



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
CAMPUS IRAPUATO - SALAMANCA

LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
PyMEs MEXICANAS DE LA INDUSTRIA DE CALZADO:
CONSIDERACIONES DEL MODELO UPPSALA.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:
EVELIN ROCIO HERNÁNDEZ OLIVARES

DIRECTOR DE TESIS:
DRA. YASHIRO DANAHI CISNEROS REYES

SALAMANCA, GUANAJUATO

ABRIL 2021

Tabla de Contenido

Agradecimientos	1
Introducción	2
Capítulo I	4
La Internacionalización de las Empresas	4
Las PyMEs en México	4
Capítulo II	6
Introducción de las PyMEs al Mercado Internacional	6
Referentes Históricos 1977, 2009 y 2017	10
Modelo Uppsala, Versión 1977	10
Modelo Uppsala, versión 2009	13
Modelo Uppsala, versión 2017	16
Capítulo III	21
Generalidades de la Industria del Calzado Global y Local	21
Situación Actual Internacional de la Industria	21
Elaboración propia con datos de SIICEX 2020.	22
Situación Actual Nacional	23
Situación Actual Local	26
Capítulo IV	32
Aplicación del Modelo Uppsala a las PyMEs del Sector Cuero-Calzado	32
Metodología	32
Empresa 1	33
Empresa 2	35
Empresa 3	38
Empresa 4	40
Conclusiones	42
Referencias	44
Anexo 1	46
Cuestionario de Entrevista Modelo Uppsala.	46

Agradecimientos

A mi familia por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y algunas libertades, pero a final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos. A la doctora Yashiro Danahi Cisneros Reyes por la paciencia prestada para poder lograr la culminación del presente trabajo. Y, por último, a mis amigos por alentarme a superar los obstáculos que se han presentado hasta la actualidad.

Introducción

En México, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) consolidan uno de los principales motores de la economía. En la ciudad de León, se encuentra el sector del calzado que es uno de los sectores económicos más importantes del país, por lo que a lo largo de los años se ha tratado de apoyar a las PyMEs a su desarrollo, más precisamente a su internacionalización. El Modelo Uppsala, es un modelo gradualista compuesto de cuatro cuadrantes con variables de estado y de cambio que explican la manera en la que las empresas logran internacionalizarse, por lo tanto, mediante este trabajo se ha buscado analizar las actividades de los procesos de internacionalización de las PyMEs de calzado bajo las consideraciones del modelo Uppsala. El presente trabajo está conformado por un total de cuatro capítulos, el primer capítulo es una breve explicación de la importancia de la internacionalización de las empresas, el segundo capítulo expone la inclusión de las PyMEs en el mercado internacional y los referentes históricos de 1977, 2009 y 2017 de modelo Uppsala.

Por último, en los capítulos tres y cuatros se habla de las generalidades de la industria del calzado en México de la industria y los resultados de la aplicación del modelo Uppsala respectivamente.

El último capítulo, “Aplicación del Modelo Uppsala a las PyMEs del Sector Cuero-Calzado” se realizó mediante una entrevista presencial a los dueños de cuatro diferentes PyMEs dedicadas al giro de calzado, con un total de dieciséis preguntas relacionadas a los cuatro diferentes cuadrantes del modelo Uppsala en su versión 2017.

Tomando en cuenta el desarrollo de todo lo anterior se espera adquirir conocimiento del entorno en el que se desarrollan las medianas empresas del giro del calzado en relación con el mercado internacional y analizar sobre todo la interacción de los empresarios en la

logística del mercado extranjero, además se espera saber si las firmas han evolucionado positivamente bajo las consideraciones del modelo Uppsala.



Capítulo I

La Internacionalización de las Empresas

Las PyMEs en México

PyME y MiPyME son los acrónimos de “pequeña y mediana empresa” y “micro, pequeña y mediana empresa” respectivamente y se refieren a empresas mercantiles, industriales y de servicios que poseen un número reducido de trabajadores y que su registro de ingresos es moderado (Real Academia de la Lengua Española, s.f.).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) las pymes están clasificadas de acuerdo con el número de trabajadores, se considera que las pequeñas empresas tienen entre 11 y 50 trabajadores, medianas de 51 a 250 trabajadores y grandes de 250 personas en adelante. (INEGI).

Actualmente las PyMEs en México representan un motor en cuanto a ingreso y empleos se refiere, son empresas que debido a su tamaño poseen diversas ventajas, por ejemplo: al no ser una corporación con departamentos de gran tamaño articulados entre sí permiten entablar una mejor comunicación con los clientes gracias a la sencillez de su infraestructura (Rivas, 2014).

También, les es más fácil cambiar y modificar el nicho de mercado, así como el traspaso del conocimiento específico de un trabajador a otro gracias a la cercanía que hay entre ellos, lo que algunas veces se refleja como una ventaja competitiva con respecto a las empresas de mayor tamaño donde es más difícil hacer este tipo de movimientos. Por último, otra ventaja propia de las PyMEs, es que, al contar con una gran flexibilidad, la

adopción de nuevas tecnologías y del personal necesario se desarrolla de manera gradual y de acuerdo a las necesidades de los clientes (Rivas, 2014).

Por otro lado, las PyMEs también son acreedoras de diversas desventajas, entre las cuales destacan: el no gozar de un gran respaldo financiero, impidiendo poder realizar inversiones que podrían potencializar su productividad, tampoco cuentan con lineamientos específicos, es decir, no tienen estrategias para cambios externos o internos que puedan presentarse. Además, no existe un control efectivo con respecto a las entradas y salidas de dinero y de los recursos utilizados y finalmente, es que, entre los trabajadores y los dueños, se pueden presentar problemas de índole personal y ser trasladados al área de trabajo, que como consecuencia puede afectar la productividad de los empleados (Raffino, 2020).

En la actualidad, en México las PyMEs constituyen el 72% del empleo y el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) es decir de cada 10 empleos son producidos gracias a este tipo de empresas. Las PyMEs cumplen un rol fundamental en la inclusión social, dicho de otra forma, son empresas que contratan en su mayor parte a personas que no han tenido la oportunidad de tener estudios superiores o incluso básico, generando así para el sostén económico de las familias del país, lo que resulta significativo considerando que la tasa del desempleo actual es de 3.4% y se considera aumentará a 3.7% (Senado de la República, 2020).

En conclusión, a pesar de las desventajas y los retos que pudieran presentarse para las PyMEs, tienen mayor peso las ventajas para impulsar el desarrollo económico y social del país siempre y cuando se adapten a los cambios.

Capítulo II

Introducción de las PyMEs al Mercado Internacional

Se considera que la penetración en el mercado extranjero se presenta de manera gradual y se establecen cuatro etapas por las que la empresa atraviesa para alcanzar una internacionalización completa, tales etapas son:

***Etapa 1:** Exportaciones esporádicas o no regulares.

***Etapa 2:** Exportaciones a través de representantes independientes.

***Etapa 3:** Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior.

***Etapa 4:** Establecimiento de unidades de producción en el exterior.

A esto también se le denomina cadena de establecimiento (Hernández, 2013).

Actualmente, la competencia entre las empresas es cada vez mayor por lo que la internacionalización se considera una necesidad irreversible y una vía de crecimiento, sobre todo para las PyMEs, principalmente porque uno de los objetivos de las empresas actuales es poseer mayor presencia en el mercado en el que se estén desarrollando. Lo anterior se establece como un medio para aumentar la competitividad y un camino hacia la prosperidad del mercado nacional.

Asimismo, la internacionalización favorece los costes, es decir, las firmas pueden encontrar un abastecimiento más barato de sus materias primas, de su maquinaria y de su mano de obra en los mercados internacionales e incluso movilizar su proceso productivo e instalarlo en una localización con mejores condiciones políticas, legales y ambientales. El aumento en el volumen de la producción también es otro factor importante



de una empresa que logra internacionalizarse ya que la exportación permite a la firma incorporarse a economías de escala logrando producir con menores costes unitarios, así como el desarrollo de mayor capacidad de negociación para obtener mejores precios en el mercado (Learning, 2014).

Cabe destacar que, al internacionalizarse, una empresa debe desarrollar una disciplina, necesaria para someterse a los mercados extranjeros, incentivando el desarrollo de mejoras en la eficiencia, con esto, desembocando en el desarrollo de innovación tanto en los procesos productivos como de gestión (Learning, 2014).

Aunado a esto, la internacionalización supone un medio para conocer, estudiar y aprender la manera de trabajar de empresas de diferentes países adoptando mejores prácticas empresariales (Learning, 2014).

Por otro lado, el crecimiento internacional de una empresa conlleva a una serie de efectos positivos tanto para la empresa como para la sociedad, como el aumento de las ventas, el incremento en el número de empleos y mayor inversión.

En México, se han asignado varios tratados de libre comercio con el principal objetivo de impulsar al país en la escena internacional, no obstante, muchas de las empresas no cuentan con el grado de productividad adecuada y posicionarse como competencia en el mercado internacional e incluso algunas han llegado a desaparecer (Hernán Reche, 2019). Esto se debe en gran parte a que las micro, pequeñas y medianas empresas no poseen una arquitectura estable en su estructura administrativa (Hernán Reche, 2019). Lo anterior podría solucionarse si las firmas identificaran el tipo de negocio y el entorno económico en el que se desarrolla la empresa, así como adiestraran a los administradores en unidades de negocio, desarrollaran sus actividades de manera fácil y flexible que permitiera el acceso de terceros, para así poder implementar estrategias efectivas y los

controles frente a los puntos críticos de las situaciones que se puedan presentar. (Hernán Reche, 2019). Además, hay que tener en cuenta que la actividad exportadora no se presenta de manera eventual si no que demanda una visión a corto, mediano y largo plazo.

Se considera que la internacionalización de las empresas se mide de corto a largo plazo debido a que, además de requerir conocer a la perfección el entorno en el que se desarrolla, también debe ser sumamente adaptable. Las brechas identificadas que intervienen en la adaptabilidad de una empresa son las siguientes:

- 1.-Requerimientos del ingreso al mercado como: fracción arancelaria, regulaciones arancelarias y no arancelarias, certificado de origen, etc. (Logística y Comercio Exterior, 2020)
- 2.- Adaptabilidad de la demanda como: cambios de empaque, nuevas mezclas, formas de preparación y bodegaje (estacionalidad) (Frohmann, Mulder, Olmos, & Urmeneta, 2016).
- 3.- Los canales de comercialización, principalmente en la identificación del nicho, la búsqueda del primer comprador y por último el desarrollo de herramientas en línea (Frohmann, Mulder, Olmos, & Urmeneta, 2016).

Dichos requerimientos se consideran los tres pasos más importantes para la introducción al mercado como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 2. *Pasos para la introducción de una empresa al mercado.*

Requisitos de acceso	Adaptación a la demanda	Canales de comercialización
*Fracción arancelaria. *Regulaciones. *Regulaciones no arancelarias. *Certificado de origen, etc.	*Cambios de empaque. *Nuevas mezclas. *Formas de preparación y bodegaje.	*Identificación del nicho. *Búsqueda del primer comprador. *Desarrollo de herramientas en línea.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Por otra parte, además de las complicaciones administrativas y las brechas identificadas anteriormente, hay otras razones por las cuales la internacionalización resulta compleja para las PyMEs, por ejemplo: inseguridad, complicaciones administrativas, trámites costosos, y factores externos como el ambiente legal, político y social.

Referentes Históricos 1977, 2009 y 2017

El Modelo Uppsala indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia mediante las actividades que realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 citado por Contreras Torres & Vargas Hernández, 2016).

El modelo Uppsala predice que las empresas adquieren conocimientos en el mercado internacional a la par que realizan actividades de internacionalización, de esta manera incrementan sus recursos de forma gradual en función de la experiencia que van adquiriendo (Johanson & Vahlne, 2009).

Este modelo puede ser aplicado en diferentes tipos de empresas independientemente de su tamaño o giro. Ahora el entorno comercial en el que las empresas se desarrollan se ve como una red de relaciones, en lugar de un mercado neoclásico, con una alta diversidad de proveedores y clientes independientes (Johanson & Vahlne, 2009).

Existen tres versiones del Modelo que representan la evolución de la teoría que los sustenta.

Modelo Uppsala, Versión 1977

En el modelo original hay dos tipos de variables: las variables de estado (**mercado conocimiento y mercado compromiso**), así como las de cambio (**compromiso decisiones y actividades actuales**). Estas últimas son consideradas cruciales, debido a que en ellas recaen las acciones de las empresas, se desenvuelven los procesos y se generan, el aprendizaje y la confianza, es decir, ocurre el desarrollo y transformación de los procesos del conocimiento (Johanson & Vahlne, 2009).

El modelo de 1977 se basa en dos vertientes: la primera es que las empresas tienen conexiones con otras empresas, lo cual se define como “mercado” y la segunda es que dichas conexiones estimulan e impulsan la adquisición de conocimiento, al mismo tiempo que generan compromiso y confianza, dos factores preliminares a la internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009).

En los estudios realizados por los autores Johanson y Weidersheim-Paul (1975) a una muestra de empresas suecas, se logró identificar el comportamiento externo que por lo tanto también se reconocieron las pautas a seguir y la manera óptima para poder ingresar a un mercado examinando sus propios costos y riesgos, (Nellbeck, 1967, Forsgren & Kinch, 1970, Hörnell, Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973 Carlson, 1975, Johanson, 1966, citado por Vahlne, 2017). De esa manera, lograrían formalizar sus entradas por medio de ofertas con intermediarios y agentes de ventas que las representaban en el mercado extranjero, por esto, a medida que las ventas aumentaban se requiere reemplazar a dichos agentes con su propio departamento de ventas y posteriormente, si la demanda continuaba aumentando, comenzaban a fabricar en el país extranjero tras superar las barreras comerciales que provocó la Segunda Guerra Mundial.

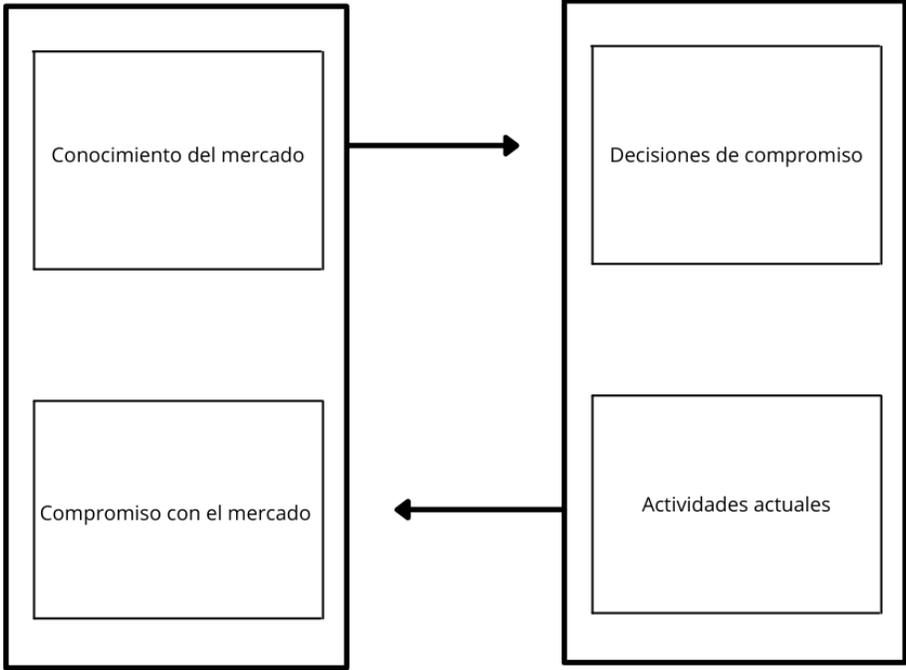
Por otra parte, debido a los problemas que podía generar la **distancia psíquica**, es decir, el conjunto de elementos que inhiben el flujo de información hacia y desde un mercado, se optaba por comenzar la internacionalización de la firma con mercados extranjeros más cercanos, por consiguiente, resultaba más fácil la adquisición de información en este ámbito, de tal manera que comenzaba a introducirse en mercados más lejanos (Johanson & Vahlne, 2009).

Para concluir, los supuestos subyacentes del Modelo de 1977 son la incertidumbre, que se refiere a que las empresas cambian al mismo tiempo que desarrollan experiencia al elaborar sus actividades en sus procesos de internacionalización y el segundo que

cambian de acuerdo con las decisiones de compromiso, fortaleciendo su posición en el mercado exterior (Johanson & Vahlne, 2009).

Cabe destacar que el modelo fue creado en un contexto histórico determinado y que gracias a las dinámicas comerciales ha tenido que ser modificado, por lo que se considera que el modelo es dinámico y flexible, permitiendo así, ser analizado y replanteado conforme las necesidades y los cambios del comercio internacional.

Figura 3. Modelo Uppsala 1977



Fuente: Elaboración propia, con base en Johanson & Vahlne (1977).

En el modelo Uppsala versión 1977 se encuentran, el conocimiento y compromiso del mercado en las variables de estado mientras que en las variables de cambio se encuentran las decisiones del mercado y las actividades actuales.



Modelo Uppsala, Versión 2009

Los elementos del modelo del año 2009 son esencialmente los mismos en comparación con el modelo de 1977, sin embargo, en esta versión se suma la **creación de confianza y conocimiento**, haciendo hincapié en que se generan nuevos conocimientos en conjunto.

Cabe destacar que en la primera versión no se le daba importancia al **compromiso mutuo**, un factor que resulta importante para lograr un proceso de internacionalización exitoso. Se considera que este tipo de compromiso genera una conexión entre las empresas, se desarrolla de manera informal, construida socialmente y de esta manera se explica que resulta imposible que no se esté involucrado personalmente para evaluar el alcance de una inversión en el mercado.

A este tipo de conexiones se les conoce como **negocios de redes** y a través de ellos las empresas pueden crear nuevos conocimientos en conjunto, de esta manera el conocimiento no sólo se acumula respecto a las actividades propias de la empresa sino también a las actividades de los socios que al mismo tiempo están coordinados con otros y esto provoca que el conocimiento adquirido se expanda más allá de la empresa focal (Johanson & Vahlne, 2009).

En cuanto al conocimiento y aprendizaje del mercado institucional, leyes, lenguaje y reglas de operación se consideran factores relacionados con la distancia psíquica entre las empresas. De igual manera, el conocimiento sobre la internacionalización también está relacionado con la experiencia adquirida al existir variaciones en diferentes tipos de mercado en los que se incursiona, creando un impacto positivo en el desarrollo y la coordinación de la empresa y las relaciones con otros países (Johanson & Vahlne, 2009).

Se debe añadir que el conocimiento desarrollado a partir de las redes empresariales no sólo se produce entre los actores, sino entre la interacción del comprador y el productor

del vendedor, de lo que surgen nuevos conocimientos además la experiencia previa de los equipos gerenciales puede impactar de manera directa en la internacionalización, esto al menos esto se considera en las empresas medianas y pequeñas (Reuber y Fischer, 1977, citado por Johanson & Vahlne, 2009). Lo anterior resulta interesante ya que en el modelo de 1977 no se menciona nada sobre los inicios de la internacionalización (Andersen, 1993, citado por Johanson & Vahlne, 2009). Dicho de otro modo, los equipos directivos anteriores encargados de coordinar las relaciones y actividades de las empresas, proporcionan una parte importante del aprendizaje organizacional acumulado a través del tiempo.

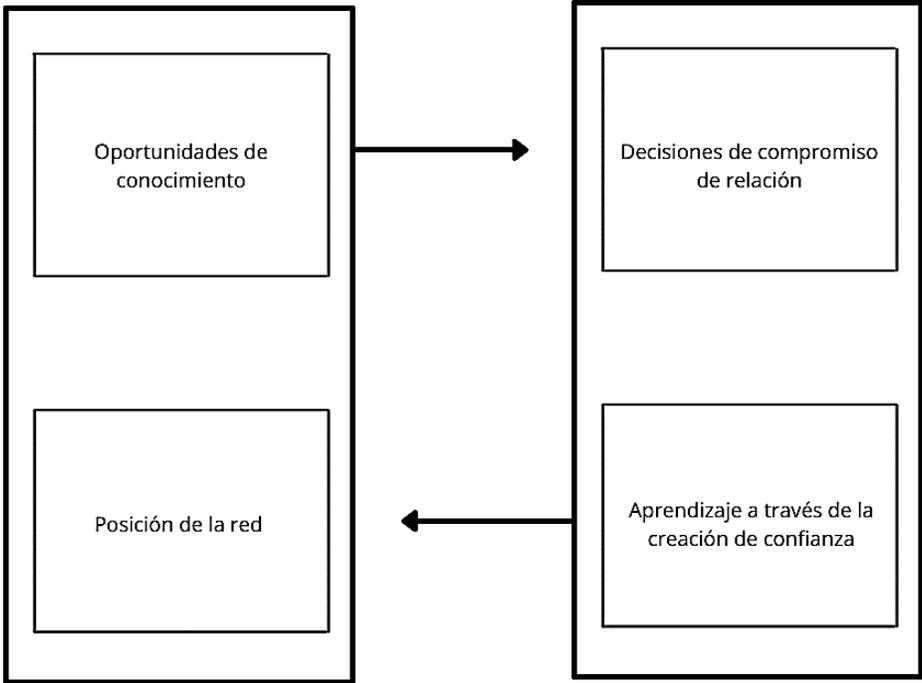
Se puede concluir que existen buenas razones para retener el conocimiento adquirido a través de la experimentación, de ahí que se considera como un instrumento básico en la creación de redes empresariales (Johanson & Vahlne, 2009).

Por otra parte, algo que contrasta con el modelo original es la parte **afectiva y emocional** que, si bien se considera que está implícita en el modelo anterior, en esta versión se expone de manera explícita. La confianza juega un papel importante en las redes comerciales, incluso, se considera que puede sustituir al conocimiento. Cuando la empresa no ha tenido tanta experiencia y contrata a un intermediario que se encargará de coordinar y dirigir el negocio en los países extranjeros, la confianza se caracteriza por la integridad y la confiabilidad del ser humano, es decir su ética (Johanson & Vahlne, 2009). Con el paso del tiempo eso puede convertirse en compromiso sobre todo si existe la voluntad y las intenciones positivas por parte de las firmas. Si esto sucede se puede concluir que existe el deseo de continuar la relación, en otras palabras, se considera un factor previo al compromiso. A pesar de esto, no se considera que la confianza sea permanente pero sí puede persuadir a las empresas para compartir información

construyendo expectativas conjuntas de esta manera cuando entre las empresas existe la confianza y el compromiso se produce efectividad y eficiencia (Johanson & Vahlne, 2009).

Considerando lo anterior, la versión 2009 del modelo Uppsala consta de variables de estado y de cambio, que se afectan entre sí, es decir el estado actual tiene un impacto en el cambio y viceversa. Al igual que el modelo original presenta procesos dinámicos y acumulativos añadiendo la **confianza y el compromiso**, también se añadió el concepto de **reconocimiento de oportunidades** al concepto de conocimiento, con lo que se pretende indicar que las oportunidades son el elemento más importante que provoca el impulso del proceso. Otros componentes importantes del conocimiento incluyen las capacidades, las necesidades y las estrategias, así como las redes empresariales conectadas de forma directa e indirecta. Además, se sustituye la variable “**compromiso de mercado**” por la variable “**posición de red**” debido a que ahora se considera que el proceso de internacionalización se lleva a cabo dentro de una red. Asimismo, las relaciones se caracterizan por el grado de conocimiento, confianza y compromiso entre las partes involucradas, que bien, pueden o no distribuirse de manera desigual entre ambas. En cuanto a las variables de cambio, se sustituye el componente “actividades actuales” por “**aprendizaje**” el cual se considera un elemento abstracto porque se refiere al aprendizaje experimental que en el modelo se podría considerar el tipo de aprendizaje más importante, finalmente se cambió la variable “decisiones de compromiso” por “**relación**” para enfatizar que el compromiso es con las relaciones o con las redes y que la empresa es la que decide disminuir o aumentar el nivel de compromiso con una o varias relaciones de red (Johanson y Vahlne, 2009).

Figura 4. Modelo Uppsala 2009



Fuente: Elaboración propia, con base en Johanson & Vahlne (2009).

En el modelo Uppsala versión 2009 se encuentran, las oportunidades de conocimiento y la posición de la red en las variables de estado, mientras que en las variables de cambio se encuentran decisiones del compromiso de relación y aprender creando confianza.



Modelo Uppsala, Versión 2017

En la versión 2017 del Modelo Uppsala se expone cómo se puede mejorar para ofrecer una explicación dinámica basada en los procesos, enfatizando las características clave de la empresa moderna. Por ejemplo: **procesos** en lugar de una estructura orientada, **conexiones de red** en lugar de unidad independiente, **intercambio de negocios** en lugar de la producción, **emprendedor** en lugar de pasivo y **descentralizado** en lugar de jerárquico. La característica más distintiva del Modelo Uppsala es el énfasis en el enfoque en los procesos de conocimiento y compromiso de los recursos, estableciendo también la confianza como un factor importante en las relaciones entre las empresas, dejando de lado la toma de decisiones respecto a las inversiones de manera aislada (Vahlne, 2017). Ahora, se proporciona una visión de la actividad multinacional de las empresas que simultáneamente hace posible evaluar las propiedades de eficiencia con respecto a las decisiones discretas y la combinación de los recursos, además facilita la investigación de interacciones entre decisiones, recursos y logística (Penrose, 1959, citado por Vahlne, 2017). El enfoque de esta versión va más dirigido a los recursos y las capacidades de la empresa (Barney, 1986, citado por Vahlne, 2017). También se hace más evidente que los gerentes de las empresas actúan a la par de los eventos que se presentan, por ende, se encuentran en un cambio continuo; dicho de otra manera, tanto las empresas como sus empleados están en continua transformación. Por lo tanto, un aspecto importante en la visión del proceso es la simbiosis entre la estabilidad y cambio (Feldman y Pentland, 2003, citado por Vahlne, 2017) que explica la dependencia de la empresa y la capacidad de adaptarse a un entorno que se encuentra en constante cambio.

Por otro lado, se considera que las rutinas, a pesar de ser simples plantillas gerenciales representan una fuente de aprendizaje; sin embargo, para poder incorporar la capacidad de adaptación de la empresa, en esta versión del modelo al igual que en la anterior, se

toma como base el desarrollo del conocimiento para el aprendizaje, la creación y la generación de confianza. Cabe destacar que el desarrollo de conocimiento y el desarrollo de los procesos de compromiso de recursos afectan el ambiente junto con sus características y al mismo tiempo afectan los procesos en períodos posteriores, lo que evidencia la propiedad dinámica del modelo en cuanto a las variables de cambio y las variables de estado (Vahlne, 2017).

El Modelo Uppsala en esta versión propone dos puntos de partida: el primero está relacionado con el **discontinuo proceso de decisión** que se relaciona con el compromiso de los recursos y el segundo en base a los **procesos continuos de incremento del conocimiento** por medio del aprendizaje y el fomento de la confianza. Estos dos tipos de procesos se presentan de manera simultánea y por lo tanto indirectamente son afectados por medio del impacto en el estado de las variables, desencadenando cambios adicionales, en el modelo gráfico. La presencia del primer tipo de proceso, intermitente, explica por qué no existen flechas entre los componentes de la parte del cambio, dicho de otro modo, el proceso continuo de aprendizaje y la creación de confianza son afectados a través de los cambios en las variables de estado (Vahlne, 2017).

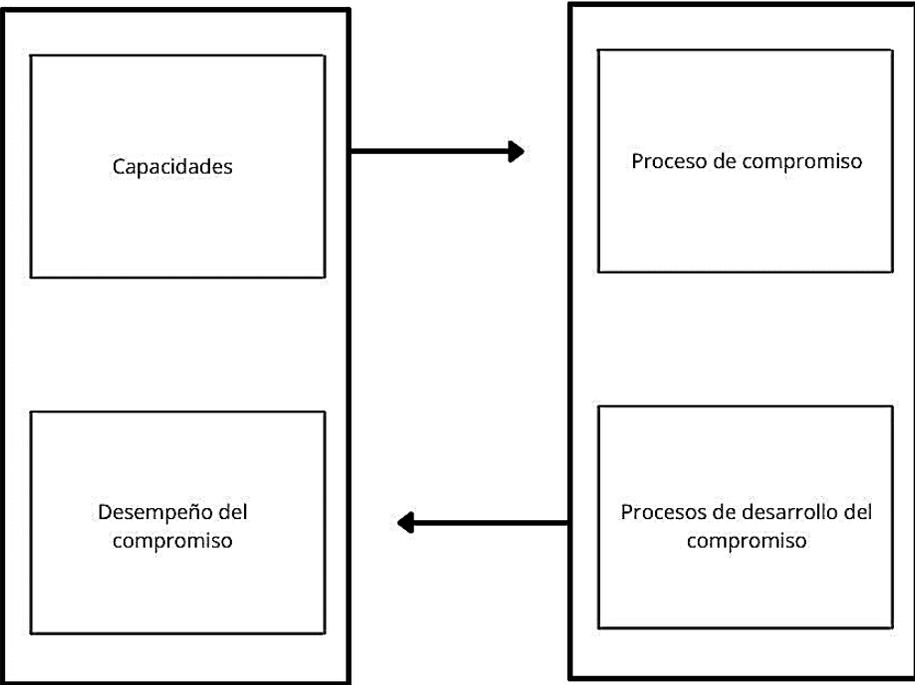
En relación con el proceso de compromiso, se incluyen dos aspectos: reconfigurar y **coordinar**, que ocurren en condiciones de riesgo, incertidumbre e ignorancia parcial en cuanto a los procesos de internacionalización (Vahlne, Larsson y Johanson, 2011, citado por Vahlne, 2017). Con ello se desencadenan nuevos desarrollos de conocimiento de aprendizaje y creación de confianza y los resultados obtenidos se convierten en un nuevo comienzo en los procesos de compromiso y así poder realizar una reconfiguración en los recursos y la coordinación de las acciones (Vahlne, 2017). En lo que se refiere a los términos técnicos y operativos se describe la dinámica de la formación de capacidad

(Helfat, 2007, citado por Vahlne, 2017). En esta última versión presentada también se incluyen aspectos como la implementación de decisiones tomadas para transformar el enfoque desde la identificación de oportunidades hasta su explotación (Foss y Klein, 2012, citado por Vahlne, 2017).

También se entiende que con respecto al desarrollo de conocimiento del aprendizaje que la creación y generación de confianza, puede darse de manera interorganizacional, ya que tanto la empresa focal como su entorno componen una red de actividades. En consecuencia, se produce aprendizaje, se crea y fomenta la confianza en todas las redes, tanto internas como externas. Se considera que aprendizaje y creación son dos conceptos superpuestos y al mismo tiempo diferentes, ya que uno es social implicando a los gerentes que aprenden al mismo tiempo que usan entradas específicas creando una nueva pieza de información respecto a sus interpretaciones y que se deben en mayor parte al conocimiento que adquirieron (Vahlne, 2017). Además, se considera que no sólo se aprende del medio ambiente sino también respecto a las capacidades de la empresa y de los socios que componen la red ya que el conocimiento a menudo es escaso (Denrell, Arvidsson y Zander, 2004; Steen Y Liesch, 2007; citado por Vahlne, 2017). También se dice que una característica inherente que muestra el desarrollo de una empresa es la flexibilidad (Salvato, 2003; Santagelo y Meyer, 2011, citado por Vahlne, 2017). En resumen, el compromiso se logra cuando los recursos y los procesos de desarrollo del conocimiento reflejan el procedimiento de la internacionalización de una manera más específica, así como en las relaciones entre las partes que se encuentran dentro de la red.

Finalmente, se afirma que la conexión entre el capital social y el intelectual siempre se desarrollará de una manera dinámica por medio de interacciones (Granovetter, 1992, citado por Vahlne, 2017).

Figura 5. Modelo Uppsala 2017



Fuente: Elaboración propia, con base en Johanson & Vahlne (2017).

En el modelo Uppsala versión 2017 se encuentran, las capacidades y el desempeño de compromiso, mientras que en las variables de cambio se encuentran los procesos de compromiso y los procesos de desarrollo de compromiso.

Capítulo III

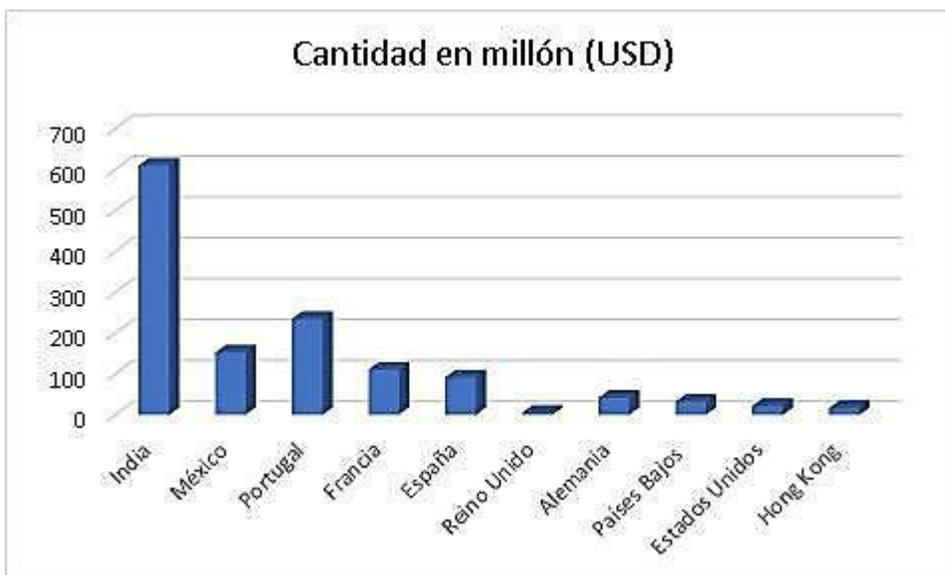
Generalidades de la Industria del Calzado Global y Local

Situación Actual Internacional de la Industria

La economía actual se caracteriza por la dinámica global de competencia en diferentes sectores industriales, lo que conlleva a diversos cambios sociales, económicos y tecnológicos; ahora las empresas compiten no sólo en el entorno nacional, sino que ahora deben enfrentar una fuerte disputa por el mercado mundial países, con este panorama presente la manera actual de organizar la producción del calzado a nivel global, junto con las nuevas formas de gobierno resultan una estrategia con la que se pretende mejorar la competitividad de la industria. (Hernán Reche, 2019).

Actualmente de acuerdo con el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) para el año 2018, los países que figuraban entre los diez principales exportadores de calzado de cuero natural eran los siguientes:

Gráfica 1. Principales exportadores de calzado 2018.



Elaboración propia con datos de SIICEX 2020.

Como se muestra en la gráfica anterior los mayores exportadores de calzado son los siguientes: India con 609.58 millones de dólares, seguido de Portugal con 234.39 M (USD), México con 152.61 M (USD), Francia con 110.52 M (USD), España 91.56 (USD), Alemania 41.85 M (USD), los Países Bajos con 32.02 M (USD), Estados Unidos con 21.31 M (USD), Hong Kong con 16.57 M (USD) y por último Reino Unido con 5.19 M (USD).

A pesar de que México se encuentra en la segunda posición de los mayores exportadores de calzado, cabe destacar que el calzado mexicano es de menor costo en los Estados Unidos, aun cuando el 40% de calzado es de cuero que pertenece al mercado más alto en cuanto a precios y que aun así se encuentra por debajo de los precios de sus competidores (Hernán Reche, 2019), estas cifras que fueron publicadas en el año 2016 por parte de la Cámara de Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG).

Otro inconveniente para México en el mercado exterior son las “las prácticas desleales” las cuales en su mayoría por parte de las importaciones de China y que por medio de dos actividades, la primera es la subvaluación de precios que consiste en que mediante la facturación se bajan los costos, incluso por debajo del precio de la producción, con esto se busca reducir los pagos de los aranceles y la segunda en la triangulación de las mercancías, la cual consiste en re etiquetar el calzado en terceros países y la triangulación de los embarques con el fin de evitar el pago de las cuotas compensatorias. Dichas actividades dañan significativamente el mercado del calzado en México, y se han tratado de evitar mediante la imposición de cuotas compensatorias, la negociación de cuotas de transición y la reducción arancelaria (Alquicira, 2018).

Situación Actual Nacional

Por este tipo de prácticas que afectan el mercado del calzado en México, y como parte del apoyo de las instituciones dedicadas al impulso de dicho sector, en México existen diversas instituciones dedicadas a ayudar a las PyMEs de calzado, promoviendo su inserción al mercado internacional, como lo es la Cámara de la industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) cuyo objetivo es incrementar la afiliación y participación activa de los agremiados, optimizar los productos y servicios, segmentando en función de las necesidades de los agremiados y aún más importante, es el organismo encargado de realizar “El Salón de Piel y Calzado” (SAPICA) la feria de calzado más importante de Latinoamérica que tiene como fin promover la colaboración entre empresarios nacionales e internacionales, así como formar alianzas entre países (CICEG, s.f.). Por esto en el año 2019 CICEG se fijó como objetivo definir el rumbo de la industria, alineando sus programas y proyectos hacia seis diferentes ejes estratégicos los cuales fueron: promoción del conocimiento, fomento a la exportación, comercio justo y equitativo, desarrollo de una industria competitiva, fomento a la comercialización y por último financiamiento y que se planteó como objetivo principal la innovación tecnológica en el sector, es decir, crear una industria innovadora que cuente con las ventajas competitivas de la industria 4.0 (máquinas automatizadas, internet de las cosas, realidad aumentada en el calzado, *ecommerce*, etc.) (Pérez Cuéllar, Nieto Urroz, & Echandi Rodríguez, 2019).

Otro organismo encargado de ayudar a la internacionalización de las PyMEs es la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE), un organismo especializado en la promoción de la oferta exportable del estado de Guanajuato mediante el estímulo hacia las PyMEs para su internacionalización y la

competitividad, a través de diferentes servicios como: capacitaciones, certificaciones, *crossborder* y *ecommerce*, plan de internacionalización, logística y comercio exterior así como apoyos para consultoría internacional y apoyos para participación en eventos y giras internacionales (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato [COFOCE], s.f.).

Cabe mencionar a la Cámara de la Industria de Curtiduría del Estado de Guanajuato (CICUR) la cual tiene como misión ser el organismo camaral que representa y defiende los intereses generales del sector curtidor a través del impulso de las empresas que lo conforman y la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL-México) (Dussel Peters & Pérez Santillán, 2019).

Lo que se busca es conseguir mejores parámetros de competitividad sistemática (Ramos, 1998 citado por Hernán Reche, 2019). Particularmente los países en vías de desarrollo apoyan la formación de *clústers*, esto se debe a que se fomenta el desarrollo local, creando un estímulo para las pequeñas y medianas empresas a incursionar en el mercado internacional, tomando como ejemplo a las empresas dedicadas a la exportación de alimentos al igual que el sector agrícola (Carrillo, 1997 citado por Hernán Reche, 2019).

Hoy en día, no existen como tales medidas puntuales orientadas hacia el apoyo de la cadena de calzado (CVC) en México, a pesar de ser uno de los aparatos productivos nacionales más importantes y por lo tanto está incluido en el Plan Nacional de Desarrollo, además de ser incluido en las medidas propuestas por diversas instituciones que están vinculadas al fomento exterior de las pequeñas y las medianas empresas (Dussel Peters & Pérez Santillán, 2019).

Finalmente, para insertar a México en la dinámica de comercio y competitividad actual de la economía mundial, es necesario que las empresas estén dispuestas a tomar riesgos e incursionar en el mercado internacional, comenzando a exportar y así desarrollarse y evolucionar gradualmente para que esto suceda, hay diversas características que debe poseer la empresa, por ejemplo: innovación, tecnología y capacidad productiva (Alquicira, 2018).

Esto con el fin de crear competitividad sana entre las empresas primero se debe lograr un entorno favorable mediante la innovación y la eficiente optimización de los procesos organizacionales y productivos, que se ve reflejado en la adquisición y comercialización de mercancía novedosa como lo demanda el mercado actual (Alquicira, 2018).

Sin embargo, México tiene varios retos que han impedido su crecimiento en la cadena de calzado y en diferentes segmentos y como consecuencia tienen un impacto casi siempre negativo en potenciales inversores entre ellos se encuentran: la estabilidad política, la segmentación de la producción, China, fortalecimiento de calzado de la marca y las redes, logística, regionalización y por último las tendencias analizadas con anterioridad (Dussel Peters & Pérez Santillán, 2018).

Actualmente se presenta una situación dramática en lo que respecta a la socioeconómica nacional e internacional debido a en la salud pública, que ha afectado diversos indicadores de empleo, producción, consumo y comercio internacional, así como a las micro y medianas empresas siendo de las más afectadas lo que se debe a que son las que tienen recursos y medios limitados lo que hace casi imposible enfrentar este tipo de escenarios. Al inicio de 2020 el pronóstico de crecimiento se esperaba de un 1.2% a 1.8%, sin embargo, emergencia sanitaria por Covid-19, repercutió en las previsiones de crecimiento de la demanda en los primeros meses del año reflejándose en la disminución

del precio del petróleo junto con las tensiones entre Rusia y Arabia Saudita, generando una perspectiva de menor crecimiento global (CICE, 2020).

Situación Actual Local

En la ciudad de León el desarrollo de la industria y de las fábricas que hoy se conocen tienen como antecedentes pequeños talleres familiares y fue hasta la década de los años cincuenta con la introducción de la maquinaria que inició el proceso de la modernización, lo que causó el aumento de las fábricas, sin embargo, también el de los talleres artesanales, esto demostró que se trata de una organización industrial compuesta por unidades productivas que se articulan entre sí, que están relacionadas multidireccionalmente y que dependen unas de otras, cabe mencionar que la industria de calzado en este municipio no solo contempla a las pequeñas y medianas fábricas, sino también, a las empresas familiares que se dedican a suministrarles de materia prima como curtidurías, fábricas de suelas, tacones, hormas, agujetas, moldes, pegamentos, tintas, cajas de cartón y distribución y fabricación de maquinaria para la creación de calzado (Calleja, 1984).

Lo que significa que a pesar de no ser empresas de gran tamaño generan un impulso para la creación de empresas conexas. Asimismo, para diferenciar el grado de desarrollo industrial de cada uno hay elementos como el nivel tecnológico, el uso de mano de obra y prestaciones, en cambio el elemento cualitativo de diferenciación recae en las unidades productivas, como las pequeñas y medianas empresas que tienen como base de producción y reproducción del capital, que determina la contratación de la mano de obra que por lo general se da entre miembros de la familia, es decir que en la mayoría de las PyMEs tienen la principal función de la subsistencia de la familia. Por esto, muchas de

estas fábricas no se sujetan a la reglamentación gubernamental y prefieren duplicar sus empresas antes que hacer que aumenten de tamaño lo que recae en la poca acumulación de capital para inversión por otro lado le da flexibilidad para poder adaptarse a un mercado tan cambiante y competitivo como lo es la industria del calzado (Calleja, 1984).

Aunado a esto la industria ha optado por utilizar de manera estratégica la mano de obra creando las condiciones que más le favorezcan como, salarios bajos, pago a destajo y la rotación de obreros, que se cree es una buena alternativa para afrontar el excedente de mano de obra, que en este contexto resultan favorables.

Otra parte importante que se presenta en el mercado local es que las empresas optan por producir productos baratos para el consumo popular, como consecuencia utilizan insumos y materias primas de menor calidad lo que a su vez junto con todo lo anterior expuesto complica las posibilidades que las PyMEs en León puedan adentrarse en el mercado internacional (Calleja, 1984).

En la actualidad la industria del cuero y el calzado mexicano se encuentra fuertemente concentrada en cuanto a su localización, lo que se debe a que existen tradiciones en especialización de producción. A mediados de los años 90's existían en México tres regiones que concentran casi el 90% de la producción; el estado de Guanajuato tenía una participación del 52%, el DF y el área metropolitana con un 16% y el estado de Jalisco añadía el 22% de la producción; en el año 1994, se consideraba que la aportación de producción de estas zonas estaba fuertemente delimitada y que a lo largo de los años ha ido en aumento (Hernán Reche, 2019).

El desarrollo de este *clúster* permitió que en la región se desarrollaran, mano de obra calificada, transporte y cercanía con diversos proveedores propios de la industria, lo que a la par propició que el estado de Guanajuato se consolida como el primer productor de

calzado en México, al mismo tiempo que aumentó las expectativas de exportación y situó a la ciudad de León como una ciudad con potencial para el impulsar la economía regional (Hernán Reche, 2019).

La manera actual en la que se está desarrollando la organización de la producción a nivel global y las nuevas formas de comercio advierten que la cooperación y la asociación resulta ser una estrategia que puede lograr aumentar la competitividad de una industria, así como una verdadera ventana de oportunidad para el desarrollo económico, social y tecnológico. Así mismo, varios especialistas han coincidido que entre los diversos beneficios que existen en la formación de *clústers*, destacan la transferencia tecnológica entre las empresas, reducción de costos logísticos, concentración de mano de obra y proveedores especializados (Hernán Reche, 2019).

La palabra *clúster* se refiere a un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes, lo que para muchos países en vías de desarrollo representan motores importantes para el impulso de tecnología e innovación. También, en ellos resalta el papel que representan las instituciones tales como la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC) y Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) por mencionar algunas, regulando e impulsando el mercado puesto que se encuentran vinculados a un modelo de desarrollo económico que pretende explotar potencialidades existentes en esferas locales y regionales para el desarrollo de una economía globalizada.

En cambio, a pesar de la complejidad que enfrentan las PyMEs, actualmente, la ciudad de León, Guanajuato se considera que forma parte primordial de la industria del Corredor del Bajío, término que se le da a la integración de algunos municipios de los estados como Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Querétaro y San Luis Potosí entre otros,

fue nombrado de esta manera debido a que se encuentra ubicado entre dos grandes zonas metropolitanas, la Ciudad de Guadalajara y la Ciudad de México, este corredor se estructuró realmente por la proximidad física y lo estimuló la necesidad de atraer inversiones lo que conllevó la necesidad de crear que se creará una coordinación y una gestiones de manera regional (Pérez Hernández, 2015 citado por Hernán Reche, 2019). Cabe señalar que la ciudad de León, Guanajuato ha sido llamada en múltiples ocasiones como la capital del calzado, por su larga tradición de la industria en la región, que, aunque no se encuentra en las principales ciudades posee una gran relevancia en el ámbito nacional (Martínez, 2007 citado por Hernán Reche, 2019). Lo que resulta interesante, tomando en cuenta que como ya fue mencionado antes, la gran mayoría de las empresas son pequeños talleres o microempresas a diferencia de otros *clusters* en él tienen presencia las grandes empresas transnacionales impulsadas por el desarrollo tecnológico y económico propio.

Es decir, que poseen la capacidad económica y tecnológica para poder realizar una inversión en la mejora de sus procesos de producción aumentando su productividad y abriéndose paso más rápidamente en el mercado nacional e internacional a diferencia de las PyMEs que muchas veces además de no poseer el mismo grado de inversión, en muchos casos tampoco poseen los suficientes conocimientos para inmiscuirse en el mercado internacional.

Por lo que resulta importante comprender la forma en la que se articulan las diferentes empresas de un sector y entender de manera amplia el efecto de la apertura comercial que tiene la localidad de León, puesto que un exterior favorable tiende a beneficiar a la empresa en cuanto a innovación, producción y demanda (González Alvarado & González Fernández, 2016).

Asimismo, el grado de competitividad se encuentra determinada por las estrategias de relación de las empresas con los diversos agentes económicos que las rodean, ya sea proveedores u otras empresas del mismo giro con los que se vincula, este tipo de relaciones genera que la empresa en cuestión deje de ser percibida como competidora y pase a ser cooperadora (González Alvarado & González Fernández, 2016).

Lo anterior se ve reflejado sobre todo en las relaciones que se establecen en ferias de calzado como lo es el caso de “El Salón de Piel y Calzado” (SAPICA) que tiene lugar cada año en la ciudad de León, Guanajuato y la cual tiene como fin la creación de alianzas entre las PyMEs dedicadas al calzado y la moda con diversos países a fin de estimular la internacionalización de las PyMEs el municipio (Cuéllar Pérez, Nieto Urroz, & Echandi Rodríguez , 2018)(Cuéllar Pérez, Nieto Urroz, & Echandi Rodríguez , 2018).

Lo que crea un ambiente propicio a la cooperación entre las empresas que estimula un entorno positivo para el desarrollo de las actividades en los procesos de producción y por lo tanto en las actividades para los procesos de internacionalización

Por último, en la siguiente figura se muestran los datos más actuales de las exportaciones por parte del municipio de León pertenecientes al semestre enero - junio de 2020.

Gráfica 2. Exportaciones de calzado primer semestre 2020.



Fuente: Adaptado de Cartera Económica primer semestre 2020 por Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato, 2020, <https://cofoce.guanajuato.gob.mx/>

Capítulo IV

Aplicación del Modelo Uppsala a las PyMEs del Sector Cuero-Calzado

Metodología

Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, el estudio se abordó con base en un cuestionario previamente estructurado y compuesto por un total de dieciséis preguntas relacionadas a cada uno de los cuatro cuadrantes de las variables de estado y de cambio del Modelo Uppsala versión 2017, adjunto en el Anexo 1.

Se eligió dicho método de investigación porque se pretende observar el grado de internacionalización de cada empresa, que, como ya fue explicado con anterioridad mide el grado de experiencia en el mercado internacional en relación a variables como: compromiso con los clientes, grado de confianza y la adquisición de nuevos conocimientos en la materia; en otras palabras se trata de un estudio que observa las “experiencias” únicas de cada individuo.

Para la aplicación del cuestionario primero se ubicaron a las medianas empresas participantes en la feria internacional de calzado “SAPICA 2020”, las cuales debían cumplir dos requisitos: ser originarias de la ciudad de León, Gto. y haber exportado en al menos una ocasión. Posteriormente se empleó el cuestionario a manera de entrevista permitiendo al receptor extender sus respuestas como considerara necesario.

Posteriormente se analizaron las respuestas dadas por el receptor y se representaron gráficamente ubicándose en cada uno de los cuadrantes del modelo: capacidades, proceso de compromiso, desempeño del compromiso y proceso de desarrollo del



compromiso, permitiendo examinar el grado de experiencia, conocimiento y eficiencia de los dueños en cada uno.

Empresa 1

La empresa REYPA BOOTS S.A. de C.V. una empresa ubicada en la ciudad de León, Guanajuato dedicada al calzado tipo vaquero, fue fundada en el 2012 y se encuentra activa en el mercado desde entonces.

Con respecto a la internacionalización, la empresa ha tenido la oportunidad de realizar exportaciones a Costa Rica, Canadá, Francia y Estados Unidos en su mayoría. Las exportaciones son realizadas una vez cada dos semanas ya que cuentan con la capacidad de producción para solventar la demanda, sin descuidar el mercado nacional. En consecuencia, el dueño de la empresa se ha dado a la tarea de tomar diversos cursos y certificaciones por parte de Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) para así poder transmitir los conocimientos a sus empleados y poder satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a la calidad del producto.

Al momento de efectuar las exportaciones las complicaciones consisten principalmente en términos del idioma para el caso de Francia ya que al momento de realizar una traducción de las especificaciones del pedido pueden cambiar de un idioma a otro para evitar esto se ha solicitado a traductores profesionales para realizar este tipo de traducciones. El empresario mencionó que la adquisición de conocimiento de la última exportación realizada por la empresa con respecto a la primera ha sido realmente amplia a consecuencia de que se realizan a diversos clientes y cada uno de ellos demanda diferentes características a pesar de que la empresa posee ya un catálogo determinado de todos sus productos.

La confianza con los clientes y con el equipo de trabajo ha aumentado al mismo tiempo que el número de exportaciones realizadas. Por parte del equipo de trabajo, se debe a que los destinos de las exportaciones son diferentes, por consecuencia la comunicación constante entre los empleados es un factor importante para que las actividades se

realicen de manera eficiente, por otro lado, por parte de los clientes la confianza se genera dando seguimiento mediante llamadas y mensajes constantes antes, durante y después de las ventas del producto.

La confianza que han generado los clientes hacia la empresa se ha visto reflejada en el aumento de la demanda del producto a la vez que la empresa se ha posicionado en el mercado lo que se ha manifestado en la adquisición de nuevos clientes

Tabla 1. *Aplicación del Modelo Uppsala versión 2017.*

<p style="text-align: center;">CAPACIDADES</p> <p>-Capacidad de producción para cubrir la demanda nacional e internacional.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE COMPROMISO</p> <p>-Capacitaciones del dueño de la empresa por parte de CICEG.</p>
<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO DEL COMPROMISO</p> <p>-Retroalimentación favorable por parte de los clientes y generación de confianza.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE DESARROLLO DEL COMPROMISO</p> <p>-Retroalimentación del equipo de trabajo. -Consulta de traductores profesionales.</p>

Fuente: *Elaboración propia (2020)*

En esta empresa, las principales fortalezas identificadas en su proceso de internacionalización, considerando los elementos del modelo Uppsala son las capacitaciones constantes que recibe el dueño de la empresa, además de la constante retroalimentación con el equipo de trabajo y los clientes lo que ha generado confianza en ambas partes. Por otra parte, las debilidades dentro de los elementos ya mencionados consisten, en que a pesar de que se toman capacitaciones con organismos como CICEG sólo asiste el dueño de la empresa, por lo que la empresa podría considerar que las



capacitaciones sean impartidas a todos los empleados y así tener un equipo de trabajo mejor preparado para cualquier obstáculo externo que se presente.

Empresa 2

La empresa STAR COLORS S.A DE C.V. Está ubicada en San Francisco del Rincón, Guanajuato, un municipio tradicionalmente relacionado con la industria del calzado. El dueño de la empresa al realizar una visita a sus familiares se interesó por la industria del calzado así que incursionó en él. A lo largo de los años fue integrando a diversas personas, entre ellos, sus hijos, los cuales se han especializado en un área específica haciéndose cargo de colaborar en diferentes departamentos de la empresa desde el área de diseño y producción hasta la dirección. A pesar de ser una empresa con más de ochenta empleados aún posee un espíritu familiar en su organización.

Con respecto a la actividad exportadora y de internacionalización de la empresa, sí se posee por parte de los directivos el conocimiento con respecto a la manera de realizar una exportación, incluso se han realizado prototipos para diversos clientes de Estados Unidos y del municipio de León. La firma ha realizado diversas exportaciones a Estados Unidos, considerando este tipo de actividades como una ventana para abrir una visión más amplia en relación con el desarrollo de trabajo puesto que consideran que no es lo mismo producir para un mercado nacional que para uno internacional sobre todo porque en cuanto a las certificaciones, la calidad, las características del empaque y la logística son totalmente diferentes. También se consideran que las exportaciones cuentan como un parámetro para medir el nivel de desarrollo y proyección de la empresa marcando una diferencia en el antes y el después de su realización. No obstante, y pese a que han realizado diversas exportaciones hacia EUA, la empresa está consciente que le hace falta capacidad de producción para cubrir de manera más amplia la demanda del mercado nacional, el cual es un objetivo de la firma y también la razón por la cual no han ampliado los destinos de exportación hacia otros países, lo que indica que, aunque las empresas realicen exportaciones, no significa que estén bien establecidas en el mercado de su mismo país.

Por otro lado, uno de los compromisos que tiene la empresa con sus empleados, es la capacitación y la certificación constante, con instituciones como el Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC) y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). Adicionalmente a la implementación de manuales para algunos procesos de producción, dado que consideran que los empleados deben estar en constante evolución en la adquisición de nuevos conocimientos al mismo tiempo que realización de las exportaciones.

La empresa mantiene una relación estrecha con sus empleados a través de reuniones constantes en las cuales la retroalimentación tiene un papel muy importante estimulando la confianza entre el equipo de trabajo, implementan este tipo de dinámicas dado que al realizar la primera exportación se tenía desconocimiento de la manera y los procedimientos de realizarla y comprendieron que al mantener la retroalimentación activa lograron realizar la primera exportación de manera exitosa.

En cuanto a los clientes, la empresa ha desarrollado una relación cercana, esto lo logran mediante llamadas constantes recibiendo la retroalimentación antes, durante y después de cada exportación que realizan, lo que determina la confianza que el cliente va adquiriendo y que se refleja en el aumento de la demanda.

De igual manera, el cuidado de los proveedores es esencial para una exportación exitosa, es decir, la empresa tiene un especial cuidado en la comunicación hacia ellos, puesto que están conscientes de que son factores externos que pueden afectar la producción, la logística y por lo tanto el cumplimiento de la demanda del cliente. Por lo anterior, cuentan con proveedores determinados con los cuales también han tenido como prioridad generar confianza.



Tabla 2. *Aplicación del Modelo Uppsala versión 2017.*

<p style="text-align: center;">CAPACIDADES</p> <p>-Capacidad de producción para cubrir la demanda del cliente internacional.</p> <p>-Proveedores predeterminados de materia prima.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE COMPROMISO</p> <p>-Cursos y certificaciones de CICEG y CIATEC.</p>
<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO DEL COMPROMISO</p> <p>-Retroalimentación favorable por parte de los clientes y con los empleados creando relaciones interpersonales.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESO DE DESARROLLO DEL COMPROMISO</p> <p>-Reuniones constantes con el equipo de trabajo.</p> <p>-Comunicación constante con los clientes.</p> <p>-Comunicación constante con proveedores.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Las principales fortalezas de esta empresa de acuerdo con los cuatro cuadrantes del Modelo Uppsala recaen en las constantes capacitaciones que son impartidas a los empleados, también en la comunicación continúa con los clientes, empleados y proveedores, que mantienen la comunicación abierta previniendo cualquier contratiempo ya sea interno o externo.

Por otra parte, las debilidades de la empresa capacidad instalada de producción para satisfacer la demanda nacional, pese a esto, no supone un problema en su totalidad, ya que la firma cubre perfectamente la demanda internacional.

Empresa 3

La empresa familiar Ivi Love S.A. de C.V. fundada hace 25 años y ubicada en la ciudad de León, Guanajuato está dedicada a la fabricación de calzado, que ha crecido a lo largo de los años siguiendo las tendencias de la industria. Al ser una empresa familiar los conocimientos en cuanto a la elaboración del calzado y el conocimiento del mercado se han heredado de generación en generación.

Respecto a su actividad exportadora y proceso de internacionalización, hace 3 años la empresa fue contactada físicamente después de participar en la feria comercial SAPICA por compradores de Guatemala y Honduras, países en los que en conjunto ha realizado un total de cinco exportaciones. A pesar de esto, el dueño de la empresa no posee el conocimiento suficiente de la manera eficiente de realizar una exportación por lo que sólo se han encargado de enviar la mercancía a un distribuidor, es decir un agente de ventas en México, contratado por el cliente, el cual se dio a la tarea de realizar todos los trámites respectivos para poder introducir el producto a dichos países. Por lo tanto, los empleados y los directivos de la organización no han recibido curso, capacitación o certificación alguna para la adquisición del conocimiento de la manera de realizar una exportación.

Con respecto a la relación y retroalimentación que recibieron por parte de los clientes fue casi nula. En su caso, el cliente se adaptó a la empresa y no viceversa, es decir, no recibieron indicaciones o especificaciones del producto como tal y sólo recibieron orientación del modo de realizar el embarque en detalles del empaque del producto el total de seis pares de zapatos por caja a doce pares. En relación con la comunicación con el equipo de trabajo de la empresa, se mantuvo sin cambio alguno, debido a que como ya fue mencionado antes, los clientes se adaptan al producto de la empresa, lo cual no provocó algún cambio en la producción y por lo tanto la comunicación y la relación entre los miembros de los equipos de trabajo permanecieron sin ningún cambio.

Tabla 3. *Aplicación del Modelo Uppsala versión 2017.*

<p style="text-align: center;">CAPACIDADES</p> <p>-Capacidad suficiente de producción para cubrir la demanda.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESOS DE COMPROMISO</p> <p>-Compromiso con la demanda del cliente (cantidad de pares de zapatos). -Comunicación con agente de ventas.</p>
<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO DEL COMPROMISO</p> <p>-Retroalimentación favorable por parte de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESOS DE DESARROLLO DEL COMPROMISO</p> <p>-Comunicación con el agente de ventas a cargo. -Adecuación del tamaño del embarque para el embarque.</p>

Fuente: *Elaboración propia (2020)*

En esta empresa, las principales fortalezas identificadas en su proceso de internacionalización en consideración de los elementos del Modelo Uppsala son el compromiso con la demanda del cliente además de la asignación de un agente de ventas externo encargado de realizar la exportación.

Por otra parte, las debilidades dentro de los elementos también mencionados radican en que aun cuando han realizado varias exportaciones, lo hacen a través de agentes de ventas encargados de los trámites como se muestra en el cuadrante del proceso del compromiso, es decir la empresa no adquiere ese compromiso por lo tanto no genera en sí ningún conocimiento o evolución en cuanto al aprendizaje del procedimiento de una exportación. Por lo tanto, las recomendaciones para una mejora en las actividades de sus procesos son realizar ellos mismos todas las actividades de sus procesos de internacionalización.

Empresa 4

La empresa CRUZ SHOES comenzó sus actividades desde el año 2004 y se ha mantenido creciendo en el mercado local, logrando consolidarse y tener una presencia en el sector por más de 10 años.

En relación con las actividades de internacionalización de la empresa, una de las principales personas a cargo, aunque conoce de manera ambigua la forma de realizar una exportación, a pesar de haber atendido a clientes de países como Guatemala y Costa Rica. En ambos casos los clientes contactaron a la firma en la feria El Salón de Piel y Calzado (SAPICA) y durante tres años exportaron sus productos.

Cabe destacar que la manera en la que preservaban la confianza y la comunicación con sus compradores era a través de llamadas constantes antes, durante y después de que se les hacía llegar el producto lo que contribuyó a que no se presentará problema alguno al realizar el proceso de exportación. Además, en todo momento la empresa obtuvo el apoyo de un agente aduanal encargado de revisar las regulaciones y restricciones respectivas de la exportación y al mismo tiempo la empresa se aseguró de que las características del producto cumplieran con las expectativas de los clientes.

Sin embargo, la firma ha dejado de lado las actividades de exportación concentrándose en el mercado nacional por lo que no se ha desarrollado más en el mercado internacional. Aun así, en el tiempo en el que estuvieron inmersos en actividades internacionales pudieron observar la importancia de mantener una buena relación con sus clientes para poder obtener una buena relación con sus empleados. La empresa argumenta que los empleados deben tener un flujo constante de “trabajo” que no se lograría sin la demanda de los clientes, en conclusión, la relación hacia cliente va de la mano con la de los trabajadores.

Por último, la empresa ha detenido operaciones en el mercado internacional, concentrando sus esfuerzos y recursos en el mercado nacional que hasta el momento se ha ampliado gracias a la comunicación dónde particularmente las redes sociales, han desempeñado un papel importante.

También, respecto a cómo han mejorado las relaciones con su equipo de trabajo la empresa se ha preocupado por proporcionarles maquinaria y manuales para que puedan lograr más eficiencia en el trabajo, así como evitan la rotación de personal y por ende ha generado una relación más estrecha para con ellos.

Tabla 4. *Aplicación del Modelo Uppsala versión 2017.*

<p style="text-align: center;">CAPACIDADES</p> <p>-Capacidad de producción para cubrir la demanda.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESOS DE COMPROMISO</p> <p>-Adquisición de maquinaria y manuales.</p>
<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO DEL COMPROMISO</p> <p>-Clientes cautivos por tres años. -Desarrollo de lealtad por parte de los empleados y viceversa.</p>	<p style="text-align: center;">PROCESOS DE DESARROLLO DEL COMPROMISO</p> <p>-Retroalimentación por medio de llamadas y correo electrónico con los clientes. -Baja rotación de personal</p>

Fuente: *Elaboración propia (2020)*

En esta empresa destaca que las principales fortalezas son la lealtad hacia los trabajadores que se genera con sus empleados. Las principales debilidades se presentan en el nulo seguimiento del mercado extranjero lo que detiene la evolución relativa a la generación de conocimiento y el desarrollo de confianza hacia nuevos clientes.

Dicho esto, se determina que las oportunidades de mejora se presentarán cuando la empresa decida retomar las exportaciones de su producto, considerando que, para que se



presente una mejora de los procesos de venta internacionales, una de las premisas es que haya una actividad constante.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo entender el contexto en el cual se desarrollan en la actualidad, las PyMEs de calzado en la ciudad de León, Guanajuato y abrirnos un panorama más amplio respecto a la interacción que tienen los empresarios con el mercado internacional.

En las diferentes entrevistas realizadas a los dueños de las empresas se analizó que, a pesar de que las empresas están dedicadas al mismo giro empresarial, es decir, calzado, repercute en demasía el público al que van dirigido, por ejemplo en el caso de la empresa REYPA BOOTS S.A de C.V. dedicada a la elaboración de botas de piel y que su mercado se considera un “nicho”, posee un amplio conocimiento respecto a la logística requerida para una exportación debido a que el mercado al que se dirige es en su mayoría extranjero, propiamente Estados Unidos, en donde es altamente demandado, realizando de manera constante exportaciones que le permite a la empresa crecer en la adquisición de conocimiento y por ende adquiere un compromiso sólido con el mercado extranjero, a diferencia de las demás empresas las cuales su mercado pertenece a un segmento más amplio y no propiamente un “nicho” por lo que solo han hecho exportaciones de manera esporádica, lo que les impide adquirir conocimientos de manera más constante y por lo tanto, compromiso, a excepción de la empresa STARCOLORS, que también ha tenido presencia en el mercado internacional, sin embargo, a pesar de estar en vías de crecimiento y adquisición de conocimiento, la empresa está centrada en ampliar su mercado nacional antes que el mercado internacional lo que representa un alto en el incremento del entendimiento del mercado internacional.

Además, se concluye que los dueños de dichas PyMEs no presentan ninguna complicación para lograr exportar su producto, sin embargo, en cuanto a las consideraciones del Modelo Uppsala, muchas de las PyMEs se abstienen a adquirir el

conocimiento de la manera de realizar exportaciones, contratando intermediarios, lo que también repercute en la generación de compromiso y confianza con los clientes, así como con los equipos de trabajo. También se identificó que los empresarios dedicados a este sector de manera simple no poseen el interés de adquirir conocimientos en cuanto al mercado internacional.

De manera personal, se considera que lo anterior se ve influenciado por la edad de los dueños de las empresas, que en su mayoría son adultos mayores que han dedicado su vida a la fabricación de calzado y por ende poseen un arraigo demasiado grande a sus raíces en la forma de producción y comercialización de calzado, llegando a considerar innecesario la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto al mercado internacional y otras formas de comercio.

La edad también repercute en la forma de comercializar el calzado que es producido, ya que en la actualidad el e-commerce es uno de los principales canales de venta, desde menudeo hasta mayoreo, sin embargo, este tipo de canales de comercialización es más utilizado por los jóvenes adultos que los adultos mayores, creando un rezago en la adquisición de nuevos conocimientos de comercialización.

Sin embargo, muchos de los dueños de las medianas empresas han comenzado a involucrar a las personas más jóvenes de sus familias en la industria del calzado, acción que puede repercutir de forma positiva y puede abrir paso a motivar a los dueños a adoptar nuevas formas de comercio.



Referencias

- Alquicira, A. M. (2018). Cuarta revolución industrial e innovación disruptiva en empresas productoras de calzado. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1651>
- Calleja, M. (1984). Dependencia y crecimiento industrial: las unidades domésticas y la producción de calzado en León, Guanajuato. *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, (pp. 54-85), <https://www.colmich.edu.mx/relaciones25/files/revistas/017/MargaritaCalleja.pdf>
- CICEG. (2020). *Retos para la cadena de calzado en México en 2020: consumo interno y retos internacionales ante la pandemia de Covid-19*, <https://www.ciceg.org/pdf/RetosDeLaIndustriaDelCalzad2020.pdf>
- CICEG. (s.f.). *Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato*, <https://www.ciceg.org/mision.html>
- Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato [COFOCE]*. (s.f.), <https://cofoce.guanajuato.gob.mx/servicios-y-apoyos/>
- Cuéllar Pérez, U., Nieto Urroz, M. E., & Echandi Rodríguez, G. (2018). *Acciones 2018 Informe de Actividades*. León, Guanajuato: Comunicación y Relaciones Públicas.
- Dussel Peters, E., & Cárdenas Castro, H. L. (25 de 01 de 2018). *CICEG*, https://www.ciceg.org/pdf/RetosdelSector_baja.pdf
- Dussel Peters, E., & Pérez Santillán, L. (06 de 2018). *CICEG*, https://www.ciceg.org/pdf/CICEG_DUSSEL.pdf
- Dussel Peters, E., & Pérez Santillán, L. (2019). *CICEG*, https://www.ciceg.org/pdf/agendadecompetitividad_web.pdf
- Dussel Peters, E., & Pérez Santillán, L. (2019). *CICEG*, https://www.ciceg.org/pdf/agendadecompetitividad_web.pdf

Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las PyMEs Innovación para Exportar*,

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40737>.

González Alvarado, T., & González Fernández, S. (2016). Evolución de la cooperación entre las pequeñas empresas en el sector del calzado como respuesta a las cadenas globales de valor y a la reducción de costes. *Revista de Estudios Corporativos*, (pp. 74-97),

<https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/54922>

Hernán Reche, F. (2019). *¿Un clúster industrial en América Latina? la industria mexicana del calzado de cuero en León, Guanajuato*. Universidad Nacional de Córdoba.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/industria-mexicana-calzado.html>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, (pp.1411-1431)

Logística y Comercio Exterior. (2020). Recuperado el 22 de 11 de 2020,

<https://www.logycom.mx/blog/requisitos-documentos-para-exportar-mercancia>

Morales Alquicira, A., Rendón Trejo, A., & Guillén Mondragón, I. J. (2020). Cuarta revolución industrial e innovación disruptiva en empresas productoras de calzado. *Red Internacional de Investigadores de la Competitividad*, 12, (pp. 842-858).

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1651>

Pérez Cuéllar, U., Nieto Urroz, M. E., & Echandi Rodríguez, G. (2019). *Informe de Actividades de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato 2019 Caminamos hacia el futuro*. León, Guanajuato: Comunicación y Relaciones Públicas,

<https://www.ciceg.org/pdf/Informe2019.pdf>

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*.



Anexo 1

Cuestionario de Entrevista Modelo Uppsala.

- 1.- ¿Cuál es la historia de su empresa?, ¿cómo se fundó y cuál es la manera en la que se ha desarrollado hasta el día de hoy?
- 2.- ¿Conoce la manera de realizar una exportación?
- 3.- ¿Ha realizado alguna exportación de su producto? Si es así ¿a qué país exportó y por qué eligió ese país?
- 4.- ¿Por qué tomó la decisión de exportar su producto?
- 5.- ¿Qué tan frecuentemente realiza exportaciones y a qué países las realiza?
- 6.- ¿Usted o sus empleados recibieron o han recibido cursos de capacitación? Si es así, ¿Qué tipo de capacitaciones y en qué institución?
- 7.- ¿Cuál ha sido su experiencia al realizar las exportaciones de su producto, es decir, ¿qué se le facilitó y que se le dificultó?
- 8.- ¿Continúa realizando exportaciones de su producto con los mismos países? ¿Decidió expandir su mercado hacia países diferentes? ¿Por qué?
- 9.- ¿Considera que ha generado más conocimiento con respecto a la manera de realizar una exportación?
- 10.- ¿Considera que es más importante generar confianza con sus clientes o con su equipo de trabajo? ¿Por qué?
- 11.- ¿Considera que a lo largo de las exportaciones realizadas ha generado nuevos conocimientos para la mejora respecto al desarrollo en las actividades de sus procesos de exportación?
- 12.- ¿Cómo fue la relación con sus clientes al momento de realizar la exportación?
- 13.- ¿Cómo fue la relación con su equipo de trabajo al planear, organizar y realizar la exportación de su producto?
- 14.- ¿Recibió retroalimentación por parte de sus clientes?, si fue así ¿Qué retroalimentación recibió de sus clientes después de realizar la exportación?
- 15.- ¿Considera que ha generado más confianza con sus clientes y con su equipo de trabajo?
- 16.- ¿Cuáles son los cambios que ha realizado en las actividades de sus procesos de exportación con respecto a los conocimientos que ha adquirido al hacer exportaciones pasadas? es decir, ¿Qué mejoras ha hecho con respecto a sus experiencias pasadas?