

PARTICIPANTE (S)	Araceli Rendón Trejo Andrés Morales Alquicira.
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	UAM-Xochimilco
MAIL	arendo@correo.xoc.uam.mx amorales@correo.xoc.uam.mx
TELEFONO	(55)5483 7110 (55)5483 7111 (55)5641 4839 (55)5594 9100 Fax

TITULO DE LA PONENCIA

Empresas Productoras de Calzado en Guanajuato.

Estrategias de Competencia.

AUTOR (ES)

Araceli Rendón Trejo

Andrés Morales Alquicira

Empresas Productoras de Calzado en Guanajuato.

Estrategias de Competencia.

Andrés Morales Alquicira¹

Araceli Rendón Trejo

Resumen:

En este trabajo se presentan algunas estrategias que empresas de la industria del calzado establecidas en Guanajuato han implementado para enfrentar diversas problemáticas derivadas del entorno económico. En primer lugar se exponen algunos de los problemas que han afrontado, posteriormente se abordan algunas de las principales estrategias que los empresarios han emprendido. El trabajo se elaboró con información de fuentes diversas, en algunos casos fue posible conocer directamente el punto de vista del dueño o gerente de la empresa (mediante entrevistas), en otros casos se utilizó información de publicaciones de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), de revistas especializadas en negocios y, de la que ofrecen algunas empresas productoras de calzado en páginas electrónicas.

Los resultados a los que se llega son interesantes aunque sólo válidos para el conjunto de empresas que se analizaron (19 empresas). A pesar de ello, este trabajo contribuye de manera valiosa al estudio de la organización industrial al aportar información interesante sobre un aspecto escaso o prácticamente no estudiado: las estrategias empresariales de competencia de este tipo de organizaciones.

En la última parte del trabajo se elaboran algunas reflexiones.

¹ Profesores-investigadores, Universidad Autónoma metropolitana-Xochimilco

Introducción.

Los cambios implementados en la economía a partir de la apertura comercial han provocado que las empresas productoras de calzado establecidas en Guanajuato revisen sus estrategias de competencia para permanecer en el mercado. Uno de los principales problemas que este segmento de empresas enfrentó fue la caída de las ventas. Esto se debió principalmente a la disminución de la capacidad adquisitiva de la población desde la década de los ochenta (que se produjo como consecuencia de las crisis recurrentes que se presentaron y las medidas implementadas por el gobierno para enfrentarlas²) y a la apertura indiscriminada de la economía (que permitió la importación de productos empleados en la industria del cuero y del calzado con precios menores que los nacionales). Lo anterior colocó a gran cantidad de empresas en una situación crítica ante su baja productividad y altos costos.

Por lo que se refiere a la influencia de variables macroeconómicas en el comportamiento de la actividad económica, hay que mencionar que el tipo de cambio ha tenido diferentes implicaciones en el desempeño de la industria del calzado. Cuando ha estado depreciado ha favorecido la exportación del producto al hacerlo más barato respecto de otros productos similares en el mundo. Durante los períodos de apreciación las empresas han resentido negativamente los efectos. Por otra la apertura abrió la puertas a la importación de calzado chino, el cual por sus precios mas bajos³ ha provocado la expulsión de gran cantidad de pequeñas empresas.

² Ante la crisis de 1982, se adoptaron medidas encaminadas a superar la crisis. El cambio de modelo económico que se implementó después y que se ha seguido hasta la fecha disminuyó la capacidad adquisitiva de gran parte de la población del país.

³ Una de las más importantes ventajas competitivas de la industria de calzado china es el bajo costo de su mano de obra, aproximadamente un tercio de la mexicana (Sumario Ejecutivo, Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, <http://ciatec.mx/empresas/shoeport/sumario.html>).

Actualmente el ingreso de productos importados por vía legal e ilegal (contrabando) continúa siendo una amenaza para gran cantidad de empresas relacionadas con la industria del calzado.

Un problema adicional se deriva del desempeño económico de Estados Unidos uno de los principales mercados para el país. La recesión que en ese país se ha presentado en este año (2008) ha afectado el crecimiento económico del país. Diversos empresarios en la actividad zapatera se quejan de la desaceleración de los Estados Unidos pues les afecta el nivel de sus ventas.

No solo la competencia ha sido un problema. Adicionalmente, los productores de calzado, curtidores, proveedores, detallistas y representantes del sector servicios en esta actividad han identificado⁴ algunos problemas. Aunque todos ellos son importantes, hay algunos que se consideran prioritarios. Uno de ellos es la falta de cultura empresarial que se manifiesta, entre otros aspectos, en la falta de profesionalismo y preparación del empresario⁵, la carencia de planeación estratégica, la resistencia para el trabajo en equipo, el temor a la asociación, la inexistencia de una cultura de calidad y de servicio al cliente.

Esta falta de cultura empresarial ocasiona que estas empresas -en gran medida de propiedad familiar- se desintegren por disputas internas en cuanto a organización, propiedad, ganancias, etc. Es el caso de las *Botas Moy*, empresa que surge en la década de los sesentas en el Distrito Federal y que posteriormente se traslada a Guanajuato para que le sean maquilados sus productos. Esta empresa logra abrir diez establecimientos especializados en la venta de bota vaquera y botín de vestir para mujer y hombre.

⁴ Los principales problemas fueron identificados por empresarios del ramo en reuniones organizadas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

⁵ Este aspecto impide que el empresario pueda hacer uso de herramientas estadísticas y de computo en la toma de decisiones.

Durante dos décadas fue uno de los distribuidores más importantes con tiendas en la Ciudad de México, Acapulco, Guerrero y otros destinos turísticos. A principios de los años noventa contaba con el mayor número de zapaterías en su sector, sin embargo las disputas familiares por las regalías del nombre comercial y la falta de acuerdos con grandes fabricantes les llevó a su desaparición. Posteriormente uno de los miembros de la familia instala *Botas Pakoy*, con siete tiendas de distribución de las que cinco tienen que cerrar por problemas de pago. Sólo quedaron dos en el Distrito Federal ⁶.

Otro problema en esta actividad es la baja productividad que es atribuida a aspectos relacionados con la escasez de técnicos en calzado, la inadecuada proveduría y la falta de apoyo crediticio.

Además de lo anterior, un aspecto que destacan los empresarios de esa actividad es la desvinculación entre el sector público y privado y la carencia de un adecuado posicionamiento en el escenario global. Aquí cabe señalar que también se carece de vínculos con el sector académico y de investigación lo que impide el apoyo y el avance del conocimiento en la mejora de productos y logro de beneficios. Otros problemas que se relacionan entre sí tienen que ver con el diseño, el monitoreo, las estrategias de mercado y el acceso a la información. En una economía globalizada en donde es cada vez más importante un enfoque a la demanda es fundamental conocer los cambios que operan en los gustos de los consumidores para poder ofrecer el producto adecuado en el momento preciso, en el caso de la industria del calzado, implica tener diseños y hormas adecuadas al mercado nacional e internacional si se pretende rebasar el mercado interno y aprovechar la cercanía con Estados Unidos, uno de los mayores consumidores de calzado a nivel mundial.

⁶ Revista Expansión, México, 10-24 de noviembre de 1999.

Ante el panorama expuesto cabe preguntarse que es lo que han realizado las empresas productoras de calzado ¿Llevan a cabo alguna estrategia? ¿Cuáles son las principales? ¿Siguen atendiendo sus mismos mercados? ¿Han buscado otros? En la siguiente sección se identifican algunas de las estrategias empleadas por las empresas de la industria del calzado.

Estrategias empresariales

En las economías de mercado, las acciones de las empresas tienen por objetivos primordiales permanecer y crecer. Las acciones que llevan a cabo con el fin de lograr una mayor participación y posición en el mercado (a partir del conocimiento y reconocimiento de sus fortalezas y debilidades) son llamadas *estrategias competitivas* (EC). Estas últimas comprenden acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una posición *defendible* en un sector industrial contra las cinco fuerzas competitivas⁷ y obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa⁸. Las EC incluyen movimientos y acciones de la empresa para atraer compradores, enfrentar adecuadamente la competencia y mejorar su posición en el mercado y de ese modo obtener una ventaja competitiva⁹. Las estrategias implementadas pueden ser explícitas implícitas. Las primeras son aquellas que son planeadas conscientemente para el logro de ciertos objetivos por el o los dirigentes de la organización. Las otras son llevadas a cabo de manera intuitiva, sin una

⁷ Las cinco fuerzas competitivas que Porter (1999) considera son: los nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores. Esas cinco fuerzas en conjunto determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial.

⁸ Porter Michael, *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, C.E.C.S.A. México, 1999.

⁹ Thompson y Strickland, *Dirección y Administración Estratégicas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware E.U.A., 1994.

planeación, como resultado de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa ¹⁰.

Porter plantea que hay tres estrategias genéricas usadas por las empresas: liderazgo en precio, diferenciación del producto y enfoque. Hay, sin embargo, otras clasificaciones de las acciones de las empresas que se encaminan al logro de ventajas competitivas.

Con el fin de conocer qué hacen las empresas de la industria del calzado para subsistir y crecer en un mercado sumamente competido, en este trabajo se presenta información sobre problemáticas y acciones de diecinueve empresas productoras de zapatos en el Estado de Guanajuato.

Los resultados a los que se llega son interesantes aunque sólo válidos para este conjunto de empresas. A pesar de ello, este trabajo contribuye de manera valiosa al estudio de la organización industrial al aportar información interesante sobre un aspecto escasa o prácticamente no estudiado: las estrategias empresariales de competencia de este tipo de organizaciones. Se incluyen empresas que elaboran diferentes líneas de calzado: botas, calzado casual y formal para dama y caballero, calzado infantil y calzado deportivo.

Fue posible conocer directamente el punto de vista de cinco empresarios-propietarios de empresas productoras de calzado. Todos ellos manifestaron llevar a la práctica alguna estrategia. Las razones aducidas son variadas: la posible eliminación, la competencia que puede quitarle mercado y el logro de mayores ventas entre otras.

¹⁰ Porter M, *Estrategia Competitiva*, op.cit

Las estrategias empleadas por las empresas se muestran en el cuadro 1. La segunda columna presenta las estrategias, en la parte superior se enumeran las empresas. Las estrategias se registran con el símbolo “•”.

Tabla 1

Guanajuato: Estrategias competitivas de las empresas zapateras.

Estrategias	Empresas*																			Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1 Liderazgo en costos							•			•											2
2 Diferenciación			•				•			•	•		•		•						6
3 Enfoque o Nicho	•						•			•					•					•	5
4 Especialización				•											•						2
5 Diversificación. en la especialización.								•										•			2
6 Identificación de la marca.										•					•						2
7 Selección de canales de ventas							•			•					•						3
8 Mejoramiento tecnológico	•						•		•	•		•			•						6
9 Integración vertical							•		•	•			•		•			•			6
10 Integración horizontal		•		•																	2
12 Calidad del producto	•		•				•		•	•		•	•		•				•	•	10
13 Servicio							•		•	•		•	•		•					•	7

14 Tiempo de entrega							•					•							•		4	
15 Política de precios.							•												•	•	•	4
16 Apalancamiento																			•	•		2
17 Aumento .de capacidad. instalada							•															1
19 Otros mercados geográficos	•		•		•	•		•		•		•	•	•		•		•	•			12
20 Alianzas								•	•													2
TOTAL	4	1	3	2	1	1	11	2	5	11	1	5	5	1	11	1	4	4	5			

Notas:

* Nombre de las empresas:

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. Baby Shoes S.A de C.V | 11. Manufacturera de Botas Tejas |
| 2. Botas Moy | 12. Manufacturera de Calzado San Diego S.A de C.V |
| 3. Botas Oklahoma | 13. Manufacturera Marco S.A de C.V |
| 4. Cachorro | 14. Manufacturera Shajo S.A de C.V |
| 5. Calzado Baronett de México | 15. Montana |
| 6. Calzado del Río S.A de C.V | 16. Santini |
| 7. Del Paso | 17. Siete Leguas |
| 8. El Canelo | 18. Sima Sport S.A de C.V |
| 9. Grupo Emyco | 19. Vaqueras |
| 10. Loredano | |

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas realizadas a dirigentes de empresas, revistas de negocios, periódico *el Correo* de Guanajuato, sitios de las empresas en internet.

De manera vertical se registra en el total, el número de estrategias que fue empleada por cada empresa; así por ejemplo, *Baby Shoes* utilizó cuatro tipos de estrategias. De manera horizontal se indica cuantas empresas hicieron uso de una

estrategia determinada, por ejemplo, liderazgo en costos fue utilizada por dos empresas: *Del paso y Loredano*.

Entre las estrategias que más utilizaron esas empresas esta la búsqueda de otros mercados geográficos (12 de un total de 19), la calidad en el producto (10/19) y servicio (7/19), le siguen en igualdad de importancia, la diferenciación del producto, el mejoramiento tecnológico y la integración vertical. La estrategia menos empleada fue el aumento de la capacidad instalada. En promedio cada empresa utilizó cinco estrategias, enseguida se analizan algunas de ellas.

a) Otros mercados geográficos.

Gran parte de las empresas productoras de zapatos que operan en el Estado de Guanajuato iniciaron sus actividades a mediados del siglo XX. Al mismo tiempo con el fin de proporcionar los insumos que requerían las empresas productoras de calzado, por esas mismas fechas se establecieron empresas relacionadas con esa actividad.

Durante el período de sustitución de importaciones las empresas pudieron operar a pequeña escala de producción sin preocuparse por algún competidor importante que pusiera en peligro su permanencia. A partir de la década de los ochenta esta situación cambió. Ante las crisis sucesivas que se presentaron y con el cambio en el modelo económico seguido, muchas de las empresas vinculadas a la actividad zapatera vieron peligrar su actividad. Esto se agravó con la apertura comercial sobre todo a finales de la década de los ochenta con la importación de calzado a bajo precio. Cabe destacar el efecto doble derivado de la apertura de las fronteras: por un lado les afectaba la importación de productos terminados pero por otro les favorecía por el ingreso de insumos

a menor precio (y muchas veces de mejor calidad) lo que posibilitaba la reducción de costos.

La disminución en las ventas ha sido un problema que las empresas han enfrentado con la apertura. Sin embargo, actualmente este problema ha aumentado ante un tipo de cambio que los productores de calzado reconocen como sobrevaluado y que coloca a los productores nacionales en una situación desventajosa respecto de los productores de otros países, como Brasil, por ejemplo.

Algunas de las empresas productoras de zapato han considerado la opción de dirigirse al mercado externo como medio para superar la caída del mercado interno. Esto, desde luego, implica conocer las condiciones del mercado mundial, qué se solicita, qué necesidades se requiere satisfacer, etc. Esto ha sido apoyado por las organizaciones empresariales de la industria zapatera que buscan el desarrollo de la actividad y la superación de las distintas problemáticas que tienen. La Coordinadora de fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE), por otro lado, también anima a la participación en el comercio exterior.

Una de las formas para acercarse a la exportación ha sido mediante la participación en ferias nacionales e internacionales. Por ejemplo, a nivel nacional dos veces por año se organiza en León la feria del calzado y artículos de piel (SAPICA)¹¹. Esta feria surgió en 1974 como una estrategia de comercialización coordinada por la CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato) en León Guanajuato; en ella participan los fabricantes más importantes de México y constituye un

¹¹ SAPICA (Salón de la piel y calzado) surge en 1974 como una estrategia de comercialización coordinada por la CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato) en León Guanajuato.

punto de contacto con posibles compradores nacionales e internacionales¹². A nivel internacional los productores de la cadena de cuero-calzado han participado en la *Asia Pacific Leather Fair* (APLF) organizada en Hong-Kong y la Panamerican Leather Fair de Miami, Florida. Los proveedores de la industria del calzado organizados en la ANPIC (Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado), además de participar en dos ferias especializadas en ANPIC León y ANPIC Guadalajara, han promovido misiones comerciales a Canadá, Guatemala, Salvador y Honduras, entre otras¹³.

Los marroquinos¹⁴ también realizan esfuerzos por llegar a otros mercados. Un grupo de ellos afiliados a la CICEG, interesados en aumentar su productividad, su competitividad y exportar, se organizaron como grupo para recibir asistencia técnica de expertos internacionales con el fin de mejorar el acabado de sus productos, maquinaria y equipo¹⁵. Otras veinte empresas marroquinas y de la clase "calzado de piel-cuero" trataban de realizar intercambios comerciales por intermedio de la ventanilla de Eurocentro Canacina habilitada en COFOCE¹⁶.

En general puede afirmarse que ha habido esfuerzos de parte de empresas y de organizaciones empresariales para tratar de impulsar la exportación de calzado de empresas en el Estado de Guanajuato. El COFOCE reporta un total de trescientos treinta y cinco con ventas a Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica; el principal comprador es Estados Unidos. Sobre ellas pueden plantearse algunos ejemplos. Un caso interesante lo constituyen aquellas que desde antes de la década de los ochenta, o antes, trataban de colocar sus productos en mercados internacionales, ya sea mediante la exportación o por

¹² En 1997 se recibió a representantes de 35 países del mundo (Periódico *Calzado y Proveduría*, 18 de abril de 1998).

¹³ Para mayor información ver ¿Qué es ANPIC? en <http://www.anpic.com.mx/lzqq.html>.

¹⁴ La marroquinería es una actividad relacionada con los procesos de preparación del cuero (curtido, adelgazamiento, lustre, acabado) para distintos usos.

¹⁵ Calzavance, Boletín informativo del CICEG, febrero de 1998.

¹⁶ Calzado y Proveduría, Guanajuato, México 18 de abril de 1998.

medio del establecimiento de alianzas. Es el caso de *Botas Siete Leguas*, empresa que a diferencia de muchas de las empresas de esa época, desde 1973 abrió mercado en Europa al aliarse con un fabricante holandés para producir artículos de la marca *Marlboro Classics*, de gran prestigio en el viejo continente. Esta alianza concluye a principios de la década de los noventa lo que le conlleva una fuerte disminución en sus ventas. Esta empresa es muy notable en cuanto no limitó a esa alianza su incursión al mercado extranjero, también ingresó al mercado japonés en el nicho de calzado dirigido al consumidor de altos ingresos. Esta experiencia desafortunadamente duró un corto tiempo. Para 1999 el 60% de su producción era vendida al mercado internacional y pretendía que en el futuro constituyera el 75 %¹⁷. Este caso es interesante pues muestra a una empresa que buscó expandirse a otros mercados no sólo como resultado de las condiciones adversas al interior del país, sino como resultado de sus deseos de crecimiento y desarrollo.

Otras empresas buscaron los mercados externos en la década de los ochenta como resultado de problemáticas vividas ante la caída del mercado. Es el caso de empresas como *El Canelo*, *Santini*, *Calzado Baronett de México*, *Manufacturas de Calzado San Diego*. Esta última con más de cincuenta años de existencia inicia sus ventas al exterior en 1985. *Loredano* es otra empresa productora de botas y calzado casual para dama y caballero que nació alrededor de 1967 e inició sus exportaciones a mediados de la década de los ochenta. Aunque la apertura les tomó por sorpresa casi toda su producción se destinó a la exportación hasta el año anterior. De hecho aún cuando la empresa podía destinar un mayor porcentaje de ventas al mercado interno, la exportación había sido definida como el camino a seguir, pues les proporcionaba la posibilidad de expandir su producción. Una de sus estrategias para llegar al consumidor

¹⁷ Revista Expansión, México, 10-24 de noviembre de 1999.

foráneo ha sido su participación en ferias internacionales como la de Las Vegas y Düsseldorf ¹⁸. Actualmente esta empresa ha tenido problemas para exportar debido a la sobrevaluación del peso, por ello actualmente su producción se destina al mercado interno. Es importante destacar que esta empresa maquila calzado para empresas de prestigio como *Emyco* y *Andrea*.

Otro caso interesante a destacar es el de empresas que inician sus actividades en la década de los noventa y prácticamente desde ese momento inician sus exportaciones, es decir "nacen exportando". Por ejemplo *Botas Oklahoma* surge en 1981 y en 1985 ya exporta a Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia¹⁹. Otro caso es el de *Baby Shoes*, empresa especializada en calzado para bebé y niños, que inicia actividades en 1993 y desde entonces se enfoca mayoritariamente a la exportación con productos de alta calidad. Esto último parece sugerir que sus creadores participaban ya en actividades similares en otras empresas del ramo y conocían los canales y los contactos adecuados para llevar a cabo la exportación.

Otra empresa que produce para el mercado externo es *Botas Montana*. Esta empresa nace como tal en 1976, aunque sus antecedentes en esta actividad datan de 1938. Una característica interesante de esta empresa es que debido al tipo de producto que elabora botas de calidad de pieles exóticas, no es afectada por el tipo de cambio. Su marca se encuentra bien posicionada y es reconocida como una empresa que elabora productos de alta calidad²⁰.

¹⁸ Calzavance, Guanajuato, México, febrero de 1998.

¹⁹ Calzado Vance, CICEG, febrero, 1998; *Expansión*, 10-24 de noviembre de 1999.

²⁰ Entrevista realizada al dirigente de la empresa en julio de 2001.

Un aspecto a señalar de estas empresas exportadoras es que han puesto especial énfasis en la calidad en el diseño de sus productos; además buscan en gran medida diferenciar sus productos.

b) Calidad en el producto y servicio.

La calidad de un producto se encuentra relacionada básicamente con dos aspectos: por un lado, la calidad de las materias primas empleadas, las especificaciones, el apego a ciertas normas y características; por otro lado tiene que ver el tipo de trabajador que participa ya que una mano de obra calificada permite la obtención de mejores productos.

En el sector industrial del zapato, existen diversas organizaciones empresariales que reconocen la importancia que la calidad tiene para seguir en el mercado y para conquistar otros, pues hasta ahora ese ha sido uno de los obstáculos que impiden que el calzado mexicano tenga mayor aceptación. La enorme ventaja²¹ de contar como vecino a uno de los mayores consumidores de calzado en el mundo (Estados Unidos) no ha sido aprovechada por la calidad desigual del producto mexicano²².

Desde luego que esto no es general para el conjunto de empresas, hay algunas - sobre todo las que ya se encuentran exportando- que cuidan mucho ese aspecto en sus productos. *Vaqueras S.A*, por ejemplo exporta el total de su producción; en ello ha influido "la seriedad en el cumplimiento de las fechas de entrega y la calidad no sólo en el producto sino en el trato que recibe el cliente, en el aspecto de la planta, en la actitud del

²¹ En 1998, el director de CIATEC, Esteban Villanueva, indicaba que se deben generar ventajas competitivas para exportar a los mercados nacionales e internacionales. "Al tener al comprador más grande del mundo como vecino, hay puntos que se deben explotar a través de ventajas competitivas como son productos de calidad homogeneizados, pero no sólo para el mercado de Estados Unidos sino para cualquier mercado" (*Calzado*, Guanajuato, 18 de abril de 1998).

²² *Calzado*, Guanajuato, 18 de abril de 1998.

personal, "calidad en toda la extensión de la palabra"²³. *Emyco*, por su parte, es un grupo de empresas relacionadas con el calzado que diseña, fabrica y comercializa calzado de clase media y alta en el continente americano. Sus productos, de alta calidad, son elaborados mediante el uso de alta tecnología y desarrollo humano integral²⁴.

En el caso de las *Botas Oklahoma* también la calidad es un factor importante. Esta empresa se precia de emplear además de materias primas de alta calidad, la destreza y habilidad de los artesanos. Asegura la empresa que el proceso de elaboración empleado permite un producto de larga duración y de amplia comodidad²⁵.

Veamos ahora otras estrategias, que sin ser las principales son empleadas también por las empresas estudiadas.

c) Integración vertical.

La integración vertical (IV) es un tipo de diversificación que se dirige a la producción de productos intermedios (o finales) para el propio uso de la empresa. La impulsa el deseo de eludir el riesgo de fluctuaciones y de dar una base sólida a la empresa frente a la incertidumbre. Es por esto último que para llevarla a cabo no solo se considera la posibilidad de una reducción en los costos de insumos o la obtención de mayores beneficios, sino también el control que permita asegurar la estabilidad en el abasto y en las condiciones de producción²⁶.

El objetivo de esta estrategia es dar una base sólida a la empresa que le permita seguridad para poder competir. La IV además de darse hacia atrás puede ser hacia

²³ Esa afirmación fue hecha por Luz Mercedes López, contralora general de *Vaqueras* (Calzavance, febrero de 1998)

²⁴ Grupo Emyco, en <http://www.emyco.com>.

²⁵ Botas Oklahoma en <http://www.oklahoma.com.mx>.

²⁶ Penrose Edith. Teoría del Crecimiento de la Empresa, Ed. Aguilar, Madrid, España, 1962.

adelante. Esta última le permite a la empresa llegar al consumidor final y de esa manera tener información valiosa sobre sus gustos, sus necesidades para, de esa manera, efectuar los cambios necesarios de una manera más rápida.

En el caso de las empresas estudiadas en Guanajuato se encontró que solo algunas han efectuado ese tipo de procesos con el fin de controlar la calidad final de sus productos. Tal es el caso de la empresa *Siete Leguas* quién desde 1970 inició su proceso de integración vertical al abrir su propia tenería para controlar la calidad del teñido, textura y terminado de pieles. Eso le permitió elaborar productos con la calidad requerida para poder llegar al mercado europeo mediante una alianzas con un fabricante holandés (Expansión, 10-24 de noviembre de 1999, p.15). La empresa *Cachorro*, que nace en 1975 se integra en 1998 para cubrir las necesidades de su empresa.

Un caso interesante lo constituye el del Grupo *Emyco*, empresa 100% mexicana que inicia su actividad en 1926 con veinte trabajadores con una producción de ciento veinte pares semanales; hecho notable pues no se contaba con maquinaria sofisticada en ese entonces²⁷. Esta empresa se ha integrado hacia atrás en la producción de insumos como hormas, pieles, avíos. También lo ha hecho hacia adelante llegando directamente al consumidor con las cadenas de zapaterías *Emyco* y *Hush Puppies* distribuidas en todo el país. Entre las marcas que manejan están : la *Florsheim*, *Joseph Abboud*, *Jhon Deere* y *Ambassador*. Además es distribuidora de *Skechers*, líder global en la industria del calzado

²⁷ La Historia del Grupo EMYCO dice que en ese entonces “los zapatos que se producían podríamos decir que eran hechos con las “uñas”, pues no se tenía maquinaria como la actual, no se contaban con las técnicas presentes de fabricación en serie, y sin embargo, producir seis pares en promedio semanal no era fácil, por decirlo de alguna manera, cada trabajador se comprometía a fabricar un par de zapatos diario, completamente terminado, no muchas fábricas o talleres de esos días podían darse el lujo de comentarlo” (<http://www.emyco.com/compania/historia.html>).

sport de moda urbana. Emyco está encaminada a la producción de artículos de alta calidad para el mercado local, regional y mundial buscando la satisfacción del cliente ²⁸.

Respecto a esta estrategia debe destacarse la importancia que se le da. En el caso de la integración vertical hacia delante, mediante la instalación de tiendas, algunos empresarios destacaron que su implementación les posibilitaría conocer los cambios en los gustos y las necesidades de los consumidores; es decir les permite estar cerca de sus clientes. Pocas empresas han podido hacer esto, un ejemplo de ellas es *Loredano*. Otras empresas ven en el ingreso a la comercialización directa la posibilidad de medir el impacto de productos nuevos, es decir, una especie de "laboratorio o gabinete de pruebas". Otras, sin embargo plantean que la integración hacia delante (las ventas) es otro negocio, por lo que no les interesa comercializar al menudeo sus productos.

d) Mejoramiento tecnológico y capacitación.

Diversos organismos empresariales han reconocido la necesidad de reconversión en las empresas y detectado, entre los problemas a resolver, la obsolescencia tecnológica. Instituciones como la CICEG comentan que los fabricantes han iniciado sus procesos de reconversión en los que la automatización es importante para aumentar la producción.

Algunas de ellas están muy interesadas tanto en la capacitación de sus trabajadores como en el uso de mejores tecnologías que les permitan ser competitivos en los mercados internacionales. Por ejemplo Botas Siete Leguas con el fin de elaborar productos competitivos en precio y calidad adquiere maquinaria, aunque para ello ha tenido que endeudarse (Expansión, 24 de noviembre de 1999). Otra empresa que maneja

²⁸ Historia del Grupo EMYCO en el sitio <http://www.emyco.com/compania/historia.html>; consultado el 23 de julio de 2001.

una alta tecnología es *Emyco*, empresa cuyo mercado es el de consumidores de ingresos medios y altos (<http://emyco.com/compania/historia.html>).

Loredano por su parte manifiesta que la elaboración de su manufactura es de clase mundial. Esta empresa además de contar con maquinaria que es de uso general en esta actividad, tiene computadoras para el diseño y control de la calidad, lo que le permite elaborar productos que reconocidos y con variados diseños que consideran las tendencias internacionales de la moda²⁹. Otras empresas como *Montana*, por ejemplo, buscar mejorar el sistema de información mediante el uso de cierto software.

Diferenciación.

Esta estrategia es empleada en mercados donde los consumidores buscan ciertos atributos, características o ventajas (reales o imaginarias) en ciertos productos. La empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando hay suficientes compradores que buscan o prefieren los atributos específicos de un producto diferenciado. Esta estrategia permite las siguientes ventajas³⁰:

- Erige barreras a la entrada en forma de lealtad de los consumidores.
- Mitiga el poder de negociación de grandes compradores puesto que el producto de los rivales no es tan atractivo como el de ellos.
- Protege contra productos sustitutos ya que sus productos son “únicos”.
- Imposición de un precio para sus productos. Esto permite obtener un mayor margen de utilidad debido al sobreprecio que sus consumidores están dispuestos a pagar.
- Los productos diferenciados están menos sujetos a una imitación barata o rápida.

El poder competitivo de esta estrategia es mayor cuando las necesidades de los consumidores son variadas y el producto que se elabora es difícil de imitar con rapidez o

²⁹ Entrevista y observación directa en la planta de la empresa en julio de 2001.

³⁰ Thompson y Strickland, 1994

con bajos costos. Esta estrategia puede reportar beneficios más duraderos si se basa en una superioridad técnica, calidad y más servicios de apoyo al cliente.

Debido a que la elaboración de calzado es una actividad que continúa con muchas de las prácticas tradicionales, son pocas las empresas que pueden realmente ofrecer productos diferenciados. La diferenciación en esta actividad se realiza de dos maneras: por un lado a través del uso de pieles exóticas, como en el caso de los productores de botas elaboradas con pieles de diversos animales: avestruz, sapo, caimán, lagarto, pitón, tiburón, búfalo, mantarraya, etc. Otra manera de diferenciar es mediante la calidad, el confort y el diseño que puede tener el producto.

En el primer caso se tiene a *Montana*, empresa productora de botas con un mercado importante en Estados Unidos. La elaboración de su producto tiene mucho de artesanal, que se destaca, por cierto, como elemento de diferenciación. Sus botas vaqueras están elaboradas cuidadosamente con pieles exóticas y con procesos de alta calidad que involucran el proceso *goodyear welt*³¹. Esta empresa, por esa razón puede ofrecer su producto a un precio que no es afectado por la paridad peso-dólar. Sus productos se valoran en dólares y no tienen necesidad de tener ofertas para buscar mayores cantidades de ventas. Valoran mucho el prestigio de su marca de ahí que la variable precio no sea considerada; es decir consideran que una de las ventajas competitivas descansa en su marca reconocida.

Muchas de las empresas productoras de botas en Guanajuato no pueden competir mediante esa estrategia. En las ventas que se realizan en el mercado interno - prácticamente el local- el precio es una variable importante a considerar para que sean en mayor medida demandadas. Sus ganancias se establecen en función al volumen.

³¹ Este proceso, que requiere mucho más cuidado que otros, consiste en un sistema de cocido desde la planta del zapato. Para ello en *Montana* se requiere mucho de la mano de obra artesanal.

La segunda forma de diferenciar es usada por aquellas empresas que buscan mediante esta estrategia ofrecer productos "únicos" por su calidad, confort y/o diseño. Tal es el caso de empresas como *Emyco y Loredano*. Esta última además de considerar la calidad y el servicio al cliente como formas de diferenciar, ofrece nuevos modelos por cada temporada en el año. Esto implica ofrecer a sus consumidores nuevos conjuntos de modelos dos veces por año³².

Esta estrategia, sin embargo, tiene ciertos riesgos: puede, por ejemplo, disminuir la preferencia de los consumidores hacia las particularidades del producto (en cuyo caso una estrategia de bajos costos puede acabar con la supuesta ventaja); puede sustituirse si su imitación es fácil y se puede elaborar a bajo costo; si el precio es demasiado alto, los consumidores potenciales optarán por un sustituto de menor precio a pesar de las "ventajas" o la "exclusividad" del producto.

Queda así una tarea complicada para las empresas que llevan a cabo esta estrategia: buscar permanentemente la calidad, el diseño, diversas cualidades e innovación que permitan al producto continuar como "único" e "insustituible".

e) Otras estrategias.

El análisis de las estrategias empresariales llevadas a cabo en la industria estudiada pueden ser abordadas de distinta manera. Entre ellas están el considerarlas como **ofensivas** o **defensivas**. Las primeras puede manifestarse, entre otras formas, como ataques a los puntos fuertes o débiles de los competidores, ataque simultáneo en muchos frentes³³. El objetivo de esa estrategia es crear una ventaja. La rapidez de su

³² Entrevista realizada al dirigente de la empresa *Loredano* en julio de 2001.

³³ Para una mayor profundidad en el tema, consultar Porter, M. *Estrategia competitiva*, México, CECSA, 1999.

implementación determina la menor o mayor probabilidad de que los rivales detecten el movimiento, lo evalúen y respondan. La magnitud de la ventaja depende del tipo de industria en la que se encuentra ubicada la empresa y la duración de los beneficios depende del tiempo en que tardan en responder los competidores³⁴. Cuando la estrategia ofensiva tiene éxito hay un período de beneficio que dura mientras los competidores responden. A partir de ese momento la ventaja se deteriora y se requiere implementar acciones ofensivas creativas.

Las estrategias **defensivas**, por su parte, buscan fortalecer una posición competitiva y conservar la ventaja, más que aumentarla. Tienen varios propósitos: disminuir el riesgo de un ataque, debilitarlo o bien influir para desviarlo hacia otros competidores. Para proteger la posición competitiva, la empresa puede tratar de bloquear los caminos de los retadores de algunas de las siguientes formas³⁵:

- Ampliar la línea de productos para ocupar nichos.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con las características de los modelos que ya han hecho o pudieran hacer los competidores.
- Mantener precios bajos en los modelos que se aproximen a los de sus competidores.
- Financiamiento a distribuidores y compradores.
- Ofrecer a proveedores y distribuidores descuentos por volumen para desalentar a otros competidores.
- Establecer acuerdos de exclusividad con proveedores y distribuidores para que los competidores no puedan recurrir a ellos
- Reducir tiempo de entrega.
- Aumentar cobertura de garantías.

³⁴ Thompson y Strickland, 1994.

³⁵ Ibid.

De los cinco empresarios entrevistados, todos ellos manifestaron llevar a cabo estrategias defensivas; de las ofensivas sólo uno declaró no efectuarlas. Entre las del primer tipo están el ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, acreditación de la marca, producción de líneas que pueden ofrecerse a menores precios, mejoramiento del producto, reducción del tiempo de proceso de producción. Como puede notarse sólo la reducción de los precios coincide con las enunciadas. Sin embargo, para estos empresarios esas acciones implican el defenderse de la competencia en la medida que les permite una mejor posición en los mercados que atienden.

Entre las estrategias ofensivas que declararon efectuar están, por ejemplo el que se presione a distintas instancias (cámara de calzado, por ejemplo) para que los defienda de la competencia desleal. Uno de ellos manifestó que las estrategias sólo son para el interior de la empresa o para defenderse, pero no para atacar. Otras respuestas versan sobre buscar la productividad, mejorar el servicio al cliente y aumentar la calidad. Lo anterior indica el desconocimiento de acciones que pueden llevar a cabo para atacar a sus competidores, lo que es entendible debido a que muchas de las empresas que se encuentran en el Estado de Guanajuato se enfrentan al problema del ingreso de calzado subfacturado y de ingreso ilegal a precios bajos que pone en riesgo su permanencia.

El problema de la permanencia es tan grave, que dadas las altas posibilidades de que China ingrese a la Organización Mundial de Comercio, muchos de los productores se preguntan que harán; algunos de ellos se plantean la posibilidad de cambiar de giro o bien, en dejar a un lado la producción y convertirse en intermediarios³⁶. Esto nos remonta a finales de los años ochenta cuando la apertura comercial se aceleró dando como

³⁶ En las entrevistas, alguno de los empresarios comentó que la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio determinaba la desaparición de muchas empresas de la industria del calzado.

resultado que gran cantidad de empresas de diversos giros dejaran de ser productoras para convertirse en comercializadoras.

Finalmente en este análisis es importante mencionar la opinión de los entrevistados sobre las posibilidades y ventajas que podrían derivarse de la asociación con otras empresas. Al respecto cuatro de los entrevistados reconocieron la importancia de asociarse con otras empresas debido a que posibilita aumentar el nivel de producción, la expansión de la marca y mejora de la comercialización. Se menciona también la conveniencia de formar verdaderos clusters industriales. Sin embargo, tres de ellos mencionaron que debido a problemas culturales que involucran celo y desconfianza es difícil llevar a cabo esos procesos pues se pierde el control de la empresa.

Es interesante observar que entre los que si llevan a cabo asociaciones o alianzas están empresas bastante exitosas como *Emyco*. Esta empresa estableció una alianza con la empresa extranjera *Skechers* productora de calzado deportivo que ha colocado gran cantidad de empresas en diversas plazas comerciales en varias partes del mundo. *Emyco* distribuye y comercializa esos productos.

- **Conclusiones.**

El sector productor de calzado ha enfrentado gran cantidad de problemas. Algunos de ellos derivan de su organización interna, otros de los cambios en el entorno económico. Esto ha hecho cada vez más difícil su permanencia en el mercado.

Los relacionados con su organización tienen que ver con la falta de cultura empresarial que se manifiesta, entre otros aspectos, en la falta de profesionalismo y preparación del empresario³⁷, la carencia de planeación estratégica, la resistencia para el

³⁷ Este aspecto impide que el empresario pueda hacer uso de herramientas estadísticas y computacionales en la toma de decisiones.

trabajo en equipo, el temor a la asociación, la inexistencia de una cultura de calidad y de servicio al cliente.

Entre los que se derivan de cambios en el entorno económico están la apreciación del tipo de cambio que ha colocado a la industria del calzado en una situación desventajosa respecto de otros países productores de calzado. La apertura de las fronteras los ha llevado a competir con productos –sobre todo de origen asiático- que se vende a precios muy por debajo de los costos de producción del calzado nacional y a los, que en muchos casos, se les atribuye prácticas de dumping. Esta situación, aunada al deterioro de la capacidad adquisitiva que a lo largo de dos décadas ha tenido gran parte de la población del país, ha limitado el mercado interno y ha aumentado la competencia por conservar los mercados. Si a ésto se agrega la actual recesión económica que se vive en los Estados Unidos y que afecta también el desempeño económico del país puede entenderse el grave problema que enfrentan los productores instalados en territorio nacional.

Las diecinueve empresas consideradas en este estudio elaboran algún tipo de calzado entre los que están el deportivo, el casual, el formal, tanto para dama, caballero y niño. También hay empresas que elaboran botas. Sus mercados-objetivo son diversos, algunos se dirigen a segmentos de bajos ingresos mientras que otras dirigen su producción a consumidores de ingresos medios o altos. Algunas de las empresas analizadas producen prácticamente todo para el mercado externo.

Con base al estudio efectuado en estas empresas se pudo detectar que: Llevan a cabo un conjunto de estrategias que tiene como fin el permanecer en el mercado. Las principales estrategias emprendidas son la búsqueda de otros mercados geográficos, la calidad en el producto y el servicio al cliente. La estrategia menos empleada es el aumento en la capacidad instalada.

Del análisis de la información disponible se sabe que más del 50% de las empresas estudiadas han buscado ampliar sus mercados como una forma de evitar problemas derivadas de la contracción del mercado interno. Desafortunadamente la paridad peso-dólar de nuestra moneda no favorece la exportación.

Sobre la calidad en el producto y el servicio al cliente, se pudo encontrar que más de la mitad de las empresas incluidas en el estudio se han preocupado por mejorar la calidad del producto y el servicio al cliente. Los empresarios productores de zapato entrevistados consideran que la tecnología es importante tanto para elaboración de productos con mejor calidad, como para –mediante software- tener acceso a información que posibilite conocer los intereses de los consumidores.

Otras estrategias, aunque no fueron de las más empleadas por este conjunto de empresas son también importantes debido a las implicaciones que tienen para su desarrollo y la visión que tienen de su futuro. Entre ellas están, por ejemplo la integración vertical y la diferenciación del producto. La integración vertical - ya sea hacia atrás o hacia delante- ha sido difícil de mantener debido a que implica destinar tiempo y recursos diversos al desarrollo de esas actividades, de manera que sólo unas pocas empresas la han empleado y continuado, entre ellas están *Emyco*, y *Loredano*. Algunas otras la iniciaron pero la abandonaron.

En este estudio se pudo observar que para gran parte de los empresarios de las empresas consideradas en este estudio, la diferenciación es importante porque permite tener la preferencia de sus clientes. Se observó que esta estrategia es llevada a cabo por empresas que se dirigen al segmento de los consumidores con ingresos medios y altos.

En suma, las empresas productoras de calzado enfrentan fuertes problemas. La apertura de las fronteras ha llevado a condiciones cada vez más severas de competencia

que se agravan considerando la contracción que la demanda tiene por la actual de recesión en el principal mercado de México y la consecuente desaceleración en el mercado interno. El reto para la sobrevivencia para las empresas en esta actividad es alto sobre todo para las más pequeñas puesto que no cuentan con procesos de producción eficientes.

Las empresas que quieran mantenerse y crecer deberán considerar, entre otros, los siguientes aspectos: Logro de economías de escala. Conocer las necesidades y cambios en los gustos de los consumidores. Contar con los procesos de producción adecuados que les permitan elaborar productos que cumplan con los requerimientos de calidad, diseño, etc. Esto es, la tecnología, el conocimiento y la experiencia necesaria de los que participan en el proceso productivo. Contar con las condiciones macroeconómicas que favorezcan la actividad económica. Un tipo de cambio adecuado que les permita competir a escala internacional. La importancia de la vinculación con otras empresas no sólo en cámaras y asociaciones empresariales, sino también mediante acuerdos y alianzas.

Bibliografía.

1. ITESM-FGSXXI, "Problemática y competitividad de los sectores económicos, el sector calzado" en *Guanajuato Siglo XXI*, Tomo II, Fundación Guanajuato Siglo XXI, México 1998.
2. Penrose Edith, *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid, España, 1962.
3. Porter Michael, *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, C.E.C.S.A. México, 1999.
4. Thompson y Strickland, *Dirección y Administración Estratégicas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware E.U.A., 1994.

Hemerografía.

1. CALZAVANCE, Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, Guanajuato, México, febrero de 1998.

2. EXPANSIÓN, Grupo Editorial Expansión, México, 10-24 de noviembre de 1999.
3. EL CORREO, Guanajuato, México, 24 de mayo de 2001.

Sitios de la Web consultados.

1. <http://www.ciatec.mx/empresas/shoeport/sumario.html>, (Sumario Ejecutivo, Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado).
2. <http://www.emyco.com>. (Grupo Emyco).
3. <http://www.emyco.com/compania/historia.html>
4. <http://www.oklahoma.com.mx>. (Botas Oklahoma).
5. <http://www.sapica.com.calzavance>