

LOGÍSTICA INTEGRAL: UNA HERRAMIENTA PARA CREAR VALOR Y VENTAJAS COMPETITIVAS.

Francisco Javier Villarreal Segoviano

Licenciado en Comercio Internacional, Maestro en Administración y estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Jefe de Vinculación de la Universidad La Salle Bajío Maestro en Administración, Universidad De La Salle Bajío, Av. Universidad 602, Col. Lomas del Campestre, León Guanajuato
E-Mail: fvillarreal@delasalle.edu.mx

La internacionalización de la empresa y la creación de valor son conceptos en franco crecimiento que, a través de la logística integral buscan generar ventajas competitivas. Para obtener una ventaja competitiva en el nuevo contexto de una economía global, las empresas deben tener estrategias que permitan desarrollar y aplicar una logística integral para crear valor en el negocio. El objetivo de éste trabajo es plantear la ventaja competitiva como el resultado que las empresas buscan lograr en un contexto global y de hipercompetitividad; para lograr esto se necesitan estrategias que impulsen esas ventajas competitivas en un ambiente cambiante y dinámico, una de estas estrategias es la logística integral, que busca el equilibrio de la estructura de la cadena de valor del negocio y lograr una interacción eficiente de las áreas, que proyecten la creación de valor en las empresas pequeñas y medianas del sector calzado. Se hizo un estudio transversal para medir el valor de la cadena logística, analizar las condicionantes de la empresa y estudiar el desarrollo de acuerdo a la cadena de valor. Los resultados preliminares son los siguientes: La visión y aplicación de la logística integral tiene diferente percepción dependiendo del puesto dentro de la empresa; No existe una articulación a lo largo de la cadena de valor y procesos certificados; El uso de las tecnologías de la información y comunicación es muy pobre; No se tiene en la mayoría de los casos la medición de los tiempos de entrega, rotación de inventarios.

Palabras Claves: Política, ideología, discurso, poder, hegemonía

Recibido: 15 - 02 - 2011

Aceptado: 06 - 04 - 2011

Summary

The internationalization of business and value creation concepts are clearly growing, through the integrated logistics seek to generate competitive advantages. For a competitive advantage in the new context of a global economy, companies need strategies to develop and implement a comprehensive logistics to create business value. The aim of this work is to raise the competitive advantage as a result companies seek to achieve in a global context and hypercompetitive, to achieve this requires strategies that promote these competitive advantages in a changing environment and dynamic of these strategies is integrated logistics, which seeks to balance the structure of the business value chain and achieve efficient interaction of the areas, which project the value creation in small and medium enterprises in the footwear sector. There was a cross-sectional study to measure the value of the logistics chain, analyzing the conditions of the company and study the development according to the value chain. Preliminary results are as follows: The vision and implementation of integrated logistics has a different perception depending on the position within the company; There is no coordination along the value chain and certified processes, use of information technology and communication is very poor do not have in most cases the measurement of lead times, inventory turnover.

Key words: Politics, ideology, discourse, power, hegemony

INTEGRAL LOGISTICS: A TOOL FOR CREATING VALUE AND COMPETITIVE ADVANTAGE.

Francisco Javier Villarreal Segoviano

Degree in International Business, Master in Business Administration and a doctoral student in Administration at the Autonomous University of Queretaro. Linking Head la Salle Bajio University Master of Business Administration, University De La Salle Bajio, University Avenue 602, Col. Lomas del Campestre, Leon, Guanajuato
E-Mail: fvillarreal@delasalle.edu.mx

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad es generalmente analizada desde dos ámbitos interrelacionados: el macroeconómico (el de la nación) y el microeconómico (el de la empresa). En ambas esferas la preocupación central es doble: primero, identificar qué factores pueden determinar una posición competitiva favorable y, segundo, establecer una estrategia que conduzca a ello.

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

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

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

condiciones del entorno lo requieran” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 7).

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

La razón de la investigación es analizar el efecto en la implementación de la logística integral para lograr competitividad, a través de los siguientes indicadores: Utilidades, Desarrollo Tecnológico, Infraestructura, Incremento en el empleo, Rotación de Inventarios, Recursos Humanos, Apertura de tiendas, sucursales o puntos de venta, Compras Generales, Producción, Participación en Ferias Internacionales, Trabajadores Capacitados y Uso de Tecnologías; y así poder desarrollar cursos de acción para mostrar la importancia de la creación de valor a través de una logística integral, que sirva como estrategia en la operación de la empresa pequeña y mediana en un contexto global para lograr una ventaja competitiva en el comercio internacional.

El analizar como las pyme del sector calzado de León, Gto, sean más competitivas en mercados dinámicos (mercados en constante cambio en la oferta de productos y servicios, formas de comercializar, servicio postventa, entre otros), en donde puedan tomar mejores decisiones en las actividades de toda la cadena de valor del negocio y sean partícipes en un mundo globalizado. Además de desarrollar puntos de referencia de la aplicación y desarrollo de una mentalidad que busque la creación de valor a través de la logística integral.

En el actual ambiente de negocios, la creación de valor a través de la aplicación de la logística y la

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

La mala aplicación y el no utilizar de una manera adecuada algunas estrategias desde una perspectiva de logística integral, elementos de desarrollo del producto, aprovisionamiento de materia prima, logística interna, distribución física, administración de programas de fomento, aplicación de la legislación aduanera y auditoría preventiva en comercio exterior provocan que el rezago siga creciendo en cuestiones de competitividad y de servicio por parte de las empresas pequeñas y medianas.

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

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

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

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

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

2. VENTAJA COMPETITIVA.

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

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

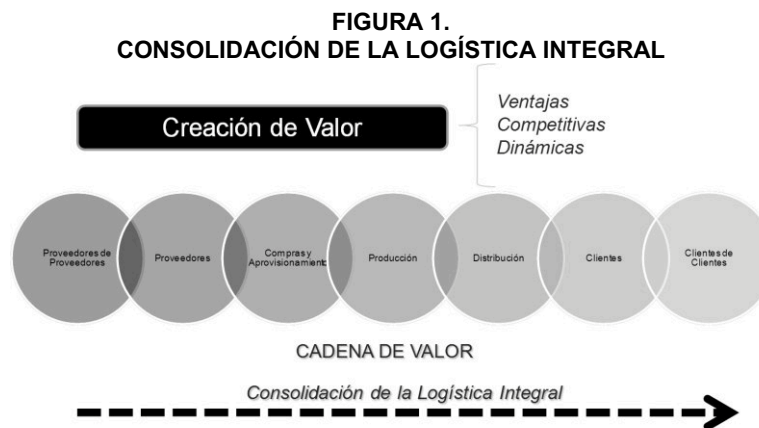
Con esta hipercompetitividad en los sectores público y privado, caracterizada por un ambiente altamente exigente, encontramos que la sociedad y los consumidores finales son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, precio, servicio y variedad; por lo que los esfuerzos en la empresa son encaminados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

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

pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos.

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

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

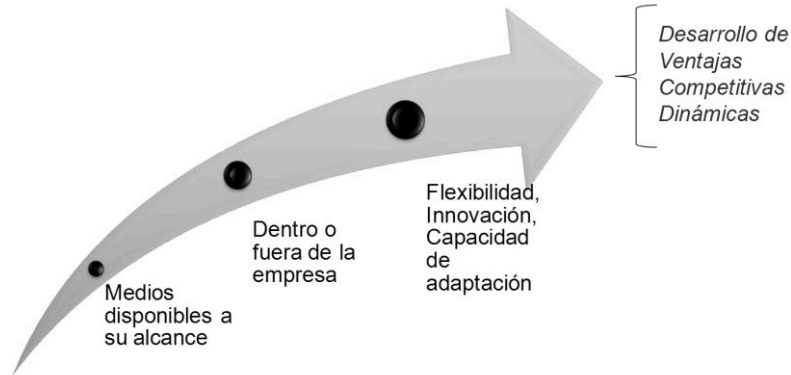


Fuente: Elaboración propia. Porter (1987)

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

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

**FIGURA 2.
DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**



Fuente: Elaboración propia. Porter (1987)

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

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

**FIGURA 3.
CONDICIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Condiciones de internacionalización de una empresa a través de ventajas competitivas...

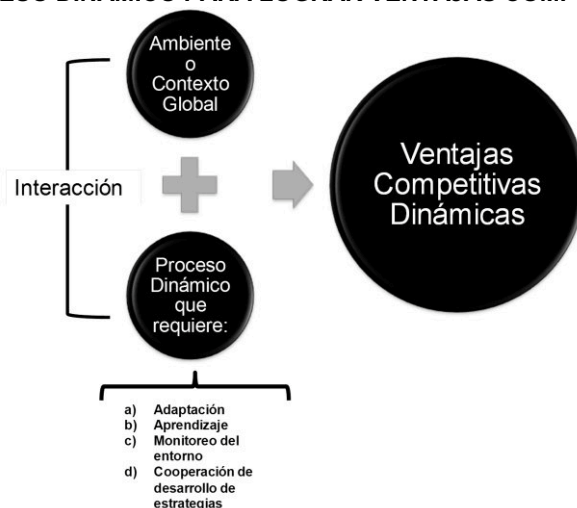


Fuente: Elaboración propia. Drucker (2005).

Según Ojeda Gómez (2007), la ventaja competitiva resulta de un proceso dinámico debido a los cambios en, y la influencia ejercida por, el ambiente, el apoyo de diversas instituciones y los cambios que ocurren en el papel del empresario y/o los recursos de la empresa. Todos los factores son dinámicos e interactúan entre sí y también necesitan adaptarse a las demandas del

entorno. Por tanto, este proceso requiere adaptación, aprendizaje, monitoreo del entorno, cooperación y el desarrollo de estrategias que ayuden a las Pyme a lograr sus objetivos.

FIGURA 4.
PROCESO DINÁMICO PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS



Fuente: Elaboración propia. Parkin (2006).

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

No se puede considerar a la ventaja competitiva, sin la interacción de las diversas disciplinas o áreas dentro

de la organización, con una perspectiva holística de la empresa (Porter, 1987). Razón por la cual, la logística integral representa esa herramienta estratégica que impulse la creación de valor en la empresa desde esta perspectiva.

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. La ventaja competitiva no puede entenderse de manera cabal si no se combinan todas estas disciplinas en una perspectiva holística de la empresa entera. Las fuentes potenciales de la ventaja se encuentran en todas partes de la empresa. Todos los empleados, sin importar su

distancia con la formulación de estrategias, deben reconocer que contribuyen a alcanzar y sostener la ventaja competitiva (Porter, 1987, p. 50).

Vázquez (2005: 1) comenta lo siguiente:

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

Así pues la ventaja competitiva con una visión dinámica, se logrará en la medida que se utilicen estrategias (logística integral), y poder identificar en la

cadena de valor del negocio como influye para la creación de valor; en la medida en que se estudien los diferentes casos del sector calzado, con su descripción y comparación para poder obtener información de qué elementos son importantes y aportan para lograr ventajas competitivas y cuáles no.

3. LOGÍSTICA INTEGRAL

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

CUADRO 1.

| Concepto | Definición | Autor (es) | Elementos de la Definición | Concepto Personal |
|------------------|--|---|--|--|
| Logística | El proceso de planear, implementar, y controlar el flujo eficiente y efectivo, así como el almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer las necesidades o requerimientos del consumidor. | Consejo de Administración Logística | Proceso; Flujo eficiente y efectivo; Punto de origen al punto de consumo; Satisfacción de necesidades del consumidor. | Proceso de Planeación que integra lo interno con lo externo, del punto de origen al punto de consumo, para lograr satisfacer los requerimientos del consumidor. |
| Logística | Administración de la cadena de suministros que trata de integrar eficientemente a los proveedores, manufactureros, almacenes y tiendas, por lo que la mercancía es producida y distribuida en las cantidades correctas, en los lugares indicados, en el tiempo especificado, con el objetivo de minimizar los costos mientras se busca satisfacer los requerimientos de nivel de servicio. | David Simchi-Levi; Philip Kaminsky; Edith Simchi-Levi | Integración eficiente; Cantidades correctas; Lugares indicados; Tiempo especificado; Disminuir costos; Nivel de servicio. | Cadena de suministros que busca integrar a toda la cadena de valor del negocio, considerando la cantidad correcta, tiempo correcto y lugar indicado, además del tiempo especificado. |

| | | | | |
|------------------|---|-----------------------------|---|---|
| Logística | Conjunto de actividades asociadas, encargadas del flujo de materiales y de la información que comienza con el aprovisionamiento de las materias primas y termina con la entrega del bien al consumidor final. | Eduardo Reyes Díaz Leal. | Conjunto de actividades; Flujo de Información y Actividades; Del aprovisionamiento hasta el consumidor final. | Actividades integradas, que implica el flujo de materiales e información. |
| Logística | Es aquella parte del Supply Chain (Cadena Integral de Abastecimiento) que planifica, implementa y controla de manera económica el flujo de almacenaje de materias primas, productos en proceso, y productos terminados, desde el punto de origen al punto de consumo (cliente), con la información relacionada para satisfacer las necesidades del cliente. | Rodolfo Portillo Rosas | Cadena Integral de abastecimiento; Punto de origen a punto de consumo; Satisfacer necesidades del cliente. | Planificación y muchos accidentes. |

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

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

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

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

4. CREACIÓN DE VALOR – CADENA DE VALOR.

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

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante

la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

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

FIGURA 5
NEGOCIO TRADICIONAL Y CADENA DE VALOR

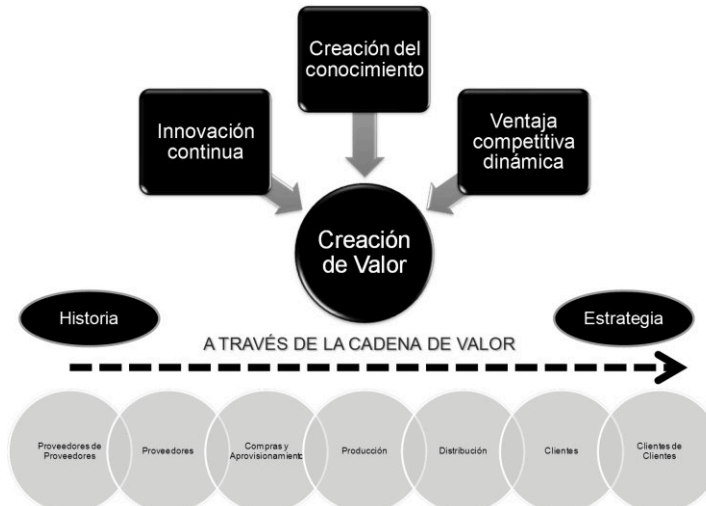
| <i>Concepto</i> | <i>Tradicional</i> | <i>Cadena de Valor</i> |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Información compartida • Objetivo primario • Orientación • Relación de poder • Estructura de la organización • Filosofía | <ul style="list-style-type: none"> • Escasa o ninguna • Costo / precio • Commodity • Desde la oferta • Independiente • Auto optimización | <ul style="list-style-type: none"> • Amplia • Valor / calidad • Producto diferenciado • Desde la demanda • Interdependiente • Optimización de la cadena |

Fuente: Elaboración propia. Bouma (2000).

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque

para implementarla. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

FIGURA 6.
CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Elaboración propia. Ballou (2005), Porter (1997).

Si estructuramos una cadena de valor tipo adaptada a las características del sector calzado o empresas pyme del sector, se pueden por una parte definir las actividades clave, a fin de identificar factores que sean fuente de ventajas competitivas y por otra se posibilita al responsable de operaciones para establecer a partir de la cadena de valor cuales son las actividades "visibles" donde la presencia del cliente es constante,

que constituyan procesos clave en la producción y entrega del servicio; una vez identificadas las mismas debe procederse al desglose y especificación de las operaciones a realizar.

A continuación se presenta una tabla comparativa de diferentes definiciones utilizadas referente al concepto de creación de valor / cadena de valor.

CUADRO 2.

| Concepto | Definición | Autor (es) | Elementos de la Definición | Concepto Personal |
|--|--|----------------|--|--|
| Creación de Valor / Cadena de Valor | La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que se realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. | Michael Porter | Conjunto actividades, enfoque en el establecimiento de la estrategia; | Conjunto de actividades que apoyan un producto o servicio con una forma o estilo específico. |
| Creación de Valor / Cadena de Valor | La cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor. | Iglesias | Visión compartida y metas comunes; objetivos específicos de mercado; | Una visión compartida de los departamentos o áreas en sus actividades para lograr objetivos específicos, buscando satisfacer la necesidades de los consumidores. |
| Creación de valor | La suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. | Michael Porter | Beneficios percibidos, costos percibidos, Análisis de actividad empresarial, Fuentes de ventajas competitivas. | Actividades generadoras de valor, que buscan incrementar la competitividad. |

5. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO.

En esta parte del trabajo se hace referencia de forma específica al objeto de estudio y la relación con

los cuatro conceptos anteriores, se hace un desarrollo de las pymes en el sector calzado.

La dinámica del mundo globalizado se expresa en los cambios suscitados en el mercado mundial del calzado. La industria mexicana del calzado pasa por un

momento de grandes retos debido, entre otras cosas, a la competencia desleal y la contracción del mercado interno. Adicionalmente, la globalización y el libre mercado exigen mayores niveles de competitividad traducidos en precio, calidad y buen servicio, exigencias que no siempre es fácil cumplir. Hoy el desarrollo del producto, la comercialización y la mercadotecnia constituyen áreas prioritarias del sector.

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

Según la Comisión de desarrollo de la pequeña y mediana empresa Pymes México (Boletín de la Micro,

Pequeña y Mediana Empresa, 2007 Senado de la República), la definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas, se ha basado en varios criterios, que son:

1. El número de trabajadores que emplean.
2. El volumen de producción o de ventas.
3. El valor de capital invertido.
4. El consumo de energía.

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

FIGURA 7.
CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE PERSONAL OCUPADO SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD

| Tipo de empresa | Industria | Comercio | Servicios |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Micro empresa | 0-30 | 0-5 | 0-20 |
| Pequeña empresa | 31-100 | 0-20 | 21-50 |
| Mediana empresa | 101-500 | 21-100 | 51-100 |
| Gran empresa | 501 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

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

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

- a. Regularmente son empresas familiares que iniciaron con un taller, y que por medio de innovar en una línea surge el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- b. Existe innovación en la cadena proveedora de calzado, aunque la integración de toda la cadena del sector sigue siendo ineficiente, ya que cada una de las empresas toma su rumbo.
- c. Las empresas empiezan a buscar proveeduría y bienes de capital asiático, adaptan diseños

europes, de comercializadores y marcas a nivel internacional y también generan diseños e innovaciones propias.

- d. En el sector calzado de León, Guanajuato es muy heterogénea su composición, ya que existen unas cuantas empresas consideradas como grandes que implementan tecnología de punta y sus estructuras generan una diversificación de productos y de mercado; mientras que el resto del sector representado por las Pymes, producen en ocasiones con procesos mecanizados, no con tanta tecnología.

- e. Es una industria con buen nivel tecnológico, más sin embargo no con alta productividad y eficiencia, la industria sigue dependiendo más de la mano de obra que invertir en maquinaria sumamente moderna.
- f. Regularmente no existe investigación y desarrollo de forma estratégica, las empresas se limitan a participar en ferias de exhibición, donde conocen las tendencias de moda y de materia prima.
- g. En cuanto al aprendizaje y capacidades para lograr ventajas competitivas son muy limitadas y con una visión a muy corto plazo; además de la falta de formar el recurso humano.

6. METODOLOGÍA.

Tipo de estudio: Cuantitativo Correlacional

Lugar: León, Guanajuato

Tiempo: Enero 2009 a 2010

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

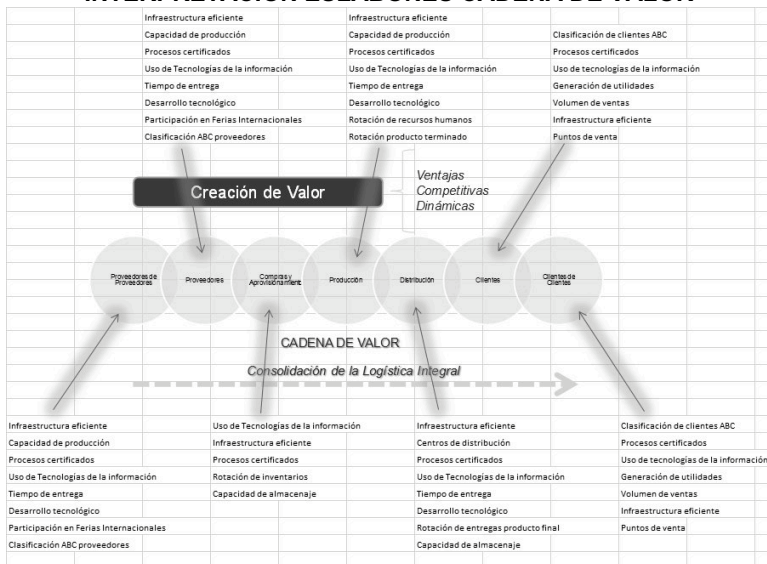
Se hizo un estudio transversal utilizando métodos cuantitativos para medir el valor de la cadena logística, analizar las condicionantes de la empresa y estudiar el desarrollo que han tenido las pequeñas empresas y como se han desarrollado de acuerdo a la cadena de valor.

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

información y comunicación, falta de competitividad internacional y la falta de creación de valor a lo largo de la cadena de valor del negocio.

Se aplicó un cuestionario a 60 empresas que constó de 4 apartados y una ficha de identificación, el primer apartado con 11 preguntas, se enfocó a componentes generales que mostraron las características de la empresa; en el segundo apartado con 8 preguntas, se buscó identificar como se encuentra la cadena de valor de la empresa, en la siguiente figura se muestra la interpretación de los conceptos de cada uno de los eslabones de la cadena, hacia una consolidación de la logística integral: Ver Figura N°8

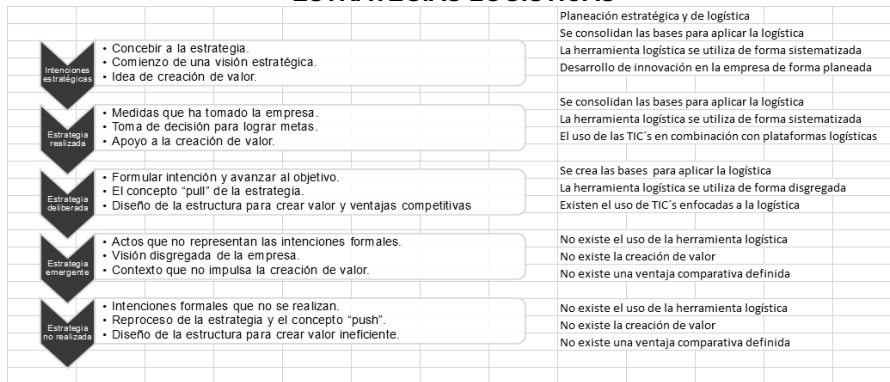
**FIGURA 8.
INTERPRETACIÓN ESLABONES CADENA DE VALOR**



En el tercer apartado con 5 preguntas, se buscó conocer y analizar cómo las empresas se identificaban con actividades propias de Estrategias Logísticas. A continuación se muestra la Figura N° 9 con las

operaciones propias de cada estrategia, para definir que tanto la empresa tiene la oportunidad de crecer y de visualizar nuevas formas de operar y consolidar herramientas logísticas para crear valor.

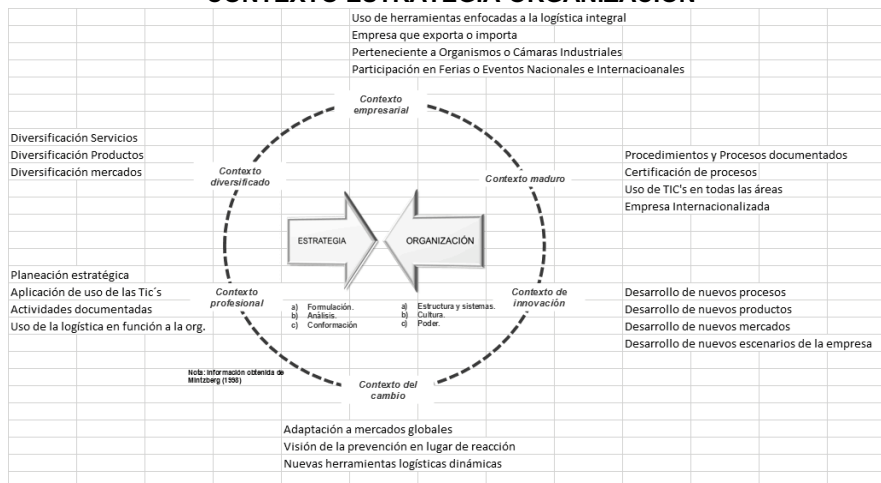
**FIGURA 9.
ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS**



En el cuarto apartado con 6 preguntas, se elaboró un Check-List para identificar como las empresas se

identifican en cada uno de los contextos estrategia-organización. Figura N° 10

FIGURA 10.
CONTEXTO ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN



7. RESULTADOS Y CONCLUSIONES PRELIMINARES.

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

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

La principal limitante que tiene el sector para invertir en tecnología e innovación es la propia estructura de las

empresas (85% son micro, pequeña y mediana empresa).

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

Ante la competencia, no sólo las grandes empresas han empezado a realizar cambios, sino que empresas medianas han comenzado a reestructurarse a través de la contratación de personal técnico especializado y la adquisición de sistemas que mejoran eficientemente el

diseño y la calidad de los productos. Existe un grupo importante de empresas en el mercado que está siguiendo la tendencia de modernización y actualización en el desarrollo tecnológico, logrando así una mejor calidad en el diseño de sus productos.

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

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

Muchos proveedores mexicanos no están al día en cuanto a los requerimientos del mercado, ya que no ofrecen los insumos que el mercado mundial exige. Esto ocasiona que los fabricantes nacionales, sobre todo en el ramo de calzado de moda, recurran al abasto de importación. Se reconoce la calidad de la piel mexicana, pero se considera que sus precios empiezan a ser poco competitivos; de ahí que algunas medianas empresas recurran al abasto de producto importado y que las empresas grandes cuenten con encadenamientos verticales.

La expresión general es que el sector no es competitivo, ya que presenta rezagos en procesos de producción y niveles gerenciales; por ello, a mediano plazo y ante una mayor apertura del mercado habrán de

desaparecer muchas PyMEs. La mano de obra de la industria no cuenta con la preparación requerida, por lo que es necesario capacitarla en la misma empresa. El proceso de capacitación de mano de obra nueva puede durar hasta seis meses, sin la garantía de que ese personal posteriormente se quede en la fábrica.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BAELL, Gustavo. **La exportación está en sus manos**, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000 S.A., 1997, 168 p.
- BALLOU, Ronald H. **Business Logistics Management (Planning and Control)**, Englewood Cliffs New Jersey, EUA, Editorial Prentice Hall, 679 p.
- BERTRAN, Josep. **Marketing Internacional Avanzado**, Madrid, España, Editorial McGraw Hill, 1997, 264 p.
- CAMPANA, Enzo. **El Desafío del Exportador**, Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 2001, 279 p.
- CANALS, Jord. **La Internacionalización de la Empresa**, Madrid, España, Editorial McGraw Hill, 1994, 185 p.
- CHACHOLIADES, Melquiades. **Economía Internacional**. México. Mc Graw Hill. México 2000.
- CHRISTOPHER, Martín. (2006) **Logística (Aspectos Estratégicos)**, Editorial Limusa. México, p. 323
- CHURIÓN, José Rubén. **Economía al alcance de todos**, Editorial Alfa. 1994. 191 p.
- COLAIACOVO, Juan L. **Canales de Comercialización Internacional**. Buenos Aires, Editorial Macchi. 1991
- DANIELS Y RADEBAUGH. **Instructor's Resource Manual to Accompany International Business Enviroments and Operations**, Massachusetts, EUA, Editorial Addison-Wesley, 1998, 265 p.

- FRATALOCCHI, Aldo. **Cómo Importar y Exportar**. Buenos Aires. Editorial Cangallo. 1990.
- GINEBRA Y GARZA. **Dirección por Servicio**, Santa Fé de Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill, 1991, 240 p.
- HERMIDA, SERRA Y KASTIKA. **Administración y Estrategia (Teoría y Práctica)**, Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 1993, 575 p.
- IGLESIAS. **Documento de trabajo “Cadenas de valor como estrategias”**, Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2002, 25 p.
- IRIGOYEN Y PUEBLA. **Pymes. Su Economía y Organización**, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi, 1997, 159 p.
- IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Francisco. (1997) **Comercialización en PYMES**, Editorial Macchi. Argentina p. 167
- JOHNSON, James C. (1999) **Contemporary Logistics**, Editorial Prentice Hall. Upper Saddle, New Jersey, EUA. p. 586
- JOHNSON, James C. y WOOD, Donald F. **Contemporary Logistics**. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall. 1999.
- KIRCHNER. **Comercio Internacional (Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial – Guía Práctica)**, México, D.F., Editorial Ecafsa, 1992, 158 p.
- KIRCHNER. **Guía para el desarrollo de productos (Un enfoque Global)**, México D.F., Editorial Ecafsa, 2001, 208 p.
- LARREA, Pedro. **Calidad de Servicio (Del Marketing a la Estrategia)**, Madrid, España, Editorial Díaz de Santos S.A., 1991, 274 p.
- LEVY, Alberto R. **Estrategia Competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado**. Buenos Aires. Editorial Macchi. 1990
- LOVELOCK Y WRIGHT. **Principles of Service Marketing and Management**, Upper Saddle River, New Jersey, EUA, 1998, 414 p.
- MINTZBERG, H; BRIAN QUINN, (1997) **El Proceso Estratégico**, Editorial Prentice Hall. México p. 460
- MONTEVERDE, Agustín A. **Estrategias para la Competitividad Internacional**. Argentina Editorial Macchi. 1992.
- MORENO, José M. **Marketing Internacional**. Buenos Aires, Editorial Macchi, 1991.
- PANKAG / GHEMAWAT, (2000) **La Estrategia en el panorama del negocio**, Editorial Prentice Hall. México
- PORTER, Michael. **Estrategia Competitiva**, México D.F., Editorial Cecsca, 1987, 380 p.
- PORTER, Michael. **Ventaja Competitiva**, México D.F., Editorial Cecsca, 1987, 550 p.
- RAMIREZ CAVASSA, César. (2000) **Logística y Aprovechamiento**, Editorial Pac. México. p. 188
- REYES DIAZ-LEAL, Eduardo. **Introducción a la Logística Internacional**. México. Editorial Bufete Internacional. 2002.
- ROBBINS Y DE CENZO. **Fundamentos de Administración (Conceptos y Aplicaciones)**, México D.F., Editorial Prentice Hall, 1996, 485 p.
- ROMERO ULLMAN, Roberto. **Estructuras Empresariales para el Comercio Internacional**. Buenos Aires, Ediciones Depalma. 1993.

SENGE, Peter. **La Quinta Disciplina (El arte y la práctica de la organización abierta)**, México D.F., Editorial Granica, 1998, 490 p.

THOMPSON / STRICKLAND, (2000) **Administración Estratégica**, Editorial Mc Graw Hill. México p. 387

TULLER-RUGMAN-HODGETTS. (1998) **Entorno Internacional de los Negocios**, Editorial McGraw-Hill. México

TYNDAL, Gene. **Supercharging Supply Chains: New ways to increase value through global operational excellence**, EUA, Editorial John Wiley & Sons, 1998, 269 p.

VOORHEES Y COPPETT, (1986) **Journal of Business Strategy**

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

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