

Villarreal Segoviano, Francisco Javier  
Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas  
empresas (pymes) del Sector Calzado  
Nova Scientia, vol. 4, núm. 8, mayo-octubre, 2012, pp. 165-202  
Universidad De La Salle Bajío  
México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203324394010>



*Nova Scientia*,  
ISSN (Versión electrónica): 2007-0705  
[nova\\_scientia@delasalle.edu.mx](mailto:nova_scientia@delasalle.edu.mx)  
Universidad De La Salle Bajío  
México

## *Revista Electrónica Nova Scientia*

**Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado**  
**Integral Logistics: An alternative to create value and competitive advantage in small and medium enterprises (SMEs) Footwear Sector**

**Francisco Javier Villarreal Segoviano<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Gerente General, Parque de Innovación De La Salle A.C., León

---

**México**

## Resumen

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

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

Se aplicaron sesenta (60) encuestas a empresas pyme adheridas a la cámara de calzado y con la base de datos de COFOCE (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato), en donde además de aplicar la encuesta, se hacía un recorrido por las instalaciones y se platicaba de forma informal la realidad y contexto de la empresa, y que generaba también información cualitativa útil. Con ello, se pretendió conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas en León, Gto., 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.

**Palabras clave:** Creación de Valor, Logística Integral, Ventaja Competitiva, Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas)

*Recepción:* 30-03-2012

*Aceptación:* 24-05-2012

## Abstract

This paper discusses the competitive advantage as the result that firms seek to achieve in a global and hypercompetitive, to achieve this we need strategies that encourage these competitive advantages in a changing and dynamic environment, one of these strategies is integrated logistics, which seeks to balance the structure of the business value chain and achieve efficient interaction and operation areas in a way that the activities projected value creation in SMEs sector footwear.

The operations of small and medium companies have a particular context where advantages and disadvantages, which can be consolidated or not a company at the international level, prior to this it is necessary to consider the implementation of the logistics that drives change and consolidation the creation of business value.

60 surveys were applied to SME companies attached to the camera shoe and the database COFOCE (Coordinator for the Promotion of Foreign Trade of the State of Guanajuato), where in addition to implementing the survey, made a tour of the facilities and chatted informally reality and context of the company, which also generated useful qualitative information. This is intended to know the reality of small and medium-sized companies in Leon, Guanajuato, to identify the aspects necessary to reverse these disadvantages identified, including lack of development of logistics, absence of strategic planning, application of information technology and communication, lack of international competitiveness and lack of value creation along the chain of business value.

**Keywords:** Value Creation, Integral Logistics, Competitive Advantage, SMEs (Small and Medium Enterprises)

## **Introducción**

El objetivo de éste trabajo de investigación es analizar el efecto en la implementación de la logística integral para lograr competitividad; 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, 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 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.

Como antecedente a éste estudio existe la investigación sobre Capacidades Competitivas en la Industria de Calzado en León por la Dra. Adriana Martínez, que sienta las bases de los principales elementos a considerar en éste sector. Por lo que ésta aportación de la Dra. Martínez da una visión amplia de las carencias y oportunidades que tiene el sector calzado.

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

Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e

internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente. (Christopher, 2006, p. 106).

En 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 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.

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

### **Ventaja Competitiva**

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



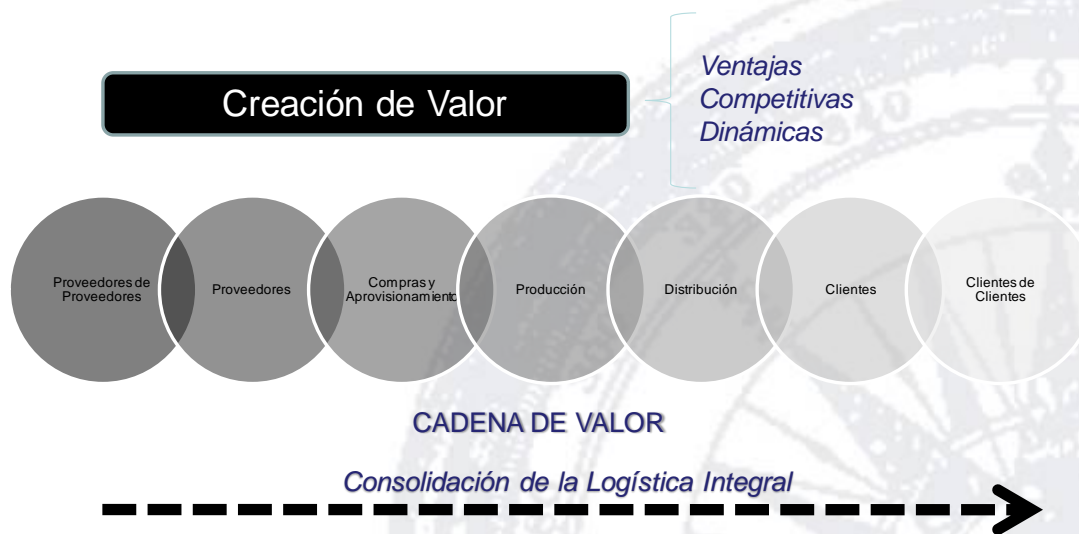
Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado

“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.

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.

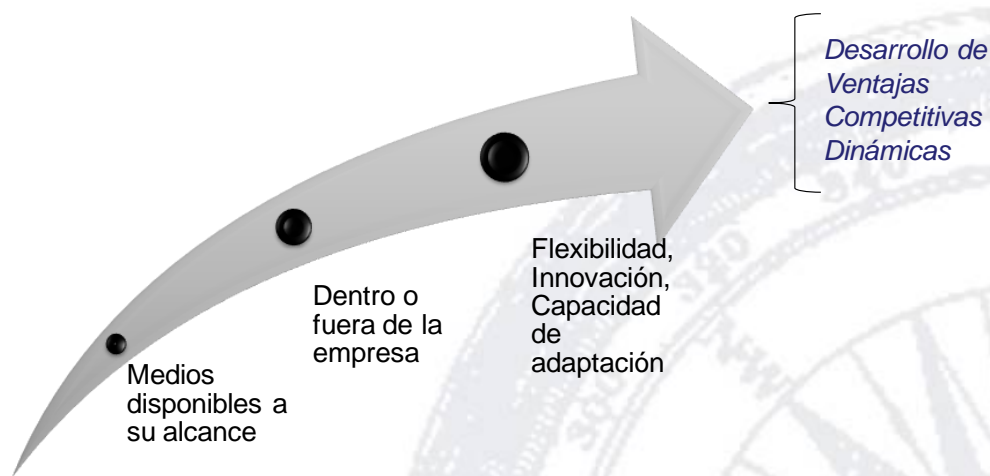


**Figura 1.** Consolidación de la Logística Integral (Elaboración propia. Fuente: Porter (1987))

La evolución de la globalización lleva a la empresa pequeña y mediana a prestar atención en el manejo de las operaciones logísticas, de tal forma que le ayude a colocar sus productos de una manera más eficiente. 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).

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).



**Figura 2.** Desarrollo de Ventajas Competitivas (Elaboración propia). Fuente: Porter (1987)

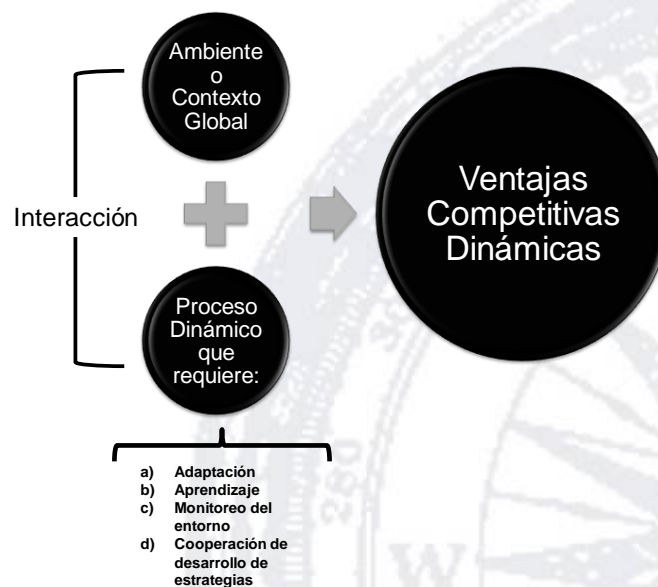
Por lo que a través de éstas condiciones y escenarios las empresas Pyme, pueden tener sus ventajas propias y llegar a un proceso de internacionalización que permita actividades logísticas eficientes para colocar productos en el exterior o bien importar materia prima que permita a sus productos ser más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





**Figura 3.** Condiciones de internacionalización (Elaboración propia). Fuente: 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 (Elaboración propia), Fuente: Parkin, 2006.

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

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

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

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.

## **Logística Integral**

El término Logística Integral 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.

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; mientras que 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).*

Ya desde 1984, Sharman comentaba lo siguiente:

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

Con éste último comentario, no se está muy distante de lo que acontece hoy en día y de la necesidad de que la empresa pequeña y mediana tenga una visión logística que la lleve a tener ventajas competitivas en un mercado dinámico y a la expectativa de propuestas reales de valor. Es por eso que hoy en día dentro de la empresa es necesario estar en un proceso constante de cambio, de crear valor y que exista un verdadero posicionamiento en el mercado.

## **Creación 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.

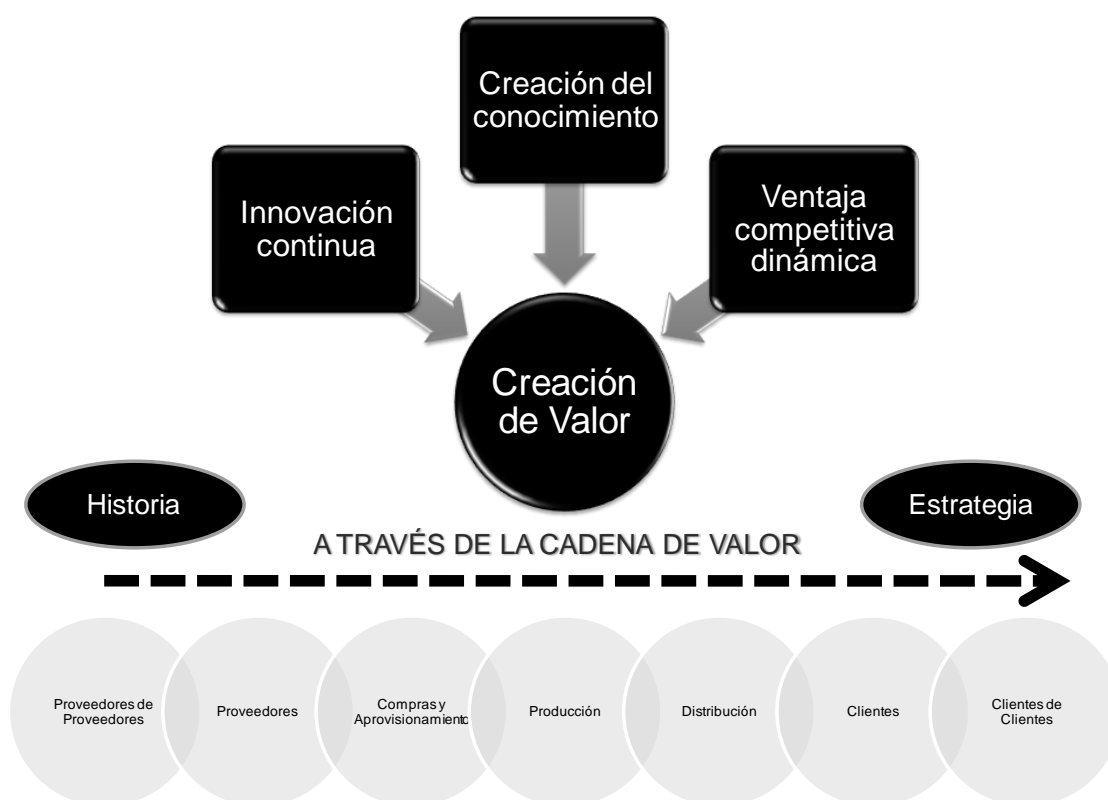
Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa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

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

**Figura 5.** Negocio Tradicional y Cadena de Valor (Elaboración propia), Fuente: Bouma, 2000.

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.



**Figura 6.** Creación de valor a través de la cadena de valor (Elaboración propia), Fuente: Ballou, 2005, Porter, 1997.

### Pequeñas y medianas empresas del 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.

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

**Figura 7.** 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 europeos, de comercializadores y marcas a nivel internacional y también generan diseños e innovaciones propias.
- d) En el sector calzado de León, Guanajuato es muy heterogénea su composición, ya que existen unas cuantas empresas consideradas como grandes que implementan tecnología de punta y sus estructuras generan una diversificación de productos y de mercado; mientras que el resto del sector representado por las Pymes, producen en ocasiones con procesos mecanizados, no con tanta tecnología.
- e) Es una industria con buen nivel tecnológico, más sin embargo no con alta productividad y eficiencia, la industria sigue dependiendo más de la mano de obra que invertir en maquinaria sumamente moderna.
- f) Regularmente no existe investigación y desarrollo de forma estratégica, las empresas se limitan a participar en ferias de exhibición, donde conocen las tendencias de moda y de materia prima.
- g) En cuanto al aprendizaje y capacidades para lograr ventajas competitivas son muy limitadas y con una visión a muy corto plazo; además de la falta de formar el recurso humano.

## **Métodología**

Tipo de estudio: Cuantitativo Correlacional

Lugar: León, Guanajuato

Tiempo: Enero 2009 a 2010

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

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

**Métodos:**

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

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.

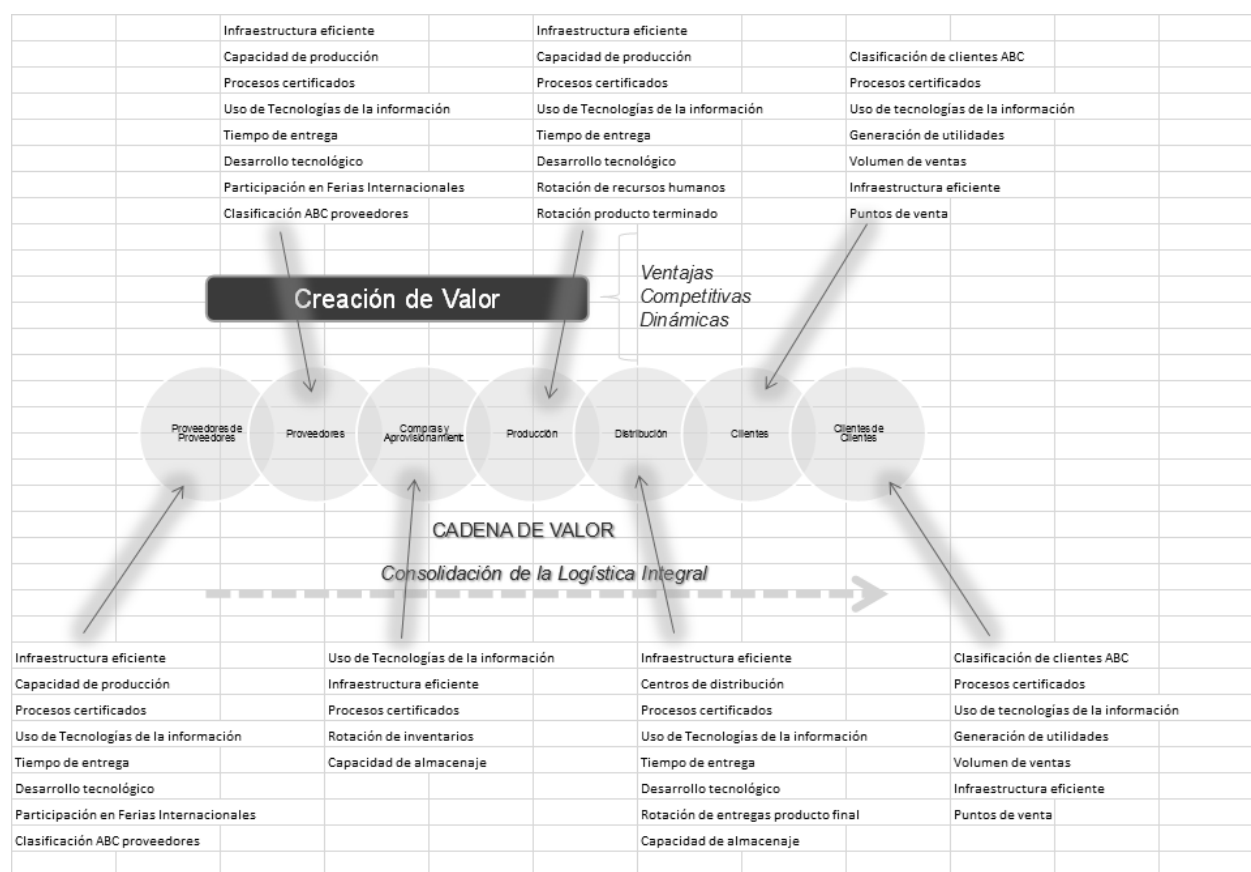
El analizar como las pyme del sector calzado de León, Gto, sean más competitivas en mercados dinámicos (mercados en constante cambio en la oferta de productos y servicios, formas de comercializar, servicio postventa, entre otros), en donde puedan tomar mejores decisiones en las actividades de toda la 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.

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

Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado

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:



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

<p><b>Intenciones estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concebir a la estrategia.</li> <li>• Comienzo de una visión estratégica.</li> <li>• Idea de creación de valor.</li> </ul>	<p>Planeación estratégica y de logística</p> <p>Se consolidan las bases para aplicar la logística</p> <p>La herramienta logística se utiliza de forma sistematizada</p> <p>Desarrollo de innovación en la empresa de forma planeada</p>
<p><b>Estrategia realizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas que ha tomado la empresa.</li> <li>• Toma de decisión para lograr metas.</li> <li>• Apoyo a la creación de valor.</li> </ul>	<p>Se consolidan las bases para aplicar la logística</p> <p>La herramienta logística se utiliza de forma sistematizada</p> <p>El uso de las TIC's en combinación con plataformas logísticas</p>
<p><b>Estrategia deliberada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular intención y avanzar al objetivo.</li> <li>• El concepto "pull" de la estrategia.</li> <li>• Diseño de la estructura para crear valor y ventajas competitivas</li> </ul>	<p>Se crea las bases para aplicar la logística</p> <p>La herramienta logística se utiliza de forma disgregada</p> <p>Existen el uso de TIC's enfocadas a la logística</p>
<p><b>Estrategia emergente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actos que no representan las intenciones formales.</li> <li>• Visión disgregada de la empresa.</li> <li>• Contexto que no impulsa la creación de valor.</li> </ul>	<p>No existe el uso de la herramienta logística</p> <p>No existe la creación de valor</p> <p>No existe una ventaja comparativa definida</p>
<p><b>Estrategia no realizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenciones formales que no se realizan.</li> <li>• Reproceso de la estrategia y el concepto "push".</li> <li>• Diseño de la estructura para crear valor ineficiente.</li> </ul>	<p>No existe el uso de la herramienta logística</p> <p>No existe la creación de valor</p> <p>No existe una ventaja comparativa definida</p>

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. Con los indicadores mencionados anteriormente se relacionan preguntando a través de éste apartado.

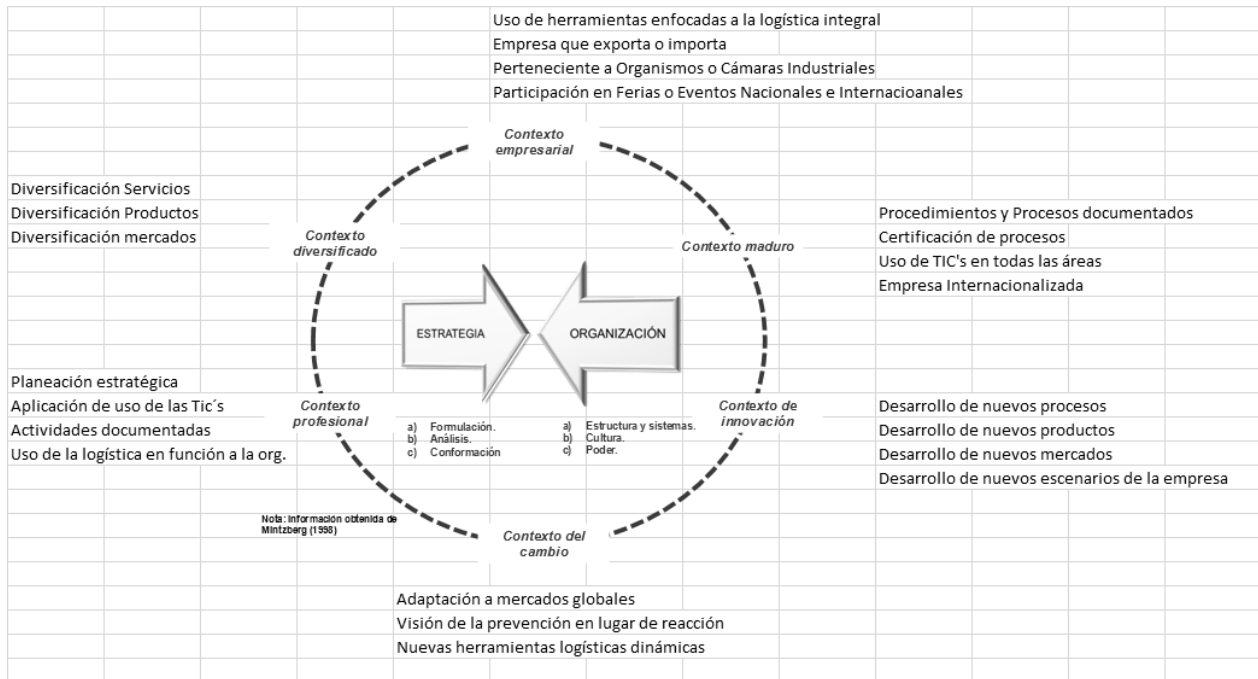


Figura 10. Contexto Estrategia-Organización

## Resultados

A continuación se analizan los indicadores prescritos en la parte metodológica donde se preguntó acerca de las utilidades de la empresa, el desarrollo tecnológico, la infraestructura, el incremento en el empleo, la rotación de inventarios y de recursos humanos, la apertura de nuevas tiendas, el volumen de compras y producción por año, la participación en ferias nacionales e internacionales y por último la capacitación de su personal y el uso de tecnologías aplicados a la logística integral.

En esta parte los resultados muestran como las empresas pequeñas y medianas han desarrollado o no la creación de valor a través de la Logística Integral como estrategia para lograr una ventaja competitiva dinámica en el comercio internacional.

Los resultados de la encuesta aplicada a pequeñas y medianas empresas resumen que la mitad menciona que no tiene desarrollo tecnológico (48%). No existe un incremento del empleo en las Pyme's al contrario de lo que se esperaba existe una disminución importante en el sector del calzado en la ciudad de León (52%) solamente 8 empresas mencionaron que han incrementado la fuente de empleo.

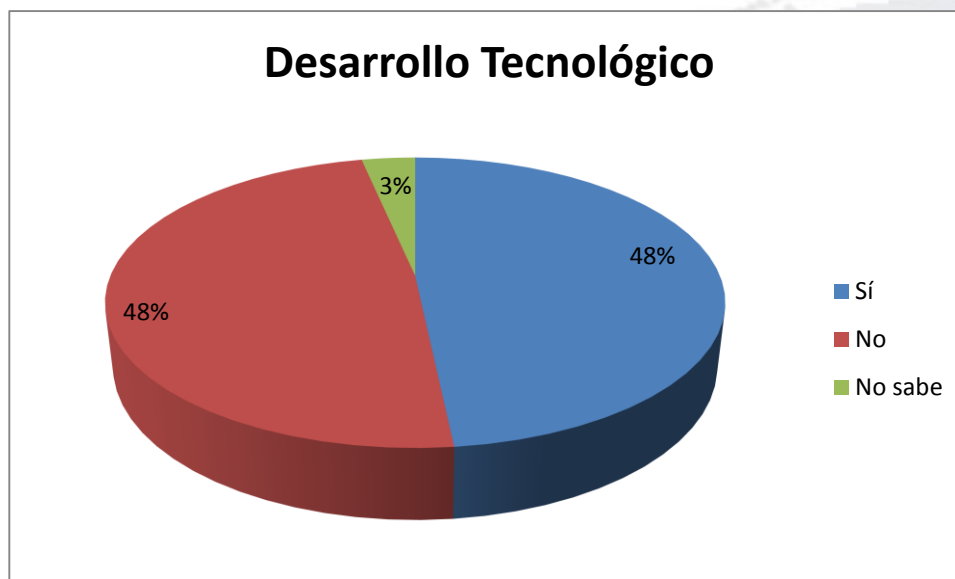
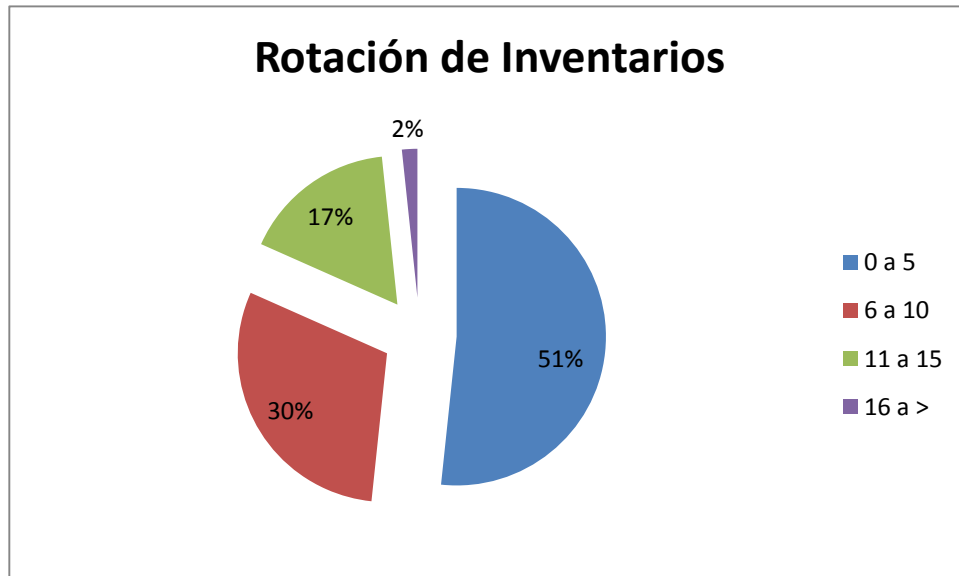


Figura 11. Desarrollo Tecnológico



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



**Figura 12.** Rotación de Inventarios de la Mercancía Almacenada

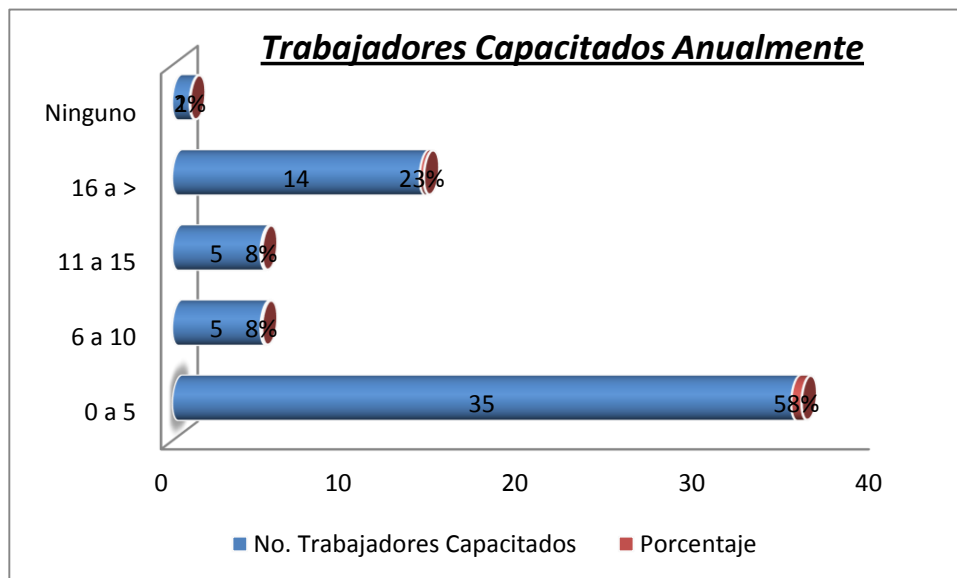
Referente a la rotación de los recursos humanos en las empresas encuestadas, el 95% coincide en que los empleados no se identifican con la cultura de la organización y/o con el liderazgo, el cual es un elemento importante en la visión de la logística integral; aunque también habría que considerar que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

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

**Figura 13.** Motivo de Rotación de Recursos Humanos Interno

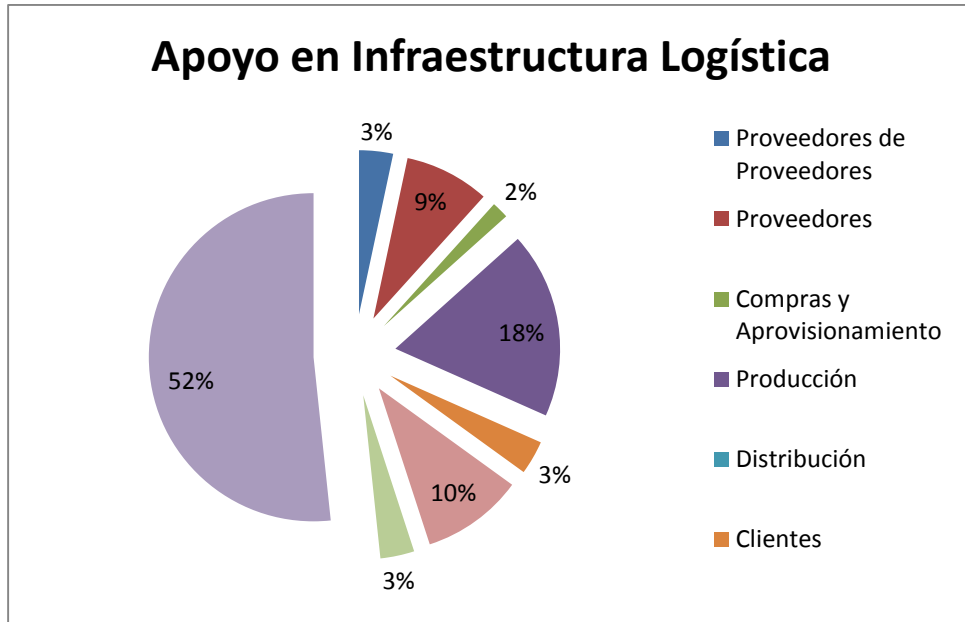


Del indicador del número de trabajadores que se capacitan en un año se obtuvo que de las empresas encuestadas el 58% mencionó que el número de trabajadores capacitados anualmente es de 0 a 5 trabajadores, mientras que el 8% de las empresas manifestó que capacitan de 6 a 10 trabajadores al año, y otro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



**Figura 14.** Trabajadores Capacitados Anualmente

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



**Figura 15.** Infraestructura Logística

De las encuestas realizadas se generó que el 70% de las empresas únicamente tiene capacidad de operación en 2 o 3 actividades de la cadena de valor y que siguen una estrategia logística, esto quiere decir que prácticamente en la mayoría de las empresas, las actividades en la cadena de valor aún se encuentran desarticuladas.

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

**Figura 16.** Capacidad Operación Cadena de Valor

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

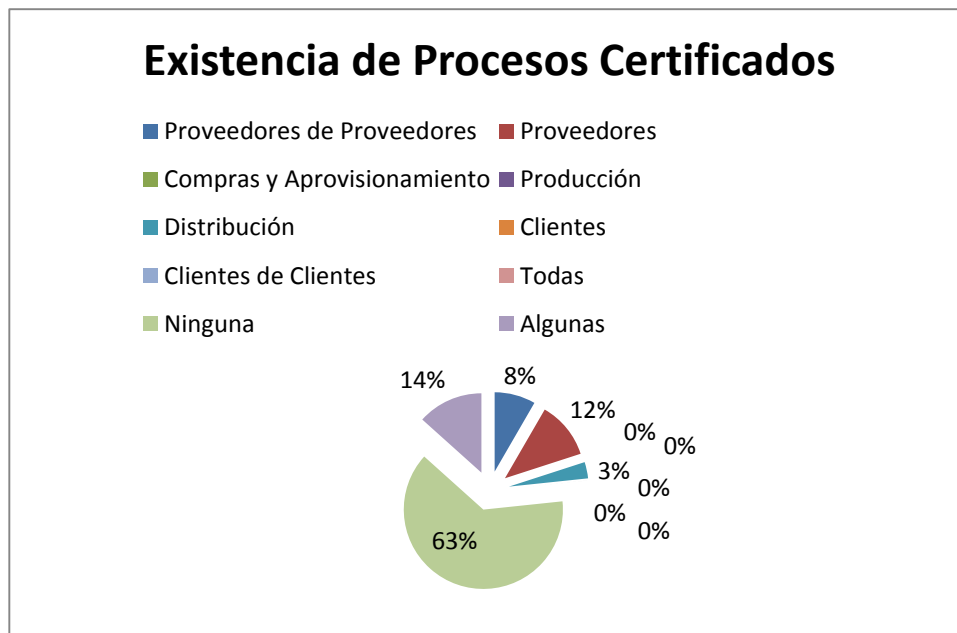


Figura 17. Existencia Procesos Certificados

### Estrategia Logística

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

### Dentro de las intenciones estrategicas la empresa se identifica con

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

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

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

**Tabla 1.** Intención Estratégica

### **Dentro de las estrategias realizadas la empresa con que se identifica**

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

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

**Tabla 2.** Estrategia Realizada

### **Dentro de las estrategias deliberadas la empresa con que se identifica**

El 30% de las empresas buscan sentar las bases para aplicar la logística de la empresa, mientras que un 32% ya diseñan una estrategia para la creación de valor y el logro de ventajas

competitivas, mientras que un 20% de las empresas desarrollan el concepto pull de la estrategia, en donde la empresa parte de las necesidades del mercado para producir los que se está demandando en particular.

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

**Tabla 3.** Estrategia Deliberada

### En la estrategia emergente su empresa con que se identifica

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

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

**Tabla 4.** Estrategia Emergente

### Dentro de la estrategia no realizada su empresa con que se identifica

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

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

**Tabla 5.** Estrategia No Realizada

### Contexto estrategia / organización

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

#### Contexto Empresarial.

*Elementos que incluye:*

Uso de herramientas enfocadas a la logística integral.

Empresa que exporta o importa.

Perteneciente a Organismos o Cámaras Industriales.

Participación en Ferias o Eventos Nacionales e Internacionales.





**Figura 29.** Contexto Empresarial

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

### **Contexto Maduro**

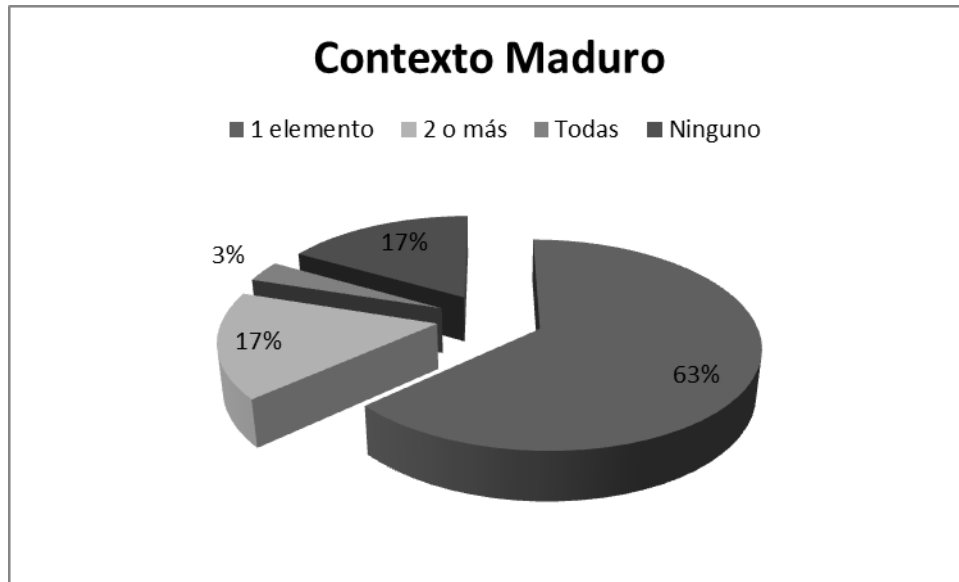
*Elementos que incluye:*

Procedimientos y Procesos documentados.

Certificación de procesos.

Uso de TIC's en todas las áreas.

Empresa Internacionalizada.



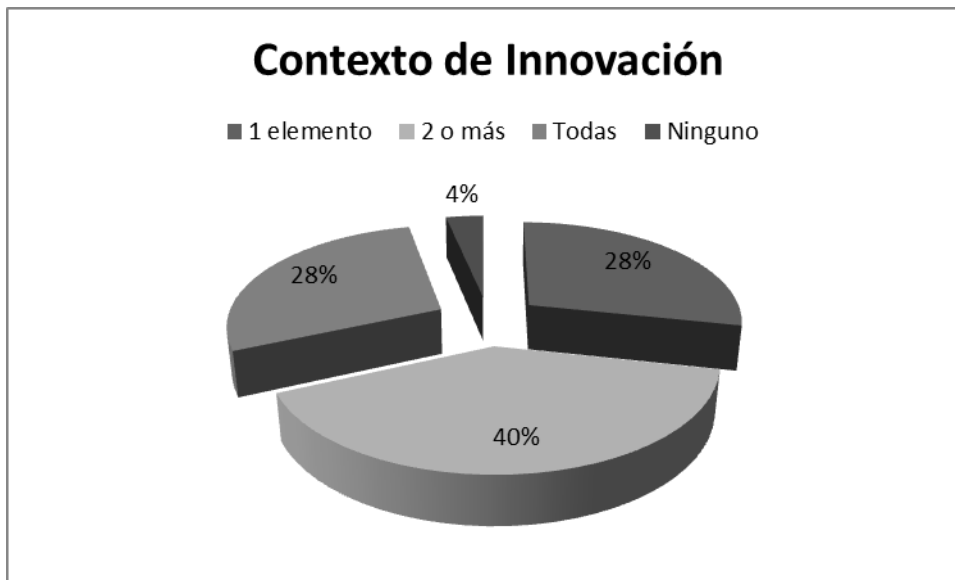
**Figura 30.** Contexto Maduro

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

### **Contexto de Innovación**

#### *Elementos que incluye:*

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



**Figura 31.** Contexto de Innovación.

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

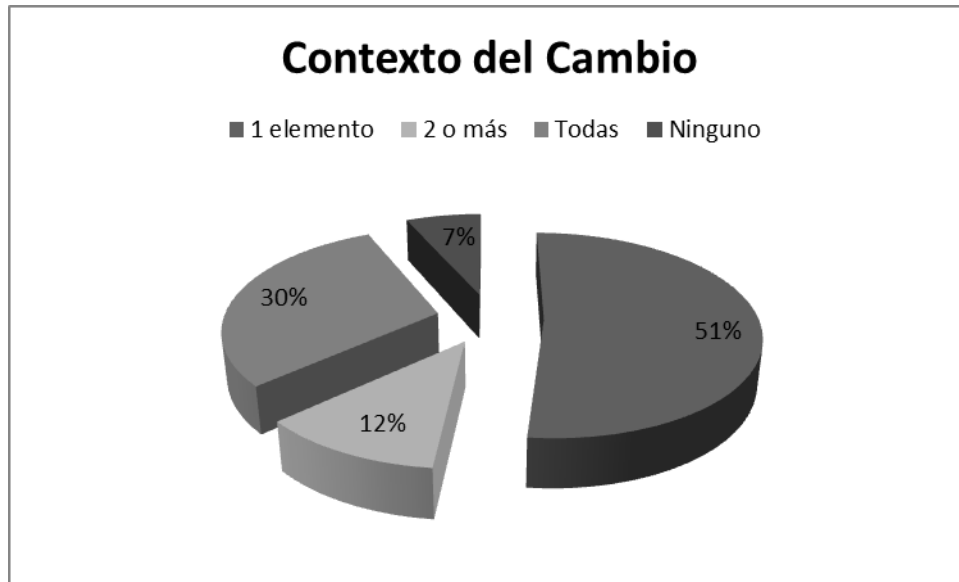
### **Contexto del Cambio**

*Elementos que incluye:*

Adaptación a mercados globales.

Visión de la prevención en lugar de reacción.

Nuevas herramientas logísticas dinámicas.



**Figura 32.** Contexto del Cambio

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

### **Contexto Profesional**

*Elementos que incluye:*

Planeación estratégica.

Aplicación de uso de las Tic's.

Actividades documentadas.

Uso de la logística en función a la organización.



Figura 33. Contexto Profesional

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

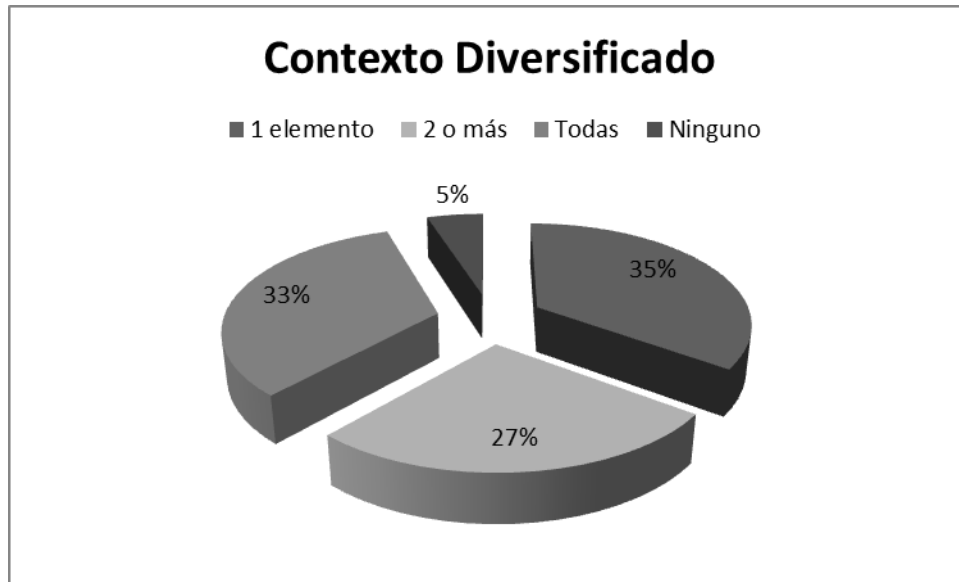
### Contexto Diversificado

*Elementos que incluye:*

Diversificación Servicios.

Diversificación Productos.

Diversificación mercados.



**Figura 34.** Contexto Diversificado

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

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

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



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

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

La expresión general dentro de los resultados 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.

## **Conclusiones**

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

La principal limitante que tiene el sector para invertir en sus procesos logísticos, 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 su logística integral, 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 pequeñas y medianas han comenzado a reestructurarse a través de la contratación de personal técnico especializado y la adquisición de sistemas que mejoran eficientemente su logística, 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 sus procesos logísticos y en el desarrollo tecnológico, logrando así una mejor calidad en el diseño de sus productos, así como la distribución de los mismos.

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.

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

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

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

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

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

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

#### *Servicio al Cliente Final*

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

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

### *Alianzas Estratégicas Comerciales*

Una oportunidad para una administración eficiente es la colaboración entre socios comerciales. Las fallas de coordinación entre socios provocan costos en la Cadena que finalmente se reflejan en el mercado. Por el contrario, la coordinación tiene un enorme área de oportunidad tanto en costos como en servicio. Sin embargo, lograr esta coordinación no es fácil, simplemente porque dentro del espectro de intereses comunes entre los socios, existen intereses de por medio.

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

### *Uso de las TIC's:*

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

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

### **Referencias**

- ALVAREZ, Sharon y BUSENITZ, Lowell (2001). 'The entrepreneurship of Resource-Based Theory,' *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755-775.
- BAELL, Gustavo. *La exportación está en sus manos*, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000 S.A., 1997, 168 p.
- BALLOU, Ronald H. *Business Logistics Management (Planning and Control)*, Englewood Cliffs New Jersey, EUA, Editorial Prentice Hall, 679 p.
- BERDUGO CORREA, Carmen y LUNA ANAYA, Carmenza (2001), QFD y Logística Integral: La voz del cliente es el primer eslabón de la cadena extraído el 21 de Septiembre del 2001 desde: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/viewFile/2303/1504>



- BERTRAN, Josep. Marketing Internacional Avanzado, Madrid, España, Editorial McGraw Hill, 1997, 264 p.
- CAMPANA, Enzo. El Desafío del Exportador, Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 2001, 279 p.
- CANALS, Jord. La Internacionalización de la Empresa, Madrid, España, Editorial McGraw Hill, 1994, 185 p.
- CHACHOLIADES, Melquiades. Economía Internacional. México. Mc Graw Hill. México 2000.
- CHIDAMBARAM, R. (2007) Benchmarking en la Industria del Calzado, XXIX Congreso Calzatecnia 2007.
- CHRISMAN, James y MCMULLAN, Ed (2002). 'Some additional comments on the sources and measurement of the benefits of small Business assistance programs,' Journal of Small Business Management, Vol. 40, No. 1, pp. 43-50.
- CHRISTOPHER, Martín. (2006) Logística (Aspectos Estratégicos), Editorial Limusa. México, p. 323
- CHURIÓN, José Rubén. Economía al alcance de todos, Editorial Alfa. 1994. 191 p.
- COLAIACOVO, Juan L. Canales de Comercialización Internacional. Buenos Aires, Editorial Macchi. 1991
- DANIELS Y RADEBAUGH. Instructor's Resource Manual to Accompany International Business Enviroments and Operations, Massachusetts, EUA, Editorial Addison-Wesley, 1998, 265 p.
- DE OLIVEIRA, Eduardo y Evaldo, Jaime (2003). 'Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis,' International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23, No. 9, pp. 995-1009.
- FRATALOCCHI, Aldo. Cómo Importar y Exportar. Buenos Aires. Editorial Cangallo. 1990.
- GARCÍA GARNICA, Alejandro y HERNÁNDEZ FOY, Jesssica (2010), Responsabilidad Social Corpporativa: el caso de algunas empresas de la industria de calzado de Guanajuato, extraído desde [http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION4/MT134\\_AGARC IAG\\_235.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION4/MT134_AGARC IAG_235.pdf)
- GINEBRA Y GARZA. Dirección por Servicio, Santa Fé de Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill, 1991, 240 p.
- HERMIDA, SERRA Y KASTIKA. Administración y Estrategia (Teoría y Práctica), Córdoba, Argentina, Editorial Macchi, 1993, 575 p.
- IGLESIAS. Documento de trabajo "Cadenas de valor como estrategias", Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2002, 25 p.
- IRIGOYEN Y PUEBLA. Pymes. Su Economía y Organización, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi, 1997, 159 p.
- IRIGOYEN, Horacio y PUEBLA, Francisco. (1997) Comercialización en PYMES, Editorial Macchi. Argentina p. 167
- JOHNSON, James C. (1999) Contemporary Logistics, Editorial Prentice Hall. Upper Saddle, New Jersey, EUA. p. 586
- JOHNSON, James C. y WOOD, Donald F. Contemporary Logistics. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall. 1999.
- KIRCHNER. Comercio Internacional (Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial – Guía Práctica), México, D.F., Editorial Ecafsa, 1992, 158 p.
- KIRCHNER. Guía para el desarrollo de productos (Un enfoque Global), México D.F., Editorial Ecafsa, 2001, 208 p.



- LARREA, Pedro. Calidad de Servicio (Del Marketing a la Estrategia), Madrid, España, Editorial Díaz de Santos S.A., 1991, 274 p.
- LESAGA, E., Rocha, A. (2006), "La Macrorregión del Calzado Guanajuatense: ¿un Espacio de Transición?" Revista Pueblos y Fronteras Digital, 001, UNAM.
- LEVY, Alberto R. Estrategia Competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado. Buenos Aires. Editorial Macchi. 1990
- LOVELOCK Y WRIGHT. Principles of Service Marketing and Management, Upper Saddle River, New Jersey, EUA, 1998, 414 p.
- MARTINEZ, Adriana, Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León, León, México, Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V., 2006, 338 p.
- MARTINEZ, A. (2007) "¿Es factible hablar de un distrito industrial en León?", Revista Economía, UNAM, 3(345), consultado el 20 de junio de 2010 en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/07AdrianaMartinez.pdf>
- MINTZBERG, H; BRIAN QUINN, (1997) El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall. México p. 460
- MONTEVERDE, Agustín A. Estrategias para la Competitividad Internacional. Argentina Editorial Macchi. 1992.
- MORALES TORRES, Víctor et al (2010), La cadena de abastecimiento dentro del cluster cuero calzado en Guanajuato: retos y oportunidades para la innovación tecnológica, extraído desde [http://octi.guanajuato.gob.mx/sincco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION3/MT133\\_VMORALEST\\_226.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/sincco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION3/MT133_VMORALEST_226.pdf)
- MORALES, V. (2009), Fortalecimiento de la cadena de abastecimiento Grupo Nazan, XXXI Congreso Internacional sobre Tecnología en la Industria del Calzado, CIATEC.
- MORENO, José M. Marketing Internacional. Buenos Aires, Editorial Macchi, 1991.
- OJEDA GOMEZ, Julieta. Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. Revista Venezolana de Gerencia, dic. 2007, vol.12, no.40, p.513-533. ISSN 13159984.
- ORTIZ, Alberto y MARTÍNEZ André (2000), Factores de Competitividad, Situación Actual y Cadena Productiva de la Industria del Calzado en León, Gto., extraído desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/111/11100706.pdf>
- PANKAG / GHEMAWAT, (2000) La Estrategia en el panorama del negocio, Editorial Prentice Hall. México
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, México D.F., Editorial Cecsca, 1987, 380 p.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, México D.F., Editorial Cecsca, 1987, 550 p.
- PROCIC<sup>3</sup> + Visión 20/20 (Programa de Competitividad Internacional para Desarrollar el Cluster o Distrito Industrial del Cuero-Calzado del Estado de Guanajuato) (2006), Una industria de cara al futuro, Fondo Pyme, Gobierno del Estado de Guanajuato.
- RAMIREZ CAVASSA, César. (2000) Logística y Aprovisionamiento, Editorial Pac. México. p. 188
- REYES DIAZ-LEAL, Eduardo. Introducción a la Logística Internacional. México. Editorial Bufete Internacional. 2002.
- ROBBINS Y DE CENZO. Fundamentos de Administración (Conceptos y Aplicaciones), México D.F., Editorial Prentice Hall, 1996, 485 p.
- ROMERO ULLMAN, Roberto. Estructuras Empresariales para el Comercio Internacional. Buenos Aires, Ediciones Depalma. 1993.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina (El arte y la práctica de la organización abierta), México D.F., Editorial Granica, 1998, 490 p.

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

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

VOKURKA, Robert; ZANK, Gail y LUND, Carl (2002). 'Improving competitiveness through supply chain management: A cumulative improvement approach,' Competitiveness Review, Vol. 12, No. 1, pp. 14-25.

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

