

22  
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

-----  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN

**LA APLICACION DEL PRINCIPIO DE LA VENTAJA  
COMPETITIVA EN LA PLANIFICACION,  
DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LAS  
COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES.  
LAS COMPRAS DE CALZADO EN MEXICO COMO  
ASPECTO ILUSTRATIVO DE ESTA SITUACION.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**PRESENTA**

**HECTOR MARTINEZ GARCIA**

**ASESOR DE TESIS: LIC. JUAN ROBERTO REYES SOLIS**

ACATLAN, EDO. DE MEX.

1986



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**LA APLICACION DEL PRINCIPIO DE LA VENTAJA  
COMPETITIVA EN LA PLANIFICACION,  
DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LAS  
COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES.**

**- LAS COMPRAS DE CALZADO EN MEXICO COMO  
ASPECTO ILUSTRATIVO DE ESTA SITUACION. -**

**HECTOR MARTINEZ GARCIA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por acompañarme en todo momento y darme la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente.

### **A MIS PADRES:**

Por su dedicación, esfuerzo y apoyo en cualquier circunstancia. Los quiero.

### **A MIS HERMANOS:**

Por que siempre están conmigo y por ser como son.

### **A MI ABUELITA:**

Por todos los consejos y cariño que me ha brindado.

### **A VERO:**

Por formar parte fundamental de mi vida, alentarme y estar conmigo en todo momento.  
Te amo

### **A MIS AMIGOS:**

Por compartir su amistad y ayudarme en todo momento.

### **A MIS PROFESORES:**

Por su profesionalismo y empeño, para transmitir sus conocimientos.

**INDICE**

**INDICE.**

**INTRODUCCION..... 1**

**CAPITULO UNO**

**1. EL CONTEXTO GENERAL DE LA VENTAJA COMPETITIVA..... 8**

1.1 VENTAJA COMPETITIVA EN EL CONTEXTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL..... 9

    1.1.1 Concepto e idea de la ventaja competitiva..... 11

    1.1.2 Ventaja competitiva entre naciones..... 13

    1.1.3 Ventaja competitiva y comercio internacional..... 14

1.2 VENTAJA COMPETITIVA COMO FACTOR COMERCIAL..... 15

    1.2.1 Ventaja competitiva entre países atrasados y avanzados..... 16

    1.2.2 Exposición de ventajas..... 19

1.3 VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO NACIONAL.....23

    1.3.1 El Mercado. ( Concepto )..... 24

        1.3.1.1 Mercado nacional..... 25

    1.3.2 Las compras nacionales y el mercado..... 26

    1.3.3 Ventajas de las compras nacionales..... 27

1.4 VENTAJAS COMPETITIVA EN EL MERCADO INTERNACIONAL... 27

    1.4.1 Mercado internacional..... 29

    1.4.2 Compras internacionales y el mercado..... 30

    1.4.3 Ventajas de las compras internacionales..... 31

## CAPITULO DOS

<b>2. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.....</b>	<b>34</b>
2.1 PARTES BASICAS DEL CALZADO.....	34
2.1.1 ¿Qué es una horma?.....	35
2.1.2 Aparado.....	36
2.1.3 Suelas.....	38
2.1.4 Términos más comunes.....	41
2.2 CONOCIMIENTOS DE LOS MATERIALES.....	44
2.2.1 Cueros y pieles: procedencia.....	44
2.2.1.1 Partes de la piel.....	45
2.2.1.2 Cueros de animales grandes.....	46
2.2.1.3 Cueros de animales pequeños.....	46
2.2.1.4 Curtidos de las pieles.....	47
2.2.2 Sintéticos.....	48
2.2.2.1 Tejidos recubiertos de poliuretano. (PU).....	48
2.2.2.2 Etil-vinil-acetato. (EVA).....	50
2.2.2.3 Planchas microporosas.....	50
2.2.2.4 Pisos sintéticos.....	51
2.3 FABRICACION DE UN ZAPATO DE CUERO.....	51
2.3.1 Manipulación.....	52
2.3.2 Prefabricación.....	53
2.3.3 Costura.....	54
2.3.4 Ensamble.....	54
2.3.5 Calculo del costo por cada par de calzado.....	55
2.4 PRUEBAS DE CALIDAD AL CALZADO.....	56
2.4.1 Determinación del PH (cantidad de ácidos).....	58
2.4.2 Porcentaje de encogimiento.....	58
2.4.3 Resistencia de la piel a la flexión.....	59
2.4.4 Resistencia de las suelas a la flexión.....	59

**CAPITULO TRES**

<b>3. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR CALZADO.....</b>	<b>62</b>
3.1 MERCADO NACIONAL.....	62
3.1.1 Producción.....	64
3.1.2 Calzado de piel.....	65
3.1.3 Estructura de la producción .....	66
3.1.4 Distribución nacional.....	67
3.2 ESTABLECIMIENTO Y EMPLEO.....	68
3.2.1 Ubicación geográfica de los establecimientos.....	70
3.3 EXPORTACIONES.....	70
3.3.1 Promoción externa.....	71
3.3.2 Financiamiento.....	72
3.3.3 Desarrollo de las exportaciones mexicanas.....	72
3.3.4 Mercados de exportación.....	73
3.3.5 Canales de distribución internacional.....	73
3.3.6 Segmentación del mercado.....	74
3.3.7 Enfoque de los países competidores.....	75
3.4 POLITICA COMERCIAL E IMPORTACIONES.....	76
3.4.1 Origen de las importaciones.....	76
3.4.2 Triangulación.....	79
3.4.3 Validación de certificados de origen para Hong Kong y Corea del Norte.....	80
3.5 SITUACION DEL SECTOR CALZADO CON DIFERENTES TRATADOS COMERCIALES.....	81
3.5.1 TLC con Norte América.....	82
3.5.1.1 Reglas de origen.....	83
3.5.1.2 Salvaguardas.....	84

3.5.2 Grupo de los Tres.....	85
3.5.3 TLC con Costa Rica.....	86
3.5.4 TLC con Chile.....	87
3.5.5 TLC con Bolivia.....	87

## CAPITULO CUATRO

<b>4. PLANIFICACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LAS COMPRAS.....</b>	<b>90</b>
4.1 POLITICA COMERCIAL.....	91
4.1.1 Mercado que se pretende satisfacer.....	92
4.1.2 Objetivos generales de ventas.....	93
4.1.3 Objetivos de margen y reducción de precios.....	94
4.1.4 Objetivos del stock.....	97
4.1.5 Otras políticas.....	97
4.2 PLANIFICACION DE COMPRAS.....	99
4.2.1 Previsión de compras por categorías y subcategorías.....	101
4.2.2 Planificación de los periodos de venta y rangos de precios.....	102
4.2.3 Planificación semanal del stock.....	103
4.2.4 Planificación y compromiso de compras.....	104
4.3 CONTROL DE LAS COMPRAS.....	105
4.3.1 Registro de pedidos y calendario de entregas.....	107
4.3.2 Control semanal de rendimientos.....	109
4.3.3 Control de recibos y despachos de mercadería.....	110
4.3.4 Control de rebajas de precios.....	111
4.4 DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.....	112
4.4.1 Planificación de la distribución.....	113
4.4.2 Control de la distribución.....	114
4.4.3 Administración y rotación del stock.....	118

Indice.

---

4.4.4 Métodos que aumentan y bajan la rotación del stock.....	118
4.4.5 Comercialización y publicidad del producto.....	119
CONCLUSION.....	123
BIBLIOGRAFIA.....	130

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

Los pueblos han usado zapatos durante miles de años, la información del primer par de zapatos o dónde ocurrió se ha perdido en el tiempo. Pero no es difícil deducir porque la existencia de los zapatos o porque continuamos usándolos. En parte la naturaleza obligó su invención, en la medida que ésta no nos proveyó de pezuñas como al caballo o con firmes almohadillas como al gato, el ingenio humano inventó los zapatos para la protección de sus pies.

Desde los inicios de la historia los zapatos siempre han sido un símbolo de condición social, usados especialmente por personas con poder y autoridad, con el tiempo, los zapatos trascendieron de su función práctica y se convirtieron, en objetos de belleza y en esenciales accesorios para la moda.

En muchas culturas, los zapatos han estado asociados a prácticas religiosas y también han permitido a algunas personas realizar funciones de manera más efectiva, sean éstas relacionadas al trabajo, deporte o danza. Los zapatos han cubierto nuestras necesidades básicas y nuestro bienestar, pero de manera igualmente importante, son una gran fuente de información acerca de la identidad humana a través de la historia, Quiénes somos, qué hacemos y donde vivimos es silenciosamente comunicado por lo que usamos en los pies; de aquí la importancia de la correcta selección en las compras de calzado en tiempo, lugar, calidad, precio, cantidad y variedad. Que se deben realizar siempre buscando al mejor proveedor nacional o internacional.

El departamento de compras de cualquier empresa que se dedique a la comercialización de calzado, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores finales, es uno de los más importantes, ya que , es donde se decide que es lo que la empresa va a ofrecer a los clientes, es en este departamento, donde se ponen los parámetros de los precios de compra a los proveedores y los precios de venta de los productos al consumidor final. Siempre con el objetivo de cumplir con los márgenes de ganancia que la dirección establezca previamente.

Se encarga de cuidar la calidad del producto y de hacer todo un plan de comercialización. Si se obtienen buenos precios de compra de productos con calidad y se crea un programa de comercialización, entonces la empresa podrá

esperar buenos resultados con las ventas. Para que ésto tome un buen camino es necesario una buena planificación, distribución y comercialización de las compras.

Una empresa puede tener problemas, en su departamento de contabilidad o cualquier otro departamento, pero, si sus ventas están bien, estos problemas se pueden resolver. Si la empresa tiene un buen departamento de contabilidad y sus ventas están mal, la empresa tiene graves problemas, pues de que le sirve tener un buen equipo de contabilidad sin flujo de efectivo, y por ello la importancia del departamento de compras de calzado.

Para obtener una buena venta, no es necesario solamente comprar a bajo precio y con buena calidad, sino implementar toda una planificación de compras a nivel nacional e internacional, aprovechando las ventajas competitivas que los proveedores pueden ofrecer al comprador; cuando se tiene bien en claro las ventajas competitivas el comprador podrá elegir tanto el mejor precio, como la mejor calidad, siempre teniendo en cuenta una amplia cartera de proveedores.

Teniendo el conocimiento del calzado que se quiera comercializar, es decir, sus características principales, la situación actual del sector calzado en México y una buena planificación de compras de calzado que va acompañada por un control en la distribución del producto a los diferentes segmentos del mercado y una adecuada comercialización del calzado. Se podrán obtener ventajas competitivas. Estos puntos son precisamente los más relevantes de esta tesis.

En el primer capítulo se explicará la importancia de la ventaja competitiva, tanto a nivel nacional como a nivel internacional y demostrar la importancia que tienen éstas, para la obtención de resultados para cualquier empresa.

Basándose en las ventajas competitivas, las empresas a través de sus compradores, podrán decidir si hacen sus compras a nivel nacional o con proveedores en el extranjero, y de esta manera se verá la importancia que éstas tienen en el comercio internacional y en el nacional. En el comercio internacional, se analizará, por que aunque un país, pueda ser más débil con otros con los que tiene comercio, éste puede tener ventajas competitivas al fabricar más los productos que sean más fácil de producir en su territorio e

intercambiarlos por aquellos productos que no le sean tan fáciles de producir en su territorio.

En este capítulo también se hará énfasis en las ventajas competitivas que a nivel empresas, se tratan de conseguir en el territorio de un país o en varios países, y demostrar la importancia que tienen para algunas empresas, así, como la manera en que han ido evolucionando a través del tiempo y han sido basadas en las curvas de aprendizaje dadas por la experiencia laboral, que permite reducir costos de producción y cambiar los materiales por materiales alternos. De la misma forma se estudiará como, cuando las empresas lentas estaban captando esta ventaja surgen otras desarrolladas por las empresas líderes en el mercado, como ocurrió con las basadas en la cartera de clientes, que se fundamentaba en tener a clientes fijos para vender casi la totalidad de la producción, y después con la que surgió con el uso de el endeudamiento donde se aprovechaba la importancia de los prestamos bancarios para que determinada empresa creciera más que la competencia, se trató también de conseguir ventajas con la especulación, obligando a los dueños de empresas a reestructurar y en algunas ocasiones a cerrar las empresas no rentables y eliminar a los dirigentes no activos; para llegar a la ventaja competitiva que actualmente está en el ámbito empresarial que es la basada en el tiempo, en la capacidad de respuesta que tienen determinadas empresas sobre sus competidores.

Se hará énfasis en los mercados nacionales e internacionales, explicando en primera instancia el concepto de mercado, para continuar el análisis con el mercado nacional y sus ventajas competitivas, así, como las del mercado internacional.

En el segundo capítulo se analizará, la importancia que para un comprador de calzado es la de conocer el producto y de como este conocimiento puede ocasionar pérdidas o ganancias para las empresas, ya que es muy importante ofrecer al cliente lo que este quiere, y para ello el comprador de calzado puede influir, por que éste puede obtener lo que el cliente pide con varios proveedores ya sea a nivel nacional o internacional, y sólo puede hacerlo si tiene conocimientos del producto, como son las partes básicas del calzado, como lo son las hormas, el aparado y las suelas; así como un buen conocimiento de los materiales, dado que así puede influir en el costos de producción, al sustituir materiales por otros más económicos pero de igual calidad.

Se explicará la fabricación de un zapato de cuero ya que éste es el más representativo de la industria del calzado y se expondrá también como se saca el costo de los zapatos, tomando en cuenta los gastos de los materiales, de producción y los gastos fijos que tienen las empresas.

Se expondrá las principales pruebas de control de calidad, que se realiza a los zapatos y la importancia que tienen estas pruebas de control de calidad, para la comercialización del calzado, ya que, si se ofrece al consumidor final un calzado de mala calidad, el cliente no regresará más a la tienda que lo compró y le dará mala publicidad a la marca y a la tienda, lo que puede ocasionar bajas ventas para la empresa; con estas pruebas de control de calidad también se detectará a los malos proveedores que muchas ocasiones tienen problemas con sus procesos de fabricación o producen calzado con materiales de baja calidad que sólo tiene buena apariencia.

En el tercer capítulo se estudiará la situación actual del sector calzado en el mercado nacional, ya que es muy importante que el comprador de calzado, conozca cuál es la situación del medio donde se encuentra y los principales medios de distribución nacionales, como internacionales. Cuáles son los principales problemas que tiene el sector calzado y cuál es la situación de las importaciones, como de las exportaciones del país.

Es muy importante que el comprador también conozca la situación de las industrias del calzado a nivel internacional y los acuerdos comerciales más importantes para la industria del calzado que México tiene en el ámbito internacional ya que de este manera, el comprador podrá tener una mejor perspectiva de las negociaciones que pueda emprender, para la mejor obtención de ventajas competitivas para la empresa.

El destino de las exportaciones mexicanas es un tema trascendente, ya que la situación que prevaleció en el país en 1995, permitió incrementarlas considerablemente con relación a años anteriores. Se presentará los principales planes de promoción externa, y financiamiento del sector calzado nacional, los canales de distribución internacional, de la misma manera como los segmentos del mercado a nivel mundial y el enfoque de los países competidores.

Se expondrá el origen de las importaciones mexicanas y los problemas de triangulación, sus orígenes principalmente de Hong Kong y Corea del Norte, y

sus efectos sobre la industria nacional por la competencia desleal en la que se basa.

Un tema muy interesante es conocer la situación del sector calzado en el Tratado de libre Comercio de América del Norte, su período de desgravación, que nos indica las ventajas que los países miembros obtendrán y que ofrece uno de sus miembros a los otros; Las Reglas de Origen que determinarán si los productos que se desean importar puedan obtener trato arancelario preferencial y las cantidades de insumos de la región que deben contener para considerarse de originarios de la región; de la misma manera que las Salvaguardas, que permiten proteger la industria de uno de los miembros por parte de su gobierno. Se mencionaran otros importantes acuerdos comerciales, como son: TLC con Costa Rica, TLC con Chile, TLC con Bolivia y el Grupo de los Tres.

El cuarto capítulo, es donde se analizarán los procesos de planificación, distribución y comercialización de las compras. Una vez que el comprador de calzado tenga muy en claro lo que puede obtener de las ventajas competitivas, que conozca las partes y los materiales del calzado y que esté al tanto de la situación del sector calzado, puede desarrollar todo un programa de la planificación de las compras, de su distribución y comercialización.

La planificación de las compras es vital, para que la empresa pueda ir solventando sus deudas ya que si pide toda la mercancía para una misma semana, cuando se venza el plazo de pago para los proveedores se tendrá que hacer en la misma semana, y si las ventas no fueron las esperadas o hubo problemas por la situación financiera del país, la empresa tendrá graves dificultades para solventar sus deudas. Para que esto no ocurra es necesario una buena planificación de cuanto es lo que se quiere comprar, como se planea vender y cuando se quiere recibir para empezar su comercialización.

El comprador de calzado debe conocer perfectamente cuales son los objetivos que tiene la empresa tanto en venta, márgenes, y reducción de precios de la misma manera como el objetivo de stock que la empresa planea manejar.

Teniendo estos objetivos en mente el comprador de calzado puede empezar con la planificación de las compras nacionales e importaciones y decidir hacia donde se enfocará para la creación de la colección, a los mercados nacionales o a los internacionales, y proceder a la planificación del stock, de los periodos de venta y rangos de precios. Pero no todo termina en estos pasos, sino

---

## Introducción.

que le sigue el control de las compras, es decir, el registro de pedidos y calendario de entregas, el control semanal de los rendimientos de las ventas y rangos de precios, los controles de recibos y despachos de mercancía y el control de las rebajas de precios de los artículos de poca venta.

La distribución comercialización del producto tienen fundamental importancia ya que de que nos sirve haber realizado todo lo anteriormente mencionado si se manda la mercancía a un lugar inadecuado para su venta, es decir, si se compra calzado sintético no se debe mandar en grandes cantidades a las zonas calurosas del país, y para esto las zonas donde se quiera comercializar el calzado deben de estar bien estudiadas y conocer las reales necesidades de los consumidores finales en esas zonas determinadas, para lograr las ventas esperadas por la empresa que compró mercancías en los mercados locales o internacionales y que tiene un compromiso de pago, el cual debe de realizar al vencimiento de lo acordado.

La propaganda y publicidad del calzado, ayuda en forma considerable a la venta de las mercancías, ya que muchas veces el consumidor final no sabe la que determinada tienda comercial tiene para ofrecerle, ya sea por que no conoce la tienda o por que le quede retirada. Con la propaganda y publicidad las tiendas o cadenas de zapaterías invitan a los consumidores finales a asistir a sus locales y las probabilidades de que compren cuando ya llevan la idea de lo que ofrece la cadena de tiendas es mucho mayor.

Cuando el comprador de calzado realiza, todas las actividades mencionadas, las ventajas competitivas que tendrá contra la competencia van a ser grandes y sus probabilidades de éxito también.

**CAPITULO**  
**UNO**

## CAPITULO UNO

### VENTAJA COMPETITIVA

En el entorno competitivo, las innovaciones en la estrategia competitiva tiene ciclos de vida de diez o quince años. Cada innovación va seguida de importantes conquistas de posiciones competitivas y de fortuna tanto para países como para las empresas. Cuando éstas se producen, los dirigentes afectados luchan para entender la naturaleza de la ventaja recién conquistada sobre sus competidores. Sin embargo como sucede con los secretos sobre algunas políticas que dan buenos resultados, la nueva fuente de ventaja pronto se hace patente para todos los países o empresas e inmediatamente deja de ser una innovación explotable.

La innovación actual es la ventaja basada en el factor tiempo. Los ejecutivos exigentes en las compañías agresivas han dejado de juzgar que el éxito depende de la calidad y de otros costes competitivos, ahora creen que se debe a los costes competitivos, a la calidad, y a la capacidad de respuesta. Hay que dar a los clientes lo que quieren y cuando lo quieren. Este nuevo enfoque capacita a los primeros innovadores a convertirse en competidores que se basan en el factor tiempo. Estos competidores ofrecen mayor variedad de productos y de servicios, a costes más bajos y en tiempo menor, que el de sus competidores menos eficientes. Actuando de esta forma, se destacan de unos competidores más lentos.

En algunas ocasiones el comprador necesita mercancía urgente, y a no ser de que tenga suerte y el proveedor tenga esta mercancía en stock, deberá esperar varias semanas o meses hasta que esta mercancía deseada sea producida. Esto, claro a no ser de que se la encargue a un proveedor que tenga la capacidad de entregar en una o dos semanas cuando mucho

“Las compañías obtienen importantes resultados al concentrar los esfuerzos de su organización en mejorar la capacidad de respuesta.”<sup>1</sup> Los compradores premian esta capacidad de respuesta comprándoles la mayor parte de las mercancías que requieren y muchas ocasiones pagando un sobreprecio con tal de no salirse de temporada de venta de un artículo.

---

<sup>1</sup> Kenneth, Albert J. Manual de Administración Estratégica, pag. 13

“La ventaja del tiempo capacita a los competidores que se basan en el factor tiempo para vencer a los líderes tradicionales del sector y para obtener posiciones de primera fila en la competitividad y rentabilidad.”<sup>2</sup> Cuando un competidor que se basa en el factor tiempo puede ofrecer una respuesta de tres o cuatro veces más rápida que el promedio del sector, casi siempre crecerá tres veces más de prisa que el promedio del sector y será dos veces más rentable que la mayoría de todos sus competidores. Muchos competidores que se basan en el factor tiempo crecen con mayor rapidez y ganan beneficios mayores que sus competidores.

Cuando una empresa invierte en una estrategia innovadora sus competidores tratarán de cambiar también. En tiempos de cambio los ejecutivos tiene que optar entre dos alternativas básicas: aplazar el cambio hasta que su utilidad aparezca clara o tomar la iniciativa y actuar antes de que lo hagan los competidores. Generalmente las compañías que tratan de explorar las más recientes innovaciones estratégicas crecen con mayor rapidez y ganan más que las compañías del ramo que reaccionan con mayor rapidez. El objetivo que tienen los ejecutivos es reconocer y actuar de acuerdo con las nuevas fuentes de ventaja en su sector, antes de que los competidores lo hagan, y que opten por adaptarse de nuevo cuando la fuente de ventaja actual que de agotada. Actuar así exige una evaluación de los cambios que se hayan producido y se estén produciendo.

## 1.1 VENTAJA COMPETITIVA EN EL CONTEXTO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

“Una fuerza poderosa ésta conduciendo al mundo hacia una comunidad única y convergente, está fuerza es la tecnología. Ha proletarizado la comunicación, el transporte y los viajes, haciéndose accesible, por su facilidad y menor costo, a los lugares más aislados y para las multitudes más pobres del mundo.”<sup>3</sup> Ningún lugar o persona está aislado de las atractivas tentaciones de lo moderno. Casi todas las personas, en todas partes, desean las cosas de las que han oído hablar, que han visto o que han experimentado a través de los medios tecnológicos que impulsan sus necesidades y deseos. Esto conduce

---

<sup>2</sup> Idem. pag. 14

<sup>3</sup> Levitt, Theodore: Comercialización Creativa, pag. 31

cada vez más hacia una comunidad global, por tanto, a los mercados de todas partes.

El resultado es una nueva realidad comercial internacional con el surgimiento explosivo de mercados mundiales para productos de todas partes, gigantes mercados a escala internacional, de magnitudes no imaginadas con anterioridad.

Las corporaciones preparadas para esta nueva realidad generan enormes economías de escala en la producción, distribución, comercialización y dirección de las mismas. Cuando éstas se convierten en precios más bajos a escala mundial, destruyen a sus competidores que aún viven de manera funcional, con el falso soporte de viejos supuestos acerca de la forma en que opera en mundo en la actualidad.

En todas partes del mundo, las personas desean las cosas más avanzadas que ya tienen los sectores más adelantados, y que las mismas clases y tipos de bienes y servicios ya no los satisface. También, las quieren en su forma más avanzada de funcionalidad, calidad, confiabilidad, nivel de servicio y competitividad de precio. Ya pasa la época en que se podía vender en los países menos desarrolladas el modelo del año anterior o el equipo usado que se toma a cambio.

“La teoría clásica del comercio internacional obtuvo un éxito eminente en un área: estableció de manera convincente las ventajas de la especialización y del comercio internacionales, las que atribuyó a la existencia de una ventaja competitiva.”<sup>4</sup> La cual proporciona la oportunidad a un país de exportar artículos que son reconocidos mundialmente como los mejores en calidad y moda principalmente o que cuentan con una marca que tiene un valor de satisfacción para los consumidores finales y que no se pueda conseguir en el país importador.

La ganancia de un país que se deriva de su comercio internacional consiste en el ingreso más amplio del que goza debido a los precios más altos recibidos por sus exportaciones y al precio más bajo de sus importaciones cuando cuenta con ventajas.

---

<sup>4</sup> Ellsworth y Leith. Comercio Internacional, pag. 101

### 1.1.1 CONCEPTO E IDEA DE VENTAJA COMPETITIVA

“Se entiende por Ventaja Comparativa el conjunto de fuerzas que explican las pautas de exportación en condiciones de librecambio”<sup>5</sup>

En 1776 Adam Smith publicó su libro -La Riqueza de las Naciones,- en el que atacaba la concepción mercantilista del comercio y propugnaba en cambio por el libre comercio como la mejor política para los países del mundo. Smith sostenía que con el libre comercio cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta, es decir, que pudiera producirlos más eficientemente que otros países, e importar aquellos bienes en los cuales tuviera una desventaja absoluta, o sea, que los produjera menos eficientemente. Esta especialización internacional de factores en la producción resultaría en un incremento en la producción mundial que sería compartido por los países comerciantes. Por lo tanto, no era necesario que un país se beneficiara a expensa de otros países. Todos los países podrían beneficiarse simultáneamente.

Esta teoría de Smith se puede representar de la siguiente forma: En un supuesto de que mientras Estados Unidos produce 6 pares de calzado para vestir (por hora hombre) México produce 1, y mientras Estados Unidos produce 1 par de zapatos mocasín, México produce 2, es decir, que los Estados Unidos tienen una ventaja absoluta frente a México en la producción de zapatos de vestir y que México tiene una ventaja absoluta en la producción de zapatos mocasín. Si los Estados Unidos se especializaran en la producción de calzado de vestir y México se especializara en la producción de calzado mocasín, la producción conjunta de calzado de vestir y mocasín sería superior y tanto los Estados Unidos como México compartirían este incremento a través de un intercambio voluntario.

La teoría de la ventaja absoluta de Smith es obviamente correcta, pero no llega muy lejos, ya que sólo explica una pequeña parte del comercio internacional. Sería David Ricardo que escribiría unos 40 años después, quien le daría una explicación al conjunto del comercio mundial con su ley de la ventaja comparativa.

---

<sup>5</sup> Cairnes y Johnson. Ensayos de Economía Internacional. pag.19

David Ricardo estableció que aún si un país tiene una desventaja absoluta en la producción de ambos bienes respecto al otro país, es, sin embargo, posible que ambos emprendan un intercambio mutuamente ventajoso. “El País menos eficiente debe especializarse en la producción y exportación del bien en el cual su desventaja absoluta sea menor. Este es el bien en el cual el país tiene ventaja comparativa. de otra parte, el país debe importar el bien en el cual su desventaja comparativa sea mayor. Esta es la actividad en la cual tiene una desventaja comparativa.”<sup>6</sup> Lo anterior se conoce como la Ley de Ventaja Comparativa, una de las aún invulnerables leyes de la economía.

La representación de esta teoría es de la siguiente manera: en un supuesto de que Estados Unidos Produce 6 pares de zapato de vestir (por hora hombre) México produce 1 y que Estados Unidos produce 3 pares de zapato mocasín mientras México 2 pares. México tiene una desventaja absoluta respecto a los Estados Unidos en la producción tanto de calzado de vestir como mocasín. Sin embargo, esta desventaja es menor en calzado de vestir. Por lo tanto México tiene ventaja comparativa respecto a Estados Unidos en calzado mocasín y desventaja comparativa en calzado de vestir. Para Estados Unidos sucede lo contrario, es decir, Los Estados Unidos tienen ventaja absoluta frente a México en ambos bienes, pero esta ventaja es mayor en calzado de vestir (6-1) que en calzado mocasín (3-2). En consecuencia los Estados Unidos tienen ventaja comparativa frente a México en calzado de vestir y desventaja en calzado mocasín. Es posible un comercio mutuamente ventajoso, donde los Estados Unidos cambiarían calzado de vestir por calzado mocasín a México.

Se observa que si los Estados Unidos pudieran cambiar 6 pares de vestir por 6 pares mocasines con México ganarían 3 pares de vestir, puesto que en los Estados Unidos sólo pueden cambiar 6 pares de vestir por 3 pares mocasines domésticamente. Para producir 6 pares de vestir México necesitaría 6 horas hombre de trabajo, en cambio, México puede emplear las 6 horas hombre para producir 12 pares de mocasines y cambiar 6 de éstos pares por 6 pares de zapato de vestir a los Estados Unidos y guardar 6 pares más para sí mismo. De esta manera al cambiar 6 mocasines por 6 de vestir los Estados Unidos ganarían 3 pares de zapatos de vestir y México ganaría 6 pares de calzado de vestir. La tasa a la cual el intercambio tiene lugar determina como se distribuyen los beneficios del comercio entre los dos países. El nivel exacto de dicha tasa dependerá también de las condiciones de la demanda en cada país.

<sup>6</sup> French, Ricardo. Intercambio y Desarrollo, pag. 268

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.”<sup>7</sup> El valor, el costo y la diferenciación son puntos muy importantes dentro de las ventajas competitivas, cuando los consumidores finales están plenamente identificados con una marca y están dispuestos a pagar por ella no importando su precio, entonces podemos hablar de que la empresa tiene ventaja competitiva en el valor de sus productos; por otra parte cuando los consumidores finales encuentran que un producto (X) cubre sus necesidades y lo pueden encontrar a un precio menor, que otros artículos (Y) de igual características, por lo tanto la empresa que produce el artículo (X) tiene ventaja competitiva sobre sus competidores. La diferenciación requiere que una empresa elija para sus productos atributos que sean diferentes a los de sus competidores. Una empresa debe ser realmente única si quiere un precio más alto que el de sus rivales. “Ventaja Competitiva describe la forma en que una empresa puede elegir e Implementar una estrategia genérica para lograr y mantener la ventaja competitiva. Trata el entrelazo entre los tipos de ventajas competitivas -costo y diferenciación- y el panorama de las actividades de una empresa. La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto.”<sup>8</sup>

### 1.1.2 VENTAJA COMPETITIVA ENTRE NACIONES

“Los economistas clásicos se preguntaban qué mercancías serían objeto de comercio entre dos países, por que creían que la respuesta era distinta para el comercio entre naciones que para el comercio dentro de un país.”<sup>9</sup> Dentro de un país, una región produce aquellos bienes que puede obtener más baratos que otras. “El valor de una mercancía dentro de un país viene determinado por su contenido de trabajo. Si el producto de una determinada industria puede venderse por más que el valor del trabajo que contiene, se producirá una

<sup>7</sup> Porter, Michael. Ventaja Competitiva, pag. 20

<sup>8</sup> Idem. pag. 44

<sup>9</sup> Kindleberger, Charles P. Economía Internacional. pag. 19

transferencia de mano de obra adicional de otras operaciones hacia esa industria. La oferta se ampliará hasta que el precio descienda al nivel del valor del trabajo que el producto contiene. De modo semejante, si una mercancía se vende por menos que el valor del trabajo que contiene, la mano de obra se desplazará hacia otras actividades hasta que desaparezca la diferencia.”<sup>10</sup> La tendencia de salarios hacia la igualdad dentro de un país resulta, en precios de mercancías, igual a su trabajo, de tal forma que la retribución al trabajo se iguale en todas las actividades y regiones. Si los salarios son más altos en Monterrey que en el Distrito Federal, la mano de obra emigrará a Monterrey. Esto reducirá los salarios en Monterrey y los elevará en el Distrito Federal, y el movimiento continuará hasta que la distribución del trabajo se iguale en las dos regiones.

Por otro lado si los salarios son más elevados en Chile que en México, seguirán siendo más altos, por que la migración no puede tener lugar en escala suficiente para eliminar las diferencias. y siempre van a existir productos que sean más económicos de producir en un país que en otros y en ocasiones existirán ventajas absolutas, pero dentro de esas ventajas absolutas se tiene que buscar las ventajas comparativas como los supuestos vistos en el punto 1.1.1; donde un país exportaría el producto en el que tuviera mayor ventaja o ventaja comparativa, e importaría la mercancía en que su desventaja fuera menos, o sea aquella en la que tuviera una desventaja comparativa.

“Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento”<sup>11</sup> Un caso representativo en la industria del calzado es la campaña que Nike realiza con Michael Jordán, al darle un valor muy especial en el ámbito deportivo mundial a los deportistas que usan los modelos Jordán.

### 1.1.3 VENTAJA COMPETITIVA Y COMERCIO INTERNACIONAL

“El cambio internacional de bienes y servicios es el resultado de la especialización de los países que comercian; igualmente, la capacidad de

<sup>10</sup> Idem. pag. 20

<sup>11</sup> Porter, Michael. op. cit., pag. 72

intercambiar los productos de esa especialización por los bienes y servicios especializados de otros países hace posible y estimula la especialización nacional”<sup>12</sup> Dentro de todos los países encontramos la especialización para la producción de determinados artículos, en la que se refiere al calzado por ejemplo encontramos que los países asiáticos son los mejores productores de sintéticos y por lo tanto de calzado sintético también que al combinarlo con importaciones de piel les ha permitido tener buen éxito en este campo. Las políticas en estos países ha sido la de apoyar fuertemente la producción de calzado deportivo y convertirse en maquiladores de las mejores marcas deportivas como son Reebok, Nike, Fila, etc. Por otro lado encontramos la especialización para la fabricación de calzado de piel en países como España, Italia o Brasil donde están fuertes empresas que aprovechan los recursos que tienen para especializarse y sacar ventajas comparativas sobre los demás países. La especialización ha permitido que países como España, Italia y Brasil tengan ventajas Competitivas sobre los demás países productores, ya que tienen un valor especial para los consumidores finales y mundialmente son reconocidos como los mejores en calidad y moda; por lo que pueden vender sus productos a un precio más alto sin tener problemas.

La especialización ha permitido a los países aprovechar mejor las ventajas y destinar la mayor parte de sus productos al consumo mundial “El panorama geográfico puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas. Canon desarrolla y fabrica copadoras principalmente en Japón, por ejemplo pero las vende y les da servicio por separado en muchos países. Canon obtiene una ventaja en el costo compartiendo el desarrollo tecnológico y fabricando en lugar de desempeñar estas actividades en cada país”<sup>13</sup>

## 1.2 VENTAJA COMPETITIVA COMO FACTOR COMERCIAL

Hasta hace poco, las innovaciones en la estrategia de los negocios eran esporádicas. Un descubrimiento importante, que se base usualmente en la tecnología, altera la balanza de una industria y, por lo tanto, cambiaría las

---

<sup>12</sup> Caves y Johnson. op. cit., pag. 32

<sup>13</sup> Porter, Michael. op. cit., pag. 73

fortunas de las empresas. Por ejemplo, los ferrocarriles arrebataron masas de clientes a las compañías de barcos fluviales y a los vehículos de tracción animal en los años ochenta del pasado siglo, en beneficio de las firmas ferroviarias. De la misma forma, las compañías carboníferas sustituyeron a las madereras en el mercado, y a su vez fueron vencidas por las petroleras.

“En la historia, el riesgo de un cambio episódico ha requerido siempre que los dirigentes de empresas estuvieran siempre preparados para afrontar lo inesperado, aunque ha sido raro que lo hicieran. Hoy los cambios episódicos en la estrategia de las empresas son más escasos y están siendo suplantados por cambios evolutivos, estamos en un continuo de cambio, no sólo en las tecnologías físicas sino también en las tecnologías de gestión.”<sup>14</sup>

La ventaja competitiva basada en el factor tiempo es la más reciente en una serie de innovaciones en la gestión que han tenido impacto sobre los resultados de las empresas, durante los últimos 40 años. Las demás incluyen estrategias basadas en la curva de experiencia, el análisis de cartera, el uso estratégico del endeudamiento, la reducción de costos y la reorganización para la obtención de ventajas.

### 1.2.1 VENTAJA COMPETITIVA ENTRE PAISES ATRASADOS Y AVANZADOS.

En el campo de la asignación de recursos, la controversia gira alrededor de las implicaciones del principio clásico de las ventajas comparativas, de acuerdo con el cual el desarrollo se promueve a través de la especialización.

Este problema es de gran importancia práctica para los gobiernos de los países subdesarrollados, la mayoría de los cuales toman parte activa en la asignación de las inversiones y de otros recursos escasos. Por ello, el propósito principal de la discusión ha sido los principios flexibles que permitan formular una política de desarrollo.

Los precios de mercado, de factores y mercancías, pueden servir, por lo tanto, para determinar las ventajas bajo condiciones de competencia. Los

---

<sup>14</sup> Levitt, Theodore. op. cit., pag. 103

cambios a largo plazo no se ignoran, pero se supone que se reflejan en los precios actuales del mercado. "Un país se beneficiará del comercio al producir mercancías que contengan mayores cantidades de los factores de producción relativamente más abundantes. Exportará estas mercancías e importará aquéllas que contengan mayores cantidades de los factores relativamente escasos."<sup>15</sup>

"La necesidad de colocar el principio de las ventajas comparativas en una estructura dinámica, en la que la eficiencia de producción puede cambiar con el tiempo, pueden existir economías externas y los principios del mercado de las mercancías y factores pueden diferir de su costo de oportunidad."<sup>16</sup> En la actualidad, es necesario un análisis del proceso de desarrollo en sí, antes de poder determinar, aun teóricamente, dónde se encuentran las ventajas comparativas; porque los precios de mercado y los costos alternativos actuales ya no son suficientes.

"La moderna teoría del desarrollo se ocupa de las interrelaciones existentes a través del tiempo entre productores, consumidores e inversionistas dentro de los diversos sectores de la economía"<sup>17</sup> La teoría del desarrollo, o bien ignora por completo las ventajas comparativas y las posibilidades de comercio, o bien considera principalmente los aspectos dinámicos, tales como el estímulo que proporciona el aumento de las exportaciones al desarrollo de sectores relacionados, o la función de las importaciones en la introducción al país de nuevos productos y técnicas avanzadas.

La Ventaja comparativa se puede tomar más bien como un principio de planeación que como un resultado de las fuerzas del mercado, donde se puede incluir cualquier cambio previsible en la tecnología, los gustos u otros datos, sin ir más allá de la estructura de la estática comparada. Se tiene que estudiar los modelos alternativos de desarrollo, más que los sectores separados y no se puede esperar generalizaciones particulares

"Las incompatibilidades en los procedimientos que los gobiernos emplean al formular las políticas de desarrollo son probablemente la fuente más importante de conflicto entre los postulados de la ventaja comparativa y la teoría del crecimiento"<sup>18</sup> Los programas de desarrollo afrontan

<sup>15</sup> Meier, Gerald M. La Economía Internacional del Desarrollo. pag. 25

<sup>16</sup> French, Ricardo. op. cit., pag 270

<sup>17</sup> Idem. pag. 280

<sup>18</sup> Salvatore, Dominick. Economía Internacional. pag. 292

simultáneamente dos problemas. A corto plazo, el progreso se frena por el desequilibrio estructural en los mercados de factores y en la demanda y oferta de mercancías específicas. Este desequilibrio se refleja en las dificultades de la balanza de pagos que se presentan en la mayoría de los países de bajo ingreso, a medida que tratan de acelerar el desarrollo. A largo plazo, la selección entre sectores es cada vez más importante, por que la estructura del crecimiento en cada período dependerá de las selecciones hechas previamente. Por lo tanto, los programas de desarrollo que se vean influidos principalmente por el desequilibrio estructural existente, tienden a poner en relieve la necesidad de mayor equilibrio entre demanda y oferta interna, en tanto que aquéllos orientados a más largo plazo tienden a prestar mayor atención a la ventaja comparativa.

“Entre los países que tienen programas de desarrollo, las metodologías que dan importancia a las ventajas comparativas son menos comunes que aquellos que abogan por el equilibrio”<sup>19</sup> Prácticamente todas las declaraciones de política enumeran entre sus criterios de prioridad los factores que conducen aparentemente a la ventaja comparativa, pero existen pocas demostraciones de que en efecto se apliquen estos factores al elaborar los programas económicos.

“Los Compradores localizados en países en desarrollo pueden tener necesidades muy diferentes a las de los países desarrollados. Además, el empaque, sistemas logísticos, sistemas de mercadotecnia y muchos otros aspectos de la cadena de valor pueden diferir en forma significativa. Asimismo otras agrupaciones de países pueden exponer similitudes que definen segmentos.”<sup>20</sup> Las empresas internacionales que tienen marcas reconocidas mundialmente y que tengan la capacidad de desarrollar productos de acuerdo a las necesidades de cada país tendrán importantes ventajas competitivas a nivel mundial. Aunque es importante hacer notar que existen empresas internacionales que por la marca y prestigio no pueden reducir sus precios a los consumidores finales, por el valor implícito que tienen sus productos; un ejemplo es el auto Porsche.

---

<sup>19</sup> Idem. pag. 299

<sup>20</sup> Porter, Michael. op. cit., pag. 262

## 1.2.2 EXPOSICIÓN DE VENTAJAS

“Una de las innovaciones en el pensamiento estratégico, formulada en los años 60, fue el uso de la observación del comportamiento de costes, como piedra angular de la estrategia empresarial. Una de las primeras observaciones es la curva de comportamiento de costos en relación con la experiencia acumulada.”<sup>21</sup> A mediados de los años sesenta del presente siglo, los efectos de la experiencia se hicieron patentes y quedaron integrados en las estrategias de las compañías. “Las curvas de aprendizaje siguen siendo utilizadas para predecir los costes de un programa, para fijar planes y evaluar el rendimiento de la gestión, así como para justificar los precios del contrato”<sup>22</sup>

Los costos descienden con la experiencia acumulada por que:

- Los trabajadores directos aprenden a realizar su trabajo con mayor eficacia.
- Se adoptan los mejores métodos operativos, como una mejor planificación y una mejor organización del trabajo.
- Se puede disponer de nuevos materiales y de tecnologías de proceso, que hacen posible la reducción de costos.
- Se rediseña el producto con vistas a una fabricación más efectiva.

Se ha logrado que desciendan continuamente los costos durante largos periodos. Algunos costos bajan de manera regular. Otros lo hacen lentamente, luego rápidamente y, después, de nuevo despacio, en la medida en que se explotan las innovaciones de diseños y tecnologías de producción.

“La capacidad de predecir los precios del año siguiente es enormemente importante para la gestión. La capacidad de predecir los precios a cinco diez años vista constituye una ventaja competitiva importante”<sup>23</sup> Los dirigentes de compañías agresivas se han dado cuenta de que un estudio bien documentado del comportamiento de costos podría constituir un factor de sus estrategias de precios. Establecen sus estrategias de inversiones y de precios como una función de los costos en función del volumen. “En ocasiones se redujeron precios por debajo del costo del momento, anticipándose al descenso de éstos,

<sup>21</sup> Ellsworth y Leith. Comercio Internacional. pag. 110

<sup>22</sup> Kindleberger, Charles P. op. cit., pag. 70

<sup>23</sup> Levitt, Theodore. op. cit., pag. 120

que sabían que se derivaría de la expansión del volumen.”<sup>24</sup> La capacidad se adelantó a la demanda. Las compañías que primero adoptaron estrategias basadas en la experiencia se impusieron sin dificultad a sus competidores lentos.

Justo cuando las estrategias basadas en la experiencia se difundieron, surgió otra nueva ventaja competitiva a finales de los sesentas y comienzos de los setentas, en el momento en que las compañías podían ser tratadas en su mayor parte como empresas independientes. Esta estructura capacitó a los dirigentes de las empresas para establecer objetivos de rentabilidad a los ejecutivos de las divisiones y para asignar capital de acuerdo con la rentabilidad de cada negocio.

“Los competidores innovadores llegaron a considerar su colección de empresas no como centros de beneficios sino como miembros de una cartera de negocios, en la que cada uno de sus elementos tenía diversos potenciales de generar liquidez, así como la fijación de diversos objetivos estratégicos.”<sup>25</sup> Algunas empresas están maduras con situaciones competitivas muy sanas y pueden generar mayor liquidez de la necesaria para mantener sus posiciones en el mercado. Otras crecen rápidamente y necesitan más dinero del que pueden producir para reforzar y preservar sus posiciones competitivas emergentes, en lugar de considerar el grupo de empresas como una colección de empresas individuales, en los que la reinversión se orienta según el éxito en beneficios de cada unidad, el conjunto de empresas se gestiona como una cartera de negocios, una cartera que contiene algunos activos estables, algunos de alto riesgo o de alto crecimiento, y otros de los que hay que disponer cuando surge la oportunidad.

A medida que la curva de experiencia y la cartera eran mejor comprendidas y utilizadas para desarrollar estrategias empresariales a finales de los sesentas y comienzos de los setentas, algunas compañías comenzaron a utilizar agresivamente el endeudamiento para financiar inversiones en sus posiciones competitivas. Muchas veces, estas compañías eran menores que los principales competidores de su industria y sus directivas vieron que el uso sensato del endeudamiento podría compensar las desventajas, capacitándoles

<sup>24</sup> Ellsworth y Leith. Comercio Internacional, pag. 123

<sup>25</sup> Snider, Delbert A. Introducción a la economía Internacional, pag. 81

para crecer con mayor rapidez que sus competidores principales, a pesar del hecho de que generasen menos beneficios por cada peso de ganancia.

Las empresas crecen cuando tienen buenos productos, precios competitivos y demanda creciente. La liquidez es necesaria para que crezca aún empresa. La cantidad de dinero disponible para el crecimiento es función de las ganancias generadas por la empresa y las políticas financieras que influyen en el crecimiento. "Las políticas financieras diferenciales son frecuentemente un elemento importante de la estrategia empleada por un competidor para superar a otro"<sup>26</sup> Las diversas políticas financieras pueden hacer posible que un competidor crezca más rápidamente que otro, aunque el competidor que crece más de prisa quede básicamente en desventaja.

"Es importante darse cuenta de que la superioridad competitiva se puede traducir en una mayor rentabilidad respecto al capital o en un riesgo menor en condiciones extremas. A su vez, esta relación puede traducirse en precios más bajos o en una rentabilidad mayor respecto a un riesgo más elevado. Donde la situación competitiva es sensible al precio (o a la inversión), la deuda puede convertirse en una arma estratégica importante. Hay que endeudarse más que la competencia o abandonar el barco."<sup>27</sup>

No hay necesidad de decir que el incremento de la deuda equivale a asumir un riesgo financiero. No obstante, hay que poner en una balanza el incremento de este riesgo financiero con el otro riesgo de que el competidor utilice la deuda para financiar un crecimiento más rápido y alcanzar una posición de liderazgo.

Las ventajas inherentes a los efectos de la experiencia, la cartera de negocios y el uso estratégico del endeudamiento continuaron practicándose a mediados de los setentas. Sin embargo, la atención de los directivos se dirigió hacia la calidad de su información sobre la contabilidad de los costos y sobre el impacto que podría tener sobre su capacidad para gestionar sus negocios estratégicamente. Una comprensión más refinada de cómo los costos son arrastrados por los diversos niveles de complejidad en una organización, capacita a las compañías innovadoras para lograr ventajas competitivas tanto por medio de estrategias defensivas como agresivas

<sup>26</sup> French, Ricardo. op. cit., pag. 290

<sup>27</sup> Salvatore, Dominick. op. cit., pag. 260

En los años ochentas, la estructuración fue la principal fuente utilizada por los dirigentes para obtener ventaja competitiva. Sólo que , ahora, los dirigentes ven que la carrera por la ventaja no se establecía respecto a los competidores tradicionales, sino sobre una amenaza nueva y a corto plazo más peligrosa: las especulaciones hostiles por parte de especuladores. Estos buscaban oportunidades de ganar dinero en compañías cuyas gestiones no eran diligentes en estructurar, administrar y financiar sus carteras. Los especuladores pueden producir ganancias forzando a estos dirigentes a reestructurar, liquidar las empresas no rentables, eliminar a dirigentes no activos, compensar la generación de liquidez con el servicio de la deuda y asumir otras iniciativas desagradables pero necesarias para desarrollar y equilibrar la cartera de una compañía.

A comienzos de los ochentas algunas compañías japonesas y otras compañías menores norteamericanas y europeas demostraron el poder de dos nuevas dimensiones de la ventaja competitiva que hasta nuestros días siguen siendo muy importantes: la variedad a bajo costo y la rapidez del tiempo de respuesta. Estas compañías punteras disminuyeron el tiempo requerido para la fabricación y distribución de sus productos. Pero lo más importante fue reducir significativamente el tiempo necesario para desarrollar e introducir nuevos productos. Estas habilidades recientemente desarrolladas no sólo reducen costos, sino que también capacitan a los japoneses y a ciertas compañías occidentales para ofrecer una amplia línea de productos, para cubrir más los segmentos de mercado y para aumentar la complejidad tecnológica de sus productos. Dichas compañías innovadoras se convirtieron en competidores que se basan en el factor tiempo.

La mayor parte de las compañías están desarrollando estas nuevas capacidades, en respuesta a todos los competidores japoneses, pero al actuar de esta forma algunos sobrepasan a sus competidores occidentales en variedad y perfección de sus productos. Dichos competidores japoneses utilizan su capacidad de respuesta rápida y mayor variedad de la oferta para crecer más rápidamente y con mayor rentabilidad, alterando así substancialmente las relaciones de competitividad.

“La reducción del tiempo es el cambio fundamental que ha capacitado a los japoneses para aumentar la variedad y la complejidad tecnológica de los

productos y servicios que ofrecen.”<sup>28</sup> El tiempo es el arma secreta de las empresas, por que lograr ventaja en el plazo de respuesta es un factor que sobrepasa a todas las demás diferencias básicas para lograr una ventaja competitiva. Algunos dirigentes occidentales lo saben ya, otros lo están aprendiendo y el resto serán víctimas.

Muchos ejecutivos creen que se logra mejor una ventaja competitiva, atribuyendo mayor importancia a los costos más bajos. Este es el patrón tradicional del éxito empresarial. La nueva formula del éxito empresarial es lograr los costos más bajos en el menor lapso de tiempo. Un número creciente de compañías están triunfando al establecer ventajas competitivas en el tiempo de respuesta.

Las ventajas competitivas de reducir los tiempos son importantes. En la medida en que se reduce el tiempo se realizan los siguientes cambios:

- Aumenta la productividad.
- Pueden incrementarse los precios.
- Se reducen los riesgos.
- Aumenta la cuota de mercado.

### 1.3 VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO NACIONAL

En el mercado nacional encontramos varias empresas que debido a sus políticas tienen importantes ventajas competitivas sobre sus competidores. Por ejemplo en el área del calzado marcas como BUBBLE GUMMERS, EMYCO, FLEXI, etc. tienen importantes ventajas competitivas sobre sus competidores, ya que para el consumidor final tienen un valor que lo hace pagar no importando el precio.

“Dondequiera que hay una unidad común para medir los costos monetarios y los precios absolutos, la compra y la venta de bienes y servicios se determina, por lo general, inmediatamente en función de ella. Se hacen las compras donde los costos y los precios son más bajos, y se hacen las ventas

---

<sup>28</sup> Strasser y Becklund. Nike. pag. 174

donde los costos y los precios son más altos.”<sup>29</sup> Esto por que al hacer las negociaciones entre las mismas regiones pertenecientes a una nación, se pueden hacer con el mismo valor de la moneda nacional.

Un ejemplo claro de esta situación en el mercado nacional se presenta con la producción de calzado; ya que el estado de Guanajuato es el mejor productor de calzado para caballero, mientras, el estado de Jalisco es el mejor productor de calzado para dama. Sería ilógico que aunque los dos producen calzado de caballero y dama, Guanajuato le quiera vender zapato de dama a Jalisco, y este a Guanajuato zapato de caballero. Lo más lógico es que Guanajuato le venda zapato de caballero a Jalisco, ya que cuenta con una ventaja comparativa respecto a este, y comprar de Jalisco zapato de dama ya que cuenta con una desventaja comparativa.

### 1.3.1 EL MERCADO (CONCEPTO)

“Un mercado es una reunión de compradores y vendedores, en un lugar en que las mercancías son puestas a la venta, donde actúan un conjunto de condiciones determinantes del precio, entre los cuales está la oferta y la demanda.”<sup>30</sup> Esta definición se ha divulgado ampliamente, refiriéndose a productos cuyos precios son determinados por el amplio juego de la oferta y la demanda.

Cuando se hace una clasificación de los mercados es necesario efectuar un análisis de los mercados en forma diferencial, en lo referente a los tipos de mercado, ya que existen entre éstos semejanzas y diferencias.

“Pueden clasificarse en cuanto a su uso en mercado de consumo, industrial, agrícola y de servicios”<sup>31</sup>

El mercado de consumo es aquel cuyos artículos son destinados a lo que se use o consuma cada consumidor final, de forma tal, que los emplee sin ningún otro tratamiento comercial posterior. Mientras que en el mercado

<sup>29</sup> Snider, Delbert A. op. cit., pag. 102

<sup>30</sup> Bell, Martin L. Mercadotecnia. Conceptos y Estrategia, pag. 25

<sup>31</sup> Kenneth. Albert J. op. cit., pag. 40

industrial encontramos productos semiterminados y a los que se les da otro tratamiento comercial posterior. Por otro lado los mercados agrícolas tienen productos con una doble condición de ser materia prima para la industria y artículos de consumo. y finalmente los mercados de servicios se caracterizan por que no hay objetos o bienes tangibles a manejar o entregar y cuenta con cinco grandes divisiones:

- Servicios personales
- Servicios financieros
- Servicios de transporte
- Servicios de diversiones
- Servicios hoteleros y turísticos.

Sin embargo, “los mercados también pueden clasificarse en cuanto a su zona de influencia en mercado local, nacional e internacional.”<sup>32</sup> El mercado local se limita a una sola plaza o provincia sin salirse de la misma, mientras el nacional se desarrolla dentro de las fronteras de un país y el internacional se desarrolla entre dos o más países.

#### 1.3.1.1 MERCADO NACIONAL

El mercado nacional es el que se desarrolla dentro de las fronteras de un país, principalmente con lo que se produce en el territorio nacional.

La mayoría de los gobiernos en el mundo tienden a proteger a sus mercados y productores locales de las competencias desleales en el ámbito internacional. Las maneras más comunes son la aplicación de impuestos antidumping, cuotas de importación, impuestos discriminatorios; para frenar las importaciones y proteger las industrias locales, pero en muchas ocasiones lo que provocan es un mercado nacional con poca calidad y precios muy altos, ya que, algunas empresas nacionales al no tener competencia y ser las que acaparan su ramo, no les preocupa implementar tecnología de punta, y cuando los gobiernos empiezan a abrir los mercados nacionales a proveedores internacionales, estas empresas tienen muy fuertes problemas.

---

<sup>32</sup> Cruz, Mecías Leonel. Panorámica General de Mercadotecnia, pag 18

El mercado nacional mexicano, puede, ser dividido en regiones, estados, y localidades. Sin embargo la urbanización ha creado una nueva clase de mercado -el área metropolitana-; que es el lugar geográfico más extenso de la comercialización de muchas empresas que encuentran más atractiva el área metropolitana por tener un mayor control sobre sus ventas y menos gastos en los costos de transportes.

### 1.3.2 LAS COMPRAS NACIONALES Y EL MERCADO

Existen muchas naciones que intentan convencer a sus ciudadanos de consumir los productos nacionales con el fin de estimular la producción de las empresas locales, en los cada día más competitivos mercados, tratando de explicarle a la población que de esta manera se estimulará la producción nacional y esto provocará beneficios al país, de la misma manera como la creación de más fuentes de empleo. un ejemplo muy claro de esto es la campaña en Estados Unidos de América, con la industria automovilística para defender de la competencia internacional a la General Motors, Ford y Chrylers.

Esta propuesta también dentro del mercado nacional la encontramos localmente dentro de las diferentes provincias o estados de un país, un ejemplo de esto lo tenemos en México, en el área de calzado con la campaña del Estado de Guanajuato que estimula a su población a consumir calzado que solamente este hecho en el Estado. De igual forma que presiona al gobierno mexicano para que apoye más a la industria del calzado nacional.

Las compras nacionales en el caso del sector calzado son muy importantes para México, principalmente cuando existen problemas económicos en el país como los de 1995, ya que la gran mayoría de los compradores de calzado destinan entre el 95 y 100% de sus compras a las empresas locales, porque resulta mucho más económico que si importaran el producto del mercado internacional.

### 1.3.3 VENTAJAS DE LAS COMPRAS NACIONALES

Unas de las principales ventajas de las compras nacionales, son el contacto directo con los procesos de producción, el tiempo de entrega y el manejo de la moneda nacional.

El comprador, al estar comprando en el ámbito nacional, se puede, estar trasladando en el caso del calzado principalmente a los Estados de Guadalajara y de Guanajuato, para revisar el avance de la producción y estar siempre pendiente de la calidad del proceso de fabricación que emplean los proveedores, para tomar las precauciones necesarias en caso de tener cualquier clase de problemas con los proveedores. En el caso de encontrar mala calidad en los artículos se podrá, pedir las modificaciones al proveedor, y en caso de no recibir una respuesta satisfactoria, cancelar el pedido y buscar rápidamente otro proveedor

En lo que se refiere al tiempo de entrega, es quizá, el más importante por que si se compra, con un proveedor nacional cualquier artículo y éste tiene buen resultado en el mercado, el proveedor nacional según su capacidad de respuesta nos puede estar entregando la mercancía con buena venta en menos de dos días en caso de contar con un stock y hasta treinta días en caso de que tenga que mandar a producir la mercancía. Por este motivo es muy importante que el comprador de calzado en este caso, esté muy pendiente semana a semana de la venta de los artículos nuevos para tomar, las medidas necesarias para no perder clientes y dinero(venta).

### 1.4 VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

“Es raro que nadie dude seriamente de las ventajas obtenidas de la especialización regional y del comercio interregional dentro de un país, a pesar de las ocasionales explosiones de orgullo estrecho en forma de campañas en pro de -comprar en el país, llevadas a cabo a veces hasta dentro del ámbito de

una ciudad o vecindario. La historia es muy diferente, sin embargo, cuando el intercambio de bienes y servicios se efectúa a través de las fronteras.”<sup>33</sup>

Existen un conjunto especial de problemas relacionados con el comercio internacional que no se hallan, por lo menos en igual forma o grado, en el comercio nacional.

Si una empresa mexicana desea exportar calzado a Alemania, se enfrentara a ciertas restricciones (tales como un arancel) impuestas por Alemania. También debe enfrentarse a diferencias en la lengua, las costumbres y las leyes.

En el comercio internacional es muy frecuente que los tipos de cambios de moneda de diferentes países cambien continuamente debido entre otras cosas a las políticas fiscales y monetarias que siguen los países. De aquí que algunos países siempre tienen un elemento de incertidumbre que muchas ocasiones desalienta el intercambio internacional.

En el supuesto de que los productores mexicanos de calzado piensen y comprueben que se ésta importando al país calzado brasileño un precio con el cual ellos no pueden competir pedirían sin duda alguna protección del gobierno mexicano contra la competencia desleal y destructiva de los productores brasileños. De aquí que podrían emplearse aranceles, cuotas de importación, impuestos discriminatorios y otras medidas para reducir el volumen de lo que se considerara una vez un intercambio mutuamente ventajoso. Aunque, “el comercio internacional se basa en los mismos principios económicos que el, está rodeado de problemas especiales que nacen de instituciones y políticas nacionales discrepantes.”<sup>34</sup>

En el mercado internacional, una forma por parte de las empresas multinacionales de tener ventajas competitivas sobre las empresas locales es la de tener una línea más amplia de productos para ofrecer a los consumidores finales, los que son respaldados por marcas reconocidas mundialmente. “Royal Crown se ha enfocado en los refrescos de cola, mientras que Coca-Cola y Pepsi-Cola tienen amplias líneas de productos con refrescos de muchos sabores. El segmento de Royal Crown sin embargo, puede ser servido muy bien

<sup>33</sup> Snider, Delbert A. op. cit., pag. 120

<sup>34</sup> Kenneth, Albert J. op. cit., pag. 87

por Coke y Pepsi al mismo tiempo que están sirviendo a otros segmentos. Por tanto, Coke y Pepsi disfrutaban de ventajas competitivas sobre Royal Crown en el segmento de cola, debido a las economías de tener una línea más amplia.”<sup>35</sup>

#### 1.4.1 MERCADO INTERNACIONAL

La competencia global obliga a los altos directivos a cambiar su forma de pensar y operar en sus empresas. “Las políticas que tenían sentido cuando la compañía era multidoméstica, tiempo después pueden resultar contraproducentes. Los movimientos más poderosos son aquéllos que mejoran la posición mundial de costos de la compañía o su habilidad para diferenciarse a sí misma y debilitar a sus principales competidores en el mundo”<sup>36</sup>

“Un objetivo de las empresas multinacionales es apropiarse de las posiciones fundamentales en los países de nueva industrialización.”<sup>37</sup> El rápido crecimiento de países como México y Brasil, los ha convertido en una parte importante del mercado mundial para muchos bienes de capital. Las compañías que tomen la delantera en estos mercados habrán realizado un movimiento decisivo para obstaculizar a sus competidores. Es probable que una empresa caiga en la trampa de que trate de penetrar en el mercado mediante una subsidiaria local auto-sostenida, Sin embargo “el competidor global astuto explotará la situación constituyendo un componente especializado que sea producido fácilmente en un país de nueva industrialización, el cual se convertirá en una parte integral de la red global de aprovisionamiento.”<sup>38</sup>

“Una dimensión especialmente importante de la estrategia competitiva es la selección de la forma adecuada de participación para cada mercado nacional”<sup>39</sup> En algunos casos, para participar en un solo mercado se utiliza una combinación de formas; pero muchas veces la elección no es libre. Los gobiernos de diversos países atrasados , exigen la participación local en cualquier operación establecida dentro de su territorio. Así, en muchos casos, las opciones estratégicas pueden reducirse, por ejemplo, a las concesiones, a

<sup>35</sup> Porter, Michael. op. cit., pag. 33

<sup>36</sup> Buzzell y Quelch. Administración de la Mercadotecnia Multinacional, pag. 24

<sup>37</sup> Meier, Gerald M. op. cit., pag. 49

<sup>38</sup> Buzzell y Quelch. op. cit., pag. 46

<sup>39</sup> Idem. pag. 48

las asociaciones de empresas, o simplemente a quedar fuera de un mercado internacional.

Dentro de estos límites, las empresas multinacionales pueden elegir la forma de participación en el mercado en el momento en que ingresen al mismo. Más tarde, según se desarrolle el mercado, éstas podrán modificar su forma de operar. “Un esquema común de evolución incluye desde la exportación (o las concesiones) hasta la operación de subsidiarias de un solo dueño.”<sup>40</sup>

Esta última forma de participación conlleva un firme compromiso frente al mercado en términos de inversión capital, de costos corrientes, de asumir los riesgos de las tasa de cambio y los costos potenciales de retiro. Por tanto, el establecimiento o la adquisición de subsidiarias resultan adecuados sólo cuando una compañía tiene prácticamente la certeza de realizar un volumen lo bastante grande y continuo de negocios en un país.

#### 1.4.2 COMPRAS INTERNACIONALES Y EL MERCADO

“La interdependencia es muy importante para el bienestar económico de la mayor parte de los países del mundo y se encuentra actualmente en una fase de aumento.”<sup>41</sup> La mayoría de las naciones del mundo exportan algunos bienes, servicios y factores de producción a cambio de importaciones que sólo podrían ser suministradas domésticamente en forma relativamente menos eficiente, o no podrían ser suministradas. Por consiguiente, una gran parte del bienestar económico de la mayoría de los países descansa crucialmente en la interdependencia internacional. Esta interdependencia ha aumentado durante las últimas décadas, como lo indica el hecho de que el comercio mundial ha crecido más rápidamente que la producción mundial.

“En la clase de organización económica internacional de mercado libre, existe el supuesto de que los particulares y las empresas efectúan previamente la compra y la venta para su propio lucro, se comprará una mercancía determinada donde su precio sea más bajo. Se importará una mercancía desde

<sup>40</sup> Salvatore, Dominick. op. cit., pag. 291

<sup>41</sup> Idem. pag. 314

el extranjero si el precio de importación es más bajo que el precio doméstico. Se exportará a los países extranjeros si el precio doméstico es más bajo que el precio extranjero.”<sup>42</sup> Esto es una regla muy simple del comercio internacional ya que todos los países importan mercancías en las cuales se tienen desventajas, ya que les costaría más hacerlo en el mismo país y exportarán sus mercancías hacia países donde tengan ventaja debido sobre todo a calidad y precio. Es importante señalar que hay muchos productos en el mundo que son importados, no porque en el mercado nacional no se fabriquen, se importan porque tienen un valor (ventaja competitiva) especial para los consumidores finales que el producto nacional no lo tiene. Un ejemplo en el área del calzado deportivo son las marcas Reebok y Nike, que son importadas y comercializadas en México por el valor que tienen para los consumidores finales, no importando su precio.

En cuanto a la calidad y precio, se tiene que en muchas ocasiones algunos países intentan hacer productos para los cuales no cuentan con material óptimos ni con la tecnología apropiada para hacerlos y los prefieren importar ya que ésto les sale más económico importar estas mercancías con todo y el pago del transporte que si importaran materia prima y maquinaria. “La diferencia entre el precio extranjero y el doméstico tiene que ser mayor que los costos de transporte por cada unidad de mercancía entre los países que comercian”<sup>43</sup>

#### 1.4.3 VENTAJAS DE LAS COMPRAS INTERNACIONALES

Las ventajas de las compras a nivel internacional son que, se pueden comparar los precios y las calidades de varios países en el mundo, ya que en diferentes países se pueden comprar los mismos productos con una diferencia muy notable en los precios, esto, se debe a las ventajas con las que cuentan unos países, para, la elaboración de mercancías. Por otra parte, es posible hacer convenios con empresas internacionales que cuenten con marcas reconocidas mundialmente, para comercializarlas en el mercado nacional con la ventaja competitiva que nos ofrece, el valor que tiene para el consumidor final una marca de prestigio. “Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios

<sup>42</sup> Kenneth, Albert J. op. cit., pag. 101

<sup>43</sup> Snider, Delbert A. op. cit., pag. 48

o aumenta la diferenciación.”<sup>44</sup> Una vez, localizados los mejores proveedores, se realizan listas de proveedores teniendo muy en claro los países con los que se tienen acuerdos comerciales bilaterales o de libre comercio, para, posteriormente realizar una planificación de compras, de acuerdo, a las mejores ventajas que se puedan obtener.

“La rápida industrialización en todo el mundo, especialmente en países atrasados, el encogimiento del mundo debido a los más rápidos medios de transporte y comunicación, y al incremento en el uso del inglés en el comercio internacional, alientan y facilitan el aumento de las importaciones y la necesidad de que los tomen en consideración los jefes de compras”<sup>45</sup> Con los avances en los medios de comunicación y transportes, los compradores ya no están sujetos, solamente a lo que se produce en el país, sino, que pueden buscar las mercancías que necesitan por todos los países del mundo sin importar la distancia y el tiempo. Lo que permite al comprador comparar los precios del mercado nacional con los del internacional, y sobre todo, comparar la calidad, ya que en ocasiones se pueden encontrar productos más económicos y de mejor calidad en el mercado internacional, con todo y que se tiene que pagar impuestos y transporte.

Es muy importante para los compradores además de saber en que parte del mundo comprar, conocer todas y cada una de las partes del zapato, los materiales de que están hechos, sus costos, la misma situación del sector calzado a nivel nacional e internacional para así obtener ventajas sobre sus competidores. En los siguientes capítulos se estudiarán estos temas para que así un comprador de calzado tenga un panorama más concreto de las ventajas que se pueden explotar estudiando los temas mencionados.

<sup>44</sup> Porter, Michael. op. cit., pag. 73

<sup>45</sup> Aljian, George W. Manual de Compras. pag. 626

**CAPITULO**  
**DOS**

## CAPITULO DOS

### 2. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

El ofrecer calzado para proteger los pies de la gente es una tarea importante, como lo es el conocer lo que se está comprando, para el comprador de calzado es muy importante conocer todos y cada una de las partes del zapato, los materiales de que están hechos, como sus costos para así determinar si está pagando un precio justo por cada par que esta comprando y poder determinar en la mayoría de los casos los precios en qué va a comprar y no empezar a negociar con el precio que trae el vendedor. Así, se podrá ofrecer mejores zapatos y servir a los clientes más efectivamente y sobre todo darles a los clientes un precio atractivo y obtener ventajas sobre los competidores.

Al conocer el comprador las partes del calzado y los materiales de que están hechos puede también pedirle al proveedor modifique algunas de las partes de los materiales para cambiarlos por otros más económicos siempre y cuando (como algo muy importante) no se pierda la calidad del producto final, ya que si esto ocurre se podría vender la primera vez, pero ese cliente no regresa nunca más por la mala calidad.

#### 2.1 PARTES BASICAS

Quizás el zapato sea a la vez un producto simple y complejo. El zapato que luce engañosamente simple, es decir, un pedazo de cuero u otro material envuelto del pie y adherido a la suela y al tacón.

La simplicidad del zapato es esta: Con la ayuda de una horma se hace un aparato y se le pone una suela.

Por otra parte, el zapato es un producto muy complejo. Quienquiera que haya mirado una vitrina de calzado estaría de acuerdo en que la casi infinita variedad de diseños y estilos de calzado, que hacen del zapato un producto complejo de fabricar y negociar.

Por que si consideramos los grupos fundamentales del calzado -- damas, caballeros, bebes, niños, jóvenes.-- Y agregamos variaciones de largo y ancho; y las variaciones de funciones o estilos tales como deportivo, casual, vestir, de verano, de invierno, etc. y finalmente agregamos las complejidades de los tacones, punteras, amarres, acabados, telas, colores y piezas decorativas. Tendremos una enorme complejidad de variaciones de calzado. No obstante, los diseños y estilos de calzado son creados a base de variaciones sobre temas básicos.

Un comprador de calzado a fin de entender los diseños básicos fundamentales, debe familiarizarse con las partes básicas de un zapato.

Tal como se mencionó antes, lo más básico para hacer un zapato son: La horma, el aparato y la suela.

### 2.1.1 ¿QUE ES UNA HORMA?

En el negocio del calzado siempre es importante empezar primero con la horma.

¿Qué es una horma? Una horma es la reproducción de la forma aproximada del pie humano. Es la forma alrededor del cual se hace el zapato. Como resultado, las hormas son fundamentales en la manufactura del calzado porque dictan la forma exacta, talla y calce del zapato hecho sobre ellas.

La horma tal y como la conocemos hoy, es comparativamente una creación nueva. "Hasta 1820 las hormas eran hechas a mano. Una sola horma se usaba para ambos pies, sin distinciones entre derecho e izquierdo. Sólo con el uso se contornaban."<sup>1</sup>

Hoy la situación es muy diferente, durante años los fabricantes han exigido más y más de los fabricantes de hormas. No sólo las hay en más formas y variedades, sino que varían en dimensiones para que la gente pueda tener un zapato cómodo y bien ajustado.

<sup>1</sup> Amat Amer. José M. Tecnología del Calzado. pag. 8

La complejidad del pie humano y la versatilidad de los pies hacen que la manufactura de las hormas sea algo muy exclusivo. De hecho, sólo en años recientes las hormas se han logrado estandarizar en ciertos grupos o clasificaciones que se distinguen por ciertas características a nivel internacional.

Cada horma modelo requiere el cuidado de un artesano para mezclar las curvas y superficies de la horma. Que tan bien calce el zapato se determina por la precisión con que se haga la horma. El más leve error de desviación, hará una enorme diferencia entre un buen y un mal calce.

Qué tan ancho es el talón, qué tan bien agarra el zapato, qué tan bien sostiene el arco al pie en su lugar y qué tan cómoda es la punta del zapato se determina por la habilidad del fabricante de hormas. Cada parte de la horma--el tacón, el empeine, la boca y la puntera--, deben reflejar la natural, pero compleja forma del pie. Igualmente cada parte de la horma, debe curvar en proporción precisa a las otras partes de la horma.

Las hormas hechas a mano se conocen como hormas modelo y de ellas se copian las que se utilizan como hormas en la fábrica. Se copian con precisión en tomos de bloques moldeados de plástico y es en esta etapa que las hormas son clasificadas a los requisitos de tamaño deseado. Con la ayuda de la computadora será posible modificar el estilo de la horma en menos tiempo.

### 2.1.2 APARADO

Un aparado simple consiste en tres partes básicas ( figura 1 ):

- A) Los talones que incluyen los lados y la parte trasera del pie y están unidos en la costura trasera.
- B) La puntilla que cubre los dedos y la frente del zapato, y
- C) La punta o puntera que se refiere únicamente a la parte más delantera del zapato.

“La porción total del zapato que se extiende desde los amarres hasta la puntera, se llama delantera; La extremidad inferior donde el aparado se une a la suela se llama borde rebajado.”<sup>2</sup> Cuando los patrones son cortados, se agrega un margen adicional al rebajado que permite que el aparado se adhiera al resto del zapato.

Otros términos que usualmente son más utilizados (figura 2 ) son:

--CONTRA FUERTE: Tal como se mencionó antes, el zapato en su parte trasera esta unido por dos partes que están cosidas, sin embargo, a veces es deseable eliminar esta costura trasera para que el zapato se corte como una sola pieza esto se llama contra fuerte.

--LENGÜETA: Es la tira de material por debajo del amarrado.

--FORROS: todas las piezas del aparado están forradas con uno o más forros. Los forros del calzado ayudan a afirmar el pie y cubren los materiales del interior.

--LÍNEA SUPERIOR: Es la parte superior del zapato que rodea la parte abierta del calzado.

--TIRA TRASERA: Ya que la costura del talón está sometida a esfuerzo, hay que reforzarla con una tira.

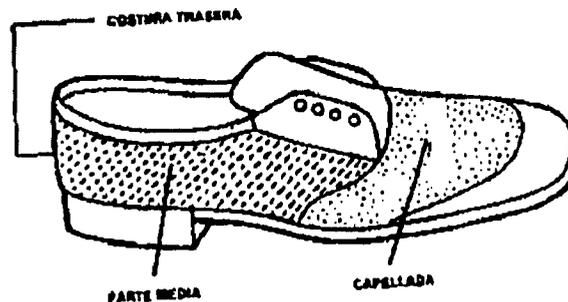


Figura 1

FUENTE: Gerencia de Control de Calidad, Calzado Sandak.

<sup>2</sup> Bata Limited, Historia del calzado a través de los siglos, pag. 6

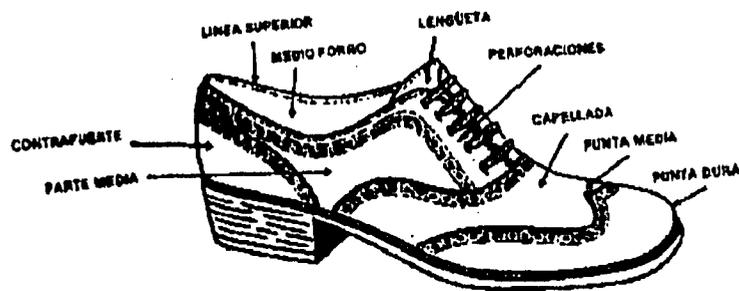


Figura 2

FUENTE: Gerencia de Control de Calidad, Calzado Sandak.

### 2.1.3 SUELAS

La suela es un término que se refiere a toda la base del zapato. Está compuesta generalmente de tres partes (figura 3):

A) SUELA: “Es la pieza de cuero, caucho o plástico que cubre la base del zapato y es la superficie caminante del zapato, sobre la que descansa el pie.”<sup>3</sup> (Hoy en día la mayoría de las suelas y tacones son prefabricados como una sola unidad, eliminando una serie de operaciones de ensamblaje y reduciendo los costos.)

Los materiales para las suelas deben satisfacer tres requisitos fundamentales:

- Resistencia.
- Polivalencia.

<sup>3</sup> Clark Limited, Manual of Shoemaking, pag. 10

-Confort.

La resistencia para soportar los esfuerzos, al desgarre, a la costura en zapato de piso cosido, al hundimiento, al plegado para conservar la flexión, al desplazamiento y al desgaste.

La polivalencia para ser compatible con los tipos de adhesivos, no debe variar con la temperatura y la humedad, permitirá un fácil moldeado y debe poder marcarse y entintarse.

El confort es fundamental para la planta y para ello debe absorber bien el sudor y desabsorberlo rápidamente, debe impedir el deslizamiento.

B) TACON: "Es la pieza de cuero, plástico, madera o corcho sobre la que descansa la zona del talón y está en contacto con el suelo." <sup>4</sup>

Los tacones deben permitir soportar los esfuerzos y tensiones tales como flexión, compresión, impacto y fatiga.

"Los tacones para zapato para dama llevan un refuerzo interior de acero que ocupa el 75% de la altura total del talón." <sup>5</sup>

C) ENTRE SUELA: "La cual es el componente del zapato y se considera la base del zapato, ya que el aparado se adhiere a ésta." <sup>6</sup>

Está hecha de materiales que absorben la humedad y se moldea para ajustarse a la base de la horma antes de terminar el aparado, para asegurar el confort y la forma del zapato.

Otras partes de la suela(figura 4) son:

El cambrellón, que es una tira de metal u otro material, moldeado al perfil interno de la horma para reforzar la curvatura, de tal manera que sea cómodo y mantenga la forma durante el uso.

<sup>4</sup> Idem. Pag. 12

<sup>5</sup> Amat Amer, op. cit., pag. 20

<sup>6</sup> Clark Limited, op. cit., Pag. 15

El relleno de la Planta, es un material flexible utilizado para rellenar la cavidad entre la entresuela y la suela.

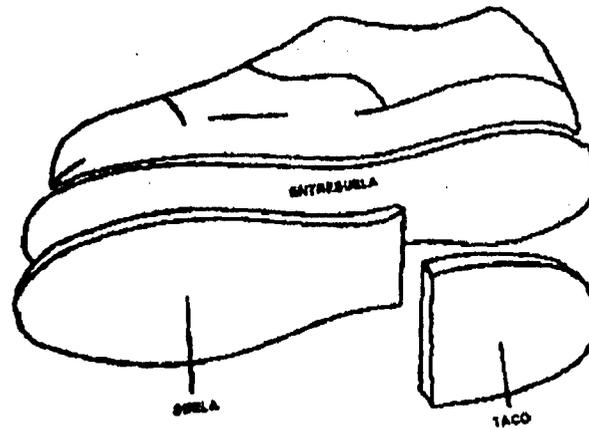


Figura 3

FUENTE: Gerencia de Control de Calidad, Calzado Sandak.

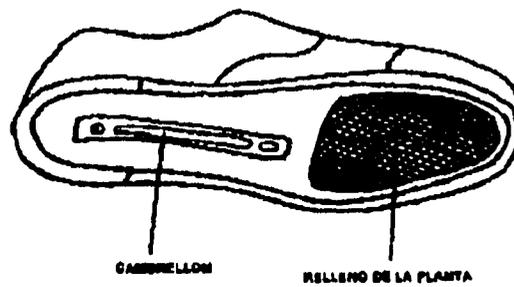


Figura 4

FUENTE: Gerencia de Control de Calidad, Calzado Sandak.

#### 2.1.4 TERMINOLOGIAS MAS COMUNES

En la industria zapatera existe una terminología específica con las que se designan algunas piezas o trabajos; Algunas de las más características son:

**Abrillantar:** Dar brillo a la piel.

**Agujeta:** Cintas o cordones que sirven para sujetar el calzado.

**Ajuste:** Operación que conduce a la obtención del patrón fundamental.

**Aparado:** Unión de las punteras, palas y talones.

**Calado:** Huecos de adorno en la piel.

**Calzado:** Prenda de vestir que se utiliza para proteger el pie.

**Caña:** En la bota es la parte que está a continuación del talón y se extiende hacia la pierna.

**Carnaza:** Es la hoja o capa inferior del cuero, que resulta de dividir la flor cualesquiera que sea su acabado.

**Centros:** Es la zona de la piel de res que va desde la línea de la columna vertebral hasta dos paralelas que deben pasar por los pliegues de las patas traseras y que no comprenden cabeza ni culata.

**Cerco:** Tira de piel o material sintético que se coloca rodeando suela y puede cubrir el cosido.

**Contrafuerte:** Pieza de cuero con la que se refuerza el calzado por la parte del talón. se coloca en la parte trasera de éste, en el lugar del talón, entre el corte y el forro.

**Cortes:** Conjunto de piezas que forman la parte superior del calzado.

**Cosido:** Unir una pieza a otra por medio de costura.

**Cuartos:** Las piezas laterales por arriba del choclo. En las botas se llaman tubos.

**Cuero:** Son las pieles de res curtidas sin pelo.

**Chaira:** Piedra de esmeril para afilar el fleje.

**Chinela:** Es la pieza del corte que cubre el empeine, puntera del pie.

**Choclo:** Calzado cuyo tubo no llega al tobillo.

**Entresuela:** Pieza de cuero o sintético que se coloca como base y que esta antes de la suela.

**Escalado:** Obtención de distintos patrones a partir del fundamental, reducidos o aumentados según una escala.

**Firme:** Se dá este nombre a la tapa del tacón que estará en contacto con el piso.

**Fleje:** Cuchilla del cortador.

**Flor:** Es la hoja o capa superior que resulta de dividir el cuero para separar la camaza.

**Hilo:** Material de algodón, seda o lino torcido o trenzado. Los delgados en algodón o seda, sirven para costura de corte o forros; los gruesos de algodón, lino o cáñamo, sirven para coser suelas o cercos.

**Horma o Molde:** Pieza de madera que afecta diferentes formas sin perder los lineamientos del pie y sirve para conformar el calzado.

**Lote:** Cantidad de pares de calzado en que se compone una orden de fabricación.

**Lengüeta:** Pieza que tiene la forma de una lengua y está sujeta a la chinela en su parte central superior del tubo. Su función principal es evitar que los ojillos, agujetas y cierres metálicos molesten al empeine del pie.

**Ojillo:** Orificio practicado en el corte

**Par:** Se refiere al calzado e indica dos piezas del mismo tamaño, ancho, estilo, etc., uno para el pie derecho y otro para el izquierdo.

**Piel:** Cuero curtido que se emplea para los cortes y forros del calzado.

**Media Bota:** Calzado cuyos tubos llegan hasta la media pierna, con una altura de 25 centímetros aproximadamente, de acuerdo al número.

**Piel de Primera:** Es al término genérico que se refiere al cuero o piel, que retiene su estructura fibrosa original y que ha sido tratada de manera que no se pudra, aún estando en contacto transitorio con el agua o con algunas otras substancias.

**Pieza de calzado:** Es cada una de las piezas que forman el par.

**Plantilla:** Pieza de piel, tela u otro material similar que abarca la forma de la planta del calzado.

**Puntera:** Se coloca en la punta del calzado y cubre los dedos del pie.

**Suela:** Nombre con que se conoce la parte inferior, exterior del calzado que hace contacto con el piso.

**Tacón:** Pieza que se coloca en la parte que corresponde al talón del calzado.

**Tubo:** Parte superior del corte.

**Zapato tipo chocco:** Calzado exterior que no pasa del tobillo.

**Zapato tipo bota:** Calzado exterior que pasa el tobillo.

## 2.2 CONOCIMIENTO DE LOS MATERIALES

Los materiales que se utilizan para la fabricación del calzado impactan a la vista principalmente por su color y textura.

Hay tres tipos de material comúnmente utilizados que son cuero, sintéticos y telas.

El cuero del calzado generalmente proviene de una variedad de animales domésticos tales como vacunos, bueyes, terneros, chivos, cabritos, carneros y ovejas.

Los materiales sintéticos utilizados incluyen plásticos con tela revestidos, poroméricos (un material introducido por Du Pont muy parecido al cuero), y plásticos utilizados en sandalias y botas para la lluvia.

Las telas utilizadas incluyen una gran variedad de fibras naturales e inventadas por el hombre: algodón, lana o nylon.

Las telas de goma sólo pueden utilizarse si se utiliza suela de goma

### 2.2.1 CUEROS Y PIELES: PROCEDENCIA

“Los cueros son pieles curtidas de animales grandes. Se utilizan para fabricar suelas, tapas y todos aquellos elementos que van a formar parte de piezas que, por la presión a que son sometidas precisan de gran resistencia.”<sup>7</sup>

“Las pieles proceden de animales pequeños, se utilizan para el cortado de los patrones que formarán la piel del empeine y forro de los zapatos.”<sup>8</sup>

Si bien los elementos constitutivos son fundamentalmente los mismos, las propiedades varían de una especie a otra.

---

<sup>7</sup> Bata Limited, op. cit. pag 20

<sup>8</sup> Idem. pag. 8

Las notables diferencias entre pieles de distintas especies son causa de que existan diferencias entre los problemas de las industrias dedicadas a la curtiembre.

Aun dentro de la misma especie, son considerables las pieles entre animales de razas distintas, entre edades diversas y procedencias, según sean animales macho o hembra.

La piel se reconoce además de por su tamaño, por el grano o poro de la misma, incluso a simple vista se aprecian considerables diferencias

#### 2.2.1.1 PARTES DE LA PIEL

Las pieles tienen varias partes perfectamente diferenciadas: centro, cuello, crupón y faldas. (figura 5)

En la cabeza se encuentra la frente y las carrilladas. El cuello es la zona de separación entre la cabeza y el crupón. En el crupón se encuentra la zona llamada anca o espejo y termina en la cola y la nalga. El conjunto de garras puntas y vientre forman las faldas con la garra anterior las puntas y en especial la punta de pecho y la garra posterior. atravesando la piel de cabeza a cola, se encuentra la línea de espinazo o parte delantera.

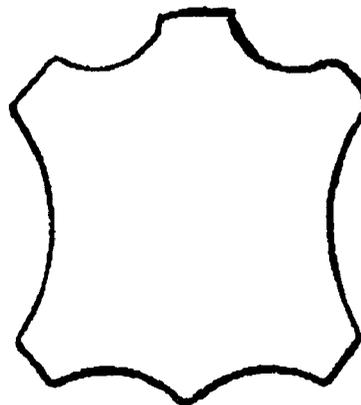


Figura 5

FUENTE: Gerencia de Control de Calidad, Calzado Sandak.

### 2.2.1.2 CUEROS DE ANIMALES GRANDES

Las pieles de animales grandes son más apreciadas cuando más uniforme es su espesor, debiendo este disminuir muy poco del lomo a la falda. Entre los cueros de animales más característicos tenemos:

- La piel de ganado vacuno
- Las pieles de animales criados en libertad

-La piel de ganado vacuno, comprende las pieles de vacas, bueyes y toros, ya que "La piel de becerro no se encuentra entre las pieles de animales grandes. El valor de la vaca disminuye tanto más cuantas más crías hayan tenido los animales de que proceden, ya que pierden su elasticidad y fortaleza."<sup>9</sup>

Si el animal ha estado pastando, su piel es de más calidad que la del animal que ha estado en establo, ya que esta posee más propiedades, gracias al clima frío y húmedo.

-Las pieles de los animales criados en libertad, que proceden de América del Sur y Australia, presentan una extraordinaria calidad, sobre todo las de ganado vacuno, criollo y mestizo.

### 2.2.1.3 PIELES DE ANIMALES PEQUEÑOS

A este grupo pertenecen:

Las pieles de becerro, que es caracterizan por su firmeza. Las pieles de las terneras son más apreciadas que las de novillos, por ser estas más uniformes.

"Las pieles de oveja y cordero, tienen gran valor en el mercado, consumiendo de estas grandes cantidades. Cuanto más largo es el pelo de una

---

<sup>9</sup> Clark Limited, op. cit., Pag. 63

oveja, menos valor tiene la piel." <sup>10</sup> Estas pieles tienen gran cantidad de grasas, por lo que se hace difícil trabajarlas.

La piel de cabra, tiene poca grasa y sirve para la fabricación de calzado y de bolsas de vestir

La piel de cerdo se emplea sobre todo para forrar el interior de los zapatos

Las pieles de serpientes, lagartos y cocodrilos, se utilizan como pieles de fantasía y son empleadas para fabricar calzado de lujo.

#### 2.2.1.4 CURTIDO DE LAS PIELES

Una vez que la piel se ha despojado de toda suciedad no debe abandonarse, ya que se convertiría en una masa dura o en el peor de los casos se pudrirá. Para que esto no suceda hay que acondicionarla debidamente, convirtiéndola en cueros curtidados. La propiedad de los cueros curtidados es tal que no pierden su flexibilidad, no se disuelven con el agua caliente y no se pudren.

Las pieles son tratadas con sustancias adecuadas llamadas curtientes.

Las materias curtientes pueden clasificarse en tres grupos:

A) Vegetales (cortezas, frutas, hojas, maderas, etc.).

B) Minerales (sales metálicas de cromo, hierro, etc.).

C) Artificiales (compuestos químicos).

Según se requiera obtener unas propiedades o aplicaciones de la piel, se puede utilizar uno u otro tipo de material curtidorente.

<sup>10</sup> Asociación Canadiense de Estándares, Calzado para usos Industriales publi. Secofi, pag 4

## 2.2.2 SINTETICOS

“Son los materiales plásticos que se utilizan en el calzado a través de los distintos elementos y componentes.”<sup>11</sup>11

“En la fabricación de la horma se utiliza poliuretano (PU) o PVC que han sustituido totalmente a la madera, que era el elemento tradicional, solo utilizado ahora para confeccionar la horma matriz.”<sup>12</sup>12

Para topes y contrafuertes que se fabrican con tejido sin tejer o aglomerado de cuero, muchas veces llevan un soporte plástico o se fabrican enteramente en plástico, utilizando el polietileno, PVC, EVA e incluso termoplásticos, dependiendo del tipo de calzado y su utilidad.

Para pisos, la gama es todavía más amplia y además de utilizarse los ya nombrados, se incorporan el Poliuretano, TR (Termoplástico Rubber).

En la fabricación de tacones, cuñas y plataformas, que se fabrican en madera o corcho, se emplean el PU, EVA, PVC. De acuerdo con el uso, altura y forma del tacón o cuña.

El avance más espectacular dentro de la gama de sintéticos, es quizás los utilizados para material de empeine y material de forro. El campo de investigación en esta materia es inagotable, y por ser elementos que requieren mayores prestaciones y exigencias se están empleando plásticos, siendo los más utilizados el PVC y Poliuretano que por su aspecto exterior e incluso por sus características se aproximan enormemente a los materiales naturales.

### 2.2.2.1 TEJIDOS RECUBIERTOS DE POLIURETANO (PU)

“El principio básico del PU consiste en mezclar un componente de polioli con un componente a base de isociatos, dando lugar a una materia elastómera.”<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Amat Amer, op. cit., pag. 68

<sup>12</sup> Bata Limited, op. cit., pag. 45

<sup>13</sup> Amat Amer, op. cit., pag. 77

Aunque el poliuretano es un material sumamente flexible y resistente, utilizado como material de cubrición, está formado por una finísima capa que hace del material delicado, debiendo ser tratado con precaución.

Antes de aparecer el PU, se utilizó también el PVC, pero ni tenía la suavidad deseada, ni podía lograr el aspecto de piel natural, de ahí que este material sólo es utilizado para la fabricación de pisos, en la mayoría de los casos.

En el cuadro comparativo siguiente, se aprecia la diferencia entre la piel natural con la sintética de poliuretano o PVC:

CARACTERISTICAS	PIEL NATURAL	PU	PVC
Resistencia tensión y corte.....	Buena	Buena	Buena
Absorción de Agua.....	Buena	Buena	Buena
Permeabilidad.....	Muy buena	Regular	Mala
Resistencia a la degradación.....	Buena	Regular	Mala
Resistencia a la deslaminación.....	Muy buena	Buena	Muy buena
Estabilidad dimensional.....	Muy buena	Regular	Regular
Uniformidad.....	Mala	Muy buena	Muy buena
Mantenimiento al uso.....	Regular	Muy bueno	Muy bueno
Costo del producto.....	Alto	Medio	Bajo
Costo de proceso.....	Alto	Medio	Bajo
Costo de mano de obra.....	Alto	Medio	Bajo
Cortado.....	Malo	Muy bueno	Muy bueno
Desperdicio.....	Alto	Bajo	Bajo
Doblado.....	Regular	Muy bueno	Malo
Resistencia a pegamentos.....	Muy bueno	Buena	Muy bueno
Montado.....	Muy bueno	Buena	Buena
Confort por calor.....	Buena	Regular	Malo
Confort por olor.....	Regular	Regular	Malo
Impermeabilidad exterior.....	Malo	Buena	Muy Bueno

FUENTE: Gerencia de Control de Calidad, Calzado Sandak.

### 2.2.2.2 ETIL-VINIL-ACETATO (EVA)

“Es un plástico que se obtiene a partir de etileno y el acetato de vinilo; se está utilizando en la industria desde 1974.”<sup>14</sup>

El EVA es un producto utilizado en la fabricación de pisos, cuñas y plataformas, obtenidas por inyección, también se obtienen materiales de EVA microporosos.

Es un material excelente, resistente, no ofrece peligro de toxicidad, puede presentar problemas de pegado, es flexible incluso a bajas temperaturas, tiene baja densidad y no posee plastificantes.

“El polietileno confiere al EVA mayor dureza y cuando más polietileno lleva, peor es su comportamiento al pegado.”<sup>15</sup>

Por otra parte, el polietileno es muy barato, más que el vinilo, de ahí que el peso y propiedades físicas sea el mayor logro de los químicos que trabajan este producto.

### 2.2.2.3 PLANCHAS MICROPOROSAS

“Se obtienen empleando esponjantes orgánicos y por el procedimiento llamado de expansión.”<sup>16</sup>

Según el proceso de fabricación y la densidad, las planchas contienen mayor o menor número de microporos, prácticamente invisibles o poros visibles uniformes y cerrados. se suministran en grandes planchas que se troquelan en fábrica y el desperdicio se puede recuperar de nuevo.

Las ventajas de las suelas obtenidas de planchas microporosas, son las siguientes:

1) Son cómodas y ligeras.

---

<sup>14</sup> Idem. Pag. 82

<sup>15</sup> Idem. Pag. 84

<sup>16</sup> Clark Limited. op. cit. 20

- 2) Altamente resistentes a la flexión.
- 3) Económicas, ya que se venden por volumen y no por peso.
- 4) No presenta problemas de pegado e incluso, a veces, no hay que lijar.

Por el contrario presenta el inconveniente de su baja resistencia al uso continuo, no pueden obtenerse suelas expandidas y tienen que estar exactas de dibujos, tienen gran porcentaje de rechazos y de desperdicio y se pueden contraer.

#### 2.2.2.4 PISOS SINTETICOS

Debido a los problemas de las bajas ventas, durante los primeros meses de 1995. Los productores de calzado de piel con suela de cuero, están, modificando los materiales, es decir, al cuero por los sintéticos para los pisos, tratando de ofrecer precios más competitivos, en un mercado nacional cada vez más complicado.

“Los pisos sintéticos se fabrican a base de caucho, en la mayor parte de los casos.”<sup>17</sup> Su fabricación no forma parte de la de calzado, si bien, podemos considerarla como auxiliar al mismo. Se fabrican utilizando unas fórmulas químicas propiedad de cada Empresa dedicada a fabricar pisos sintéticos. Del producto de la mezcla por calor y presión, se obtiene el piso terminado.

Los pisos sintéticos pueden obtenerse apartir del caucho natural o sintético y de materias plásticas polímeras tales como el PVC, PU, etc.

### 2.3 FABRICACION DE UN ZAPATO DE CUERO

Un comprador de calzado debe conocer los principales procesos de fabricación del calzado, porque es muy importante que él de sus comentarios sobre el producto final y su calidad, ya que, de esta depende gran parte de la venta al consumidor final y el prestigio o desprestigio de cualquier marca, tanto a nivel internacional, como a nivel nacional.

---

<sup>17</sup> Idem. Pag. 86

Cuando se conoce más acerca de los diferentes procesos de fabricación se puede ver el producto final, e identificar si existen problemas en los diferentes procesos de producción.

Como se hace un zapato y llega al pie del cliente es un proceso gradual. Aun que no todos los zapatos pasan por el mismo proceso el más representativo dentro de la industria del calzado, es la fabricación de un zapato de cuero ya que ilustra el proceso fundamental. Otros tipos de calzado se desarrollan a través de procesos diferentes.

### 2.3.1 MANIPULACIÓN

El cuero u otro material debe cortarse primero; el cortador pone un troquel sobre el cuero y utiliza una prensa hidráulica para cortarlo. En este proceso, el cortador manipula el cuero de manera que obtenga el mejor valor y el número de piezas. La calidad correcta del cuero debe usarse para el componente de calzado correcto.

Una vez cortados todos los componentes, se cuentan, empacan y envían al departamento de prefabricación.

Debido al alto costo de los zapatos de cuero, el cortador puede afectar significativamente el costo del zapato según la destreza con que manipule y entrelace las piezas del zapato. Debe evitar las imperfecciones del cuero, aparear las variaciones de color y obtener el máximo número de componentes de la piel.

Igualmente el cortador debe tomar decisiones rápidas en cuanto a cortar con la mínima manipulación y recorrido. Estas habilidades ayudan a reducir costos y acelerar el proceso.

### 2.3.2 PREFABRICACION

Los componentes del zapato, particularmente los aparados, deben ser preparados para la costura, junto con los otros componentes. Claro está que las operaciones llevadas a cabo en la preparación de las piezas componentes para costura, varían de estilo a estilo. algunos de estos procesos incluyen:

- A) Estampado del número de componente para que este sea identificado plenamente en el ensamble.
- B) Estampado de la marca de fabrica
- C) Perforación o bordado de cualquier diseño decorativo sobre el componente.
- D) Descarnado del componente para que haya menor espesor en la costura y el doblez.
- E) Refuerza de ciertas partes del aparado que le dan fuerza, ayudan a la impermeabilidad o eviten decoloración.
- F) Pintar cantos, cepillar o pulir los bordes.
- G) Dividir algunos componentes para que sean de un espesor uniforme.
- H) Cementado de las entresuelas.

Debido al número de procesos involucrados en la prefabricación, es importante que haya tan poca manipulación como sea posible entre la producción y recolección de los componentes.

La calidad del proceso de prefabricación puede afectar la calidad de los procesos posteriores y la venta del zapato. Por ejemplo, los números que sean ilegibles retrasan al operador durante el ensamble o la mala calidad al hacer los bordes y las decoraciones afectarán la apariencia del zapato.

### 2.3.3 COSTURA

Una vez preparados los componentes del zapato, van siendo cosidos usando una variedad de máquinas especializadas. Con destreza los operadores usan estas máquinas de alta velocidad para pegar las piezas. los cuellos se unen a los talones, los ojillos al aparado, lengüetas a puntilla y así por el estilo hasta pegar el aparado.

Al final del proceso de costura, el controlador de calidad inspecciona el zapato para que se mantenga el standard de calidad.

Cada operador es responsable de un trabajo de alta calidad y eficiencia a una alta velocidad. Las costuras deben de ser rectas, parejas y bien espaciadas. Igualmente debe procurarse el recorte de hilos sobrantes y que los componentes sean enderezados y desarrugados durante el cosido.

### 2.3.4 EL ENSAMBLE

Es el proceso en el cual todos los componentes del aparado y la suela se juntan para formar el zapato.

Si se usa, la entre suela es fijada primero a la base de la horma. Luego el zapato es hornado (El hornado es una serie de operaciones en las cuales el aparado y el forro son adheridos a la horma) como a continuación se muestra:

**El vaporizado** se usa con frecuencia para hornar el zapato, es decir, darle forma permanente al zapato. Luego el zapato es raspado en los bordes para quitarle el acabado del cuero y levantar fibras que permitan un buen pegamento a la suela. Después se hace el ensuelado, operación de pegar la suela al aparado donde para esto tenemos tres sistemas básicos: Cementado, cosido y moldeado. Hoy, la mayoría del calzado tiene la suela pegada con costura o cementada.

**El cementado** es donde se aplica un pegamento sintético, se calientan los componentes para activar el pegamento e inmediatamente se presionan entre sí suela y aparado para que peguen.

**La costura** es el método de construcción donde el aparado es pegado a la horma y luego cosido a la suela en uno de los tantos procesos como podrían ser el mocasín o el stitch down.

**El moldeado** es un proceso moderno de un solo paso. De moldear una suela de plástico o caucho al aparado. En este proceso de moldeado de inyección directa, la suela se hace de plástico (PVC) y se mete el aparado en un solo paso. El aparado terminado se coloca en el molde y este se inyecta con plástico y endurece la forma de la suela moldeada pegándola al aparado durante el proceso.

Como se explicó, diferentes zapatos requieren diferentes operaciones, (las cuales cambian con el desarrollo de nuevos procesos).

Cuando la suela y el aparado están unidos, el zapato es deshornado, se le pegan los tacones, las plantillas y almohadillas al talón, se limpia y pule con un toque especial sobre las marcas.

Los retos en este proceso son numerosos:

- Hormado correcto para que no haya arrugas.
- Raspado correcto para haya buena adhesión.
- Mantener forros y aparados limpios de cemento.
- Mantener forros y entre suelas limpias y sin arrugas.
- Adhesión recta de las suelas para que no se tuerzan o queden cortas en el tacón.
- Empaque correcto de los zapatos, que sean del mismo tamaño y en la misma caja.

### 2.3.5 CALCULO DEL COSTO POR CADA PAR DE ZAPATOS

Los materiales cuestan, son materia prima que se integra en un artículo u otros recursos que son utilizados en la fabricación (tales como energía, agua, vapor, calor) son cosas tangibles que pueden ser usadas en exceso, desperdiciadas, mal manejadas o despilfarradas, de la misma manera “Nunca debe pasarse por alto que factores tales como el transporte, la recepción, el

manejo, el registro y el almacenamiento son en sí mismos gastos para el comprador, los cuales deben ser agregados al precio para determinar el costo final”<sup>18</sup>

Siempre se debe de tener, en claro que, el costo de la fabricación de un par de zapatos no es lo mismo en una empresa grande que en una mediana o chica, es decir, en una empresa grande siempre se van a tener más gastos, sobre todo por las rentas de grandes locales, el sueldo de ejecutivos, capacitación del personal, inversión en tecnología de punta, publicidad, etc. Mismos que se reflejan en el costo final del artículo.

Si consideramos por ejemplo que un zapato cuesta \$12.50 por par fabricado. Se determina de la siguiente manera:

	MATERIALES	MANO DE OBRA	GASTOS
APARADO	\$5.92		
SUELA	1.51		
ENTRESUELA	0.32		
CAJA	0.27		
HILO	0.04		
OJILLOS	0.02		
MISCELANEOS	0.41		
TOTAL	\$8.49	\$1.51	\$2.45
% DEL COSTO	68%	12%	20%

Desde esta perspectiva es fácil ver cómo los costos de materiales aumentan al malgastarlos, desperdiciarlos, despilfarrarlos o tratarlos mal.

#### 2.4 PRUEBAS DE CALIDAD AL CALZADO

“Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy

<sup>18</sup> Aljian, George W. Manual de Compras. Pag. 288

por debajo de sus competidores para lograr ventas”<sup>19</sup> La calidad es algo muy importante que el comprador debe de cuidar, ya que de esto depende en gran parte que el cliente regrese a comprar más calzado a una tienda determinada. Se puede realizar una clasificación de calidades en el calzado; la primera es la calidad que se aprecia por la vista y el tacto y es aquella que de forma inmediata nos revela unos datos para la aceptación o el rechazo del zapato, estos indicios son el aspecto general o parcial del calzado: por el aspecto del zapato se puede analizar el colorido de las pieles, el acabado, la presentación, la horma, la altura, el estilo y lo atractivo del modelo. Por otra parte esta la calidad invisible, que aparece después de un tiempo de uso del zapato y viene determinada por el confort, la resistencia de los materiales y la duración.

“La calidad y el servicio son tan importantes como el precio y es la obligación del departamento de compras obtener la mejor calidad para el propósito correspondiente. La compra de calidad es la adquisición de abastecimientos, materiales, bienes o servicios de un grado que llenen pero que no excedan a los requerimientos para los cuales se dedicarán los bienes”<sup>20</sup>

“Todos sabemos que la calidad es producto de varios factores. Se puede decir en general que un producto no es de calidad si está hecho de materiales inferiores. Puede tener la apariencia de artículo de gran calidad, pero no aguantará la prueba del uso durante el plazo requerido.”<sup>21</sup> Los artículos suelen ser producidos de materiales inferiores y vendidos a un precio menor con el fin de competir con productos de mejor calidad y de más precio.

Siempre que se haga una compra es muy importante hacer estas pruebas de calidad del calzado ya se podrá saber lo que efectivamente ésta entregando el proveedor, la forma más común de realizar estas pruebas son seleccionar un par de calzado aleatoriamente de un lote, para hacerle algunas pruebas destructivas, donde las más comunes son: Determinación del Ph, Porcentaje de Encogimiento, Resistencia de la piel a la flexión y Resistencia de las Suelas a la Flexión.

<sup>19</sup> Porter, Michael. op. cit., pag. 56

<sup>20</sup> Aljian, George W. op. cit., pag. 107

<sup>21</sup> Lashley, G. Harvey. "Guía de la Técnica de Compras Gubernamentales" Pag. 10

#### 2.4.1 DETERMINACION DEL PH (CANTIDAD DE ACIDOS)

“El valor del PH no debe de estar abajo de 3.5 para evitar comezón y ardores en el pie. La cantidad de ácidos orgánicos no deber ser tal, que dañe al cuero terminado, costuras ya al pie.”<sup>22</sup>

Esta prueba debe hacerse mediante la extracción de los ácidos orgánicos de la piel, de acuerdo con el siguiente procedimiento:

“Se toman 5 gramos de piel finamente cortada y se coloca en un vaso de precipitado, el cual debe contener 100 ml de agua destilada, se agita manualmente durante 30 segundos y se deja en agitación continua durante 24 horas. Transcurrido este tiempo se mide el PH de la solución formada, por medio de un potenciómetro. El valor obtenido debe quedar entre los valores de 3.5 y 4.5 de PH.”<sup>23</sup>

#### 2.4.2 PORCENTAJE DE ENCOGIMIENTO.

Esta prueba se aplica a la piel para ver su calidad y que esta no tenga problemas cuando, este el calzado terminado, ya que, cuando no se aplica esta prueba y al consumidor final, se le moja el calzado, este, se puede encoger y provocar mala reputación para la marca y para la tienda donde fue adquirido el calzado.

Esta prueba debe realizarse colocando una del corte de 3 \* 10 cm. en un recipiente hirviendo durante un lapso de 3 minutos, después de ese tiempo se saca del recipiente y se mide su área para determinar la diferencia con el área inicial. La muestra no debe encogerse en un porcentaje mayor de 5%.

---

<sup>22</sup> Asociación Canadiense de Estándares, op. cit., pag. 10

<sup>23</sup> Idem. pag. 102

### 2.4.3 RESISTENCIA DE LA PIEL A LA FLEXION.

Esta prueba representa la durabilidad del acabado sin sufrir daño durante el uso. Debe hacerse en un aparato para prueba de acabado llamado Floxómetro Bally; esta prueba se realiza de la siguiente manera: "Cortar cuatro muestras rectangulares de aproximadamente 4.3 cm \* 7.1 cm cada una, identificarlas dos para las pruebas en seco y dos para las pruebas en húmedo."<sup>24</sup>

"Colocar las muestras para las pruebas en húmedo en un recipiente con agua destilada durante 10 min, se debe asegurar que los aditamentos flexionantes estén paralelos a la base del aparato y verificar que el contador esté en cero."<sup>25</sup>

Una vez que se halla hecho lo anterior se procede a "colocar la muestra y poner a funcionar el aparato y observar a las 100, 1000, 10000, 18000, 20000, 30000, 40000 y 50000 flexiones. Esta prueba se considera satisfactoria si el promedio cumple con los 50000 ciclos en seco y 18000 ciclos en húmedo."<sup>26</sup>

### 2.4.4 RESISTENCIA DE LAS SUELAS A LA FLEXION.

Es muy importante hacer esta prueba, antes de empezar la fabricación de cualquier par de calzado, ya que, sino se hace, y la piel es de mal calidad, en el proceso de fabricación se tendrá una pérdida considerable de materia prima.

Esta prueba debe realizarse en un flexómetro (Sistema de Mattia) en donde la muestra se dobla y estira rápidamente, dando siempre el mismo ángulo de doblez que va de acuerdo al espesor.

"Se desprende la suela del zapato y se le hacen tres incisiones en ángulo de doblez cuidando que sean de 2 mm cada una y que la posición sea, una en cada extremo y una al centro de la misma, colocar la suela en al flexómetro, de tal forma que proporcione un ángulo de doblez de 90 grados

<sup>24</sup> Amat Amer, op. cit., pag. 24

<sup>25</sup> Idem. Pag. 115

<sup>26</sup> Idem. Pag. 118

aproximadamente; trabajar el aparato a una velocidad de 140 más-menos 20 ciclos por minuto.”<sup>27</sup>

Es muy importante que la prueba se repita durante 35000 flexiones con una abertura punzón de 2 mm.

“Después de aplicar la prueba, la muestra no debe presentar rotura ni fisuras, y la abertura de 2mm no debe de crecer más de 6 mm, es decir, el 200%.”<sup>28</sup>

Cuando se tienen bien estudiados los materiales, la siguiente parte igual de importante para buscar ventajas competitivas, es saber la situación del sector calzado en México y en el mundo para tratar de aprovecharlas.

---

<sup>27</sup> Asociación Canadiense de Estándares. op. cit., pag. 38

<sup>28</sup> Idem. Pag. 39

**CAPITULO**  
**TRES**

## CAPITULO TRES

### 3. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR CALZADO

La industria mexicana del calzado atraviesa por una de las etapas más difíciles de su historia al registrar un desplome de su producción de 22% hasta noviembre de 1995, al mismo tiempo que sus ventas se han reducido a la mitad de lo colocado en el mercado interno durante 1994. El encarecimiento del crédito y de los insumos son dos de los principales factores que han provocado la recesión en el ramo, ya que para la elaboración de zapatos de piel el cuero resulta vital.

Las estadísticas muchas veces pueden ser engañosas al no manejarse por volumen, sino en pesos. Debido a la devaluación muchos productos duplicaron su precio, las materias primas se dispararon por estar cotizada en dólares. Entonces, por ejemplo, las ventas de una empresa, aparentemente en el 95 vendió lo mismo que el año anterior en pesos, pero en pares se vendió el 70% en relación al 94.

Desde hace 4 ó 5 años la industria del calzado empezó a tener un tremendo declive, y se alertó a las autoridades que las industrias intensivas en mano de obra iban a sufrir fuertemente este declive, sin embargo, no hubo ningún miramiento hacia el sector calzado de tal forma que las empresas empezaron a descapitalizarse fuertemente, lo que provocó despidos masivos, los cuales se observaron también en los sectores del cuero.

La devaluación de la moneda mexicana provocó que la mayoría de las empresas buscaran las exportaciones para mantenerse en el mercado, situación que en los primeros meses del año 95, permitieron incrementar el porcentaje de éstas, con respecto al mismo período del 94.

#### 3.1 MERCADO NACIONAL.

“Una severa contracción del mercado, altas tasas de interés y de obligaciones fiscales, así como niveles de importaciones y contrabando masivos, han llevado a la industria nacional del calzado en los últimos 5 años a

un desplome superior al 30% de su producción, lo que ha provocado el cierre de cerca de mil industrias, la pérdida de más de 60 mil fuentes de empleo y altos niveles de sobreendeudamiento y descapitalización, que imposibilita a este sector cumplir con sus deudas bancarias y tributarias y lo colocó en una situación de debilidad para 1995.”<sup>1</sup>

Ni la adopción de impuestos compensatorios ni los programas de apoyo por medio de las autoridades, han logrado hasta hoy frenar la caída en esta industria y rescatarla de la grave recesión en que se encuentra.

La balanza comercial, deficitaria desde 1989, se explica por el elevado ingreso al país de millones de pares de zapatos anuales, a través de la triangulación y el contrabando que ocasionan severos daños a miles de empresas zapateras instaladas en el país, divididas entre cámaras: la de Jalisco, la de Guanajuato y la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (Canical).

La Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), segundo productor nacional en este ramo, precisó que “en el primer bimestre del año 95 nuestra producción cayó en un 60% lo que ocasionó el cierre de varias empresas de la región y la cancelación de por lo menos, 6 mil 300 empleos.”<sup>2</sup>

La situación financiera se presenta en forma más o menos similar para todos los industriales en la república, para el primer semestre del año y para algunos hasta el segundo, es decir, de suma vulnerabilidad. La necesidad de modernizarse tecnológicamente los llevó a adquirir elevadas deudas bancarias. Además “Las tasas de interés muestran niveles impagables y el mercado interno no repunta en el consumo. Esto asfixia a nuestras empresas.”<sup>3</sup> Consideran dirigentes de la CNIC.

---

<sup>1</sup> Grupo Auge. El Estado de Guanajuato. Hoy., pag. 8

<sup>2</sup> Idem. pag. 8

<sup>3</sup> Idem. pag. 10

### 3.1.1 PRODUCCION.

Los indicadores de volumen de producción por clase de actividad económica muestran un comportamiento desigual al interior del sector calzado. El calzado de hule, el de piel para mujer y el de plástico para niño registraron tasas de crecimiento positivas de 49.8, 17.5 y 16.6%, respectivamente, de marzo de 1994 a marzo de 1995. Por el contrario, el calzado con suela de hule, en todas sus variedades, mostró tasas de crecimiento negativas en el mismo período, algunas del orden del 40%.

La caída de la producción no fue generalizada por el tipo de producto, el calzado de piel bovino para niño, el calzado de tela de algodón, el de tela plástica y/o vinílica y el calzado de tela y piel, registraron un incremento en la producción durante el período de 1987 a 1993.

Los tipos de calzado que más redujeron su producción fue :  
El calzado de bovino para dama.

El calzado de piel continua siendo el más importante dentro de la producción de la industria.

Sin embargo, su participación está disminuyendo debido a que la producción se ésta orientando hacia un segmento de calidad y precio más alto ( mayor valor agregado).

En el calzado de tela sucede lo contrario. La producción se está concentrando hacia un rango menor de precio y de calidad.

El calzado para niño fabricado con cualquier material ha ganado participación en la producción.

La estructura de la producción de la industria del calzado está cambiando y tiende a encontrar mejores oportunidades en donde las ventajas comparativas son mayores en un ambiente de apertura comercial y de globalización económica.

### 3.1.2 CALZADO DE PIEL

La producción de calzado para piel, excepto en 1988, experimentó una constante caída en el período 1987-1993.

En enero-julio de 1993 la producción en promedio representó el 75.9% del nivel producido en 1987. Por tipos de productos, el calzado de piel bovino para hombre observó un comportamiento similar al de la rama. Es decir, sólo en 1989 registró una tasa de crecimiento positiva.

Únicamente en el calzado de piel de bovino para niños, el nivel de la producción de 1992 superó a la que existía en 1987, manteniéndose esta situación para enero-julio de 1993.

El calzado de piel de bovino para dama mostró altibajos durante el período. Sin embargo, en enero-julio de 1993 experimentó la caída más importante, a tasa anual.

INDICE DEL VALOR DE LA PRODUCCION  
(Precios de 1987)

PERIODO	1987=100	%
1987	100.0	-
1988	96.9	-3.1
1989	99.7	2.9
1990	97.8	-1.9
1991	92.9	-5.0
1992	85.6	-7.9
1993*	75.9	-10.7

Fuente: Encuesta Industrial Mensual del INEGI.

\*/Enero-julio

PRODUCCION POR TIPO DE PRODUCTO  
1987 = 100

CALZADO DE PIEL

<u>AÑOS</u>	<u>HOMBRE</u>	<u>%</u>	<u>DAMA</u>	<u>%</u>	<u>NIÑO</u>	<u>%</u>
1987	100.0	-	100.0	-	100.0	-
1988	90.4	-9.6	110.2	10.2	99.0	-1.0
1989	105.2	16.4	79.1	-28.2	126.0	27.3
1990	103.4	-1.7	81.1	2.5	131.0	4.0
1991	92.4	-10.6	45.8	-43.5	119.7	-8.6
1992	85.6	-7.4	78.1	70.5	124.7	4.2
1993*	63.8	-27.1	46.5	-48.8	110.1	-6.6

Fuente: Encuesta Industrial Mensual INEGI  
\*Enero-julio.

### 3.1.3 ESTRUCTURA DE LA PRODUCCION

El calzado de plástico redujo su participación en 1992 y en enero-julio de 1993 la aumentó casi al mismo porcentaje de la que tenía en 1987.

Por tipo de producto, en 1987 el más importante era el calzado de piel para hombre, seguido por el calzado de fibra sintética y/o artificial. En enero-julio de 1993, las posiciones de esos productos se invirtieron y en tercer lugar se encontró el calzado de piel para niño.

Los tipos de calzado que mejoraron su participación en el total de la producción, fueron: el calzado de piel para niño, todos los de tela, el calzado de hule y el calzado de plástico para niño.

Sin embargo en la industria del calzado no es muy válido considerar que el producto es uniforme, debido a que existen diferentes niveles de calidades, diseños, moda y precios, a través del tiempo y entre cada segmento de la industria.

ESTRUCTURA DE LA PRODUCCION

<u>TIPO DE CALZADO</u>	<u>1987</u>	<u>1992</u>	<u>1993*</u>
- PIEL	<u>57.7</u>	<u>65.7</u>	<u>58.0</u>
- Bovino Hombre	23.3	29.6	26.7
- Bovino Dama	12.3	15.5	8.8
- Bovino Niño	12.4	17.9	20.1
- Otra Piel	9.7	2.7	2.3
- TELA	<u>26.3</u>	<u>19.9</u>	<u>24.2</u>
- Algodón	0.5	0.6	1.1
- Fib. Sint. y/o artif.	19.9	15.7	18.5
- Plásticas	3.4	2.0	2.4
- Tela y Piel	2.5	1.6	2.1
- PLASTICO	<u>11.6</u>	<u>7.9</u>	<u>9.0</u>
- Hombre	1.5	1.0	1.0
- Dama	6.6	4.0	4.4
- Niño	3.5	2.9	3.6
- HULE	<u>4.4</u>	<u>6.4</u>	<u>8.8</u>
TOTAL:	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta Industrial Mensual INEGI.

\*/ Enero-julio.

### 3.1.4 DISTRIBUCION NACIONAL

“Los canales de comercialización de las ventas domésticas están dominados en un 40% por la relación directa fabricante detallista independiente.”<sup>4</sup> Otros grandes canales de ventas son los autoservicios y cadenas. La importancia de estos canales, aparte de los independientes, cambia según tipo de calzado. Hay mayor importancia de los autoservicios y cadenas en el calzado de plástico. El papel de los mayoristas es relativamente menos importante.

<sup>4</sup> Secofi. Empleo y Automatización en la Industria del Calzado, pag. 14

El predominio de la comercialización directa a los detallistas independientes tiene un impacto importante sobre estructura y organización de la producción de la industria zapatera mexicana. Los detallistas colocan pedidos típicos de alrededor de 300 pares ( los pedidos que provienen de las cadenas son mucho más altos, alrededor de 4500 por estilo). Estas cantidades son muy pequeñas comparadas con los pedidos típicos que se encuentran en el comercio internacional.

Los márgenes de comercialización en mayoreo y detalle son relativamente bajos en México: un margen típico de mayorista es de un 30% por encima del precio de fábrica, mientras que los precios al detalle tienden a estar a alrededor del doble del precio ex-fábrica. "En Europa, el factor entre el precio del productor y el de detalle es de entre 2.5 y 3, mientras que en los Estados Unidos de América puede llegar a ser de 4."<sup>5</sup>

Existen importantes diferencias en la movilidad y en los volúmenes manejados por los canales que afectan la capacidad de cambiar fuentes. Generalmente la estructura fragmentada de distribución y los bajos volúmenes manejados se constituyen en un obstáculo a la importación de calzado al nivel de los detallistas independientes, mientras que los autoservicios y las cadenas de tiendas pueden más fácilmente vincularse con fuentes en el exterior y proveerse de los volúmenes que requieren

### 3.2 ESTABLECIMIENTOS Y EMPLEO

El número de establecimientos registrados en el IMSS en el segundo bimestre de 1995 disminuyó 5.0 % en la cadena de cuero y calzado, respecto al mismo bimestre del año anterior, mientras que el número de empleos disminuyó 7.0% durante el mismo periodo. El estrato de empresas medianas fue el que registró la mayor disminución tanto en establecimientos como en el empleo con tasas negativas de 17.1 y 16.0%, respectivamente.

Estas disminuciones de establecimientos y empleos durante el inicio de 1995, se estima que continúe para lo que resta del año, ya que los problemas en el sector calzado no parecen tener solución a corto plazo, ya que por los

---

<sup>5</sup> Idem. pag. 15

problemas económicos por los que atraviesa el país, siguen provocando: Incremento en los costos de los materiales (Ya que la piel se cotiza en dólares), y bajas ventas. Teniendo como resultado una falta de liquidez de las empresas.

NUMERO DE EMPRESAS  
CUERO Y CALZADO

Tamaño	Tasa de Crecimiento respecto a:		
	Mar-Abr 95	Ene-Feb 95	Mar-Abr 94
Micro	4513	-2.5	-3.7
Pequeña	1054	-5.3	-9.0
Mediana	126	-6.7	-17.1
Grande	59	-11.2	-4.8
TOTAL	5752	-3.2	-5.0

Fuente: Informe Semestral de la Industria del Calzado 95 I, IMSS.

PERSONAL OCUPADO  
CUERO Y CALZADO

Tamaño	Tasa de Crecimiento respecto a:		
	Mar-Abr 95	Ene-Feb 95	Mar-Abr 94
Micro	20356	-4.5	-6.7
Pequeña	39148	-5.8	-8.0
Mediana	19510	-6.5	-16.0
Grande	37042	-8.4	-0.5
TOTAL	116056	-6.6	-7.0

Fuente: Informe Semestral de la Industria del Calzado 95 I, IMSS.

### 3.2.1 UBICACION GEOGRAFICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

El Estado de Guanajuato es el más importante para la Industria del Calzado, ya que en él se encuentran 2664 establecimientos registrados al IMSS hasta el mes de abril de 1995, seguido por el estado de Jalisco con 1058 y en tercer lugar el Distrito Federal con 573.

#### UBICACION GEOGRAFICA CUERO Y CALZADO

ESTADO	Número de Establecimientos
Guanajuato	2664
Jalisco	1058
Distrito Federal	573
Edo. de Mex.	376
Nuevo León	143
Otros	938
Total	5752

Fuente: Informe Semestral de la Industria del Calzado  
95 I, IMSS.

### 3.3 EXPORTACIONES

La cadena productiva de cuero y calzado presenta un potencial considerable para contribuir al desarrollo nacional durante los próximos años, particularmente debido a su elevada utilización de mano de obra y a las oportunidades de exportación que se abren en los tratados comerciales que México ha suscrito.

El logro de este objetivo requiere corregir deficiencias coyunturales y estructurales que aquejan a esta cadena productiva desde hace años. La cambiante naturaleza de la demanda por calzado otorga a las empresas

pequeñas y medianas en esta rama una importante ventaja competitiva debido a su mayor capacidad de adaptación. Sin embargo, el predominio de unidades productivas de menor tamaño se ha traducido en niveles muy bajos de especialización y en incapacidad de adquirir los recursos tecnológicos y mercadotécnicos requeridos para competir en mercados altamente competitivos. Asimismo, las ventajas derivadas de la calidad de mano de obra, reconocida a nivel mundial, se han visto disipadas por una integración ineficiente de los procesos productivos de esta cadena.

### 3.3.1 PROMOCION EXTERNA.

Secofi y Bancomext a lo largo de 1995, diseñaron en coordinación con las Cámaras de la Industria del Calzado un Programa de promoción externa específico para el Calzado.

El 25 de mayo de 1995, se iniciaron las actividades del grupo de trabajo sobre el tema de Promoción a las exportaciones, donde se expusieron los temas de apoyos institucionales que se otorgan a las industrias de las Cadena Productiva. Al respecto, la Dirección General de Promoción Externa de la Secofi y Bancomext elaboraron conjuntamente con las Cámaras, las líneas de acción, compromisos responsabilidades y fechas de cumplimiento del programa.

“Dentro de los apoyos complementarios del Programa se consideran Formación Técnica, Información Comercial a través del Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX), Asesoría, Promoción de Inversión Extranjera y Alianzas Estratégicas, proyectos de Exportación y Eventos Internacionales.”<sup>6</sup>

Bancomext está apoyando a la industria del Calzado en el diseño e instalación de pabellones en ferias comerciales a nivel internacional, específicamente en las ferias propuestas por la CICEG: Las Vegas, Dusseldorf y Colombia. Además se está trabajando en el Programa sobre la participación de las empresas mexicanas en ferias internacionales para 1996.

---

<sup>6</sup> Grupo Auge. op. cit., pag. 18

### 3.3.2 FINANCIAMIENTO

Con el apoyo de financiamiento adecuado a sus necesidades y de una intensa promoción externa, se lograría mejorar la competitividad de la cadena del calzado. este objetivo implica, en primer lugar, un esfuerzo por promover entre las empresas del ramo la creación de asociaciones estratégicas que les permita especializar su producción, mejorar su capacidad de negociación en la compra de insumos, incorporar tecnologías avanzadas y reducir los costos de distribución del bien final.

Nacional Financiera , el 13 de junio de 1995, presentó ante los representantes de las Cámaras del Calzado, el Programa de Financiamiento para la Cadena Productiva en el cual se expusieron los esquemas para apoyar las necesidades del Capital de Trabajo, Inversiones fijas, Apoyo a la Modernización Tecnológica, Mejoramiento del Medio Ambiente, Reestructuración de Pasivos, Capacitación y Asistencia Técnica.

El 25 de mayo de 1995, Bancomext presentó a las Cámaras los mecanismos de apoyo financiero, los cuales se detallan en el documento denominado "Programa de Apoyo Integral al Sector Cuero y Calzado de Exportación", donde se considera: financiamiento para preexportación, ventas de exportación y proyectos de exportación altamente generadores de divisas.

Bancomext continúa otorgando apoyos financieros para proyectos de exportación a través de las Uniones de Créditos que mantienen vigentes sus líneas de crédito.

### 3.3.3 DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS

Debido a la crisis económica durante 1995, y a que la piel se cotiza en dólares, las industrias mexicanas del sector calzado, han buscado por diferentes medios destinar la mayor parte de su producción hacia los mercados internacionales, principalmente hacia los Estados Unidos de América y Europa, ya que de esta manera, están obteniendo más capital para seguir sobreviviendo en el mercado nacional y no bajar más su producción.

“En los últimos años, las exportaciones nacionales aumentaron dramáticamente, concentrándose un 87% hacia los EUA, un 8% a los países de la Comunidad Económica Europea, un 3% hacia Canadá y 2% a otros.”<sup>7</sup> Estas tendencias han tenido dos causas principales: cambios favorables en la competitividad relativa internacional, en términos de costo laboral, tipo de cambio y precio de cuero y de la piel, así como un descenso en la atracción relativa del mercado doméstico, en términos de precio y crecimiento.

### 3.3.4 MERCADOS DE EXPORTACION

Las importaciones mundiales de calzado se concentran en un número limitado de países. entre ellos, los EUA y el conjunto de los países de la Unión Europea son los mercados más grandes y accesibles para la exportación. Los países de Europa Oriental y las naciones que surgieron de la desintegración de la URSS requieren para entablar relaciones comerciales, que se celebren acuerdos bilaterales para la exportación, mientras que el Japón presenta barreras arancelarias muy altas y cuotas a la importación. Estos factores, en conjunto con la estructura actual de las exportaciones mexicanas, justifican una concentración del análisis en torno a los mercados de los EUA, y con menos énfasis, a los de la Unión Europea.

### 3.3.5 CANALES DE DISTRIBUCION

Hay diferencias importantes en cuanto al peso relativo de los intermediarios - agentes, mayoristas, representantes de venta - y en lo que se requiere a la división de funciones entre producción y comercialización. El sistema de comercialización en la Unión Europea está dominado por la venta directa productor-detallista, mientras que en los EUA, la relación directa es mínima.

“En los EUA, los agentes tienen un papel dominante en la distribución. en su función de -broker-, son ellos los que mantienen las relaciones con los

---

<sup>7</sup> Grupo Financiero Banamex-Accival. Desgravación Arancelaria con Estados Unidos. por Ramas y sus Productos Principales., pag. 10

productores; determinan con qué fabricantes colocan sus pedidos; diseñan los programas de producción y transporte; proporcionan el diseño y las hormas; Y mantienen un esquema de control de calidad en las instalaciones de sus proveedores.”<sup>8</sup> En su función de “importador”, venden a distintos mayoristas y detallistas, desarrollan a menudo estilos, diseños y líneas coordinadas.

El predominio de los agentes importadores (“brokers”) para atender al mercado extranjero deja al productor-exportador expuesto a grandes riesgos. El productor no puede diversificar sus ventas sensiblemente, por que los compradores generalmente piden líneas de producción individuales y producción exclusiva para la exportación. Los compradores a menudo ponen su marca, dejando poca posibilidad de diferenciación entre productores. También la diversificación de los compradores de sus fuentes de abastecimiento asegura flexibilidad para aprovechar cambios de precios entre fabricantes y países productores.

El uso de intermediario es más limitado en la Unión Europea, y su papel distinto que el que desempeñan en los EUA.

La posibilidad de efectuar ventas directas no hace al mercado de la Unión Europea necesariamente más atractivo. El mercado de la Unión Europea es un mercado muy difícil ya que se caracteriza por requerir muy breves tiempos de entrega, por la enorme importancia del factor moda y por la necesidad que impone de mantener agentes representantes de venta del fabricante en varios países. Por otro lado, la exportación a través de los agentes de los EUA, por su naturaleza, es más flexible y ofrece oportunidades a exportadores nuevos como México. La falta de estabilidad económica en Brasil y la prevista reducción en las exportaciones de Corea del Norte y Taiwan ha ocasionado que los agentes importadores internacionales se encuentren buscando fuentes nuevas de abasto.

### 3.3.6 SEGMENTACION DEL MERCADO

“Con frecuencia se descubren que existen varios submercados para el mismo producto o para productos ligeramente modificados. Es factible alcanzar

---

<sup>8</sup> Strasser y Becklund, Nike, pag. 275

nuevos mercados incorporando cambios pequeños al producto o bien aplicando una técnica de mercadotecnia levemente distinta al mismo artículo. cada submercado tiende a ser una agrupación homogénea a la que se llega con relativa facilidad debido a las características comunes de sus miembros”<sup>9</sup>

El comercio internacional del calzado se caracteriza por altos grados de especialización y concentración. “Un 27% del comercio internacional proviene del Lejano Oriente con destino a Norteamérica; otro 5% es producción del Lejano Oriente que se dirige a Europa. El 14% de las exportaciones provienen de Europa hacia Norteamérica y un 22% se trata de transacciones dentro de la Unión Europea. Además 9% del comercio exterior es calzado brasileño hacia los EUA.”<sup>10</sup>

### 3.3.7 ENFOQUE DE PAISES COMPETIDORES

Es importante tener en cuenta cuales son los principales productores de calzado por categorías, que cuentan con ventajas comparativas, ya que así, se podrá saber hacia donde se tienen que dirigir las compras para obtener mejor calidad y precio.

-Brasil- produce principalmente calzado femenino de cuero de precio medio destinado al mercado de los EUA en lotes grandes (30-40,000 pares). Tiene una ventaja importante en sus costos de piel. Sus canales de distribución son esencialmente los brokers estadounidenses. Encuentra problemas para entrar al mercado Europeo.

-Corea- se especializa principalmente en la comercialización de calzado atlético de cuero. Exporta lotes muy grandes (40,000 a 100,000 pares) destinados especialmente al mercado de los EUA.

-España- exporta calzado de cuero tanto a la Unión Europea como a los EUA, tratándose principalmente de calzado de precio medio / alto, en base de pedidos pequeños provenientes de una variedad de canales: agentes norteamericanos y representantes del propio fabricante en Europa.

<sup>9</sup> Holtje, Herbert F. Mercadotecnia, pag. 78

<sup>10</sup> Grupo Augc. op. cit., pag. 29

### 3.4 POLITICA COMERCIAL E IMPORTACIONES

“La política comercial para el calzado se ha compuesto por un proceso de apertura rápida junto con el combate a las prácticas desleales de comercio y a la subvaluación de las importaciones”.<sup>11</sup> Ejemplo de este segundo aspecto de la política comercial son las cuotas compensatorias a las importaciones originarias de China.

El resultado obtenido a la fecha ha sido un rápido crecimiento de las importaciones de bajos precios, especialmente de Asia, a tasas muy superiores a las experimentadas por el total de bienes de consumo y, una continuación de prácticas desleales de comercio.

Las estadísticas de comercio de Corea del Norte y Hong Kong nos permite llegar a la conclusión que un flujo importante de las importaciones de calzado de México tienen un origen distinto al declarado en nuestras aduanas. La evidencia indica también que existe triangulación en el comercio de este producto, particularmente de origen chino, con la consecuente evasión de cuotas compensatorias y daño a la industria nacional

Lo que comunmente se realiza en estas prácticas desleales en sector calzado, es que el producto es fabricado en china y es enviado a cualquier otro país de Asia, principalmente, Corea del Norte y Hong Kong. En estos países lo único que se hace es ponerle la leyenda -Made in X- y después es enviado a México; o bien es maquilado en China y después el aparato es enviado a estos países y últimamente a Estados Unidos, para después aprovechar las reglas de origen dentro del Tratado de libre Comercio en el caso de E:U:A, para colocarlo en México.

#### 3.4.1 ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES

Las importaciones de calzado y partes para calzado han crecido a una tasa anual de 25.3% entre 1989 y 1993.

---

<sup>11</sup> Grupo Financiero Banamex-Accival, op. cit., pag 30

La estructura del origen de las importaciones de calzado ha cambiado drásticamente en los últimos años. El ascenso de los países asiáticos es lo más destacado: En 1989 el 37% de las importaciones de calzado provenían de Asia y en 1993 este porcentaje subió al 71%.

Los países que más participación tienen en el mercado nacional en esos años son: Corea de Norte, Indonesia, China, Hong Kong, Taiwan y Tailandia. Los tres primeros solamente llegaron a concentrar en 1993 cerca del 50% de las importaciones totales, cuando en 1989 participaban con apenas un poco más del 2%.

Existen varias empresas productoras de calzado, en el mercado nacional, que están importando las partes del calzado por separado y después arman el zapato en territorio nacional, y así, están reduciendo sus costos de operación y en varias ocasiones incrementando la calidad del producto.

IMPORTACION DE CALZADO Y SUS PARTES  
DOLARES

	1993	1992	1991	1990	1989
TOTAL	217,538,393	193,461,574	131,291,303	94,441,099	88,069,836
ASIA	154,454,691	114,705,846	59,039,971	27,451,235	32,544,711
EUROPA	19,152,871	10,853,816	9,068,902	6,539,152	7,271,287
América del Nte.	29,111,245	54,811,153	46,445,359	51,759,352	39,754,011
Centroamérica y Caribe.	1,083,854	1,580,643	1,760,815	2,234,938	1,657,259
América del Sur	13,271,257	5,801,270	1,770,127	1,596	2,729,725
OTROS	464,475	5,708,846	13,206,129	6,454,826	4,112,843

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI.

IMPORTACION DE CALZADO Y SUS PARTES  
%

	1993	1992	1991	1990	1989
TOTAL	100	100	100	100	100
ASIA	71.0	59.2	44.9	29.0	36.9
EUROPA	8.8	5.6	6.9	6.9	8.2
América del Nte.	13.3	28.3	35.3	54.8	45.1
Centroamérica y Caribe	0.4	0.8	1.3	2.3	1.8
América del Sur	6.1	2.9	1.3	0	3.0
OTROS	0.2	2.9	10.0	6.8	4.6

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI.

IMPORTACIONES DE CALZADO Y SUS PARTES  
PRINCIPALES PAISES  
DOLARES

	1993	1992	1991	1990	1989
TOTAL	217,538,393	193,461,574	131,291,303	94,441,099	88,069,836
INDONESIA	40,693,899	3,700,154	817	26	133
Corea del Norte	38,689,046	23,330,072	10,933,718	898	1,907,678
Estados Unidos	29,090,159	54,671,745	46,445,328	51,759,334	39,753,926
CHINA	28,288,945	47,202,077	8	463	0
TAIWAN	24,038,523	18,557,386	23,557,386	12,533,074	20,194,509
BRASIL	12,435,143	4,757,083	1,769,422	262	1,578,657
ESPAÑA	10,785,847	7,503,268	5,825,977	5,158,261	2,899,165
TAILANDIA	8,478,579	2	1,379,408	175	315
HONG KONG	7,543,275	21,766,184	20,361,506	8,922,387	6,768,708
ITALIA	4,958,903	3,083,447	3,241,334	1,379,459	1,230,220
FILIPINAS	4,038,501	382	146	48	0

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI

IMPORTACIONES DE CALZADO Y SUS PARTES  
PRINCIPALES PAISES  
%

	1993	1992	1991	1990	1989
TOTAL	100	100	100	100	100
INDONESIA	18.7	1.9	0	0	0
Corea del Norte	17.7	1.2	8.3	0	2.1
Estados Unidos	13.3	28.2	35.3	54.8	45.1
CHINA	13	24.3	6	0	0
TAIWAN	11	9.5	17.9	13.2	22.9
BRASIL	5.7	2.4	1.3	0	1.7
ESPAÑA	4.9	3.8	4.4	5.4	3.2
TAILANDIA	3.8	1	1	0	0
HONG KONG	3.4	11.2	15.5	9.4	7.6
ITALIA	2.2	1.5	2.4	1.4	1.3
FILIPINAS	1.8	0	0	0	0

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI.

### 3.4.2 TRIANGULACIÓN

“Las cuotas compensatorias impuestas en abril de 1993 a productos originarios de China han tenido un efecto significativo en las importaciones de calzado provenientes de ese país. En ese mes, dichas importaciones sobrepasaron los 17.7 millones de dólares y desde entonces han disminuido sistemáticamente, llegando a menos de 1.4 millones en diciembre de 1993.”<sup>12</sup>

La caída de importaciones de calzado chino ha sido más que compensada por importaciones de otros países asiáticos. “Considerando sólo a Indonesia, Filipinas, Tailandia y la India, se constata que sus exportaciones mensuales de calzado a México sumaban en marzo de 1993 algo menos de 2.5 millones de dólares y que, para diciembre de ese año, esa cifra había aumentado a más de 10.1 millones de dólares.”<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Grupo Auge. op. cit., pag. 38

<sup>13</sup> Secafi. op.cit., pag. 19

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

“Las estadísticas oficiales del gobierno de Hong Kong indican que, en el caso de calzado, en 1993 ese país no exportó a México productos elaborados domésticamente; sin embargo, reporta reexportaciones de calzado a México por US\$24.3 millones, de los cuales UD\$24.2 son originarios de China. Las estadísticas de México para ese año de las importaciones originarias de Hong Kong fueron de 7.5 millones de dólares. En consecuencia, este monto de importaciones, con una muy alta probabilidad, constituyen una triangulación de calzado originario de China.”<sup>14</sup>

En 1991 y 1992, una proporción importante de las importaciones de calzado aparecen como originarias de Corea del Norte, pero se sospecha que este país sirve fundamentalmente de conducto para la triangulación de productos originarios de China.

“En 1993, se importaron de Corea del Norte US\$38.7 millones de calzado, lo que coloca a ese país, en el segundo lugar en la larga lista de exportadores a México. Las importaciones provenientes de Corea del Norte significaron en 1993 un 17.7% del total de las importaciones de calzado. En 1989 las importaciones provenientes de Corea del Norte en el área del calzado sumo sólo US\$3.5 millones de dólares.”<sup>15</sup>

“Según las cifras que reporta el FMI en su *Direction of Trade Statistics Yearbook* de 1992, el total de exportaciones de Corea del Norte a México en 1991, en todos los rubros, sumaron 30.1 millones de dólares. Sin embargo, de acuerdo a las fuentes mexicanas, nuestras importaciones de aquél país sólo en materia de textiles y calzado superaron los 39 millones de dólares.”<sup>16</sup>

### 3.4.3 VALIDACION DE CERTIFICADOS DE ORIGEN PARA HONG KONG Y COREA DEL NORTE.

El gobierno de Hong Kong expide dos tipos de certificados de origen, uno que se concede a los productos considerados de producción doméstica ( más de 45% de integración nacional ) y otro llamado certificado de origen en proceso, emitidos para productos que no cumplen con el criterio anterior.

<sup>14</sup> Grupo Financiero Banamex-Accival. op. cit., pag. 25

<sup>15</sup> Idem. pag. 27

<sup>16</sup> Grupo Augc. op. cit., pag. 40

Actualmente México acepta ambos tipos de certificados como prueba de que el producto es originario de Hong Kong.

En el caso de Corea del Norte no existe mecanismo para verificar que un certificado de origen de ese país sea auténtico.

La evidencia indica que una proporción importante de dichas importaciones entran al país en condiciones que representan prácticas desleales de comercio y que México no cuenta con los controles suficientes para que los instrumentos utilizados para combatir tales prácticas en el rubro del calzado se afiance y cobre todo el peso e importancia que debería tener.

### 3.5 SITUACION DEL SECTOR CALZADO CON DIFERENTES TRATADOS COMERCIALES

Es muy importante que el comprador de calzado, antes de iniciar cualquier negociación para la compra de calzado en los mercados internacionales tenga muy en claro la situación de los más importantes acuerdos comerciales firmados por México, como son los Tratados de Libre Comercio firmados con Estados Unidos de América y Canadá, Chile, Costa Rica, Bolivia y el Grupo de los Tres con Colombia y Venezuela; ya que de estos es muy factible que obtenga ventajas competitivas, que si bien no se pueden obtener en la actualidad, en un futuro es muy viable que las puede conseguir.

El comprador de calzado debe de analizar, los calendarios de desgravación arancelaria de la industria del calzado en los acuerdos internacionales, por que es muy factible que encuentre calzado con precios más económicos y de mejor calidad en el extranjero que en territorio nacional y es cuando debe de aprovechar la oportunidad para hacer sus compras en el mercado internacional, para lo cual debe de tener amplio conocimiento de lo que ofrece el mercado nacional, ya que nunca se debe de importar calzado que se pueda conseguir a un mismo precio, o más caro en el extranjero que en México.

### 3.5.1 TLC DE NORTE AMERICA

A partir del primer día de 1995, entro en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, donde el sector calzado quedo de la siguiente manera:

Los productos que cumplan con las reglas de origen tendrán un trato preferencial en materia de aranceles.

Para la industria del calzado se puede observar que, con base en el número de fracciones, México libera la mayor proporción en forma inmediata, abriendo la posibilidad de importar de estados Unidos con un arancel cero el 42% de las fracciones y con respecto a Canadá el 30%. Por el contrario, Estados Unidos desgravará en forma inmediata el 25% de sus fracciones. En lo referente a Canadá, este país desgravará únicamente el 13% de las fracciones del sector calzado.

Para el plazo de 5 años, Estados Unidos es el país que asignó el mayor porcentaje de sus fracciones, con 11, a diferencia de México que desgravará el 7%, con respecto a Estados Unidos y el 5% con respecto a Canadá. Por su parte, este país asignó el 7% en este plazo. Con relación al plazo de 10 años, se definieron en dos modalidades. En la primera se desgravara 20% el primer año y a partir del tercer año se continúa con el 10% anual; y, para la segunda se desgravara en forma proporcional todos los periodos. Dentro de la primera modalidad, estados Unidos asigna el 39%, mientras que México lo hace en un 28% para estados Unidos y en 26% para Canadá. Este último país asigna únicamente un 2% en el periodo de desgravación.

CALENDARIO DE DESGRAVACION ARANCELARIA  
-INDUSTRIA DEL CALZADO-  
(PORCENTAJE DE FRACCIONES)

PERIODO DE DESGRAVACION	<u>México ofrece a:</u>		<u>México recibe de:</u>	
	E.U.A	CAN.	E.U.A.	CAN.
Inmediato	42	30	25	13
A 5 años (proporcional)	7	5	11	7
A 8 años	-	2	-	2
A 10 años (acelerado)	28	26	39	2
A 10 años (proporcional)	23	37	1	71
A 15 años	-	-	21	-
Ya tienen 0% de arancel	-	-	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Desgravación Arancelaria con Estados Unidos, por ramas y sus productos principales; Grupo Financiero Banamex-Accival.

### 3.5.1.1 REGLAS DE ORIGEN

Para determinar cuáles son los bienes que van a recibir un trato arancelario preferencial, son necesarias las reglas de origen. Las reglas de origen disponen que los bienes se consideran originarios de la región cuando se produzcan en su totalidad en los países miembros del TLC.

En algunas fracciones del calzado, además del salto arancelario deberán incorporar un porcentaje específico de contenido regional.

“El porcentaje de contenido regional deberá calcularse utilizando únicamente el método de costo neto. ( El método de costo neto sustrae del costo total los costos por regalías, promoción de ventas, empaque y embarque.)”<sup>17</sup>

“Un bien que en otras circunstancias no cumpliría con una regla de origen específica, se considerará originario de la región cuando el valor de los

<sup>17</sup> Grupo Financiero Banamex-Accival, op. cit., pag. 128

materiales ajenos a ésta no exceda el 7% del precio o del costo total del bien.”<sup>18</sup>

Los bienes que contengan materiales que no provengan de la zona, también se considerarán originarios, siempre y cuando estos materiales sean transformados en cualquier país socio del TLC y sea suficiente para modificar su clasificación arancelaria ( salto arancelario)

“Un bien que esté sujeto a un requisito de valor de contenido regional no tendrá que satisfacerlo si el valor de todos los materiales no originarios utilizados en la producción del bien no excede al 7% del valor de transacción del bien.”<sup>19</sup>

### 3.5.1.2 SALVAGUARDAS

Durante el período de transacción, si el aumento de las importaciones provenientes de otro país miembro del TLC causa o amenaza causar daño serio a una industria nacional, como consecuencia de la desgravación arancelaria, un país signatario del Tratado podrá adoptar medidas de emergencia que suspendan temporalmente la eliminación de las tasas arancelarias acordadas, o bien, restablecer la tasa anterior a la entrada en vigor del TLC.

“Estas medidas podrán adoptarse por una sola ocasión y durante un período máximo de tres años. En el caso de bienes extremadamente sensibles a las importaciones, se podrá extender la aplicación de la medida a cuatro años.”<sup>20</sup>

Ninguna de las partes podrá aplicar medida alguna más de una vez, durante el período de transición.

“Después del período de transición sólo podrán adoptarse con el consentimiento del país a cuyos bienes afectaría la medida.”<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Idem. pag. 129

<sup>19</sup> Idem. pag. 131

<sup>20</sup> Idem. pag. 140

<sup>21</sup> Idem. pag. 142

Cuando un país adopte una salvaguarda global o multilateral, los países miembros deberán quedar exentos de la aplicación de la medida, a menos que sus exportaciones:

-Representen un parte sustancial de las importaciones totales del bien en cuestión, y contribuyan de una manera importante al daño serio o a la amenaza del mismo.

### 3.5.2 GRUPO DE LOS TRES.

El acuerdo comercial entre México, Colombia y Venezuela, llamado el Grupo de los Tres, entró en vigor el 1o de enero de 1995, quedando de la siguiente manera: México ofrece a Colombia y Venezuela un proceso de desgración arancelaria a 10 años para las fracciones con las que cuenta, mientras de igual manera Colombia y Venezuela ofrecen a México las mismas condiciones.

Colombia y Venezuela, no cuentan con una infraestructura industrial en el sector calzado que le permita a México tener ventajas competitivas en caso de importar calzado, y por lo que respecta a estos dos países, si cuentan con ventajas en caso de importar de calzado de México, por que este produce calzado de buena calidad con precios competentes para sus mercados.

#### CALENDARIO DE DESGRAVACION ARANCELARIA -INDUSTRIA DEL CALZADO- (PORCENTAJE DE FRACCIONES)

PERIODO DE DESGRAVACION	<u>México ofrece a:</u>		<u>México recibe de:</u>	
	COL.	VEN.	COL.	VEN.
Inmediato	-	-	-	-
A 10 años	100	100	100	100
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI.

### 3.5.3 TLC CON COSTA RICA.

A partir del primer día de 1995, entró en vigor el tratado de libre comercio entre México y Costa Rica; en el marco de este acuerdo comercial se establece que las fracciones arancelarias tendrán, un período de desgravación en forma inmediata, a 5 años y a 10 años.

México ofrece a Costa Rica desgravar en forma inmediata el 11.12% de sus fracciones arancelarias, mientras a 5 años el 8.33% y el 80.55% a 10 años. Costa Rica ofrece a México la desgravación inmediata del 8.5% de sus fracciones, el 11.43% a 5 años y el 80% a 10 años.

El mercado mexicano es muy interesante para Costa Rica, ya que puede obtener ventajas competitivas de precios, calidades y marcas, en el caso de comprar en México, mientras que México no tiene ninguna ventaja, para pensar en importar de Costa Rica.

#### CALENDARIO DE DESGRAVACION ARANCELARIA -INDUSTRIA DEL CALZADO- (PORCENTAJE DE FRACCIONES)

PERIODO DE DESGRAVACION	México ofrece a: COSTA RICA.	México recibe de: COSTA RICA.
Inmediato	11.12	8.57
A 5 años	8.33	11.43
A 10 años	80.55	80.00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI.

#### 3.5.4 TLC CON CHILE.

El comercial entre México y Chile data del primero de enero de 1992, y para el primer día de 1996, encontramos que ya no existen impuestos arancelarios por ninguna de las dos partes.

El sector calzado en Chile cuenta con una buena infraestructura, capas de competir con la calidad que se encuentra en México, pero los precios son altos para pensar en una posible importación de calzado de Chile, además de que en territorio mexicano se pueden encontrar productos similares a precios más bajos, lo que quiere decir, que Chile cuenta con ventaja competitiva en el caso de importar calzado de México, porque aun con los costos que se tienen que pagar por el envío de la mercancía resulta más económico comprar en México que en Chile.

#### 3.5.5 TLC CON BOLIVIA.

El Tratado de Libre Comercio firmado entre México y Bolivia, entro en vigor a partir del 1o de enero de 1995, estipulándose plazos de 8 años, 4 años y de forma inmediata, donde tenemos que México ofrece a Bolivia una desgravación arancelaria de 8.10% inmediatamente y 91.90% a 8 años. Por su parte Bolivia ofrece a México desgravar 5.56% de sus fracciones arancelarias en forma inmediata, 5.56% a 4 años y 88.88 a 8 años.

México tiene buenas posibilidades de incursionar en el mercado boliviano, ya que sus precios y calidades son muy interesantes para este mercado; mientras que México en el área del calzado no cuenta con ventajas competitivas para importar de Bolivia, porque es mejor en calidad y precio lo que se tiene en el mercado mexicano.

CALENDARIO DE DESGRAVACION ARANCELARIA  
-INDUSTRIA DEL CALZADO-  
(PORCENTAJE DE FRACCIONES)

PERIODO DE DESGRAVACION	México ofrece a: BOLIVIA.	México recibe de: BOLIVIA
Inmediato	8.10	5.56
A 4 años	-	5.56
A 8 años	91.89	88.88
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Dirección General de Análisis y Seguimiento a Tratados Comerciales Internacionales, SECOFI.

Cuando se conocen los materiales y el sector calzado a nivel nacional e internacional, se tiene que decidir la planificación, distribución y comercialización que se debe de dar a al calzado, siempre buscando tener ventajas sobre los competidores.

**CAPITULO**  
**CUATRO**

## **CAPITULO CUATRO**

### **PLANIFICACION, DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LAS COMPRAS.**

El Objetivo fundamental que se tiene al desarrollar una colección de calzado es la de permitir al consumidor final satisfacer sus necesidades, de acuerdo al país, provincia o territorio donde éste habite. Las necesidades que se tienen que satisfacer, son principalmente el ofrecer un producto con calidad, con un buen precio y en el lugar y tiempo precisos.

El Producto que en este caso es el calzado, tiene que ser estudiado muy cuidadosamente, ya que se tiene que decidir a qué parte del país se quiere destinar para su comercialización, si se quiere ofrecer un calzado de piel, sintético o de textil, de acuerdo a las condiciones climáticas y económicas de determinada región.

La Calidad es algo muy importante hoy en día, si se ofrece producto con buena calidad, los clientes regresarán a comprar más artículos de la marca que anteriormente ya probaron y si se sigue ofreciendo la misma calidad, dicha marca ganara cada vez más prestigio y más clientes la pedirán; por el contrario cuando el calzado no tiene calidad y las tiendas lo ofrecen al consumidor final, éste no comprara, y la cadena de zapaterías se desprestigiara a corto plazo.

El Precio siempre va de la mano con la calidad, ya que mientras más calidad tenga el producto mayor es el precio y viceversa. En muchas ocasiones el comprador de calzado comete errores al bajar de calidad el zapato, mandando cambiar los materiales por otros más económicos dando lugar a desprestigiar la marca del calzado, ya que si el cliente compra una marca que no satisface sus necesidades no la compra otra vez y la sustituye por otra marca.

El Lugar donde se va a comercializar el calzado tiene que estar claramente definido porque no en todas partes del territorio nacional los productos se venden de igual manera. Uno de los principales factores además del económico es el Clima, el cual tenemos que tener en cuenta al momento de hacer las compras y de distribuir el calzado, por que si se manda calzado 100% sintético a zonas calurosas, este no se venderá tan fácilmente.

El Tiempo en que las tiendas reciben el calzado es otro factor que influye en su venta, mientras se este recibiendo el producto de buena venta continuamente y en fuertes cantidades antes de temporada, no se tienen que tener problemas para vender bien, pero cuando sucede lo contrario o el calzado llega a las tiendas durante o al final de su temporada de venta, lo más seguro es que el calzado no se venda como se tiene planeado, ocasionando problemas financieros a la empresa cuando los plazos con los proveedores se venzan.

PRODUCTO  
CALIDAD  
CONSUMIDOR = NECESIDAD =  
PRECIO  
LUGAR  
TIEMPO

Ya que se debe ofrecer un producto determinado, en este caso calzado con una buena calidad y precio, acorde al segmento de la población que queremos dirigimos ya sea clase alta, media o bajo en el lugar donde haya esta necesidad y en el tiempo preciso.

#### 4.1 POLITICA COMERCIAL

“Es el plan que tiene un departamento de compras para lograr el éxito en un mercado competitivo a base de tener un control sobre todas las políticas de la empresa y de controlar el abastecimiento o la distribución.”<sup>1</sup> El comprador de calzado tiene que lograr una importante ventaja competitiva en el costo de los zapatos ya que así lograra controlar el precio al público y le permitirá al momento de hacer rebajas que la empresa no pierda más de lo planeado; al mismo tiempo el comprador debe de buscar desarrollar una diferenciación de los productos en relación con los de la competencia, ofreciendo a los clientes

<sup>1</sup> Levitt, Theodore. Comercialización Creativa, pag. 80

mercancía innovadora con lo último de la moda, tanto en diseños como en colores que permitan al cliente satisfacer sus necesidades, logrando que éste identifique que las tiendas que la empresa controla, son diferentes a las de la competencia tanto en calidad como en precios.

La mayoría de las empresas comercializadoras de calzado, tienen similares objetivos antes de empezar la comercialización del calzado y desde la planificación de las compras. La diferencia que no todas las empresas tengan el mismo resultado radica en la especialización de productos que se quieran comercializar, los mercados que se quieran satisfacer y las políticas de márgenes que cada una tenga de acuerdo a sus necesidades ya que mientras más grande sea la empresa más margen de ganancia necesitará para mantenerse en el mercado.

Los principales objetivos son:

- El mercado que se pretende satisfacer.
- Los objetivos generales de ventas
- Objetivos de márgenes y reducción de precios
- Objetivos de Stock. ( Mercancía que se tiene en la bodega de las tiendas y que esta lista para ser ofrecida a los clientes ).
- Otras políticas.

#### 4.1.1 MERCADO QUE SE PRETENDE SATISFACER

“Antes de decidir cualquier compra y distribución de mercancía, se tiene que definir claramente que mercados son los que se quieren satisfacer. La necesidad de segmentar los mercados surge de la necesidad de saber cual es la diferencia de mandar una mercancía con una calidad y precio determinados a ciertos segmentos.”<sup>2</sup> Mientras que a otros mandar diferentes productos. “El centro de atención de los compradores debe estar en la evaluación de las necesidades de los clientes y en el posicionamiento y diferenciación de los productos y servicios para los segmentos-meta del mercado que se pretenda satisfacer”<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Allueva, Carlos. Marketing Internacional de Productos Industriales. pag. 48

<sup>3</sup> Kenneth, Albert J. Manual de administración Estratégica. pag. 58

“La selección de segmentos es una decisión clave aunque no existe un medio único para segmentar un mercado cualquiera.”<sup>4</sup> Los principales puntos que se utilizan para segmentar un mercado son la demografía ya que con esta sabremos el volumen que requiere determinado segmento de la población para satisfacer sus necesidades y que potencial de ventas que se lograrían, el clima nos permite saber que clase de calzado requiere cada segmento, si sus necesidades son de calzado de piel, sintético o de textiles y en cuanto porcentaje se pueden combinar los materiales para no darle a un segmento del mercado mercancía que este no requiera; el potencial económico de cada región permite conocer los precios promedios que se tienen que manejar para lograr un buen desplazamiento de la mercancía y dividir los segmentos de acuerdo a ingresos altos, medios o bajos.

Una vez que se haya segmentado el mercado y se haya calculado su tamaño aproximado, con lo cual se sabrá la cantidad de pares que el comprador tendrá que comprar para satisfacer las necesidades del mercado, se deberán determinar las características de los distintos segmentos. “Cualquier mercado deberá segmentarse en forma que permita la identificación de los segmentos homogéneos.”<sup>5</sup> Es decir, que la segmentación nos permitirá definir los mercados homogéneos y con esto se tendrán bases para la planificación de las compras por categorías y rangos de precios, al mismo tiempo que segmentos son los que buscan más moda en los productos que requieren.

#### 4.1.2 OBJETIVOS GENERALES DE VENTAS

En un negocio de cualquier tamaño, es necesario establecer como parte del plan operacional, los objetivos principales de ventas:

- Presupuestos de ventas. Cúal es el objetivo que la empresa se ha puesto para alcanzar en ventas en un período determinado, tomando en cuenta las ventas del año anterior y en que porcentaje se quieren superar estas, además de la situación financiera de la empresa y de la capacidad que esta tenga para

<sup>4</sup> Holje, Herbert F. Mercadotecnia, pag. 14

<sup>5</sup> Bell, Martín L. Mercadotecnia, Conceptos y Estrategia, pag. 22

adquirir financiamientos a mediano y largo plazo para poder solventar las compras de calzado.

- Resultados sobre ventas. Se refiere a las políticas que se deben de tomar en caso de que haga falta más mercancía debido a las ventas o en su defecto que políticas tomar por las bajas ventas. Cuando se planifican las compras siempre se deben de tener en cuenta estos dos factores y estar preparados para tener proveedores que nos puedan entregar mercancía rápidamente o tomar acciones con la mercancía de poca venta y proponer promociones y rebajas de precios

- Estrategias de líneas de productos. “Desarrollar grupos coordinados de productos de acuerdo a las necesidades del consumidor, a ofrecer los productos de distintas formas que sean llamativas y que creen una necesidad.”<sup>6</sup> En arreglar las tiendas de acuerdo a las mercancías que estas tengan.

- Grupos de precios. “Cuando el mercado ha sido segmentado, se tiene conocimiento del potencial económico que tiene cada segmento.”<sup>7</sup> Lo cual permite definir políticas de precios para cada región ya sea esta de economía alta, media o baja, y definir parámetros de precios de acuerdo a cada economía.

- Tipos de Tiendas. Se enfoca al tipo de tiendas con las que cuenta determinada empresa, Tradicionales o de Autoservicio y de la manera como se debe comercializar la mercancía dentro de las tiendas, horarios, tipo de personal y la manera de colocar la mercancía. Si colocamos la mercancía en tiendas tradicionales donde la vendedora atiende al cliente o de autoservicio donde el cliente se atiende solo.

#### 4.1.3 OBJETIVOS DE MARGEN Y REDUCCION DE PRECIOS

“Comprar es una función económica. Algunas organizaciones sin fines de lucro, tales como hospitales, escuelas y dependencias del gobierno pueden no enfatizar un objetivo general de utilidades. Sin embargo, las compras en cualquier organización son una función comercial. Sus objetivos incluyen el bienestar y supervivencia de la organización de la cual son soporte. Los

<sup>6</sup> Holtje. Herbert F. op. cit., pag. 40

<sup>7</sup> Buzzell y Quelch. Administración de la Mercadotecnia Multinacional, pag. 22

objetivos de compra son similares en instituciones que no buscan utilidades y en los negocios. Las actividades de compras deben contribuir a la supervivencia y efectividad de la organización, y en donde la utilidad es un objetivo primordial en la organización, las actividades de compras deben ser manejadas con ese objetivo como la justificación final de su existencia”<sup>8</sup>

En el momento de preparar la planificación de las compras se tienen que tener muy claro cuales son los objetivos de margen o de ganancia que la empresa quiere obtener al comercializar cada par de zapatos que esta vendiendo y estar preparados contra la mercancía que no se este vendiendo en la cadena de zapaterías desde antes de comprar las colecciones completas, es decir, que si la empresa quiere obtener un margen de ganancia de 45%, el comprador debe de obtener precios que le permitan tener este margen sin dar precios más altos que la competencia ya que en éste 45% van un 3 o 4% de respaldo como provisión en caso que se tenga que rebajar la mercancía. Aunque hay ocasiones en que la mercancía necesita darse a precio de costo o más abajo para que se pueda vender por que la mayoría de las veces esta fuera de moda, son últimos pares, esta sucia o es mercancía vieja que en las tiendas solo esta incrementando el número de pares en bodega (Stock) y por la cual se esta pagando un almacenaje que esta costando más caro que si se vendiera al costo. Además si esta en buenas condiciones podría servir para hacer promociones dentro de las mismas tiendas.

El margen es la diferencia que existe entre el Precio de Venta y el Precio de Costo. Se expresa en forma porcentual con relación al Precio de Venta, de la siguiente forma:

PRECIO DE VENTA	=	80
- <u>PRECIO DE COSTO</u>	=	<u>60</u>
MARGEN	=	20

<u>MARGEN</u>	X 100	=	% DE MARGEN
<u>PRECIO VENTA</u>			
<u>20</u>	X 100	=	25% (MARGEN)
80			

<sup>8</sup> Aljian, George W. Manual de Compras, pag. 18

En las empresas de ventas al detalle se trabaja generalmente usando el término margen. Existen dos tipos de margen, el Margen Bruto y el Margen Neto.

El Margen Bruto es la diferencia que existe entre el precio regular del artículo y su precio de costo; mientras el Margen Neto es la diferencia que queda después que se han descontado las rebajas y los gastos de venta, (tales como sueldos, rentas, promoción y publicidad, etc.) al Margen Bruto. Ejemplo:

<b>Margen Bruto</b>		<b>Margen Neto</b>	
Precio Regular	\$ 80	Precio Regular	\$80
Precio Costo	\$60	Menos Rebaja	\$06
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$20</b>	y Gastos de Venta	
		Precio Rebaja	\$74
		Precio Costo	\$60
		<b>Margen Neto</b>	<b>\$14</b>

**% Margen Bruto**

$$20/80 \times 100 = 25\%$$

**% Margen Neto**

$$14/74 \times 100 = 18.9\%$$

“Todas las empresas tienen como objetivo sacar el mayor margen de ganancia al negociar cualquier producto.”<sup>9</sup> El comprador deberá fijar las pautas necesarias con el fin de obtener los márgenes previstos para el período y definir:

- Mantener o incrementar el margen total de la compañía con respecto al período anterior, ya sea semestre o año. Ya que siempre se debe tener como objetivo mejorar las ventas del período anterior.
- Tratar de que el porcentaje de rebajas contra el total de ventas del período planeado sea menor que el período anterior.
- Otras pautas necesarias de acuerdo a la situación que permitan cómo mínimo, sostener el margen alcanzado en el período anterior. Tener un buen

<sup>9</sup> Kenneth. Albert J. op. cit., pag. 63

conocimiento de los márgenes para proponer rebajas o promociones de mercancía con baja rotación.

#### 4.1.4 OBJETIVOS DEL STOCK

Uno de los principales elementos para alcanzar los Objetivos de ventas, es el disponer del Stock en el momento adecuado en las tiendas, tanto en tiempo como en las cantidades requeridas, su valor depende de las veces que se pretende rotar el stock(cantidad de veces que un producto es vendido y reemplazado en un período) en el período estimado. Esto es determinar la Rotación de Stock en pares y la rotación en dinero por el período de ventas. Ya que debemos hacer una planificación para tener en las tiendas la mercancía suficiente para obtener las ganancias esperadas.

Para lograr este objetivo es indispensable una buena comunicación entre el comprador, el distribuidor y el gerente de tienda, ya que solo de esta manera se conocerá el potencial de venta que una tienda determinada pueda realizar y las temporadas de mayor venta en la región donde se encuentra, el distribuidor conocerá mas acerca del tipo de mercancía que debe mandar para esa tienda y reacomodar la mercancía que no se este vendiendo en la zona; por su parte el comprador sabrá de las mercancías que más se están vendiendo al igual que las que no se venden para tomarlas en consideración para las siguientes compras, conociendo cada vez más de los requerimientos de cada segmento del mercado tanto en tipos de calzados como en los rangos de precios que el consumidor esta dispuesto a pagar.

#### 4.1.5 OTRAS POLITICAS

Otras pautas complementarias que le permiten al comprador cumplir con su programa general de administración con la mercadería, son las siguientes:

- Relación con los proveedores. El comprador de calzado debe de tener una buena relación con su proveedor basada principalmente en la Etica profesional y saber su verdadera capacidad de cumplir con la entrega en tiempo y con la calidad requerida, siempre respetando las fechas de entrega ya que si esto no

ocurre así, podría provocar serios problemas para que el comprador logre los objetivos planeados.

- Política de control de Calidad. Es muy importante porque solo de esta manera el comprador de calzado se da cuenta lo que realmente está comprando y si su proveedor verdaderamente le está respetando los estándares de calidad pactados, ya que si un producto de mala calidad es vendido al consumidor final, la tienda que lo vendió gana desprestigio al igual que la marca.

- Antigüedad de la Mercadería. Es importante porque determina el tiempo que una mercancía puede estar de línea en las tiendas, para después pasar a ser descontinuada y aplicarle una rebaja en su precio y en el último de los casos pasarla a liquidación.

En las compras de calzado se debe planificar una buena estrategia de las categorías que se van a comprar, esto es, saber cuantos pares vamos a comprar por cada una de las cinco principales categorías que existen en el área del calzado: Bebes, Niños, Jóvenes, Damas y Caballeros. y de las subcategorías que hay en cada una de estas categorías:

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
Bebes	Casual Deportivo
Niños	Casual Vestir Deportivo
Jóvenes	Casual Vestir Deportivo
Damas	Casual Vestir - Taco Bajo - Taco Medio - Taco Alto Deportivo
Caballeros	Casual Vestir Deportivo

Estas son las principales Categorías y Subcategorías en el área del calzado aunque éstas pueden variar dependiendo el comprador o la empresa, ya sea para quitar Subcategorías o para aumentar otras como pueden ser: Primavera-Verano, Otoño-Invierno, de Protección, etc.

Al momento que el comprador conoce los objetivos de ventas de la empresa el tiene que proponer una acción de venta rápida con la mercancía vieja ya que ésta solo ocasiona que el stock de la empresa sea alto y se este pagando el almacenaje. Por el contrario si se toma una acción de venta rápida la mercancía se puede rebajar a costo o menos. Lo más importante es tener el valor de esa mercancía en pesos y no en pares; porque de esa manera el comprador de calzado podrá comprar mercancía nueva que le permitirá a la tienda ofrecer otras alternativas al consumidor final.

#### 4.2 PLANIFICACION DE COMPRAS

“La creación de un departamento de compras representa el reconocimiento de las compras como una actividad organizada. Las actividades organizadas se caracterizan por sus objetivos discernibles. Las actividades de compras, con el fin de realizar una contribución efectiva a la institución de la que forman parte, deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la organización”<sup>10</sup>

Una detallada Planificación del Proceso de Compras, nos permitirá cumplir con nuestros objetivos planeados, con un mínimo de margen de errores. El objetivo principal de cualquier Planificación de Compras, es disponer finalmente de una colección representativa para el mercado que queremos satisfacer.

De esta forma, el comprador antes de realizar sus compras o desarrollar su colección de calzado, deberá de tener en consideración además de la ventaja comparativa de comprar a proveedores nacionales o extranjeros, los siguientes elementos en una secuencia lógica:

---

<sup>10</sup> Aljian, George W. op. cit., pag 20

- Previsión de Compras por Categoría y Subcategorías.
- Planificación de los Periodos de Venta y Rangos de Precios.
- Planificación Semanal del Stock.
- Planificación y Compromiso de Compras.

Para establecer estos objetivos se tomarán como pauta:

- El rendimiento de años anteriores. Es el porcentaje de ventas que la empresa tendrá por objetivo superar; el cual estará determinado por la dirección de la misma, al tener en cuenta la capacidad económica de la empresa y los compromisos económicos que la empresa pueda adquirir.
- Tendencia de moda que afectarán el rendimiento presupuestado. Si un comprador no va de la mano con la moda sus compras podrían tener muchos problemas para su venta, ya que si el área de compras no sale de viaje a eventos internacionales de calzado o no está en contacto con las revistas de modas y tecnologías del calzado no podrá desarrollar una buena colección.
- Conocimiento del mercado. Conocer la situación actual del mercado al que se pretende satisfacer. Estar enterados de la situación económica del país para saber si el consumidor final puede pagar los mismos precios, si el comprador puede incrementarlos más; o si el país está viviendo una crisis económica buscar reducir los precios con materiales alternos, siempre conservando la calidad.
- Actividades de la competencia. "Estar siempre adelante de los competidores, solo se logra conociendo cuales son sus políticas actuales y adelantarnos a sus posibles planes."<sup>11</sup> Ofrecer productos innovadores tanto en materiales como en colores, estar pendiente de la moda y tener una buena relación con los proveedores que le permitan influenciar sobre estos en los últimos modelos que estos desarrollen y de ser posible pedirles la exclusividad de los artículos que se crean que van a tener éxito en la venta.

<sup>11</sup> Cruz, Mecias Leonel. Panorámica General de Mercadotecnia, pag. 19

#### 4.2.1 PREVISION DE COMPRAS POR CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS.

Tomando como base los objetivos totales de una compañía, el comprador de calzado tiene que analizar sistemáticamente la manera de cómo piensa repartir sus previsiones de compra por categorías, subcategorías y rangos de precios, tomando como base:

- Rendimiento año anterior (ventas y stock). Cuales fueron las ventas del año anterior por semana, para así programar las fechas de entrega de mercancía.
- Necesidades propias de cada Tienda o Distrito. Para hacer unas mejores compras de acuerdo a las verdaderas necesidades del distrito, donde este la tienda y donde ofrecemos nuestras mercancías.

La totalidad de las compras que se requerirán para un período de ventas determinado ( Abierto a Compra ), se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Presupuesto Ventas} + \text{Stock Final Estimado} - \text{Stock Inicial} = \text{Abierto a Compras}$$

El Stock Inicial es una cifra conocida, o que se puede establecer con cierta seguridad.

El stock final es el resultado de una determinación hecha por la dirección de la empresa, con la cantidad de stock deseable de acuerdo a los objetivos de rotación de stock al término del período contable o financiero.

Algunas veces es recomendable tomar en cuenta las provisiones para rebajas de precios y pérdidas, de tal modo que el total de las compras requeridas se deduce:

$$\text{Ventas Estimadas} + \text{Stock Final Estimado} + \text{Rebajas} - \text{Stock Inicial} = \text{Abierto a Compras}$$

El proceso de planificación de compras debe ser flexible y servirá como base al comprador, que lo tomará como guía en su decisión final de compras.

Podría suceder que los estimados de ventas, por muy cuidadosamente que se hayan hecho, no tengan éxito y si la venta durante un período es mayor a

Capítulo 4. Planificación, Distribución y Consolidación

la planificada y no se hace un reajuste a la planificación de compras, el nivel de cierre será menor que lo deseado con el peligro de perder la cuota de venta y la falta de stock. O también podría ocurrir que se cumpla con la meta de la planificación. En este caso el stock final será menor a lo planificado con el riesgo de presentar una fuerte inversión de capital en inventarios que no se podrán vender.

De tal manera, el comprador deberá tener disponibilidad de un presupuesto a fin de comprarle al proveedor a crédito por compra y de acuerdo al presupuesto de las ventas. De esta manera la estructura de compras queda como sigue y el comprador debe seguir:

- Mantener en todo momento en vigencia la compra para cualquier caso de necesidad que se le presente por parte del cliente con el nivel de stock, etc.

- Tener siempre presente en todo momento la capacidad y capacidad de índices económicos de la empresa.

- Mantener en vigencia el stock y en todo momento las compras para cualquier caso de necesidad que se le presente por parte del cliente con el nivel de stock, etc.

CONCLUSIÓN

El comprador debe tener en todo momento la capacidad de disponibilidad de un presupuesto a fin de comprarle al proveedor a crédito por compra y de acuerdo al presupuesto de las ventas. De esta manera la estructura de compras queda como sigue y el comprador debe seguir:

la planificada y no se hace un reajuste a la planificación de compras, el stock de cierre será menor que lo deseado con el peligro de perder la venta debido a la falta de stock. O también podría suceder que la venta sea menor a la planificada. En este caso el stock final será mayor a lo planeado con el riesgo de arrastrar una fuerte inversión de capital en mercancía que no se puede vender.

De tal manera, el comprador deberá tener flexibilidad en sus compras, e ira comprando su Abierto a Compras por etapas y de acuerdo al desarrollo de las ventas. De esta manera la estrategia de compras podrá variar y el comprador conseguirá:

- Modificar su plan de compras en artículos de baja venta. Cambiar parte de su colección que no se esta vendiendo por otros artículos que se están vendiendo bien.
- Lograr mayores rotaciones de stock. Rotación de mercancía y aumentar la liquidez económica de la empresa.
- Incrementar su colección de acuerdo a las tendencias del momento. Estar pendientes de los gustos de la gente para darles lo que ellos quieran en cantidad, calidad y precio.

#### 4.2.2 PLANIFICACION DE LOS PERIODOS DE VENTA Y RANGOS DE PRECIOS.

Los objetivos de venta por categorías deben dividirse en objetivos por Subcategorías acordes a los períodos de venta y rangos de precios, “Compras es responsable de mantener informada a la alta gerencia sobre las tendencias de los precios. En este reporte en particular, el departamento de compras debe sentirse libre para opinar y establecer sus predicciones. El departamento de compras debe aceptar la responsabilidad completa acerca de las predicciones de las tendencias de precios.”<sup>12</sup> Al mismo tiempo permitirá evaluar las estrategias de compra propuestas por el comprador de calzado, su compatibilidad con las estrategias y políticas de la compañía y disponer de una

<sup>12</sup> Aljian, George W. Manual de Compras, pag. 42

lista de proveedores por orden de prioridades e importancia, además proporcionará al comprador una útil herramienta para desarrollar una colección de líneas de acuerdo a las necesidades del consumidor final y le permitirá observar el impacto sobre la planificación total y corregir las desviaciones sobre las estrategias planificadas.

La planificación de los períodos de venta tiene tres ventajas principales:

A. Permite al comprador planear su colección en funcionamiento de lo que el mercado necesita, asegurando un stock adecuado en el tiempo oportuno.

B. Permitirá establecer los objetivos de venta y stock durante todo el período de venta.

C. Facilitará la toma de decisiones claves de acuerdo al comportamiento de la venta, como por ejemplo: Rebajas de precios, pedidos de Resurtimiento, Campañas Publicitarias, etc. En atención a que pertenece al mismo período de ventas.

Del mismo modo, la planificación por períodos de venta se deberá sin que interfieran en ella los períodos financieros de la empresa, tomando en consideración que:

- Es necesario establecer puntos de control para medir el rendimiento financiero de la compañía.

- La planificación del período de venta, puede coincidir fácilmente con los períodos financieros de la empresa.

#### 4.2.3 PLANIFICACION SEMANAL DEL STOCK

El objetivo principal de planificar el stock es proporcionar un calendario de recepción de mercancía de acuerdo a las necesidades de venta presupuestadas. "El departamento de compras debe significarse a si mismo para asumir todos o parte de los reportes de control de inventarios, debido a su posición estratégica. Si el departamento ejerce un control, completo, debe

elaborar el reporte discretamente a la alta gerencia.”<sup>13</sup> El comprador de calzado debe de hacer esta planificación ya que dependiendo de ésta, es la cantidad de pares que el tiene que estar comprando para cubrir las necesidades de las tiendas, y si por algún motivo este control no se lleva, la empresa podría tener varios problemas ya que se compran más pares de los necesarios y no se tendrá donde almacenarlo y esto provocara un gasto no planeado al tener que rentar una bodega para su almacenamiento, al igual de tener el riesgo de que cuando mande esta mercancía a las tiendas, ésta ya este en malas condiciones o pasada de moda.

Este planteamiento debe hacerse por categorías, y nos servirá como base para el desarrollo de estadísticas de prosperidad que nos servirán como elemento de control.

Para elaborar este planteamiento, se tomaran en consideración:

- Presupuesto semanal y acumulado de las ventas.
- Calendario de entrega de la mercancía

Esta planificación también nos servirá para que al ver el comportamiento de las ventas podríamos decidir si atrasamos o adelantamos la entrega de la mercancía.

#### 4.2.4 PLANIFICACION Y COMPROMISO DE COMPRA

“El agente de compras es el custodio de la cartera de la firma; su primera y más importante obligación es la integridad al gastar sus fondos. Es responsable también de la búsqueda activa y la diseminación de las ideas y sugerencias concernientes al ahorro en costos o al mejoramiento de productos disponibles de las muchas fuentes de aprovisionamiento con las que trata.”<sup>14</sup>

Una vez determinado el Abierto a Compras por categorías y subcategorías, el comprador determinará a su vez las fuentes de abastecimiento para las compras planificadas; de acuerdo a la calidad y precios presentados

---

<sup>13</sup> Idem. pag. 44

<sup>14</sup> Idem. pag. 50

por los diferentes proveedores nacionales y extranjeros, lo cual proporcionará al comprador una visión global de las ventajas comparativas de comprar en el mercado nacional o en el internacional para la realización de las compras del calzado que serán necesarias para satisfacer las necesidades de las tiendas a su cargo como también de los consumidores finales.

Permitirá al comprador de calzado comparar el porcentaje de compras a nivel nacional, como las que se harán a través de las importaciones.

“Sin un control centralizado, la estabilidad financiera de una compañía puede ser puesta en peligro fácilmente; por lo tanto, el departamento de compras debe mantener, necesariamente, reglas muy estrictas con respecto a la aceptación de compromisos.”<sup>15</sup> El comprador de calzado debe de ser responsable al momento de entregar una orden de compra y respetar sus compromisos con responsabilidad y solo aplazar o cancelar pedidos en casos de verdadera urgencia, como podría ser la falta de liquidez de la empresa donde labora o una disminución en las ventas de la cadena lo que provocaría no contar ni con espacio suficiente en las bodegas como ni tampoco contar con dinero para estar pagando las primeras compras de calzado. En estos casos lo más ético es hablarle al proveedor con responsabilidad sobre la situación de la empresa y tratar de llegar con el a un acuerdo ya sea en el tiempo de entrega de la mercancía, para que éste se aplace por tiempo indefinido o bien un plazo de pago mayor al pactado en la orden de compra. “Una compañía difícilmente puede ganar o sostener una reputación de integridad, si aquellos que le venden sienten que sus compras están inclinadas a las trampas; o una reputación de confiabilidad si no pueden depender del departamento de compras, en cuanto a las promesas que se les hagan.”<sup>16</sup>

### 4.3 CONTROL DE COMPRAS

El control de las compras es un aspecto muy importante, por que si no se hace una verdadera planificación de lo que realmente necesita una la cadena de zapaterías el comprador de calzado podría comprar más zapatos de los que realmente se necesitan provocando tener un sobre stock y una situación

<sup>15</sup> Kennth, Albert J. op. cit., pag 80

<sup>16</sup> Atjian, George W. op. cil., pag 58

complicada para la empresa por la recuperación del capital invertido o por el contrario sino el comprador compra menos calzado se perderán ventas y no se lograra satisfacer las necesidades las regiones donde se localizan las tiendas de la empresa.

“La efectividad de un negociador del departamento de compras es grandemente debilitada si no se le reconoce como la persona con quien tratar desde el comienzo mismo. debe controlar todos los contactos con los proveedores”<sup>17</sup>

En general el comprador debe llevar un efectivo control sobre los siguientes aspectos, antes de dar una orden de compra ya que “La orden de compra, que es aceptada por el proveedor, sin excepción, se convierte en un contrato y debe ser considerada como tal. Debe contener toda la información necesaria para que el proveedor puede llevar a cabo la entrega y facturar de acuerdo con los deseos del comprador”<sup>18</sup>

- Sus compras son hechas según sus necesidades de stock y de acuerdo a los resultados de ventas; siempre debe de tener presente la evolución de las ventas.
- Tener la suficiente disponibilidad de compra a fin de poseer la cantidad necesaria para el período de ventas; Siempre ofrecer algo nuevo a los clientes cada período o temporada del año.
- Los recibos de mercancía se estén efectuando de acuerdo al calendario previamente elaborado; siempre y cuando las ventas sean las esperadas, de lo contrario hay que adecuar las entregas a las ventas, ya sea adelantar o retrasar pedidos.
- Si se están alcanzando los objetivos de margen o de ganancia estimados.
- El porcentaje real de rebajas no vaya a ser superior al que se ha estimado; ya que de lo contrario el margen de utilidad sería muy bajo.
- De acuerdo a un correcto control de nivelación de stock alcanzar la rotación de stock estimada.

<sup>17</sup> Lashley, Harvey G. Guía de la técnica de Compras Gubernamentales, pag. 10

<sup>18</sup> Aljian, George W. op. cit., pag 70

#### 4.3.1 REGISTRO DE PEDIDOS Y CALENDARIO DE ENTREGAS.

Luego de seleccionar las líneas por categorías y subcategorías, las cantidades pedidas y las fechas de entrega; el comprador debe asegurarse de que:

- a) El número de líneas adquiridas y la cantidad de cada una de ellas, estén de acuerdo a su Estrategia de categorías, Subcategorías y Rangos de Precios que le permitan tener una colección ideal en cada tipo de tienda según su clasificación.
- b) La programación de entregas esté de acuerdo con la planificación del stock, y su control, con el calendario de planificación de entregas.
- c) Siempre cuente con una reserva en su presupuesto que le permita efectuar los resurtidos adecuados al inicio de la temporada real de ventas, de aquellos artículos que han tenido una muy buena rotación.
- d) Mantener siempre la confirmación de los pedidos de cada artículo con el objetivo de controlar el cumplimiento de los diferentes proveedores ya sean nacionales o proveedores de otros países.

En este Registro de Pedidos y Calendario de entregas es donde se deben anotar todos los detalles de cada compra:

1. Fecha en que damos el Pedido.
2. Número de Orden de Compra que el comprador asigna.
3. Nombre del Proveedor al cual se le esta comprando la mercancía.
4. Referencia del artículo para el comprador, ya que un comprador le debe de dar una clave de control interno al artículo que compra.
5. La referencia que el proveedor de al artículo.

6. Cantidad Pedida, es decir, cuanta mercancía estamos comprando.
7. Precio de Costo; Cuanto es que vamos a pagar por cada artículo que vamos a comprar.
8. Valor Total del Costo = Costo Unitario x Cantidad Pedida.
9. Plazo de pago que nos esta dando el proveedor para pagarle la mercancía.
10. Precio Unitario al cual el comprador propone que se venda los artículos comprados.
11. Valor Total que se obtendría al vender toda la mercancía.
12. Margen de Ganancia que se obtendría por la venta.

Además se determina la cantidad y fecha en que se debe recibir la mercancía a fin de disponer de ella en el momento en que se necesita y mantener así nivelados los stock. El comprador debe de analizar muy bien el calendario de entregas ya que de éste depende tener la mercancía a tiempo en las tiendas para su venta tiene que tener muy en claro las temporadas de ventas altas para tratar de tener la mercancía dos o tres meses antes de temporadas o días festivos como son:

- Día de Reyes.
- Día de San Valentín.
- Día del Niño.
- Día de la Madre.
- Día del Padre.
- Regreso a Clases.
- Fiestas Patrias.
- Día de Muertos.
- Revolución Mexicana.
- Navidad.
- Fin de Año.
- Primavera-Verano.
- Otoño-Invierno.

Además de tratar de tener algo atractivo o de promoción para estar llamando la atención de los clientes, cosas nuevas que no tenga la competencia y que sirvan para que las tiendas sigan vendiendo cada vez más.

#### 4.3.2 CONTROL SEMANAL DE RENDIMIENTOS

El principal fin de hacer este control es evaluar continuamente el rendimiento en cada categoría a fin de tomar las decisiones y acciones de compra que sean necesarias. Se deben considerar los resultados de los periodos anteriores a fin de efectuar comparaciones en cuanto al nivel de stock y ventas; considerando todo cambio estimado en los presupuestos de las categorías y subcategorías, lo que permite unos presupuestos reales semanales a nivel de ventas y stock.

El total de rendimiento de cada categoría debe tener relación con el presupuesto general de cada una de las tiendas, teniendo muy claro cuatro presupuestos:

- Venta Pares
- Stock Pesos
- Venta Pesos
- Stock Pesos

Donde cada uno de ellos lleva la siguiente información:

1. Resultados del Período Pasado, en cuanto al total de venta pares y pesos
2. Los Presupuestos o Estimados para cada tienda.
3. Los Datos Reales, que son el resultado de la semana correspondiente y que puede ser tomado al fin de cada semana por la información suministrada por cada una de las tiendas, y que se deben estar revisando y analizando semanalmente a fin de tomar las acciones necesarias de acuerdo a su comportamiento en lo que respecta a:
  - Efectuar los ajustes correspondientes de acuerdo a los resultados obtenidos en cada categoría.
  - Controlar que los resuministros sean efectuados de acuerdo a lo planeado, a fin de tener la mercancía correcta en el momento oportuno en las tiendas;

tomando como base el estimado de compra disponible y los rendimientos alcanzados al momento por cada categoría individual.

- En base a este mismo análisis de rendimientos de cada línea individual, determinar las rebajas de precios que sean necesarias.
- Controlar que las entregas sean de acuerdo a lo planeado a fin de mantener los niveles de stock deseados en cada una de las categorías y subcategorías.

#### 4.3.3 CONTROL DE RECIBOS Y DESPACHOS DE MERCANCIA.

Este seguimiento permitirá mantener el control, sobre los recibos de mercancía y su despacho a las tiendas de acuerdo a los presupuestos de stock, de la misma manera podremos controlar el stock de las tiendas y tomar decisiones sobre la mercancía que se está recibiendo, para ver si esta se está vendiendo como se planeo o de lo contrario cambiarla por otros modelos del mismo proveedor o de otros proveedores.

“Es muy importante que la mercancía que llegue al almacén central de la empresa que la compra sea despacha en una forma inmediata a las tiendas que ésta controla.”<sup>19</sup> Porque el plazo de pago que da el proveedor empieza a correr y mientras más tiempo este en las bodegas, la recuperación de la inversión será más lenta.

El Control de Recibos y Despacho de Mercancía debe de ser actualizado cada semana, tomando en cuenta:

- Estimados de recibo de mercancía y acumulados.
- Se van registrando los recibos reales semanalmente y acumulado, haciendo las comparaciones necesarias de acuerdo a su comportamiento.
- Además se van registrando los despachos efectuados a las tiendas y su acumulado de acuerdo a los recibos que se han hecho.

---

<sup>19</sup> Idem. pag. 80

#### 4.3.4 CONTROL DE REBAJAS DE PRECIOS

El comprador de calzado debe mantener un control de todas las rebajas efectuadas en el período, comparándolas con las rebajas planeadas. Es recomendable que se efectúe un análisis cada dos semanas con el fin de ver cual es la mercancía de poca venta y tomar una acción para darle la rotación esperada. Una solución es hacerle una rebaja de precio siempre buscando que la pérdida sea la menor posible.

Para hacer una rebaja se tiene que tener presente:

- Los porcentajes de margen bruto, rebajas y márgenes netos que han sido estimados y aprobados con anticipación.

Un ejemplo sería para la categoría de niños, donde se podría haber estimado un margen bruto determinado y a la vez una posible rebaja por cualquier problema que se nos presente en el momento de tener la mercancía en las tiendas.  
Ejemplo:

Margen Bruto = 54.55%  
Rebajas = 5.05%  
Margen Neto = 49.50% (54.55% - 5.05%)

- El Margen de Compras hechas a la fecha, es decir, de la mercancía que hemos recibido cual es el margen bruto que esperamos obtener.
- Datos de Venta Total por Categoría, de las últimas dos semanas para ver que categoría necesita de alguna acción para lograr más venta.
- Reducciones Efectuadas, que son las reducciones o rebajas hechas las últimas semanas sobre alguna mercancía, para ver su comportamiento.
- Acumulados al Período, que se refiere a los datos de las ventas, reducciones acumuladas y márgenes netos obtenidos hasta la fecha y es lo que nos muestra la situación real de las rebajas y márgenes contra el presupuesto.

#### 4.4 DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO

Siempre se debe de tener como objetivo una eficiente administración del stock, con el propósito de distribuir la mercancía en colección, cantidad y precio en las tiendas, con mayor posibilidad de venderla. La distribución a tiendas es algo sumamente importante por que es aquí donde más se tiene que hacer análisis para saber si la mercancía que se mandará a una tienda determinada la venderá o no, si realmente la necesita o si simplemente le va a incrementar su stock. Antes de mandar cualquier mercancía a determinada tienda se tiene que comprobar si es que la tienda vende bien alguna mercancía similar a la que se le piensa enviar.

Con la mercancía nueva se tiene que, ver que si en un período de dos semanas no se tienen los resultados previstos, traspasar esta mercancía a otra tienda que si la este vendiendo.

Es muy importante que cada período determinado se agreguen nuevos modelos o reemplazar los modelos actuales según las necesidades de cada tienda ya que si los clientes siempre encuentran lo mismo terminaran por buscar otras tiendas con mejor surtido.

“Antes y una vez que la mercancía este en las tiendas es muy importante que nuestros clientes se enteren de lo que vamos a ofrecer.”<sup>20</sup> O de lo que ya tenemos, para esto es muy importante la comercialización que le daremos a los productos que ofrecemos.

Para esta comercialización tenemos que tener muy en cuenta las posibilidades económicas de la empresa para hacer planes de adornar la tienda de determinada manera por cada categoría y subcategoría, y de ser posible ayudar a la venta con la creación de catálogos, posters, anuncios en el periódico, radio y de ser posible en televisión, Ya que mientras mas publicidad tenga la mercancía más probabilidades de una buena venta tendremos.

---

<sup>20</sup> Cruz, Mecias Leonel. op. cit., pag 40

#### 4.4.1 PLANIFICACION DE LA DISTRIBUCION

“La Planificación de la Distribución de la mercancía va de la mano con la Planificación del Recibo de la mercancía”<sup>21</sup> Ya que cuando se esta recibiendo una mercancía determinada, ya se tiene que saber para que segmento del mercado se mandará, ya sea semanalmente o cada quince días, por este motivo la mercancía de todos los proveedores que se tiene que recibir una semana determinada no se puede atrasar y deberá llegar el día pactado en la orden de compra, porque de lo contrario el despacho a tiendas se realizara y la mercancía del proveedor no se recibirá a menos que haya una negociación para ampliar el plazo de pago.

La estrategia de la distribución debe considerar los siguientes aspectos:

- Ubicación de las tiendas a las cuales se les mandará la mercancía, teniendo muy en claro el tipo de clima que predomina en los segmentos del mercado.
- Estratos socioeconómicos del lugar donde estará la mercancía, ya sea de una población de ingreso altos, medios o bajos.
- Si la población donde se enviará la mercancía es Urbana o Rural.
- Edad y Sexo que predominen en una población determinada.
- Potencial de Venta por las características del lugar, teniendo en cuenta a la competencia.
- La Colección en Calidad y Precio, varía según la población.

La Clasificación de Tiendas debe estar diseñada para interpretar las diferencias entre las características principales de ventas, que son: Colección, Precio, Calidad y volumen.

---

<sup>21</sup> Strasser y Becklund. Nike, pag. 220

#### 4.4.2 CONTROL DE LA DISTRIBUCION.

“La antigua costumbre de comprar grandes cantidades de mercaderías indispensables varias veces por año está siendo abandonado, y los almaceneros sus existencias a un mínimo. El método actual favorece un movimiento más rápido de mercancías a fin de reducir el costo del inventario, más esto exige un mayor grado de coordinación entre transportación, el almacenamiento y la distribución. Se envían vagonadas o camionadas a almacenes estratégicamente situados para disminuir las tarifas, y desde allí se distribuyen las mercaderías en cantidades menores.”<sup>22</sup>

Lo primero que se tiene que hacer es una Estructura de la Clasificación de tiendas donde las tiendas son agrupadas de acuerdo al tipo de colección que pueden vender y se pueden dividir en tiendas tipo A, B o C. De la siguiente manera:

TIENDAS TIPO **A** Colección familiar y de moda,  
\_\_\_\_\_ precio promedio alto

TIENDAS TIPO **B** Colección familiar,  
\_\_\_\_\_ precio promedio medio.

TIENDAS TIPO **C** Colección básica,  
\_\_\_\_\_ precio promedio bajo.

<sup>22</sup> Lashley. Harvey G. op. cit., pag. 36

Las tiendas de tipo A, son tiendas especializadas, de alta moda para tener colección de tipo familiar y deportiva. Ubicadas en centros comerciales de alta moda, en zonas exclusivas del segmento de consumidores de ingresos elevados que puedan pagar un precio promedio alto.

Las tiendas de tipo B, son tiendas, para tener una colección familiar (básica), ofreciendo un poco de moda y deportiva. Ubicadas en zonas populares de ingresos Medio y Medio bajo, teniendo un precio promedio de las mismas características.

Mientras que las tiendas de tipo C, son aquellas donde vamos a concentrar la colección básica (familiar). Son tiendas liquidadoras, ubicadas en zonas populares del segmento de ingresos bajos y precio promedio bajo.

Una vez que se tengan los tipos de tienda bien claros el comprador debe de hacer una Clasificación Individual de tiendas por categoría y subcategoría, teniendo como apoyo los análisis de resultados reales de ventas anteriores en pares, en periodos de ventas paralelos, es decir, el mismo del año anterior.

Después se deberá de pasar a la etapa de desarrollar una colección teórica, donde ya se tienen que tener los elementos para desarrollarla:

- Se conoce la colección y los rangos de precios por cada tienda.
- El número de líneas que se necesitan para construir una colección significativa
- El tipo de volumen que una tienda puede recibir.

En el área del calzado los standards básicos para el surtimiento de la mercancía nueva son:

- 12 pares
- 18 pares
- 24 pares

El estandar es la cantidad necesaria de pares que se asignan a un artículo por tienda para satisfacer sus necesidades de venta.

El surtimiento está determinado por la Curva de la demanda de cada distrito o región, tipo de colección Etc.

Los standard se crean, cuando se hace la orden de compra, de acuerdo a la clasificación de tiendas y al potencial de ventas.

Un standard, por ejemplo: En México para caballeros se piden prepacks generalmente de 18 pares de la siguiente manera:

TALLA	25	25.5	26	26.5	27	27.5	28	28.5	29	29.5
TIPO DE CURVA EN PARES	1	1	2	3	3	3	2	1	1	1

Pero también debemos de considerar que hay poblaciones donde esto cambia y hay que cambiar todo el standard ya sea inclinarse hacia tallas más chicas o grandes.

Por que cada categoría tiene un comportamiento diferente el comprador debe determinar la curva de demanda por categorías en las diferentes regiones:

- Caballeros
- Damas
- Niños
- Deporte

Existen acciones fundamentales que se pueden hacer con la mercancía y son:

-- Traspasos de Mercancía -- "Es una acción que va dirigida a un artículo en particular, o a un grupo de artículos que ya cumplieron su ciclo de comercialización en el mercado." <sup>23</sup> O bien cuando no es aceptado por el mercado por el color, diseño o calidad. En consecuencia es imperativa su Liquidación Total, con el propósito de obtener un rápido retorno de capital, para incrementar la compra de nuevas líneas que estén dirigidas a las exigencias del mercado y por lo cual es importante considerar lo siguiente:

<sup>23</sup> Allueva, Carlos. op. cit., pag. 110

- Si es más rentable ofertar en cada tienda o pagar el flete para traspasarla a otra tienda.

-Calcular los costos de movimiento de mercancía: Manipulación, transporte y tiempo.

-- La redistribución que consiste en asignar la mercancía en las Tiendas y Distritos con mayor potencial de venta; con la finalidad de obtener una mejor rotación.

Esta medida es tomada después de efectuar un detallado análisis de venta y stock del artículo:

- Venta total
- Por distrito
- Por tienda

Este análisis implica principalmente considere lo siguiente:

- Venta acumulada
- Venta contra stock
- Número de tiendas con stock
- Surtimiento por artículo.

--Despachos Especiales que son cuando hay que satisfacer las necesidades imprevistas de venta, como consecuencia de:

- Cambios temporales en el mercado
- Pedidos adicionales de las tiendas
- Ventas eventuales

Este requerimiento es despachado en base a la comunicación directa entre las tiendas y el distribuidor.

#### 4.4.3 ADMINISTRACION Y ROTACION DEL STOCK

“Para cualquier empresa que se dedique a la comercialización, lo más importante es una correcta política de stock,”<sup>24</sup> ya que, la inversión en stock representa un alto porcentaje de capital invertido o empleado. Una adecuada administración de stocks aumentará en consecuencia el retorno de dicho capital.

La rotación del stock es la cantidad de veces que un stock es vendido y reemplazado en un periodo determinado (un mes, un semestre, un año), y para calcularlo se hace de la siguiente manera:

Si queremos saber la rotación por año y tenemos un stock final de 193,128 pares y una venta acumulada de 18,600 pares, lo primero que tenemos que hacer es dividir al año en semanas, quedándonos 52 semanas y después dividir el stock final entre las 52 semanas, dándonos un stock promedio por semana, y después la venta acumulada la dividimos entre ésta venta acumulada para que nos de la rotación.

Ejemplo:

1. Total Stock acumulado semana 52 : 193,128

2. Stock Promedio:  $\frac{\text{Total Stock (193,128)}}{\text{Semanas (52)}} = 3,714$

3. Rotación del Stock =  $\frac{\text{Venta Acumulada (18,600)}}{\text{Stock Promedio(3,714)}} = 5 \text{ Veces}$

#### 4.4.4 METODOS QUE AUMENTAN Y BAJAN LA ROTACION DEL STOCK.

El método para tener una buena rotación del stock es tener la mercancía correcta, en el lugar adecuado, en el tiempo preciso, en la cantidad correcta. Un buen Planeamiento adecuado en el número de pares por tienda y por categoría y

<sup>24</sup> Levitt, Theodore. op. cit., pag. 130

unos vendedores capacitados para impulsar la venta, y para esto se requieren varios aspectos, como una buena planificación de las compras tanto en costo como en calidad, un buen control sobre las ordenes de compra y la distribución.

Las ventajas que se podrían obtener con esto son:

- Reducir la cantidad de dinero que debe invertirse en stock.
- Si la cantidad de dinero invertido permanece igual, aumenta el nivel de ventas en proporción a la inversión.
- Se evita de tener un alto stock sin movimiento.

Por el contrario la mejor manera de tener baja rotación es no hacer las cosas bien y sin una buena planeación, mandar la mercancía a tiendas que por su ubicación no la van a vender, enviar la mercancía después de temporada, a precios altos y en cantidades incorrectas. Además de tener:

- Muchas líneas de precios.
- Gran Variedad de stock.
- Surtidos inadecuados.
- Cambios rápidos en estilos y moda.
- Pobre promoción de ventas.
- Condiciones climáticas inusuales o extrañas.
- Poco interés del personal de ventas, servicio inadecuado.

#### 4.4.5 COMERCIALIZACION Y PUBLICIDAD DEL PRODUCTO.

El objetivo que todas las empresas persiguen con la comercialización es que el consumidor, al adquirir un determinado producto, satisfaga sus necesidades y produzca ganancias para la empresa.

“El negocio esta en el mercado en la empresa sólo hay costos. Todo es fruto de una buena comercialización; si en una empresa hay una mala salud financiera pero el comercio es vivo, la problemática de mala salud se arreglará, pero si la empresa tiene una buena salud financiera, y el proceso de

comercialización es malo, pronto empeorará.”<sup>25</sup> Esto no quiere decir que las finanzas no son importantes en una empresa. Son fundamentales, pero, si se quiere dejar en claro desde un principio que es lo más importante para que la empresa funcione, se debe que hacer referencia a la actividad comercial, ya que ésta, debe de ser cuidada al máximo y por encima de cualquier otra consideración. Todo lo demás es derivado, y si acaso, complementario, por la simple razón de que la esencia de la empresa es promover la comercialización de productos o servicios.

La comercialización debe estar basada en una buena promoción de ventas y de publicidad.

La idea básica de la promoción de ventas es incrementar el deseo de compra de los consumidores y, esto se logra a través de regalos atractivos, la idea de que algo es gratis, con buen precio y calidad puede afectar favorablemente al consumidor y desarrollar en él preferencia o fidelidad a determinados productos o marcas, ya que “la promoción de ventas es el conjunto de actividades de comercialización, tendientes a fomentar el consumo de determinados productos o servicios, haciendo contacto directo, con grupos específicos de clientes reales y potenciales a través de estímulos personales con alicientes físicos realizados en forma no permanente.”<sup>26</sup> La labor de ventas, es una parte importante en el desarrollo de las actividades comerciales y debe utilizarse, en cualquier empresa que venda productos. La promoción de ventas ha tenido diversas dificultades en la interpretación y esto se debe, a la gran variedad de actividades que la componen, como son la ayuda al vendedor a mejorar su trabajo mediante presentaciones de ventas y exhibiciones en las tiendas. Además influye y selecciona mercados por medio de sistemas de comunicación y diversas demostraciones.

Cuando en la labor de ventas está ausente el contacto directo con el cliente real o potencial, deja de ser promoción; y si el contacto se realiza a través de medios masivos de comunicación, se convierte en publicidad. “La publicidad tiene como objetivo general, el incrementar los volúmenes de ventas y consecuentemente con ello, lograr mayores utilidades.”<sup>27</sup> La publicidad se efectúa a través de medios que pueden no ser propiedad de la empresa, en tanto que la promoción se realiza por medio de organismos que son parte de la

<sup>25</sup> Ferre Trezano. José M. Marketing y Competitividad. su Diagnóstico en la Empresa., pag. 27

<sup>26</sup> Cruz. Mecías Leonel. op. cit., pag. 71

<sup>27</sup> Ferre Trezano. José M. op. cit. pag. 83

misma empresa. La publicidad, es todo aquello que tiene que acercar al consumidor hacia el producto o viceversa, y la promoción de ventas se considera como el medio más importante para acercar el producto hacia el consumidor.

La publicidad es importante porque prepara el camino del consumidor para sus compras, al brindarle información acerca de los productos que existen en los mercados, también es importante, porque proporciona el estímulo que necesitan los consumidores e influye en ellos para que satisfagan sus necesidades, es decir, la publicidad genera demanda de bienes y servicios, incrementa ventas y consecuentemente, mayores utilidades. "Para el estudio de la publicidad se debe de partir de la base de que ésta es una comunicación entre productor y consumidor y, en la que el primero trata de comunicar al segundo a través de medios directos o masivos, con el propósito de producir en éste, actitudes deseables por parte del productor o fabricante."<sup>28</sup>

La publicidad se clasifica en medios directos y masivos. Los primeros son aquellos que se dirigen y llevan el mensaje en forma directa, como pueden ser, las cartas, tarjetas, folletos, volantes, catálogos, etc. Mientras, que los segundos llevan el mensaje en forma general a grupos genéricos de consumidores a través de radio, cine, televisión, periódicos, revistas, anuncios exteriores, etc.

Para la comercialización del calzado es muy importante la publicidad y la promoción de las ventas por parte de la empresa, ya que de esta manera se da a conocer más el producto al consumidor final, y cuando este producto tiene calidad y precio se va ganando un prestigio en el mercado, que le permitirá a la empresa seguir creciendo.

---

<sup>28</sup> Allueva. Carlos. op. cit., pag. 120

# **CONCLUSION**

## CONCLUSION

Vivimos en un mercado que es cada día más exigente y competitivo, en el cual el aprovechamiento de las ventajas competitivas que ofrece el mercado nacional e internacional, para la planificación de las compras, su distribución y la comercialización del calzado hacia los consumidores finales, de una manera especializada y profesional es fundamental.

Las compras de calzado a nivel nacional o internacional por parte de comercializadoras que destinan sus productos a los consumidores finales, deben de ser tomadas muy en serio, ya que cualquier error en su proceso puede costarle muy serios problemas a las empresas, situaciones que van desde la pérdida de prestigio hasta la quiebra.

La planificación de las compras es el inicio del proceso, desde donde se pueden obtener ventajas competitivas, ya que es donde se tienen que tomar las decisiones de los parámetros de cuántos pares de calzado se quieren comprar, donde se va a comprar, a que precios, con que calidades, a que precios se quiere vender, en donde se quiere vender y como es que se va a vender; es el proceso de decidir las cantidades de recursos económicos que las empresas van a invertir para obtener beneficios; y si se logra definir acertadamente la empresa contará con ventajas sobre sus competidores.

Cuando se hace una planificación es porque ésta se debe de llevar a su término tal y como fue planeado, salvo problemas financieros de la empresa o del sector calzado que no permitan conseguir el objetivo final, problemas como incrementos en los costos de los zapatos, entregas con mala calidad o retrasadas que siempre deben de ser rechazadas, por que si los consumidores finales captan mala calidad en cualquier producto es muy difícil que lo compren a menos que este tenga muy buen precio, para lo cual si el proveedor no quiere que se le regrese su mercancía tendrá que bajar considerablemente el precio de costo, para que el comprador ponga esa mercancía en las tiendas como liquidaciones que le sean atractivas a los consumidores y que no le afecte en su imagen.

Una vez que se tiene muy en claro la cantidad de recursos económicos que se quieren invertir, se debe de realizar un calendario de compras, ya que las mercancías se deben de recibir por partes parciales muy bien definidas, nunca se debe de recibir toda la mercancía al mismo tiempo ya que si así fuera, cuando se venzan los plazos de pagos para los proveedores la empresa tendrá graves

problemas para conseguir la liquidez suficiente para pagar, mientras que si se reciben entregas parciales, la empresa podrá programar préstamos bancarios no muy fuertes o bien de las mismas ventas de mercancías que fueron recibidas con anterioridad le servirán para salir de sus compromisos con sus proveedores.

El realizar un análisis de las ventajas competitivas, que se obtendrían comprando calzado a proveedores nacionales o internacionales, es muy importante por que así el comprador de calzado puede estudiar las ventajas que ofrecen los dos mercados, al analizar el mercado nacional se podrá dar cuenta de las virtudes y carencias con las que cuenta el país para la producción de calzado, que estados de la república son los que se especializan en la fabricación de calzado de vestir, casual, deportivo, para caballero, para dama o para niños; al tener esta referencia tendrá la capacidad de comparar precios y calidades de los diferentes proveedores nacionales, para después ver hacia los mercados internacionales y comparar también los costos y las calidades de los proveedores a nivel internacional. Al estudiar los mercados en el exterior se debe de tener muy en claro los impuestos arancelarios que se tienen que pagar en México por importar de determinados países, y para esto también se tendrán que tener en mente los principales acuerdos comerciales firmados por el país, como son los TLC con Estados Unidos de América y Canadá, Chile, Costa Rica, Bolivia y el acuerdo con el Grupo de los Tres con Venezuela y Colombia. Para que una vez que se tenga bien estudiado tanto los mercados nacionales como extranjeros se elijan a los proveedores.

El departamento de compras de calzado de cualquier empresa que se dedique a su comercialización es sumamente importante, ya que de éste depende en gran medida, las ventas en las cadenas de zapaterías, por tal motivo su personal debe estar muy bien capacitado para el buen desempeño de sus funciones, tanto deberes como obligaciones. Debe estar pendiente de todo lo que acontece en la industria del calzado a nivel nacional e internacional.

El comprador de calzado debe de tener muy en claro la importancia de las ventajas competitivas, para la realización de sus compras; mientras más conozca de la situación del sector calzado tanto a nivel nacional como a nivel internacional tendrá la oportunidad de comprar a los proveedores locales o a los de otros países y se dará cuenta de cual es el lugar más apropiado para efectuar sus compras.

El conocer la situación del sector calzado le permitirá al comprador detectar las diferencias de costos que tienen los productores nacionales debido principalmente a la gran infraestructura con la que cuentan algunos en comparación de otros productores más pequeños y analizar a quien le conviene comprarle, porque si se le compra a un productor con una infraestructura más grande se debe considerar que el precio es más alto, pero se tiene que analizar que calidad le entregaría, ya que ésta debería de ser muy superior a la del pequeño productor, aunque no siempre ocurre lo anterior, sino que en muchas ocasiones la calidad de los productores es la misma.

Cuando el comprador se interesa en las compras nacionales, debe de cuidar y controlar más las entregas de las mercancías y de ser posible visitar continuamente las fábricas de los productores, ya que tiene la ventaja de estar presente, cuando los zapatos se están fabricando para poder detectar errores en la fabricación o que si el proveedor está manejando materiales no estipulados detener la producción y en su defecto cancelar los pedidos. Además de contar con otras ventajas como son recibir en una forma más rápida la mercancía tener una buena venta o rotación de la mercancía se obtiene un resurtido más rápido que con los proveedores en el extranjero.

La ventaja de comprar en el mercado internacional, es por que se consiguen ventajas de tener mejores calidades o precios que en el mercado nacional, y la desventaja es que cuando un producto tiene buena venta se tarda mucho tiempo en llegar otra vez, o los precios de costo cambian continuamente.

Cabe señalar que durante 1995 y principios de 1996, México no contó con ventajas competitivas para importar calzado, y al contrario cuenta con ventajas competitivas para exportar, principalmente a Norte América, Sudamérica y Europa.

La planificación de las compras se tiene que hacer en base a una estructura de precios, plazos de entrega, condiciones de compra, especificaciones mínimas de calidad, reclamos, autorizaciones y normas legales vigentes

Es muy frecuente que los proveedores cambien los materiales por otros más económicos para reducir sus costos y sin embargo al comprador le siguen dando el mismo precio que se pacto con mejores materiales; para que esto no ocurra es muy importante que el comprador conozca el producto, es decir, que

conozca los procesos de producción, los materiales, y que además mande muestras al azar de mercancía recibida a control de calidad, para detectar si el proveedor le esta entregando los materiales y la calidad pactados en la compra, y si no es así se deberá de regresar al proveedor toda la mercancía.

Por otro lado, si el comprador de calzado conoce las materiales puede influir para que los costos del calzado bajen considerablemente, puede cambiar los materiales por otros similares, pero siempre dentro de los parámetros de calidad para que el producto tenga una buena venta y los clientes queden satisfechos y regresen por artículos similares al mismo punto de venta.

Cuando se van a efectuar las compras de calzado, los compradores deben que tener en mente dar al cliente lo que éste pide, y abastecer al mercado de acuerdo a sus necesidades, para lo cual se debe estar estudiando continuamente los mercados que se pretendan satisfacer, para tener la mercancía en tiempo, lugar, precio y cantidad adecuada para su comercialización.

Donde se quiere vender la mercancía es un aspecto que se tiene que estudiar muy bien, porque no en todos los estados de México se vende lo mismo, hay zonas en que se venden muy bien zapatos que en otras son muy difíciles de vender o que no se venden, para ésto el comprador de calzado debe de hacer una segmentación de mercado, incluyendo aspectos principalmente económicos, climáticos y culturales, para que al momento de planificar las compras, tenga muy en claro las características del calzado que debe comprar para satisfacer las necesidades de la región o estado donde se quiera comercializar el calzado que va a comprar.

Los cambios de moda en el calzado han venido acompañados casi siempre por los cambios de moda en el vestir, con el que guarda una absoluta relación, ya que el calzado es portador de valores comunicativos que estimulan los pensamientos y sensaciones que se tienen en el inconsciente. Como instrumento de comunicación, la moda no es sólo un elemento de uso, por ello no basta que un zapato tenga calidad, tecnología, calce y buenos materiales. Si un zapato es técnicamente perfecto pero está fuera de su tiempo o de su momento, dará la sensación de una prenda inadecuada y desarraigada.

El departamento de compras debe de establecer en coordinación con la dirección, los objetivos de venta, stock, márgenes y desarrollar una estrategia

que permita que las operaciones de cualquier empresa sean rentables, manteniendo un liderazgo frente a los competidores.

Se debe realizar un calendario de ventas de acuerdo a temporadas, el cual permitirá al comprador hacer un calendario para recibir mercancía, durante fechas bien definidas que deben de ser respetadas por parte de los proveedores, ya que la mercancía debe de estar en el punto de venta antes de la temporada para la cual fue comprará, nunca durante o después de temporada, porque así fuera la mercancía no se venderá. Además si se recibe mercancía después de la fecha indicada la programación de pagos se alterará lo que puede provocar que cuando se venzan los pagos para estas mercancías retrasadas se juntarán con los pagos de otras mercancías y es cuando la empresa generalmente tiene problemas para pagar más dinero de lo que se tenía planeado.

La cantidad de calzado que se quiere poner a la venta debe de ser cuidada continuamente, para realizar resurtidos rápidos de la mercancía que se están vendiendo, por que muchas ocasiones se pierde venta por no contar con la mercancía suficiente, y por el contrario tomar acciones de cambiar a otras zonas o de bajar precios a las mercancías que tengan una baja rotación de venta. Para esto el comprador desde el momento en que pone precios de venta a los artículos debe de considerar un parámetro para rebajar la mercancía en caso de que no se venda.

La publicidad y la promoción del calzado es otra parte importante del proceso de comercialización, ya que con éstos se despierta un interés por parte del consumidor final hacia los productos, y mientras el producto tenga calidad y precio se ganará un prestigio en el mercado. La publicidad le da al cliente la información acerca de los artículos que se quieren comercializar, estimulándolo a comprar. La promoción del calzado, va de la mano con el arreglo de las vitrinas de una forma ordenada con grupos coordinados de productos, es decir, con vitrinas que se identifiquen con un estilo de vida. Esto incrementa el deseo de compra por parte de los consumidores al ofrecerles ofertas o descuentos que despiertan su interés.

El personal de ventas que se encarga de atender al cliente debe de estar bien capacitado ya que es éste el que tiene el contacto directo con el consumidor final y si no sabe las características principales el producto o no lo recomienda bien, el calzado no se venderá en forma rápida.

Cuando todos los aspectos mencionados han sido estudiados y planeados cuidadosamente, se tienen grandes probabilidades de tener ventajas competitivas en relación con los competidores que reaccionan muy lento o no saben aprovechar las ventajas competitivas que ofrecen los mercados nacionales e internacionales y que solamente están esperando que la competencia haga algo que les parezca interesante para copiar las mismas estrategias, para después aplicarlas de una forma errónea que los conduce a estar siempre con problemas financieros y de estabilidad en el mercado.

La mercadotecnia, producción, control, finanzas y muchas otras actividades en una empresa nacional o internacional, tienen un papel en la ventaja competitiva. Las fuentes potenciales de ventaja competitiva están por todas partes en una empresa. En cada departamento, instalación, oficina, sucursal y otras unidades organizacionales tienen un papel que debe ser definido y comprendido, porque cuando todos van para el mismo camino, es cuando se desarrollan las grandes empresas internacionales con sus marcas reconocidas mundialmente por el valor que tienen para el consumidor final.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

1. ALJIAN, GEORGE W.  
"Manual de Compras"  
Editorial : Diana, México 1985
2. ALLUEVA, CARLOS.  
"Marketing Internacional de Productos Industriales"  
Editorial: Ediciones 2000, Barcelona, España. 1990.
3. AMAT AMER, JOSE MARIA.  
"Tecnología del Calzado"  
Editorial : Gráficas Diaz S. L. Alicante, España 1988.
4. BATA LIMITED.  
"Historia del Calzado a través de los siglos," Toronto, Canadá 1994.
5. BELL, MARTIN L.  
"Mercadotecnia, Conceptos y Estrategia"  
Editorial: Compañía Editorial Continental, México D.F., México. 1990.
6. BUZZELL, ROBERT D.- QUELCH, JOHN A.  
"Administración de la Mercadotecnia Multinacional"  
Editorial: Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, Estados Unidos de América. 1992
7. CAVES, RICHARD-JOHNSON, HARRY.  
"Ensayos de Economía Internacional"  
Editorial: Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina. 1979.
8. CLARK LIMITED.  
"Manual of Shoemaking," Toronto, Canadá 1980.
9. CRUZ, MECIAS LEONEL  
"Panorámica General de Mercadotecnia"  
Editorial: Pac, México D.F., México. 1989.

Bibliografía.

10. ELLSWOTH, P.T.- LEITH, CLARK J.  
"Comercio Internacional"  
Editorial: Fondo de Cultura Económica, México D.F., México. 1981.
11. FERRE, TRENZANO JOSE Ma.  
"Marketing y Competitividad, su Diagnóstico en la Empresa"  
Editorial: Vicens-Vives, Barcelona, España. 1990
12. FFRENCH, RICARDO.  
"Intercambio y Desarrollo"  
Editorial: Fondo de Cultura Económica, México D.F., México. 1981
13. GRUPO AUGE.  
"El Estado de Guanajuato, Hoy." México D.F., 1994.
14. GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL.  
"Desgravación Arancelaria con Estados Unidos, por ramas y sus productos principales." México 1994.
15. HOLTJE, HERBERT F.  
"Mercadotecnia"  
Editorial: McGraw-Hill, México D.F., México. 1986.
16. KENNETH, ALBERT J.  
"Manual de Administración Estratégica"  
Editorial: McGraw-Hill, Edo. de México, México.
17. KINDLEBERGER, CHARLES P.  
"Economía Internacional"  
Editorial: Ediciones Aguilar, Madrid, España. 1982.
18. LASHLEY, G. HARVEY  
"Guía de la técnica de Compras Gubernamentales"  
Editorial : Intercontinental Publications, Inc; Stamford, Connecticut, USA.  
1970.
19. LEVITT, THEODORE  
"Comercialización Creativa"  
Editorial: Continental, México D.F., México. 1986

20. LEVITT, THEODORE.  
"Comercialización Creativa"  
Editorial: Compañía Editorial Continental, México D.F., México. 1986.
21. MEIER, GERALD M.  
"La Economía Internacional del Desarrollo"  
Editorial: El Ateneo, Buenos Aires, Argentina. 1979.
22. PORTER, MICHAEL E.  
"Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior"  
Editorial: Compañía Editorial Continental, México D.F., México. 1995.
23. SALVATORE, DOMINICK.  
"Economía Internacional"  
Editorial: McGraw-Hill, México D.F., México. 1980.
24. SECOFI.  
"Calzado de Piel para usos Industriales," México, 1990.
25. SECOFI  
"Empleo y Automatización en la Industria del Calzado," México, 1984
26. SNIDER, DELBERT A.  
"Introducción a la Economía Internacional"  
Editorial: Hispanoamericana, México D.F., México. 1970
27. STRASSER J.B. AND BECKLUND LAURIE  
"NIKE" -La apasionante historia de como esta empresa y sus protagonistas alcanzaron el éxito mundial en la industria de artículos deportivos.-  
Editorial: Norma, Bogotá, Colombia. 1984.