



Title: Determinación de la Ventaja competitiva estratégica de la industria del calzado de la Plaza Azul, San Mateo Atenco, Estado de México

Authors: CALDERÓN-RÍOS, Norma Otilia, ORDOÑEZ-HERNÁNDEZ, Lucía, AGUIRRE-BRITO, Dorian and VALDES-ORTEGA, Monserrat

Editorial label ECORFAN: 607-8695

BCIERMMI Control Number: 2021-01

BCIERMMI Classification (2021): 271021-0001

Pages: 14

RNA: 03-2010-032610115700-14

ECORFAN-México, S.C.

143 – 50 Itzopan Street
 La Florida, Ecatepec Municipality
 Mexico State, 55120 Zipcode
 Phone: +52 1 55 6159 2296
 Skype: ecorfan-mexico.s.c.
 E-mail: contacto@ecorfan.org
 Facebook: ECORFAN-México S. C.

Twitter: @EcorfanC

www.ecorfan.org

Holdings

Mexico	Colombia	Guatemala
Bolivia	Cameroon	Democratic
Spain	El Salvador	Republic
Ecuador	Taiwan	of Congo
Peru	Paraguay	Nicaragua



ECORFAN®

Introducción

La fabricación de calzado en México tiene una historia de más de 400 años, conforme a datos publicados por la Secretaría de Economía, y se ha ido perfeccionando hasta lograr ser una cadena industrial en proveeduría-cuero-calzado de renombre y prestigio a nivel nacional e internacional.





ECORFAN®

Introducción.....

Industria del calzado en México

La industria del calzado en México se ha visto afectada por las crisis de 1982 y 1994 así como la entrada en vigor de diversos acuerdos comerciales internacionales

En el 2017. Este sector tuvo una tasa de crecimiento anual de -0.33%.
En enero 2019 los porcentajes de personal ocupado en la producción del calzado fueron -1.5 % y 0.5 % la capacidad de planta utilizada.

La pandemia originada por el SARS-CoV-2 que provoca la enfermedad COVID-19, ha impactado negativamente en la economía del país. El sector de calzado suma una pérdida económica de 2 mil 800 millones de pesos.



ECORFAN®

Introducción

Proyecto de investigación:

“Modelo mercadológico para el posicionamiento de las PYMES en el sector industrial del calzado, plaza Azul, San Mateo Atenco, Estado de México

Competencias básicas:

1. Estratégica
2. Tecnológica
3. Capital humano
4. Organizativa

Competitividad Estratégica. Gestión y coordinación de los generadores de valor

Lo que quiere ser la empresa

Lo que es y lo que sabe hacer

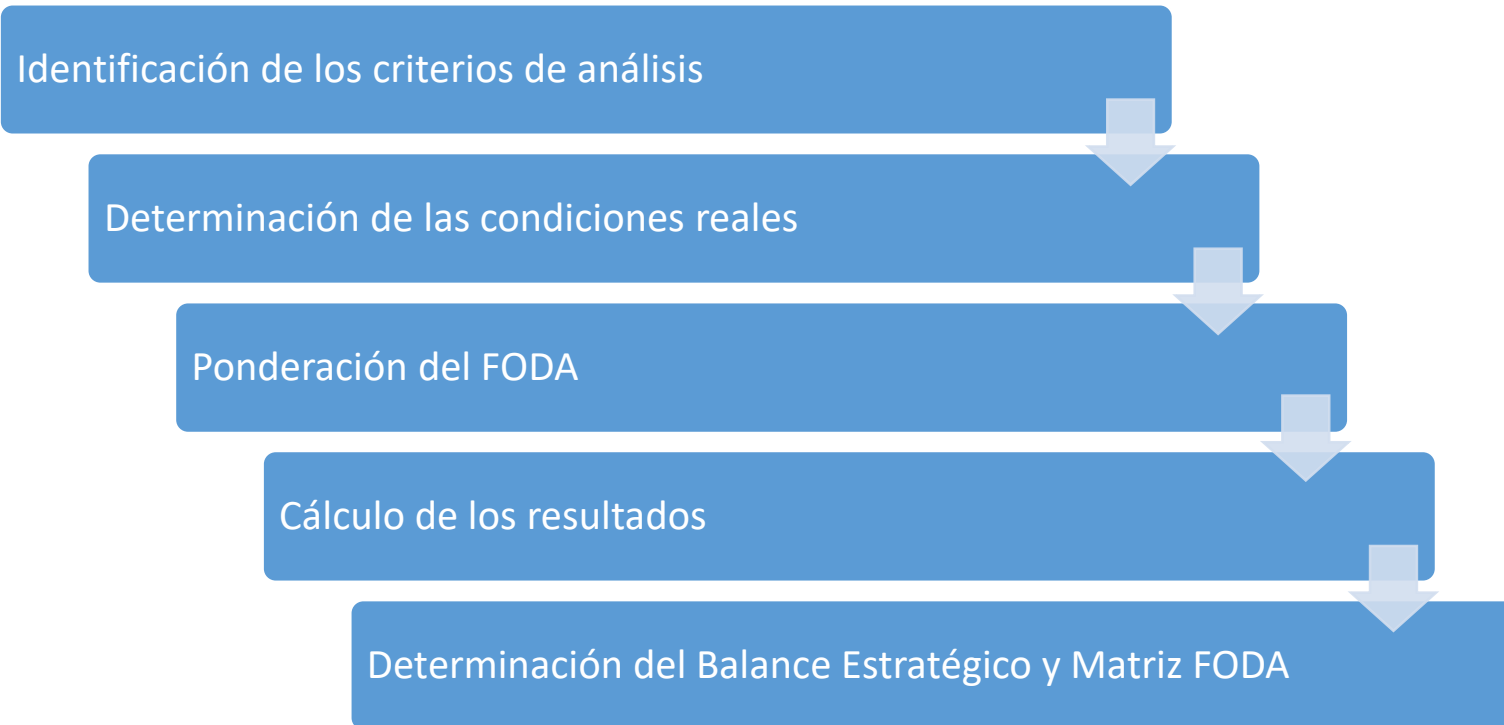
Lo que es capaz de ser y hacer



ECORFAN®

Metodología

La presente investigación es de tipo transeccional descriptivo la cual se desarrolló bajo el siguiente procedimiento:





ECORFAN®

Metodología.....

Identificación de los criterios de análisis. Sáez de Viteri (2000)

- 1. Interés estratégico por permanecer en el sector
- 2. Imagen y prestigio
- 3. Localización e instalaciones
- 4. Volumen de producción
- 5. Cuota de mercado
- 6. Fortalezas de la red comercial

- 7. Rentabilidad
- 8. Capacidad financiera
- 9. Vulnerabilidad a cambios en la demanda
- 10. Barreras de salida de la empresa
- 11. Barreras a la movilidad dentro del grupo
- 12. Fidelidad de los clientes

- 13. Dependencia de los clientes
- 14. Costo de cambio para los clientes
- 15. Integración hacia atrás de los clientes
- 16. Control de las materias primas
- 17. Dependencia de los proveedores
- 18. Integración hacia delante de los proveedores



ECORFAN®

Metodología

Determinación
de las
condiciones
reales

- Campo de acción
- Tamaño de la muestra
- Levantamiento de la información

Ponderación a los
elementos del
FODA

- Asignación de ponderación a los factores de los criterios de análisis

Cálculo de los
resultados

- Determinar el valor promedio de cada factor
- Determinar el Balance Estratégico

Elaboración de
propuestas

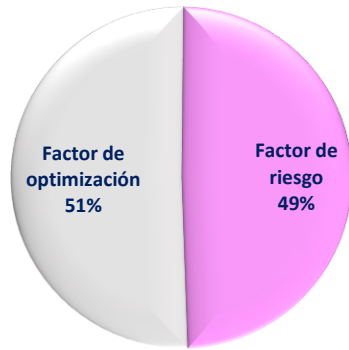
- Elaboración de la matriz FODA
- Elaboración de propuestas



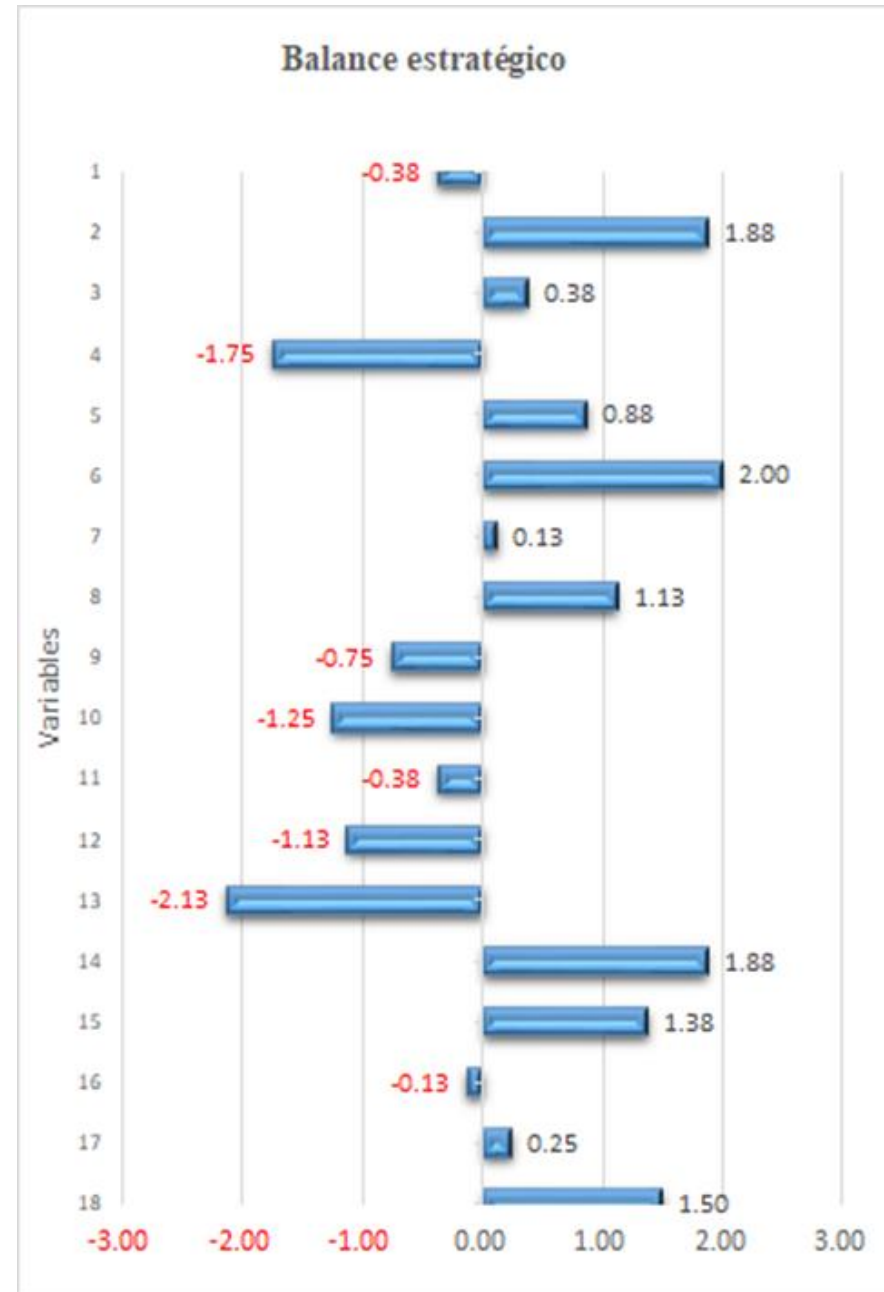
ECORFAN®

Resultados

Balance estratégico global



Gráfica 3. Balance estratégico global. Fuente: Elaboración propia



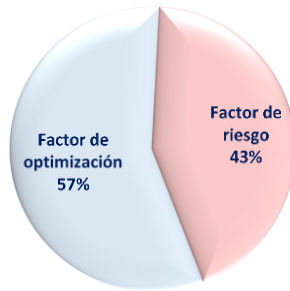
Gráfica 2. Impacto de balance estratégico por variable. Fuente: Elaboración propia



ECORFAN®

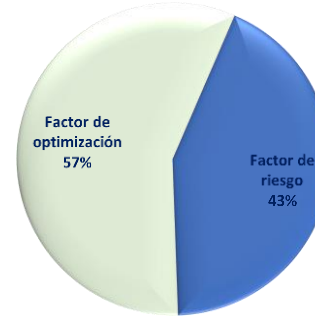
Resultados

Fortaleza de la red comercial



Gráfica 4. Factor de optimización de mayor solidez.
Fuente: Elaboración propia

Imagen y prestigio



Gráfica 6. Balance de Imagen y prestigio. *Fuente: Elaboración propia*

Volumen de producción

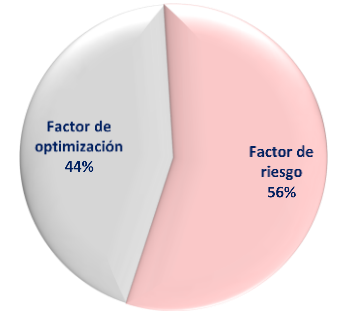
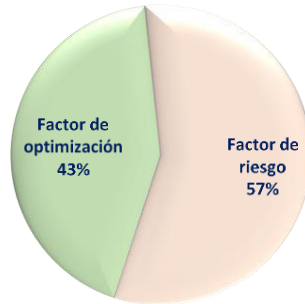


Gráfico 8. Balance de Volumen de producción. *Fuente: Elaboración propia*

Dependencia de los clientes



Gráfica 5. Factor de riesgo de mayor vulnerabilidad.
Fuente: Elaboración propia

Costo de cambio para los clientes

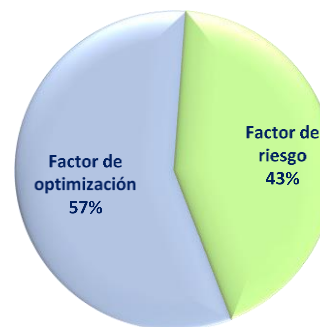


Gráfico 7. Balance de Costo de cambio para los clientes.
Fuente: Elaboración propia

Barreras a la movilidad de la empresa

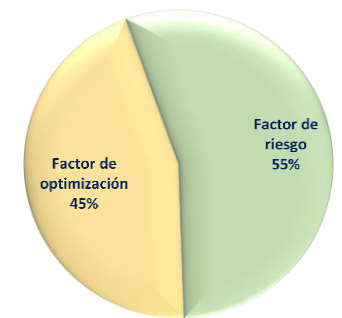


Gráfico 9. Balance de Barreras a la movilidad de la empresa. *Fuente: Elaboración propia*



ECORFAN®

Resultados

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>F1. Se cuenta con una gran cartera de clientes.</p> <p>F2. Se posee una sólida imagen y amplio prestigio.</p> <p>F3. Se cuenta con un amplio catálogo de proveedores</p>	<p>D1. No se cuenta con estrategias competitivas efectivas.</p> <p>D2. Se cuenta con maquinaria obsoleta e insuficiente.</p> <p>D3. Capacidad de producción limitada.</p> <p>D4. Uso limitado de redes sociales.</p>
Factores externos		
Oportunidades	<p>F1-O1 Incursionar en nichos de mercado de productos especializados.</p> <p>F2-O1 Ampliar el catálogo de productos.</p>	<p>D1O2. desarrollar estrategias competitivas con el apoyo de entidades gubernamentales</p> <p>D2D3O2. Conseguir apoyos de gobierno para la compra de nueva maquinaria.</p>
Amenazas	<p>F2 A1. Diseño de estrategias para reforzar su imagen y prestigio.</p> <p>F3 A2. Llevar a cabo el desarrollo de proveedores en pro de elevar su competitividad.</p>	<p>D3A1. Establecer alianzas entre productores.</p> <p>D4A1 Incursionar en la comercialización a través de redes sociales.</p>
Factores internos	<p>O1. Crecimiento de la demanda en el sector del calzado.</p> <p>O2. Apoyos por parte de entidades gubernamentales para el fortalecimiento de las Pymes.</p> <p>O3. Incremento de la venta en línea</p>	



ECORFAN®

Conclusiones

- Balance estratégico global con un 90% de confianza se encuentra entre 2.952 y 4.42. Indica que los fabricante de calzado están optimizando sus capacidades estratégicas.
- Los factores de optimización mas relevantes son: la fortaleza de la red comercial, imagen y prestigio e integración hacia delante de los proveedores.
- Las variables donde se detectan las principales debilidades son: dependencia de los clientes, volumen de producción y fidelidad de los clientes



ECORFAN®

Propuestas



- ❖ Incursionar en nichos de mercado de productos especializados.
- ❖ Ampliar el catálogo de productos.
- ❖ Acercamiento con la Secretaria de Economía quien brinda apoyo a través del Programa para la Productividad y Competitividad Industrial (PPCI).
- ❖ Acceder a el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el otorgamiento de apoyos económicos de carácter preferencial.
- ❖ Reforzar su imagen y prestigio.
- ❖ Establecer alianzas de carácter temporal o permanente entre productores de San Mateo Atenco para hacer frente a la competencia y responder a la demanda
- ❖ Incursionar en la comercialización a través de redes sociales



ECORFAN®

Referencias

Alegría, A. (19 de mayo de 2020). *Industria del calzado suma pérdidas por 2 mil 800 mdp en 60 días*. La Jornada, pág. Sección Economía. Recuperado de: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/05/19/industria-del-calzado-suma-2-mil-800-mdp-en-60-dias-de-paralizacion-9080.html>

Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/ittoluca/titulos/130462>. p.230.

Esquivel, E. (08 de junio de 2015). *Crisis de la industria del calzado provocada por el comercio desleal de China*. SDP Noticias. Recuperado de: <https://www.sdpnoticias.com/>

García, J., Prieto, R., & Sanz, D. (2014). *Factores de Competitividad Organizacional. Su Gestión para la Sostenibilidad Empresarial*. VI Jornadas Científicas Nacionales Dr. Gregorio Hernández. "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación".

Hamel, G., & Prahalad, C. (julio de 2005). *Propósito estratégico*. Harvard Business Review, La organización de Alto desempeño.

Kerber, V. (2002). *China y el calzado mexicano*. Revista Comercio Exterior (Bancomext), 52 (10), 900-906. ISSN 2395-8324.

Munch, L., & Ángeles, E. (1998). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.

Olvera, D. (15 de febrero de 2018). *El comercio en México con Rusia y China creció con Trump; alertan que EU va a tomar represalias*. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/>



ECORFAN®

Referencias.....

Pérez, J. (17 de marzo de 2020). *Cancelan firma de acuerdo de exportación de calzado por coronavirus*. Heraldo. Estado de México, pág. Sección Municipios.

Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review. América Latina, 85 (11), 69-95. ISSN 0717-9952

Publishing, Marketing. (2007). *La Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/ittoluca/titulos/52925>. p. 26-28

Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica de las empresas*. (IIESCA, Ed.) *Ciencia Administrativa*, 54-61. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Rios, E. (junio 17 2020) “*Zapateros en crisis tras cierre de negocios por Covid-19*”. La Jornada. Sección Economía, Recuperado de: <https://www.elsoldetoluca.com.mx/local/zapateros-en-crisis-tras-cierre-de-negocios-por-covid-19-5375515.html>

Sáez de Viteri, A. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6(3), 71-86. Recuperado de:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=EL+POTENCIAL+COMPETITIVO+DE+LA+EMPRESA%3A+RECURSOS%2C+CAPACIDADES%2C+RUTINAS+Y+PROCESOS+DE+VALOR+A%3%91ADIDO&btnG=



ECORFAN®

Referencias.....

Secretaría de Economía. Recuperado 10 junio 2019 <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-del-calzado/>

Zarur, O. (1993). *Apertura comercial, modernización empresarial y su impacto sobre la industria del calzado en México.* Revista Gestión y Estrategia, 27 (3), 68-71. ISSN 0188-8234.

Zenteno, B., Aguirre, B., Calderón, R.& Ordoñez, H. (2019). *Estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia de la Industria del Calzado en San Mateo Atenco Plaza Azul.* Journal-Business Administration and Business Economics Marketing Accounting, 3 (5), 24-37. ISSN 2531-3002



ECORFAN®

© ECORFAN-Mexico, S.C.

No part of this document covered by the Federal Copyright Law may be reproduced, transmitted or used in any form or medium, whether graphic, electronic or mechanical, including but not limited to the following: Citations in articles and comments Bibliographical, compilation of radio or electronic journalistic data. For the effects of articles 13, 162,163 fraction I, 164 fraction I, 168, 169,209 fraction III and other relative of the Federal Law of Copyright. Violations: Be forced to prosecute under Mexican copyright law. The use of general descriptive names, registered names, trademarks, in this publication do not imply, uniformly in the absence of a specific statement, that such names are exempt from the relevant protector in laws and regulations of Mexico and therefore free for General use of the international scientific community. BCIERMMI is part of the media of ECORFAN-Mexico, S.C., E: 94-443.F: 008- (www.ecorfan.org/booklets)