumo (Westreicher, 2020).

- **Industrias de base:** son las primeras en la fase de producción, transforman materias primas en productos semielaborados para su utilización en otras industrias y raramente son vendidas al consumidor final. Un claro ejemplo es la siderurgia.

- **Industrias de bienes de equipo:** se dedican a la producción de bienes de equipos productivos a través de la transformación de productos semielaborados (por industrias de base normalmente). Por ejemplo, fabricación de maquinaria o equipos electrónicos.

Industrias de bienes de consumo: fabrican bienes de consumo para el uso directo del consumidor final. Por ejemplo, textiles o electrodomésticos (Caballero, 2016).

1.8.3 La industria textil

Dentro de la industria de bienes de consumo se encuentra la industria textil, que representa la actividad económica dedicada a la manufactura de hilos, fibras, telas y otros materiales para obtener bienes derivados (Westreicher, 2020).

Esta industria comprende también la confección de prendas, calzados y diferentes piezas que utilizan las personas para vestirse.

Westreicher afirma lo siguiente:

La industria textil destaca, frente a otros sectores, por la gran cantidad de mano de obra que emplea a lo largo de todo el mundo. Además, al necesitar maquinaria liviana, puede instalarse en cualquier lugar del globo donde pueda aprovechar el menor coste por hora hombre de trabajo. (2020, p. 3)

De igual manera, la industria textil posee una serie de características especiales como son (Westreicher, 2020, p. 5):

- Se encuentra dentro de la categoría de la industria ligera. Esto porque no requiere grandes cantidades de materiales, en comparación con otros sectores como el minero o metalúrgico.
- Utiliza insumos naturales, como el algodón o la lana, y sintéticos, como el poliéster o el nailon.
- Sus productos suelen consumirse todo el año y de manera masiva.
- Pertenece al sector secundario de la economía, que transforma la materia prima en bienes destinados al consumidor final.
- Es un sector muy vinculado a la industria de la moda, desde donde se proponen las tendencias en el vestir. Estas, a su vez, varían según el país o región.
- La demanda cambia según la época del año, variando el tipo de prendas requeridas. (Westreicher, 2020, p. 5)

Actualmente, la industria textil es uno de los motores tecnológicos más innovadores de la economía internacional, especialmente en el sector de la confección. Representa una fuente constante de nuevos materiales y combinaciones, así como una variedad cada vez mayor de funciones en todas las áreas de este sector. (Westreicher, 2020, p. 5)

Como elemento humano incorpora específicamente a trabajadores especializados en la maquila y transformación del calzado para dama. En cuanto a elementos económicos, incluye al mercado para mujeres de entre 16 y 70 años que están ubicadas en las principales ciudades del país. Respecto al elemento material, requiere materiales sintéticos como insumos: forros, suelas, plantillas, adornos, tacones y pegamento (Westreicher, 2020, p. 10)

El tipo de industria es de bienes de consumo que satisfacen necesidades básicas y no básicas de la consumidora final. La necesidad básica que se cubre es con la producción de

zapato de piso cómodo, mientras que aquellos de necesidad no básica satisface la demanda de zapatos de fiesta para graduaciones y salidas de escuela (Westreicher, 2020, p. 11).

Una vez analizado el marco teórico y las diferentes referencias de los principales conceptos, este estudio se basa en el enfoque de cadenas de valor de Gereffi (2005) bajo las tres dimensiones propuestas: insumo producto, geografía económica y gobernanza y retoma algunos conceptos de Porter (1998) como estrategia y competitividad y rentabilidad.

Más adelante se expone la aplicación real de una empresa de calzado para dama en México. Los puntos que se abordan son:

- Antecedentes y contexto de la industria del calzado en México.
- Industria del calzado (diseño, fabricación, distribución y comercialización).
- Principales actores del mercado en México.
- Inversión en tecnología y bienes de capital.
- Indicadores para la cadena de calzado de mujer en México.
- Distribución de ingresos a lo largo de la cadena en León Guanajuato y Ciudad de

México.

- Contexto general en importaciones y exportaciones
- Información técnica del producto
- Característica del producto.
- Diferentes líneas de calzado en la empresa (sandalia, zapatilla, zapato de piso, y

botín)

- Estructura de la cadena de valor

METODOLOGÍA

Idealmente, se debe proponer la selección de una nueva perspectiva en rentabilidad que sea efectiva, hasta que se hayan analizado positivamente varias alternativas ante el planteamiento analizado. Considerar múltiples alternativas de visión de análisis puede mejorar significativamente el valor de buscar un perfeccionamiento idóneo y de manera más correcta. Una vez que se haya decidido sobre qué variables pueden ser mejores, este estándar objetivo se convierte en la base para desarrollar una hoja de ruta para investigar dicha visión.

Se deben analizar nuevas perspectivas o alternativas al planteamiento antes de la evaluación final de manera específica y con detalle. Un error común en la resolución de planteamiento de análisis en rentabilidad es que las alternativas se evalúan rápidamente a medida que se plasman (Martínez, 2021). Es por ello por lo que es primordial saber que, si nos centramos solo en tratar de obtener los resultados de manera rápida, se pierde el potencial de aprender y de lograr una buena alternativa que permita una mejora real en el proceso del planteamiento (Shank; Govindarajan, 1997).

1.9 Evaluar y seleccionar alternativa

Analistas en rentabilidad utilizan una serie de consideraciones al seleccionar la mejor alternativa ante un planteamiento dentro de esta área (Martínez, 2021).

- Todas las variables involucradas deben seguir el enfoque seleccionado a fin de optimizar el procedimiento.
- La implementación de alternativas debe ser desarrollada paso a paso a fin de generar mejores resultados.
- Implementar y dar seguimiento a la nueva alternativa ante un planteamiento.

Involucrar a otros en las indagaciones o aplicaciones es una forma efectiva de ganar aceptación y apoyo y minimizar la resistencia a los cambios posteriores dentro de un proceso de análisis a indagar, mejorar o evaluar (Martínez, 2021).

Independientemente de cómo se implementen las nuevas alternativas ante este tipo de planteamientos, los canales de retroalimentación deben integrarse al análisis. Esto permite un monitoreo continuo y pruebas de eventos reales contra expectativas. La resolución de planteamientos en rentabilidad y las técnicas utilizadas para obtener claridad son más efectivas si la visión permanece en su lugar y se actualiza para responder a cambios futuros (Martínez, 2021).

Ante lo anterior, como introductorio al planteamiento del problema, se ve que la unión entre la teoría y la práctica en rentabilidad es aplicada en confección de discusiones. Tiene como parámetro inicial comprobar las formulaciones (teóricas y prácticas) en lo que concierne al análisis sobre cómo incrementar la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México en los próximos años, resumidas en las funciones más relevantes y su impacto en el ámbito en rentabilidad según el capítulo correspondiente. Esto con el propósito de dar con una nueva perspectiva pertinente al planteamiento de este trabajo.

Las habilidades para resolver planteamientos en rentabilidad se exponen a la capacidad para analizar dificultades anteriores de manera efectiva y oportuna sin ningún impedimento, a fin de mejorar o perfeccionar continuamente a nivel presente como a futuro (Shank; Govindarajan, 1997).

Esto implica identificar y definir el planteamiento a fin de generar nuevas perspectivas o análisis alternativos, como evaluar y seleccionar las mejores alternativas a exponer.

Obtener una retroalimentación y responder adecuadamente es también un aspecto esencial de las habilidades de resolución de planteamientos en rentabilidad.

Cada vez hay más problemas dentro del mundo en rentabilidad (Shank; Govindarajan, 1997); sin embargo, algunos planteamientos son más complejos que otros. Es por ello por lo que, si no se buscan nuevas alternativas o perspectivas a dichos planteamientos de manera rápida, se pueden generar más problemáticas dentro del mismo.

Por esta razón, la capacidad de resolver planteamientos en ámbitos de rentabilidad es de gran importancia para los profesionales y las organizaciones. Por lo que, ante esto, se dan beneficios que incluyen (Shank; Govindarajan, 1997):

Verificar cuál es la situación actual en rentabilidad y qué implica, que sea un planteamiento para analizar. Por ejemplo, ¿cuáles son los beneficios del proceso actual y por qué hacerlo así? Comprender de dónde viene el análisis de estudio, cómo encaja con los desarrollos actuales y cuál es el entorno actual, es crucial para determinar si las nuevas perspectivas de estudio realmente funcionaran o no. De manera similar, se debe tener un conjunto de criterios para evaluar nuevas perspectivas o no se sabrá si la idea es viable o no en cuanto a su análisis (Shank; Govindarajan, 1997). Esta parte del proceso ante planteamientos en rentabilidad garantiza de cierta manera que se invierta tiempo en dar un paso atrás y evaluar la situación actual y lo que realmente se necesita analizar, estudiar y exponer como nuevo ante la situación expuesta. Después de la investigación, a menudo es bueno retroceder un paso para volver a confirmar que el análisis dado sobre el planteamiento sigue siendo válido (Martínez, 2021).

Es en el proceso de resolución de planteamientos que se deben investigar los diversos factores acerca de cada una de las variables de análisis potenciales (Martínez, 2021).

Sin embargo, es posible descubrir que al exponer las variables se tiene una ventaja única. Solo descubriendo esto se podría elegir poner el esfuerzo en desarrollar la idea para que esta funcione ante la problemática. Todo con el fin de dilucidar tanto las actitudes y habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones o roles necesarios a niveles personales, profesionales o colectivos en vinculación con el propósito de subrayar las competencias adecuadas, según corresponda, en perspectiva sobre el análisis de cómo incrementar la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México (Shank; Govindarajan, 1997).

Siguiendo con lo anterior, se determina que este trabajo pretende responder, aportar, mejorar, investigar y dilucidar conclusiones en situaciones o desempeños individuales como colectivos en referencia y así, dar con las respuestas correctas a las diversas interrogaciones que buscamos puntualizar y perfeccionar, a medida que se desarrolla este proyecto.

El objetivo de la búsqueda de mejoras continuas tanto en grados innovadores como de perfeccionamiento a los ya realizados es un aumento exponencial en la rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Este trabajo tiene como propósito encontrar un beneficio positivo y directo a nivel profesional y organizacional, ya que tener presente este tipo de información basada en investigaciones referenciales (tanto teóricas como de origen práctico), ayudará de forma óptima e ilustrativa a quien lo requiera, a fin de emprender las acciones concretas en beneficio individual y en focos de perfeccionamiento en sintonía con el rendimiento colectivo.

1.10 Metodología de análisis para la cadena de valor

De acuerdo con la revisión metodológica y teórica-conceptual, los indicadores que se tomarán en cuenta son los que se muestran en el siguiente cuadro basado en Gereffi (1994, 2005, 2019):

Tabla 2. Indicadores por dimensión para la cadena de calzado de mujer en México

Dimensión	Categoría o variable	Indicadores para la cadena de calzado de mujer en México
Insumo-Producto	Características del producto	Características cualitativas del producto
	Distribución de ingresos a lo largo de la cadena	Ingresos totales Pares vendidos Precio promedio por par Egresos Pérdida Utilidad
	Estructura de la CGV	Definición de participantes en cada eslabón
Geografía Económica	Estructura geoeconómica de la producción	Producción a nivel nacional
	Estructura geoeconómica del consumo	Consumo intermedio de minoristas
Gobernanza	Dominio	Estructura de mercado
	Vínculo	Vínculo que existe entre el minorista y la empresa para satisfacer la necesidad de demanda específica con una capacidad de respuesta pertinente, eficiente e inmediata.
	Convención	Industrial (calidad a bajo costo)

Nota: Tabla de elaboración propia con base en Velázquez (2018)

El cuadro anterior identifica las dimensiones que se consideran para determinar los factores de rentabilidad en el calzado para dama: insumo-producto, geografía económica y gobernanza, las cuales se dividen en categorías o variables que definen diferentes indicadores en la cadena de valor. Los indicadores que corresponden a cada dimensión marcan la diferenciación del producto con respecto a otros, lo cual se traduce en una ventaja competitiva en el sentido de Porter.

Se espera que los resultados de este análisis sean satisfactorios y arrojen información útil, práctica y motivante para el apoyo general, con la conciencia enfocada en los

beneficios determinados que esta indagación puede contribuir a la práctica frecuente en el ejercicio de la función, así como a la organización en la perspectiva brindada por el análisis sobre cómo incrementar la rentabilidad en la cadena del calzado de mujer en México.

El caso de estudio en la cadena de valor de Exclusivas de Oro se basó en los balances que durante 5 años se han elaborado en las dos sucursales tanto en la Ciudad de México como en León, Guanajuato. A su vez, todos los resultados que se condensan en las tablas y mapas fueron arrojados por los reportes que elaboró la misma administración de la empresa a través de estos años.

CAPÍTULO SEGUNDO: ANTECEDENTES Y CONTEXTO ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

2.1 Historia de la industria del calzado en México

En México, el calzado representa una de las industrias tradicionales de la nación. Esta área comercial es de suma importancia debido a que se trata de uno de los sectores productivos más trascendentales para la economía de nuestro país en general; debido a la cantidad y al valor económico de su producción, del personal ocupado, tanto directo como indirecto, y del tipo producto que fabrican (Chávez, 2009).

Los primeros registros de elaboración de calzado, durante la época de la colonia, detallan que “en México los zapatos fueron elaborados para utilizarse únicamente en ceremonias y rituales especiales. Estos denotaban un estatus social del portador estos eran elaborados de piel de zorro o de jaguar y suelas de piel de venado” (Ávila y Pedraza, 2014, p. 1).

Los primeros talleres fueron establecidos en 1645 “en León, en los cuales se estima que eran 36 familias las que se dedicaban a la producción. Estos eran para un sector selecto de la población. En este periodo se da la influencia de tendencias europeas básicamente” (Ávila y Pedraza, 2014, p. 1).

Para el siglo XVIII, “surgen los primeros gremios de zapateros y curtidores. Con estos gremios se inicia la producción de calzado, la cual se desarrolló en Puebla y de ahí se inició la expansión a León y otras regiones del país” (Ávila y Pedraza, 2014, p. 1).

Ya en el siglo XIX, se “desarrolló la especialización de la mano de obra debido a que la fabricación del calzado se hacía de manera manual en pequeños talleres familiares, a mediados de este siglo los zapateros mexicanos eran reconocidos por la calidad de sus productos” (Ávila y Pedraza, 2014, p. 1).

A inicios del siglo XX, la producción de calzado se convirtió en industria mecanizada. Este proceso de industrialización se dio con el presidente Porfirio Díaz.

Durante este periodo se abrieron más empresas, en cuyos procesos productivos se fueron incorporando nuevos materiales y técnicas de elaboración. Existían varias empresas pequeñas, cada una de ellas dedicadas a producir los distintos materiales que componían el calzado en su totalidad y la mano de obra que se empleaba en otras actividades se fue desplazando hacia la manufactura del calzado (CICEG, 2013).

En 1920, surge la producción de maquila con la llegada de maquinaria importada, que permitía la fabricación de calzado a mayor escala. Para la década de los 30, la industria seguía en franco crecimiento: había talleres grandes, medianos y pequeños que, en conjunto, empleaban a más de 10 mil obreros y producían 700 pares de zapatos diarios. Posteriormente, aparecieron establecimientos comerciales y de servicios, así como fábricas de huaraches, pantuflas y sandalias. De esta manera, la cadena productiva era cada vez más grande y empleaba al 49% de la población económicamente activa. El aumento a las exportaciones se dio durante la Segunda Guerra Mundial, las cuales se realizaban hacia los Estados Unidos (CICEG, 2013).

En 1945, para finales de la Segunda Guerra Mundial, se inició la fabricación en serie y de manera sistematizada de calzado, con unos niveles producción que satisfacían a grandes ciudades como la de México. A pesar de esto, durante la posguerra, la región de Guanajuato entró en una crisis de sobreproducción que trajo como consecuencia la caída del precio del calzado. Posteriormente, se incorporó tecnología a los procesos y se fraccionaron las labores en la confección, importándose maquinaria de Estados Unidos, Alemania y Checoslovaquia. Esta innovación tecnológica generó una oposición por parte de los obreros debido a que la implementación de estos métodos desplazaba a la mano de obra en la producción (Iglesias, 1998).

Durante la década de los setenta, se abrieron nuevas empresas y las más grandes comenzaron a fabricar sus propios insumos. El sistema productivo establecido fue exitoso gracias a la coordinación de las actividades de los empresarios, trabajadores, instituciones y gobierno. La cooperación entre los diversos productores y agentes permitió que los pequeños talleres se especializaran, que se ampliara la producción y las inversiones, y se mejoraran las técnicas de fabricación, teniendo la capacidad no solo de satisfacer la demanda local, sino también una parte de la demanda externa, al producir calzado para la exportación (Iglesias, 1998).

A partir de la década de los 80, el Estado Mexicano dio un giro en cuanto a su política económica general, dejando atrás el proteccionismo económico, que tenía como principales características las restricciones al ingreso de productos importados al país y el establecimiento de aranceles, además de estrictos permisos de importación. De esta manera, el país avanzó hacia la liberación comercial a través de su inclusión en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986 (Iglesias, 1998).

El GATT es un tratado multilateral que fija normas convenidas para regir el comercio internacional y constituye un foro en el que los países pueden discutir y negociar sus problemas comerciales. Los principios fundamentales del Acuerdo General son el comercio sin discriminación, la protección exclusivamente arancelaria, la conciliación de diferencias y la prohibición de restricciones cuantitativas a la importación.

Con la adhesión de México al GATT, “las industrias mexicanas del cuero y del calzado, espacio tradicional de capitales nacionales, se sacudieron muy fuertemente, como muchos otros sectores manufactureros” (Iglesias y Rocha, 2006, párr. 1). Durante los primeros años del GATT, “de 1988-1989, encuentran a la industria nacional del calzado con una producción en

franco decremento: la tasa de crecimiento disminuye entre esos años en -18.43%” (Iglesias, 1998, p. 49).

Debido a la escasa inversión en tecnología y capacitación, problemas financieros y, sobre todo, a la incorporación al mercado internacional de Filipinas, Vietnam, Taiwán y China, entre los años 1989 y 1993, se registró una fuerte caída en la producción. Durante este mismo periodo, el consumo de productos nacionales cayó 15% y las importaciones crecieron 62% (Carrillo, Martínez y Galhardi, 2014).

Durante el periodo que abarca el año previo a la inclusión al GATT (1985) y la propuesta del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (1993), se registró la caída más abrupta en el volumen de producción del calzado mexicano (Riquelme, 2018).

Dándole continuidad a la política de apertura de la economía, el Estado Mexicano firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1993, junto con Canadá y Estados Unidos, y entró en vigor en 1994.

Los principales objetivos del TLCAN eran conceder a los firmantes el estatus de nación más favorecida. Es decir, que estos países contaran con las mejores condiciones de comercio entre ellos, eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios, promover condiciones de competencia justa, aumentar las oportunidades de inversión, proporcionar protección y cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos para la resolución de disputas comerciales e implantar un marco para una mayor cooperación trilateral, regional y multilateral, a fin de ampliar los beneficios del acuerdo comercial (Riquelme, 2018).

La firma del TLCAN, en 1993, “hizo tambalear aún más la planta productiva manufacturera. Las empresas supervivientes de esta crisis tuvieron que reestructurarse no solo en

el tipo de manufacturas que antes producían, sino también en lo que se refiere al propio destino de su producto” (Iglesias y Rocha, 2006, p. 1). Un porcentaje elevado de la microempresa produce partes del calzado a pedido de la mediana y gran empresa.

Para 1994, los salarios elevados y el déficit en la balanza comercial mantenían al país en una situación de desventaja en cuanto a competitividad, la cual produjo una caída en la producción de 3.6 por ciento. En 1995, se reanimaron las exportaciones y la crisis. Junto con la devaluación de la moneda, supusieron una ventaja competitiva para el calzado nacional por la caída del valor en dólares de los salarios nacionales (Carrillo, 2014).

El resquebrajamiento de la planta productiva de las industrias del cuero y del calzado en México parecía haber llegado a tocar fondo hacia 1997, momento en que las exportaciones comenzaron a despegar durante un breve periodo no mayor a dos años. De esta crisis, los empresarios supervivientes habían aprendido que no era tan fácil lograr homogeneizar calidad, demanda, calendarios estrictos y tipo de manufactura, como tampoco encontrar un nicho adecuado para competir en el mercado estadounidense, principal comprador de estos productos (Iglesias y Rocha, 2006, p. 2).

Alternativas de estrategia para la mejora del desempeño de la industria del calzado en México:

Las condiciones que enfrenta el conjunto de las empresas especializadas en la producción de calzado en México se producen por problemas estructurales en los distintos ramos industriales y en la serie de ideas prevalecientes entre los empresarios acerca de la naturaleza, finalidades y condiciones de la actividad empresarial. Si estos factores determinan una incapacidad básica de las empresas para adaptarse y competir a nivel internacional, entonces la actual planta productiva no tiene posibilidades de sobrevivir (Vargas, 1996).

Es indispensable pensar en estrategias que abarquen a los sectores integrantes de la cadena productiva, pues es claro que no es posible considerar la competitividad del ramo sin considerar la de aquellos que lo alimentan y se abastecen de él. De esta manera, surgen los siguientes apartados que son trascendentales.

2.2 Antecedentes y contexto de la industria del calzado en México

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el principal insumo de la producción de calzado es el curtido y acabado de cuero y piel, al representar el 43% del costo total en el proceso de fabricación (DENUE, 2014).

En cuanto a las zonas productivas del país, el INEGI indica que la industria de calzado se encuentra localizada principalmente en Guanajuato, Jalisco y Estado de México. Al mes de noviembre de 2013, había registradas 8482 unidades económicas de la rama de fabricación de calzado, siendo la región de Guanajuato la más importante del país por su producción del 68.4% del calzado fabricado en el país. La producción nacional de calzado se encuentra localizada en ocho municipios del país principalmente:

- León, Guanajuato aporta el 57.8% del valor total de la producción;
- Guadalajara, Jalisco, el 10%;
- San Francisco del Rincón, Guanajuato, el 6.7%;
- Purísima del Rincón, Guanajuato, el 3.9%;
- Zapopan, Jalisco, el 3.1%;
- Iztapalapa, Distrito Federal, el 1.4%;
- Toluca, México, el 1.3%; y
- San Mateo Atenco, México, el 1.2%.

Estos ocho municipios producen el 85.4% de la producción total de calzado del país (INEGI, 2014).

Existe una especialización regional en cuanto a la fabricación por tipo de calzado. León se especializa en elaboración de calzado para hombres y niños; Guadalajara, en calzado para mujeres; México, en calzado atlético y deportivo; y Ciudad Juárez, en bota de alto precio (Martínez, 2006). La industria como tal no es muy dinámica, ni tampoco fuente de grandes innovaciones; estas se centran en los diseños del calzado por temporada, en los insumos y en diversos ajustes a la maquinaria utilizada (que generalmente es importada y debe ser adaptada a los procesos productivos locales). El sistema productivo se caracteriza por la intensidad en mano de obra, lo que permite la existencia de productores con procesos y técnicas de producción que son obsoletos. Pero la experiencia que se adquiere al aprender haciendo y con el aprendizaje interactivo es un componente importante para la competitividad del sector. Incluso existe un mercado laboral especializado. Por esta razón, también el empleo está estrechamente relacionado con el comportamiento de la producción (Carrillo, 2014).

2.3 La industria del calzado en México en cifras

México es el noveno productor mundial de calzado, con una producción en 2019 de 251 millones de pares.

A pesar de su posición en el top ten, México ha desacelerado su producción en un 3,46 % frente a 2018. Es de destacar que México es uno de los países con mayor apertura comercial, por esta y otras razones, las ventas en 2019 alcanzaron los 1.737 millones USD (Molina, 2020).

La industria del calzado es el principal eslabón de la cadena cuero-calzado-marroquinería y está integrada por cerca de 7 mil 400 establecimientos productores (equivalentes

al 68.4% del total de la cadena productiva). Cerca de 41 mil 500 zapaterías existen en todo el territorio nacional (Molina, 2020).

Según INEGI (2014), el principal segmento productivo de la industria del calzado es la fabricación de calzado con corte de piel y cuero, seguido del calzado de tela y, por último, del calzado de plástico.

2.4 Importaciones

En el año 2019, China permanecía como el mayor exportador hacia México para la comercialización del calzado, seguido por Vietnam e Indonesia (Molina, 2020, p. 4). En las importaciones sobresalen los calzados de deporte para hombres o jóvenes, calzado deportivo que cubre el tobillo y sin puntera metálica y las sandalias con suela moldeada en una pieza. Todos ellos provenientes, en su mayoría, de los 3 países mencionados previamente.

2.5 Exportaciones

En el contexto de las exportaciones, Estados Unidos es el primer destino de los productos mexicanos; en segundo lugar, esta Canadá; y a continuación, le sigue Guatemala. Una ventaja competitiva que tiene la industria frente a EE. UU. es la de *Speed to Market*, cero aranceles y la ubicación privilegiada de México para satisfacer la demanda en un tiempo mucho más corto (Molina, 2020, p. 4).

En este apartado destacan el calzado de caucho o plástico impermeable con puntera metálica de protección, enviado principalmente a Estados Unidos y sandalias con suela moldeada en una pieza, dirigidas a los mercados de Estados Unidos, Brasil y Canadá.

2.6 Principales actores del mercado en México

Se trata de un mercado muy fragmentado. El 95 % de las unidades económicas está formado por pequeñas y microempresas. En cuanto a los líderes del sector, aparecen tres

fabricantes locales que superan ampliamente al resto, Fábricas de Calzado Andrea SA de CV, Flexi SA de CV y Price Shoes SA de CV. Calzado Andrea SA de CV, por un lado, se dirige principalmente a un perfil de consumidor con ingresos bajos y medios, y ofrece diseños innovadores y a la moda, con una calidad estándar y unos precios accesibles. Flexi SA de CV, por otro lado, ofrece un posicionamiento de precio más alto. En el resto de los competidores se encuentran diversos tipos de fabricantes; entre ellos, marcas deportivas conocidas mundialmente y cadenas *fast fashion* (Molina, 2020, p. 1).

En lo que al costo del calzado se refiere, el mercado mexicano tiene un precio medio inferior al promedio de América Latina. El precio medio de un par de zapatos en los países latinoamericanos es de 48,76 USD, mientras que en México es de 44,78 USD; 4 dólares por debajo de la media. Si se compara esta información con la obtenida en el Banco Mundial, del PIB per cápita de estos países calculado a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA), se observa que México posee un PIB per cápita un 23,6 % superior a la media de la región (Molina, 2020, p. 1).

2.7 La industria del calzado

La industria del calzado es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de todo tipo de calzado para el pie. El sector calzado abarca una gran variedad de materiales en su fabricación, tales como telas, plástico, caucho y cuero, y productos; desde los diversos tipos de calzado para hombres, mujeres y niños, hasta productos más especializados (Secretaría de Economía, 2015). La producción mundial de calzado alcanzó los 24.200 millones de pares en 2018, lo que supuso un crecimiento del 2,7% con respecto al año anterior. Esta industria ha crecido por encima del 20% en los últimos nueve años (Revista del calzado, 2018).

En la industria del calzado los países asiáticos tienen el 87% de la producción global, siendo China el principal productor de zapatos con el 60.5%, seguido de la India con 10.4%. Brasil es el único país no asiático entre los cinco mayores productores. Para la región norteamericana, las estadísticas a nivel macro indican que solo se produce el 2% del calzado mundial en dicha región. Además de esto, Norteamérica es la tercera región en lo que a consumo se refiere, con el 17% del total producido. Por otra parte, para esta zona existe prácticamente un equilibrio entre el consumo interno (46%) y el extra-continental (54%), es decir por cada par de zapatos que se exporta un par se queda en la región (tuinterfaz.mx, 2018).

La industria del calzado es global, puesto que las actividades que definen su ciclo de valor son el desarrollo de productos, el abastecimiento de materias primas y componentes, la manufactura, la distribución logística y la comercialización, se encuentran vinculadas a escala mundial a través de alianzas estratégicas en las empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países. En la actualidad, en el desarrollo de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no invierten en el mercado global de manera aislada. En el juego de la hipercompetencia (que considera al mercado nacional e internacional como uno solo), la lucha competitiva es en sí la cadena empresarial contra la cadena empresarial, polo regional contra polo regional, distrito industrial contra distrito industrial y país contra país (Chávez, 2009).

2.8 Planeación estratégica sectorial

Las agrupaciones empresariales deben definir estrategias en lo concerniente a mercados objetivo a nivel internacional. Estas elecciones tienen que hacerse en el contexto de una competencia directa con industrias de otros países. Países como Taiwán emprenden esfuerzos claramente concertados para incursionar, desarrollar y explotar mercados como el de México. Otros países como Francia e Italia han desarrollado mercados específicos y claras ventajas

competitivas en ellos. Romper la actual declinación de este sector implica un esfuerzo concertado y claramente dirigido a la identificación y fortalecimiento de ventajas competitivas, bien definidas y distintas a las fundamentadas en el bajo costo de la mano de obra (Vargas, 2018, p. 25).

2.9 Integración horizontal

Los mercados de exportación implican la producción de grandes volúmenes. Las cantidades de producto manejadas en transacciones internacionales no son accesibles a las empresas individuales. Contrarrestar esta barrera implica no solo un esfuerzo de los empresarios por asociarse con empresas integradoras, sino el esfuerzo de los gobiernos federal y estatales por adecuar el marco legal y económico en el que deben operar. En esta labor, el papel de las organizaciones dedicadas al fomento económico e industrial es insustituible (Vargas, 2018, p. 26).

2.10 Integración vertical

Desde la producción de piezas, hasta la comercialización y el financiamiento de las operaciones internacionales, deben estar integrados en el esfuerzo por incursionar en mercados internacionales. Los costos distribuidos a lo largo de la cadena son, por supuesto, acumulativos. Las utilidades en uno de los eslabones que va claramente en detrimento de los beneficios para el conjunto. Desde el punto de vista de las empresas productoras de calzado, solo un esfuerzo estratégico puede ser la base para concertar con los eslabones anteriores y posteriores en la cadena en conjunto como plataforma para el comercio internacional (Vargas, 2018).

2.11 Inversión en tecnología y bienes de capital

Las tecnologías de proceso y de producto empleadas en México van claramente a la zaga de la vanguardia internacional. La planeación estratégica del sector implica una inversión considerable, cuyos costos pueden ser compartidos y canalizados a los centros de desarrollo tecnológico que ya dan servicio a esta industria. La inversión requiere un análisis cuidadoso de los

mercados objetivo para identificar las tecnologías clave en cada uno. Debe programarse una inversión de corto y mediano plazo en la asimilación y desarrollo de esas tecnologías. El esfuerzo debe también estar guiado por decisiones acerca de la estrategia tecnológica que ha de seguirse en cada uno de esos mercados objetivo.

En este esfuerzo, es necesario integrar a los productores nacionales de bienes de capital, pues en la medida que se depende de tecnologías extranjeras, se está obligado a asimilar solo las que van quedando obsoletas, pues son solo estas las transferidas por los productores de vanguardia (Vargas, 2018).

2.12 Captación intensiva en todos los niveles

No solo los propios directivos de las unidades productivas, sino incluso los directivos y asesores de sus agrupaciones, requieren desarrollar una visión estratégica del futuro del ramo. Las estrategias usadas previamente no son en absoluto válidas ahora. El nivel técnico de las decisiones administrativas y de producción no puede ser dejado a la experiencia previa. Es indispensable desplegar esfuerzos sistemáticos por incrementar la productividad, integrar el diseño y el desarrollo de nuevos productos a las funciones esenciales de la empresa. Esto puede hacerse aun cuando tales costos sean compartidos a nivel interempresarial. La capacitación de la fuerza laboral debe estar también dirigida al desarrollo de ventajas competitivas específicas a nivel sectorial. Nuevamente, los costos pueden ser compartidos por varias empresas o incluso a nivel sectorial (Vargas, 2018).

CAPÍTULO TERCERO: APLICACIÓN

3.1 Caso de estudio de cadena de valor de calzado de mujer en México

Aplicando la metodología de **cadena**s de valor expuesta en el capítulo uno, se analiza el caso específico de Exclusivas de Oro y dos de sus sucursales.

Exclusivas de oro es una empresa 100% mexicana creada hace 40 años que fue creciendo a través de los años de una forma muy orgánica. Empezó en el centro de la Ciudad de México con un local en donde se comercializaba calzado para dama en diferentes líneas como la sandalia y la zapatilla. A su vez, conforme iba pasando el tiempo, se comenzaron a abrir sucursales en León y Ciudad de México, hasta llegar a adquirirse seis, un almacén y una fábrica.

Las sucursales o puntos de venta tienen su propia bodega en la parte de atrás y arriba para almacenar el zapato que está exhibido. Las líneas que actualmente se comercializan son las sandalias, las zapatillas, el zapato de piso y los botines. La empresa vende al mayoreo a partir de 6 pares del mismo modelo y color. Los minoristas pueden ir a comprar directamente a sucursal o levantar pedidos especiales. La numeración que se maneja es del número dos y medio hasta el seis y medio.

3.2 Insumo-producto

La industria de calzado demanda insumos del mercado tanto nacional como internacional, sobresaliendo la demanda de insumos de origen nacional. El principal insumo para la fabricación de calzado es el curtido, la tela, los sintéticos y los acabados de cuero y piel.

Un calzado adecuado cuenta con una horma anatómica que lo convierte en un zapato cómodo y apto para recorrer cualquier distancia y también se adapta a diferentes circunstancias y festividades. No es duro, ni incómodo ni molesto, sino que favorece y respeta las curvas de los pies. La flexibilidad de la suela también caracteriza a un buen calzado (Porto, 2010).

3.3 Características del producto

La empresa fabrica 4 tipos de calzado para dama: zapatillas de fiesta, sandalias, botín y zapato de piso cómodo.

Los materiales que se adquieren en México son los materiales sintéticos, las suelas, los forros, las plantillas, la chinela, el tacón y el *memory foam*.

3.3.1 Zapatilla

Es prácticamente la línea con más variedad que se comercializa, ya que es por ella que la mayoría de los minoristas conocen la empresa. Se maneja zapatilla para fiesta (graduaciones) con mucha pedrería y también se comercializa en diferentes materiales como el ante, el gliter, los duraznos y otros (su precio en 2021 se encuentra entre \$170-190).

3.3.2 Zapato de piso

Una línea que no tiene temporadas, ya que, por su confort, se puede fabricar y comercializar todo el año. También la pueden utilizar para uso escolar, ya que tiene el diseño estándar que los colegios requieren (su precio en 2021 se encuentra entre \$90-140).

3.3.3 Sandalia

Esta línea es muy variable, ya que se puede requerir todo el año en el sur y norte del país por las temperaturas altas. En el centro, puede ser por temporadas específicas, ya que las temperaturas son más inestables (su precio en 2021 se encuentra entre \$150-170).

3.3.4 Botín

Esta línea en la zona centro se puede utilizar prácticamente todo el año. Sin embargo, solo se produce en temporada de otoño-invierno, ya que en la zona norte y sur del país es cuando se vende más (su precio en 2021 se encuentra entre \$190-230).

Tabla 3. Distribución de ingresos a lo largo de la cadena en la Ciudad de México

Fecha	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	2,550,432.30	1,820,354.10	2,615,456.45	2,198,675.98	652,456.78
Pares vendidos	19,550	15,500	18,720	16,430	5,676
Precio promedio por par	130.4568951	117.4422	139.714554	133.8208144	114.9501022
Egresos	1,698,000	845,879	1,550,678	1,345,876	450,658
Pérdida	130,432	55,050	130,221	85,430	25,500
Utilidad	721,999.85	919,425.10	934,557.45	767,369.98	176,298.78

Nota: Tabla de elaboración propia con base en balances, Velázquez (2021)

Tabla 4. Distribución de ingresos a lo largo de la cadena en León, Guanajuato

Fecha	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	1,898,767.00	2,100,987.32	1,720,765.60	2,306,434.00	750,234.50
Pares vendidos	15,769	14,340	12,456	17,050	4,550
Precio promedio por par	120.4113768	146.5123654	138.1475273	135.2747214	164.8867033
Egresos	950,065	1,256,890	750,547	1,345,876	520,876
Pérdida	130,432	55,050	130,221	85,430	25,500
Utilidad	818,270.00	789,047.32	839,997.60	875,128.00	203,858.50

Nota: Tabla de elaboración propia con base en balances, Velázquez (2021)

Tabla 5. Indicadores para la cadena de calzado de mujer en México

Dimensión	Categoría o variable	Indicadores para la cadena de calzado de mujer en México
Insumo-Producto	Características del producto	Características cualitativas del producto
	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales sintéticos • Forros • Suelas • Plantillas • Adornos • Chinela • Tacón 	Horma anatómica que lo convierte en un calzado cómodo y apto para recorrer cualquier distancia. No es duro, ni incómodo ni molesto, sino que favorece y respeta las curvas de nuestros pies. La flexibilidad de la suela también caracteriza un buen zapato.
Geografía Económica	Estructura de producción	Producción a nivel nacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de México • León Guanajuato 	<ul style="list-style-type: none"> • 40% de la capacidad productiva • 60% de la capacidad productiva
Geografía Económica	Estructura de consumo	Consumo intermedio de minoristas
	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad de México • Estado de México • León Guanajuato • Tuxtla Gutiérrez • Puebla • Monterrey • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 10% • 30% • 10% • 5% • 5% • 10%
Gobernanza	Vínculo	Mercado
	El vínculo entre la empresa y el cliente minorista está sujeto mediante puntos de venta y pedidos especiales. Según la temporada del año, se le manda el catálogo y con eso decide ir directo a punto de venta o levantar pedidos especiales.	El cliente minorista objetivo es aquel que tiene una zapatería con una variedad de líneas para diferentes temporadas.

Nota: Tabla de elaboración propia con base en fábrica (2021)

3.4 Estructura de la cadena de valor

Figura 2. Cadena propio proveedor



Figura de elaboración propia con base en histogramas, Velázquez (2021)

Figura 3. Cadena con maquila externa



Fuente: Elaboración propia con base en histogramas, Velázquez (2021)

3.5 Geografía económica

3.5.1 Producción a nivel nacional

El desarrollo de la fabricación del calzado varía según el modelo y tipo de línea. En la siguiente figura se presenta una imagen que muestra el proceso de producción de una sandalia.

Tabla 6. Información técnica del producto (ITP)
OPERACIONES

DEPTO.	No.	D.D.	DESCRIPCIÓN	PIEZAS POR PAR	HERRAMIENTAS	MATERIA PRIMA	CALIBRE (mm)/ ESP.	EQUIPO	MAQUINARIA	OPERARIO	TIEMPO (Seg. Por par)	TIEMPO (Min. Por par)	TIEMPO TOTAL (Min. Por par)	CAPACIDAD (PARES POR DÍA)	
Corte	1	-	Suajar tiras de chinela	12	6 suajes	Sintético Café	0.7	/	Máquina de corte	Cortador	14.4	0.24	2.66	203	
	2	-	Suajar floreta	4	2 suajes						24	0.40			
	3	-	Suajar plantilla	4	2 suajes						48	0.80			
	4	-	Suajar tiras laterales	4	1 suaje						4.8	0.08			
	5	-	Suajar forro de tacón	2	1 suaje						12	0.20			
	6	-	Suajar tiras de hebilla	8	2 suajes						9.6	0.16			
	7	-	Suajar orillas de planta	4	2 suajes						4.8	0.08			
	8	-	Suajar plantilla de latex	2	1 suaje	Latex Negro	2				12	0.20			
	9	-	Suajar cartón para planta	2	1 Suaje	Cartón Negro	1				12	0.20			
	10	-	Suajar cojín de plantilla	2	1 suaje	Latex dif. Blanco	2				6	0.10			
	11	-	Suajar cojín de planta	2	1 suaje	Latex dif. Blanco	1				12	0.20			
Plantilla	12	3	Troquelar Plantilla	2	Troquel	/	/	/	Máquina de troquelar	Preliminar	16	0.27	0.27	2025	
	13	12	Pesp. Para unir piezas de plantilla y pesp. De vista de plantilla.	2	/	Hilo Blanco	# 30	/	Máquina plana de 1 aguja (automática)	Pespuntador	26	0.43	0.43	1246	
	14	13	Embarrar y pegar Latex Negro y cojín bco. a Plantilla	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	/	Preliminar	20	0.33	0.33	1620
					Cepillo										
					Mascarilla										
	Guantes														
	15	7	Doblillar tira trasera a planta	2	/	/	/	/	Máquina de Emplantillar	Doblillador	18	0.30	0.30	1800	
16	15	Embarrar y pegar la mitad de la plantilla a planta	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	/	Preliminar	22	0.37	0.37	1473	
				Cepillo											
				Mascarilla											
Guantes															
17	24	Doblillar Plantilla a planta	2	/	/	/	/	Máquina de Emplantillar	Doblillador	18	0.30	0.30	1800		
18	16	Pespuntar Plantilla a planta	2	/	Hilo Blanco	# 30	/	/	Máquina de poste de 1 aguja	Pespuntador	22	0.37	0.37	1473	

Prel. De pespunte	19	2	Doblillar floreta	2	/	/	/	/	Máquina de Doblillar	Doblillador	14	0.23	0.23	2314	
	20	6	Doblillar tira de hebilla	1	/	/	/	/	Máquina de Doblillar	Doblillador	22	0.37	0.37	1473	
	21	4	Doblillar tiras laterales	2	/	/	/	/	Máquina de Doblillar	Doblillador	12	0.20	0.20	2700	
	22	9,10	Colocar cerco y cojín bco. a cartón negro	2	/	Cerco Negro	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	30	0.50	0.50	1080	
	23	7,22	Doblillar tira a cartón negro con cerco	2	/	/	/	/	Máquina de Emplantillar	Doblillador	18	0.30	0.30	1800	
Tacón	24	5	Embarrar y pegar forro de tacón	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	44	0.73	0.73	736	
					Cepillo										
Mascarilla															
					Guantes	Tacón									
	25	24	Embonar tacón de piso a tacón	2	Martillo	/	/	/	/	Preliminar	18	0.30	0.30	1800	
Pespunte	26	1	Embarrar y empalmar tiras de chinela	6	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	40	0.67	0.67	810	
					Cepillo										
					Mascarilla										
					Guantes										
	27	26	Pespuntar tiras de chinela	6	/	Hilo Blanco	# 30	/	Máquina plana de 1 aguja (automática)	Pespuntador	74	1.23	1.23	438	
	28	19	Embarrar y empalmar floreta	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	18	0.30	0.30	1800	
					Cepillo										
					Mascarilla										
						Guantes									
	29	28	pespuntar floreta	2	/	Hilo Blanco	# 30	/	Máquina plana de 1 aguja (automática)	Pespuntador	26	0.43	0.43	1246	
30	20	Colocar hebilla a tira	2	/	/	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	22	0.37	0.37	1473		
31	10	Embarrar y empalmar tira de hebilla	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	18	0.30	0.30	1800		
				Cepillo											
				Mascarilla											
				Guantes											
32	31	pespuntar tira de hebilla	2	/	Hilo Blanco	# 30	/	Máquina plana de 1 aguja (automática)	Pespuntador	26	0.43	0.43	1246		
33	21	Embarrar y empalmar tiras laterales	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	Preliminar	20	0.33	0.33	1620		
				Cepillo											
					Mascarilla										
					Guantes										
34	33	pespuntar tiras laterales	2	/	Hilo Blanco	# 30	/	Máquina plana de 1 aguja (automática)	Pespuntador	18	0.30	0.30	1800		

Montado	35	27	Rayar tiras de chinela	3	Rayadores Pluma gris	/	/	Mesa de preliminar	/	Preliminar	10	0.17	0.17	3240
	36	VARIAS	Unir piezas para formar el corte.	14	/	/	/	Mesa de Preliminares	Máquina plana de 1 aguja (automática)	Pespuntador	160	2.67	2.67	203
	37	34	Colocar horma y grapar tiras laterales a planta	2	Horma	/	/	/	Máquina de grapar	Montador	16	0.27	0.27	2025
	38	37	Dar altura de talón	2	Martillo y clavo	/	/	/	/	Montador	10	0.17	0.17	3240
	39	38	Cardar zapato, tacón, planta 2 y suela	2	/	/	/	/	Máquina de cardar	Montador	60	1.00	1.00	540
	40	39	Halogenar Tacón	2	Bote	/	/	Mesa de preliminar	/	Halogenador	14	0.23	0.23	2314
					Cepillo									
					Mascarilla									
					Guantes									
	41	40	Embarrar zapato, tacón, planta y suela.	2	Bote	Pegamento	/	Mesa de Preliminares	/	Montador	64	1.07	1.07	506
					Cepillo									
					Mascarilla									
					Guantes									
	42	41	Secado	2	/	/	/	/	Banda	/	20	0.33	0.33	1620
	43	42	Activar	2	/	/	/	/	Máquina de activar	/	20	0.33	0.33	1620
	44	43	Pegar tacón / Entaconar	2	/	/	/	/	Máquina de entaconar	Montador	14	0.23	0.23	2314
	45	44	Colocar latex bco. de 1mm y unir planta 1 y planta 2 y suela a zapato	2	/	/	/	/	/	Montador	60	1.00	1.00	540
46	45	Prensar	2	/	/	/	/	/	Montador	24	0.40	0.40	1350	
47	46	Quitar horma	2	/	/	/	/	/	Montador	14	0.23	0.23	2314	
Adorno	48	47	Atornillar tacón	2	Desarmador	Tornillos	/	/	/	Adornadora	60	1.00	1.00	540
	49	48	Pegar plantilla talón	2	/	Pegamento	/	/	/	Adornadora	10	0.17	0.17	3240
	50	49	Limpiar zapato	2	/	/	/	Mesa de preliminar	/	Adornadora	30	0.50	0.50	1080
	51	50	Abrochar	2	/	/	/	Mesa de preliminar	/	Adornadora	16	0.27	0.27	2025
	52	51	Armar caja, Colocar papel, encajillar	2	/	Papel Caja	/	/	Mesa de preliminar	/	Adornadora	62	1.03	1.03

Nota: Tabla de elaboración propia con base en histogramas, Velázquez (2021)

3.5.2 Consumo intermedio minoristas

El área de servicio al cliente de la empresa de calzado tiene una base de datos a nivel nacional de clientes minoristas, los cuales pertenecen a diferentes ciudades en todo México. Los minoristas tienen dos opciones: la primera es ir directamente a sucursales a ver las líneas de calzado para dama, o bien, escoger los modelos y colores que les convengan. Después de que escogen el estilo que necesitan, solicitan la numeración que quieren exactamente y se la llevan en el momento.

La segunda opción que tienen es hacer pedidos especiales en donde ellos arman la numeración a conveniencia, pero tienen que esperar alrededor de 15 días para recibirlos. En este caso, se pide un anticipo para comenzar la producción deseada. Una vez terminada la fabricación, se les manda su calzado a la dirección que ellos elijan con costo por cuenta del cliente minorista.

3.5.3 Gobernanza

La tipología que rige esta cadena es la gobernanza G3A de acuerdo con Velázquez (2018), la cual se refiere a una cadena relacional dirigida por la demanda. Tiene medio poder asimétrico entre los agentes, ya que tanto proveedor como intermediario necesitan de ambos para satisfacer la demanda final. En este encadenamiento hay una alta complejidad en las transacciones, la cual se distingue por atender las necesidades específicas sobre el producto de parte de los consumidores. Significa que la empresa proveedora del calzado debe saber exactamente las características que el cliente valora sobre el producto. Para ello es necesaria la información que provee el intermediario, quien es el minorista de la venta final. Otra característica es que se requiere una respuesta rápida y pertinente del proveedor, especialmente, para atender la demanda requerida en épocas especiales del año en que se demanda cierto tipo de calzado.

La cadena bajo tipología relacional funciona debido a que hay una relación de confianza y conocimiento entre el proveedor y los minoristas, lo cual se refleja en la rentabilidad.

La convención que se presenta en este encadenamiento es la convención industrial, definida como la preferencia de los consumidores por un producto de calidad a bajo precio.

Además de la producción y la calidad, se ha identificado, a partir de la dimensión de la gobernanza, que hay factores específicos cualitativos que inciden en la rentabilidad, tales como la atención y el servicio al cliente, la entrega rápida de su producto, la creación de un programa de lealtad, el conocimiento de sus necesidades y el servicio post venta.

CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El sector de calzado de mujer en México es una gran variante de procesos, tendencias, líneas, climas, tecnología, competencia, servicio al cliente, sostenibilidad, entre otros. Hoy en día, la industria está muy competida por el mercado nacional e internacional, y los factores de rentabilidad van a depender del valor agregado de cada empresa.

Alrededor de 40 años, desde que se fundó Exclusivas de Oro hasta la actualidad, ha habido muchos cambios y modificaciones internos y externos, los cuales han podido reinventarse para el crecimiento orgánico de la empresa. Las características cualitativas de las diferentes líneas de calzado han mantenido su calidad a bajo costo sin dejar de lado el diseño y tendencia que se va adaptando al mercado. Los diferentes diseños han logrado que la empresa sobreviva en este sector y pueda seguir posicionándose como una excelente opción para los minoristas.

Siempre se ha tenido un plan estratégico para poder distribuir los ingresos de una manera balanceada y de acuerdo con las necesidades de cada sucursal, ya que los mercados de León y Ciudad de México tienen necesidades distintas. Siempre se ha tenido mucho cuidado con los insumos que se requieren para la elaboración del calzado, ya que brindar calidad sin descuidar el costo es de suma importancia en todas las líneas. Se debe mantener un perfil adecuado de nuestro segmento de clientes minoristas. Todos los materiales que logran que el producto terminado sea del agrado de nuestros clientes es debido al cuidado en su elección.

Se ha cuidado en todo momento tener una empresa sostenible a lo largo de los años, para que todos los ingresos y egresos puedan favorecer un balance sano en el ciclo económico de las sucursales y que las utilidades puedan ser reinvertidas en las áreas de oportunidad, a fin de mantener el posicionamiento en el mercado del calzado para mujer. Los precios del calzado oscilan

en general desde los \$90 a \$230 pesos, por lo que los bajos precios mantienen al mercado minorista.

Sin embargo, ¿cómo lograr aumentar la rentabilidad en la cadena de valor del calzado para mujer en México o cómo captar nuevos clientes minoristas?

Los insumos transformados en el producto final logran que los nuevos clientes minoristas se den cuenta de que ahí puede haber una oportunidad de negocio con la empresa; que, a su vez, también comercializan con el consumidor final para ofrecerles un calzado para mujer de calidad a bajo costo. Las sucursales tanto en León como en Ciudad de México abastecen a los clientes en todo el país por medio de nuestros puntos de venta directamente o mediante pedidos especiales que se envían al lugar o residencia del cliente.

Mas allá de todo lo antes mencionado, que favorece el posicionamiento de la empresa y mediante los indicadores expuestos, se esclarece que el factor de rentabilidad está en el vínculo entre la empresa y los clientes minoristas, ya que es de suma importancia personalizar la atención y el servicio a cada uno de los ya cautivos y, al mismo tiempo, aumentar la cartera de clientes.

Los planes que deben ponerse en marcha para que esto suceda son los siguientes:

1. Aumentar el personal de atención y el servicio al cliente.

Este punto es muy importante, ya que el cliente hoy en día tiene muchas alternativas y opciones de compra. Se trata de saber personalizar la atención a cada cliente para que este se sienta único y especial. Un factor del éxito que tiene la empresa Starbucks es precisamente el servicio y la atención al cliente. Su meta consiste en crear una experiencia estimulante cada vez que el cliente entra por la puerta. Los clientes más leales la visitan hasta 18 veces al mes, por lo

que un excelente gesto sería algo tan sencillo como reconocerlos y sugerirles lo que suelen pedir o preparar las bebidas tal como a cada cliente le gusta (Lovelock, 2015).

2. Tener una base de datos estratégica que indique y facilite qué tipo de calzado suele comprar el cliente por temporada para poder enviarle las líneas de su preferencia.

Hoy en día, facilitar la compra de esta manera es una estrategia muy efectiva. El cliente minorista es un pequeño comerciante que, a su vez, lleva el producto del proveedor para venderlo a su cliente o consumidor final. Así que mostrarle las líneas que se están vendiendo en ese momento será un valor agregado para mantener la fidelidad y lealtad hacia la empresa.

Una buena base de datos de clientes es una herramienta más potente de lo que muchas empresas piensan que se basa en información que la empresa tiene disponible. Identificar a los mejores clientes, así como sus hábitos y gustos de compra, es una tarea básica para poder fidelizar clientes finales. Son los negocios pequeños, a pie de calle, los que más necesitan de una buena base de datos para sacar el máximo rendimiento a su relación con los clientes (Aldea, 2016).

3. Tener un acercamiento paulatino del gerente o dueño con aquellos que han sido leales por muchos años.

Actualmente, hay mucha accesibilidad para conectar al gerente con el cliente, en especial, con aquellos que han sido leales por muchos años y que necesitan atención personalizada. Ayudarlos a hacer crecer su negocio es un auténtico ganar-ganar tal como lo establecen Ponte y Sturgeon (2005) en la convención industrial.

La segmentación interna gerencial es utilizada por las empresas cuando analizan sus bases de datos de clientes y realizan, por ejemplo, campañas o promociones de algunos de sus productos o servicios. En este caso, las estrategias relacionales se pueden plantear de diferentes

maneras: reconocer a los clientes preferentes, desarrollar programas de fidelización o implementar procesos de alta calidad (Regalado, 2012 y Gereffi, 2005).

La estrategia de reconocimiento directo de clientes por parte de los gerentes implica la determinación del valor estratégico de cada uno de ellos, establecer un Pareto y fidelizar al 20% de clientes que aportan el 80% de rentabilidad a la empresa. Esta estrategia se observa, por ejemplo, en las instituciones financieras que ofrecen un servicio diferenciado y preferente a un segmento de clientes determinado, así como promociones y descuentos exclusivos. De ese modo, tales clientes se sentirán reconocidos y regresarán mientras lo sigan siendo (Regalado, 2012).

4. Evitar tiempos de espera prolongados para que reciban sus pedidos especiales y a bajo costo.

La respuesta rápida y efectiva suma mucho valor a una relación estable y prolongada con el cliente minorista. La estrategia de una expedición rápida puede aumentar las ventas, maximizar la lealtad de los clientes y reducir la insatisfacción que recibe el servicio al cliente. Perder una entrega rápida puede ser desastroso. La experiencia de entrega influye directamente en la satisfacción del cliente. Casi la mitad de ellos no regresa en caso de envío lento y uno de cada cinco no regresa en absoluto. Además, si no se cumplen las promesas de tiempo de entrega, el cliente tenderá a dejar una opinión negativa sobre la empresa (Ricou, 2019).

5. Obsequios en fechas especiales y festividades importantes.

Crear un programa de lealtad para los clientes es importante para hacerlos sentir especiales y atendidos en todo momento. Saber las fechas importantes para ellos hará que tengan presente a la empresa en su portafolio de negocios a largo plazo. Además de potenciar las ventas, también potencia la satisfacción de los clientes. Un método de fidelización eficiente es enviar tarjetas de felicitación. Se aprovecharán las fechas de cumpleaños y momentos concretos como

Navidad y verano para recordarles que se está a su disposición, creando un vínculo emocional entre el cliente y la empresa (Agüero, 2014).

Cuando un cliente escoge cierta empresa para realizar todas o la mayoría de sus compras implica que es fiel. La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, incluso después de finalizada la compra. Lo primero que se debe hacer para llevar a cabo un programa de lealtad es conocerlo a profundidad. Para ello se deben investigar sus gustos y necesidades, procesar esa información y, posteriormente, ofrecerle los productos que mejor se adapten a sus necesidades (Agüero, 2014).

6. Llamarles por su nombre y pedirles opinión directa de sus necesidades.

De acuerdo con el tiempo que un cliente ha sido leal a la empresa se podrán conocer sus requerimientos futuros. En esta industria del calzado para dama es fundamental conocer las necesidades particulares del cliente minorista, ya que, dependiendo de la temporada del año es el tipo de calzado que el cliente requerirá para la venta a su consumidor final. La opinión y sugerencias del cliente son importantes para el historial de la base de datos y para tener suficiente información a fin de conocer sus necesidades, personalizar y efectuar un trato de negocios exitoso.

Ya que el cliente juega un papel significativo dentro de este sistema de gestión de calidad, la organización debe adoptar un “enfoque en el cliente” que lleve a la Dirección a tomar un papel esencial en el proceso tanto de concienciación sobre la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente como de comunicación a todos los niveles de la organización (Martínez, 2010).

7. El servicio post venta.

Después que el cliente minorista de calzado hizo su compra, es importante monitorear la forma en que se le vendió el calzado de acuerdo con las líneas que se llevó. Es

fundamental estar en contacto con él para informarle de las tendencias nuevas que han llegado y seguir facilitándole su camino hacia un negocio exitoso con su cliente final.

Es igual de importante ofrecer un buen servicio de atención al cliente antes de vender el producto que después de venderlo. Con esto, el fin es ganar al cliente y mantener el contacto con él después de haber realizado la compra. El servicio post venta engloba aspectos como el mantenimiento del producto, su reparación, el servicio de entrega, la asesoría sobre el uso del producto y la llegada de productos nuevos (Gómez, 2015).

La empresa de calzado para dama tiene un alto potencial para aumentar la rentabilidad a nivel nacional, ya que tiene muchos años de posicionamiento. Solo es cuestión de personalizar más el trato con los clientes minoristas para satisfacer la necesidad de demanda específica con una capacidad de respuesta eficiente e inmediata.

En conclusión, se cumple la hipótesis planteada ya que la rentabilidad no solo depende de precios y calidad, sino también de otros factores cualitativos como la relación entre proveedor y empresa minoritaria.

REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Agüero%20Cobo%20L.pdf>
- Aldea, V. (2016). *5 razones para crear tu base de datos de clientes*. Gestión financiera.
<https://www.anfix.com/blog/5-razones-para-crear-tu-base-de-datos-de-clientes>
- Arechavala Vargas, R. (2018). El futuro de la industria del calzado: ¿existen opciones? *Carta Económica Regional*, (47), 19-27. <https://doi.org/10.32870/cer.v0i47.7569>
- Ávila, D. D., & Pedraza, F. G. (2014). Desempeño comercial de la industria del calzado en México. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 3(5).
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. (2013). "Historia de la industria". CICEG.
<http://www.ciceg.org/HISTORIA/Antecedentesdelaindustria/Antecedentesdelaindustria.html>
- Carrillo, A. (2014). *Impacto de las importaciones de calzado de china en el nivel de empleo de la industria en México*. [Tesis de maestría, El Colegio de la Frontera Norte].
<https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2014/11/TESIS-Morones-Carrillo-Ana-Lourdes.pdf>
- Carrillo, J., Martínez A. y Galhardi, R. (2014). Desarrollo productivo y empleos verdes: El caso del sector cuero-calzado en Guanajuato, México, El Colef/UNAM/OIT (en prensa).
- Chávez, R. A. (2009, julio 28). *Perspectivas de la industria del calzado en México*.
<https://www.gestiopolis.com/perspectivas-de-la-industria-del-calzado-en-mexico/>

- Coll Morales, F. (2020). *Estructura económica*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-economica.html>
- Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S Retailers shape Overseas Production Networks. En G. Gereffi, & M. Korzeniewicz, *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp. 95-122). Praeger.
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M., & Korzeniewicz, R. P. (1994). Introduction: Global Commodity Chains. En G. Gereffi, & M. Korzeniewicz, *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp. 1-13). Praeger.
- Gereffi, G., Sturgeon, T., & Humphrey, J. (2005). *The Governance of global value chains*, (12). Routledge.
- Gómez, E. (2015). *8 estrategias clave para fidelizar a tus clientes*. Mondo Agit.
<http://www.mondoagit.es/blog/fidelizar-a-tus-clientes/>
- González, H. (2012). *Costo de calidad. Calidad y gestión*. Consultoría para empresas.
<https://calidadgestion.wordpress.com/2012/10/09/costos-de-la-calidad/>
- Herrera, R. *Las 5 fuerzas de Porter* [Presentación de diapositivas].
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>
- Iglesias, E. (1998). *Las industrias del cuero y del calzado en México*, Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM.
- Iglesias Lesaga, E., & Rocha Aceves, Á. L. (2006). La macrorregión del calzado guanajuatense: ¿un espacio en transición? *Revista pueblos y fronteras digital*, 1(1), 86-102. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2006.1.261>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). “Estadísticas a propósito de la Industria del calzado”. INEGI.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068332.pdf

Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicio personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. https://recursos2puntocero.com/recursos/pdf/G_S_Starbucks.pdf

Martínez, L. (2010). *Análisis de las necesidades del cliente y su satisfacción*. Universidad Politécnica.

https://www.researchgate.net/publication/277259346_Analisis_de_las_necesidades_del_cliente_y_su_satisfaccion_en_la_industria_del_mueble_segun_las_normas_ISO_9000_un_estudio_de_casos

Maza Díaz Cortés, O. M. (2006). Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico. *Caleidoscopio - Revista Semestral De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 10(19), 167–172. <https://doi.org/10.33064/19crscsh354>

Molina, A. (2020). *Calzado y marroquinería en México*. Oficina Económica y Comercial de España en México. https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/M%C3%A9xico/Mexicocalzadomarroquimneriaicex2020.pdf

Peña Torres, J. (2011). *Dominio de mercado y precios abusivos*. Facultad de economía y negocios. Ministro del tribunal de la libre competencia. <https://fen.uahurtado.cl/2011/articulos/observatorio-economico/dominio-de-mercado-y-precios-abusivos/>

- Pérez Porto, J. (2010). *Definición de insumo*. Definición.de. <https://definicion.de/insumo/>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Ramos, G. (2014). *Minoristas*. Economía. <https://economia.org/minorista.php>
- Regalado, O. (2012). *La exitosa gerencia de clientes*. Conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/hablando-de-servicios/2012/05/gerencia-de-clientes-marketing/>
- Revista del calzado (2018). *Anuario del sector mundial del calzado*. <http://revistadelcalzado.com/anuario-sector-mundial-calzado-2018/>
- Ricou, M. (2019). *Entrega rápida. Una estrategia clave*. <https://www.blog.shippypro.com/es/entrega-rapida-una-estrategia-clave-para-tu-e-commerce/>
- Riquelme, R. (2018). *¿Qué es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte?* El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Que-es-el-Tratado-de-Libre-Comercio-de-America-del-Norte-20161123-01111.html>
- Sandoval Morales, H. (2012). *Geografía económica*. Red tercer milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Geografia_economica.pdf
- Secretaría de Economía. (2015). *La Industria del Calzado en México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/articulos/la-industria-del-calzado-en-mexico>

- Schroeder, T. (2017). *Los principios de la buena gobernanza corporativa*. SoftExpert.
<https://blog.softexpert.com/es/principios-buena-gobernanza-corporativa/>
- Schuschny, R. (2005). *Tópico sobre el modelo Insumo-producto: teoría y aplicaciones*. División de estadísticas y proyecciones económicas.
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00285.pdf>
- Vargas Arechavala, R. (1996). *El futuro de la industria del calzado*. Carta económica regional.
<http://www.cartaeconomicaregional.cucea.udg.mx/index.php/CER/article/view/7569>
- Velázquez Salazar, M. (2016). Efectos de los cambios en la comercialización y producción de café tradicional y alternativo en México. (ICAP, Ed.) *Revista Centroamericana de Administración Pública* (70), 107-139.