



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

**IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS PARA
TENERIA EUROPEA S.A. De C.V.**

LEANNA ANDREA NATALIE JELDRES TISELJ

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Galo López.

Viña del Mar, Diciembre 2007.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Quiero agradecer a las personas que me ayudaron y estuvieron a mi lado durante el desarrollo de toda mi carrera y de este informe de práctica.

Agradezco a toda mi familia por el apoyo, el cariño y la paciencia que me brindan en todo momento, especialmente a mi madre quien ha sido un pilar fundamental tanto en mi desarrollo personal como profesional.

A mi tío Augusto, el cual ha sido como un padre para mí, y sin el cual nada de esto hubiera sido posible, gracias por todo su apoyo, tanto emocional como económico durante toda mi carrera.

Agradecimiento especial para mí Profesor Guía Sr. Galo López, quien a pesar de todas sus ocupaciones y dificultades se comprometió y trabajó para sacar este informe adelante.

Agradezco al Sra. Carolina Navarro directora del departamento de capacitación y desarrollo y al Sr. Carlos Durán, Gerente de Recursos humanos de Tenería Europea, por su amplia colaboración personal y profesional en el aporte de información, que sirvió como principal soporte para consolidar el presente informe.

Agradezco a todos mis buenos amigos, por su apoyo incondicional, su compañía, sus buenos consejos y por estar siempre con una palabra de aliento cuando la he necesitado.



Índice:

Agradecimientos	2
Introducción	6
1. Antecedentes previos	10
1.1 Historia de la Piel	10
1.2 Reseña Histórica de la Empresa	12
1.3 Nuevos Cambios	13
1.4 Descripción Práctica Profesional	13
1.4.1 Tareas desempeñadas por mi en Tenería Europea	13
2. La Empresa	16
2.1 Descripción de la Empresa	16
2.2 Estructura	19
2.2.1 Funciones de los Departamentos	20
3. Cueros de alta Calidad para los Mercados Internacionales	24
3.1 ¿ Por que es importante conocer lo que es la curtiduría y sus procesos?	24
4. Diagnóstico Organizacional	27
4.1 Análisis Interno (Microentorno)	29



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

4.1.1	Cultura Organizacional	29
4.1.2	Valores Corporativos	29
4.1.3	Modelo actual de Gestión	30
4.1.4	Objetivo de la Empresa	31
4.1.5	Motivación	31
4.1.6	Autoridad y Liderazgo	32
4.1.7	Tecnología	33
4.1.7.1	Maquinaria	33
4.1.8	Política de Calidad	37
4.1.8.1	Definiciones básicas	37
4.1.8.2	Objetivo de calidad para Tenería Europea	38
4.2	Análisis Externo (Macroentorno)	
4.2.1	Factores Económicos	51
4.2.2	Factores Tecnológicos	54
4.2.3	Factores Políticos	56
4.2.4	Factores Legales	59
4.2.5	Factores Socio-Culturales	60
4.2.6	Factores Ambientales	62
4.2.7	Factores demográficos	63
4.2.8	Factores competencia	65
4.2.9	Análisis Competitivo	66
4.3	FODA	82



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

4.4 Matriz FODA_____	89
4.5. Conclusiones del FODA _____	90
5. Implementación de las herramientas estratégicas_____	95
5.1 Misión y Visión_____	95
5.2 Objetivos Estratégicos_____	97
5.3 Objetivos y Estrategias_____	100
5.4 Estrategias y Planes de Acción_____	103
6. Aporte de las herramientas estratégicas a los objetivos del negocio_____	114
7. Conclusiones_____	118
ANEXOS	
Anexo 1: Histología de la piel, procesos, y maquinaria empleada en la curtiduría_	121
Anexo 2: Productos sintéticos chinos en México_____	140
TLC México-China y sus principales impactos en la industria_____	142
BIBLIOGRAFÍA.	
* Bibliografía_____	145
* Fuentes de Información_____	146



Introducción

En la historia del hombre las pieles siempre han tenido una importancia esencial. Su primer uso fue principalmente para la protección del cuerpo humano. De hecho se han encontrado artículos de piel perfectamente conservados en tumbas egipcias, con una antigüedad de aproximadamente 3 mil años A.C. Por esa razón puede considerarse a esta industria como una de las más antiguas.

La industria de la curtiduría la conforman las empresas curtidoras, también conocidas como tenerías, que se dedican a curtir cueros crudos y pieles de diferentes especies animales. Esto consiste en someter los cueros crudos a un proceso físico-químico que detiene la putrefacción y le da a las pieles totalmente terminadas sus características finales de color, textura y confort, de acuerdo con el producto manufacturado que se vaya a fabricar.

En México la curtiduría tiene gran arraigo. Sus principios datan del siglo XVII, cuando tuvo una evolución paulatina en el periodo 1806-1854. En esta etapa comenzó a destacarse la que hoy se considera como la industria más antigua del país. A partir de 1890 se empezó a usar el curtido al cromo, mismo que fue inventado en Francia en 1884. Gracias a esto, la industria curtidora mexicana comenzó a tecnificarse y a desarrollarse industrialmente.

Es así como una de las más importantes industrias curtidoras a nivel nacional y desde hace un tiempo también a nivel internacional, se encuentra ubicada en México,



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

especialmente en la ciudad de León, Guanajuato, la que es conocida como “La ciudad de la piel y el calzado”.

Siendo la curtiduría la principal industria de la ciudad de León, es que en el año 1978 nace “Tenería Europea”, la que se caracteriza por ser una Empresa familiar, perteneciente a la familia Martínez Treviño, dueña a la vez de “Grupo Emyco”, el cual es un conjunto de Empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado, y para las cuales Tenería Europea aporta el 75% de su producción de pieles, principal materia prima de Emyco para la manufactura de calzado.

Es por lo anteriormente expuesto, que el objetivo del trabajo de investigación que a continuación se presenta, se centra en el desarrollo de una metodología de planificación estratégica aplicable a “Tenería Europea”, con lo cual esta podrá hacer frente sin tanto problema a la invasión China, el que es uno de sus principales competidores potenciales junto con sus productos sintéticos. Con toda esta planificación estratégica Tenería Europea podrá disminuir considerablemente el escenario de incertidumbre que atraviesa hoy por hoy, y podrá adoptar una posición mucho más defensiva frente a sus competidores.

El presente informe permitirá determinar y comunicar a través de objetivos una descripción de lo que desea la empresa. De esta forma se podrán conocer los beneficios de contar con una planificación estratégica formal y así lograr ventajas competitivas sustentables y sostenibles en el tiempo.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

El desarrollo de esta investigación se encuentra limitado por la información disponible y otorgada por la empresa de sí misma y en los conocimientos sobre planificación, es por esta última razón que no se establecerán indicadores.

Por todo lo anteriormente señalado y debido a los nuevos desafíos que plantea la economía nacional y mundial es que toda Empresa debe tener un Plan Estratégico, puesto que en este se sustentan los objetivos a largo plazo de cualquier organización.

Cualquier Empresa que no comience a preocuparse prontamente por este tema irá desapareciendo gradualmente.

Para ello, este trabajo se desarrolla en 7 capítulos, en los cuales se aborda desde un estudio del macro y del micro entorno, un análisis FODA de la Empresa, para finalmente terminar con un detallado plan de acción, que le permita hacer frente a la incipiente competencia proveniente de China especialmente, de manera de adoptar una posición competitiva, la que en la actualidad es inexistente para la empresa.



CAPITULO 1



1. Antecedentes Previos

1.1 Historia de la piel

Desde de los primeros estudios de la civilización humana las pieles de los animales se preparaban de forma rudimentaria y se utilizaban como indumentaria protectora frente a agentes atmosféricos.

Cabe suponer que inicialmente las pieles en bruto se sometían solamente al proceso de secado y a un tratamiento con humo para transformarlas en útiles. Posteriormente el progreso de la civilización trajo consigo nuevos desarrollos, nuevos conocimientos, según los cuales conseguiría una mejor utilización si la piel en bruto se trataba con productos vegetales que contenían taninos (corteza, madera o frutos troceados).

Se aprendió que la inmersión de las pieles en agua (proceso de putrefacción controlada), y mediante un tratamiento con ceniza (caldero) se podía eliminar el pelo, siempre que la piel “curtida” tuviera que utilizarse como cuero y no como piel de peletería.

Por la tradición histórica sabemos que aparte de los diversos tipos de curtición vegetal se practicó también la curtición al aceite que empleaba aceites de animales marinos, métodos que en parte subsisten hasta nuestros días. La curtición blanca con alumbre completó en estudios posteriores el nivel de conocimientos de los curtidores de antaño.

La tintura o darle el color al cuero con sustancias de índole vegetal, animal o mineral, se remonta a su vez a tiempos muy remotos.

A partir de esos inicios, se desarrolló en el transcurso de los siglos un oficio artesanal de mucha tradición y después de la implementación del curtido con cromo a finales del siglo



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

XIX, surgieron numerosas industrias, cuya proyección mundial e importancia económica son de todos conocidas.

En la ciudad de León, Guanajuato, lugar donde se encuentra ubicada Tenería Europea, la industria de la curtiduría se dio en un inicio de manera muy artesanal y tradicionalmente se pasaban los conocimientos de padre a hijo, tiene sus inicios a finales de 1800, con inmigrantes europeos, pero su inicio en América fue después de la conquista.

1.2 Reseña Histórica de la Empresa



Grupo Emyco se fundó el 14 de diciembre de 1926 por Felipe Venicio Martínez Chapas y desde entonces corresponde a un negocio familiar, el cual tiene la finalidad de hacer las cosas bien con seguridad y éxito.

Tiempo más tarde se funda “Tenería Europea S.A” , en el año 1978, y originalmente se denominó “Tenería Flama S.A”.

Tenería Europea es una Empresa que pertenece al Grupo Emyco, el que es un conjunto de Empresas dedicadas a la producción y comercialización de calzado, y para el cual Tenería Europea es el proveedor de su principal materia prima , el cual es el cuero.

Con la fundación de Tenería Europea, el Grupo Emyco comienza una estrategia de “Integración vertical hacia atrás”, ya que 75% de la producción de Tenería Europea es destinada para la producción del Grupo Emyco.

Tenería Europea comenzó su operación con diez colaboradores y toda su producción se dedicaba a la elaboración de forro de res para “Compañía Mfra de calzado Emyco”.

Su capacidad de producción era de 150 cueros diarios, con una plantilla de 39 colaboradores, sus principales productos eran: Cueros con flor corregida con gran variedad de grabados, forro de res para calzado y productos de carnaza.

1.3 Nuevos cambios



Desde 1997 se gesta la necesidad de cambiar para orientar la Empresa hacia un desempeño de clase mundial, por lo que se comienza a planear la implementación del ISO 9000.

Se establece el alcance del sistema de calidad en la Empresa, además de un importante trabajo de mejora en la eficiencia de la Empresa.

En septiembre del año 2000 se logra certificar la Empresa en ISO 9001:1994.

Comienza una etapa de impulso al desarrollo de la Empresa, en todos los aspectos.

En el año 2000, también, se comienzan los trabajos de atención en seguridad e higiene en el trabajo, y en el año 2002 comienzan los trabajos de migración del ISO 9001:2000

1.4 Descripción de Práctica Profesional

1.4.1 Tareas desempeñadas por mí en Tenerife Europea.

La verdad es que tengo que describir como grata mi experiencia en Tenerife Europea.

Mi práctica profesional fue desempeñada principalmente en el departamento de Recursos Humanos, específicamente en la división de capacitación y desarrollo, donde tenía la tarea de supervisar el cumplimiento de los estándares de trabajo exigidos por el Grupo Emyco en su planta dedicada al rubro de la curtiduría de cueros salados.

También a mi cargo estaba la revisión del cumplimiento de la política de calidad y de la norma ISO 9001 en los procesos productivos mediante un cuestionario determinado que los empleados debían responder, y aplicación y realización de auditorias en función de la política de las "5'S".



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

A la vez tuve que realizar diariamente control de asistencia y posteriormente la capacitación del nuevo sistema de control de asistencia, el cual consistía en un lector dactilar.

Sin embargo, debo señalar como lo más gratificante en mi estadía en Tenería Europea la realización de charlas motivadoras, orientadas especialmente a la capacitación y completación de estudios, así también como el aprendizaje de la utilización y aplicación de "Exámenes psicométricos", para la evaluación de los rasgos conductuales de los empleados y potenciales empleados.

Finalmente, debí velar por el cumplimiento de los reglamentos de seguridad e higiene en la planta.

Los mayores logros alcanzados durante mis dos meses en Tenería Europea, fueron el participar activamente y conocer el manejo de una gran Empresa, la que es dueña de una gran participación de mercado en México como así también en otros países a los que exporta. Esto fue posible por que a pesar de haber sido designada al departamento de recursos humanos, a la división de capacitación y desarrollo, tuve libre circulación por diferentes departamentos, por lo que puede realizar distintas tareas, algunas distintas y ajenas al departamento de recursos humanos.



CAPITULO 2



2. La Empresa

2.1 Descripción de la Empresa

Tenería Europea es una Empresa dedicada al rubro del procesamiento de pieles o cueros de Bovino, dentro de la cual presenta una gran gama de productos destinados para el calzado y otros productos de manufactura.

Esta empresa es perteneciente al Grupo Emyco, la cual es una importante y reconocida Empresa dedicada a la fabricación de calzado, y la que ocupa un importante lugar dentro del mercado mexicano.

Tenería Europea provee cerca del 75% de la materia prima con la que produce Emyco, y el resto de la producción de Tenería Europea es destinada para la exportación, a países tales como China, Japón, Brasil, Estados Unidos, Nueva Zelanda, entre otros.

La capacidad actual de la Empresa es de 6.000 piezas de cuero entero o 12.000 lados por semana, con una capacidad de hasta 1.200 cueros enteros por día.

El proceso productivo es para procesar piel de bovino o res, el cual proviene en un 95% de Estados Unidos, sobre todo del norte de Texas, con una mezcla de 80% cuero en azul y 15% de cuero verde salado.

La transformación de piel o cuero posee un proceso general que se compone de tres pasos fundamentales:

Curtido, Recurtido, teñido y engrase, y Acabado.

En Tenería Europea están comprometidos con productos de calidad e innovadores; con entregas confiables para satisfacer las necesidades de los clientes, comunidad y accionistas; impulsando el continuo desarrollo del personal y proveeduría.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Es por esto que para Tenería Europea es de suma importancia contar con el respaldo de la norma ISO 9001, ya que mediante esta norma es reconocida la alta calidad de sus procesos y de esta forma pueden ser más competitivos en los mercados internacionales.

Además a Tenería Europea la abala su importante conciencia medioambiental, mediante procesos de manejo de desperdicios, conservación del agua y la aplicación de la “Ecotecnología”.

Este último aspecto mencionado es de suma importancia debido a que existen distintas regulaciones del gobierno, además del hecho de que la comunidad es cada vez más socialmente responsable y la preocupación por el desarrollo sostenible ha crecido enormemente en los últimos años.

Siendo todo lo anteriormente mencionado de gran importancia, cabe señalar uno de los aspectos más relevantes para Tenería Europea como Empresa, y este es su misma gente.

Se basan en un principio que el recurso más importante para el éxito es la gente, por lo que la Empresa posee una preocupación constante en capacitara sus recursos humanos, basándose en la detección de las necesidades se programan diversas actividades tales como: Cursos, talleres, actividades orientadas a capacitar a los colaboradores de la Empresa.

Además se les apoya para que terminen sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria abierta, carrera técnica o profesional, dependiendo del puesto que tenga el colaborador.

Además de la capacitación, los colaboradores cuentan con otros beneficios tales como vales de despensa que se entregan cada fin de mes, transporte gratis, seguro de vida, la posibilidad de acceder a una caja y fondo de ahorro, actividades deportivas, servicio



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

médico, descuentos especiales en productos pertenecientes al "Grupo Emyco", becas especiales para hijos de colaboradores, entre otros.

Es por todo esto que Tenería Europea cuenta con un personal altamente motivado y calificado, ya que cree tanto en el desarrollo y mejora continua de sus procesos y productos como en el de su más importante recurso: “ El recurso humano”.



2.2.1 Funciones de los departamentos

Director general: Es quien debe aprobar todas las decisiones tomadas y todas las nuevas implementaciones adoptadas por el Gerente general, y están en directa y constante comunicación entre sí.

Gerente general: Tiene que estar a cargo de todos los jefes de área y oficina. Es el encargado de los negocios.

Recepcionista: Es la que esta en directo contacto con el Gerente general, y está encargada de gestionar las reuniones con clientes y proveedores, atender las llamadas, y cumplir con todo lo que requiera el Gerente general, en cuanto a orden, itinerarios y programaciones.

Gerente de operaciones: Es el encargado de velar por la correcta gestión en todas las etapas de producción y por la correcta utilización de las nuevas implementaciones tecnológicas



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

A la vez hacer planes para la reducción de los tiempos de entrega, y para la obtención de una producción más eficiente.

Servicio al cliente: Sugiere ideas para mejorar la atención al cliente.

Se encarga de mejorar continuamente la calidad del servicio que se ofrece a la hora de vender sus productos y del servicio postventa de estos, de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes.

A la vez, realiza encuestas de satisfacción tanto a los clientes como a los empleados.

También se encarga de gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes y de establecer controles para la evaluación de la Atención al Cliente.

Crea programas y mecanismos que diferencien a la Empresa de la competencia en cuanto al servicio con los clientes.

Posee, también, la tarea de formar al personal en un mejor trato y servicio al cliente.

Y Finalmente debe atender las reclamaciones de los clientes.

Administración de Calidad: Se encarga de seleccionar los productos que pasen la primera selección de calidad, para enviárselos a sus clientes más importantes, y de que estos mismos productos cumplan con todos los requerimientos planteados en un comienzo por los mismos clientes y a la vez con la alta calidad, la cual es el sello diferenciador de todos sus productos.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

En un inicio, también, debe verificar y asegurarse de que la materia prima empleada es de la más alta calidad, y con la que está acostumbrada a trabajar tendría Europea.

Contable: Además de la contabilidad general y básica, tiene que estar muy acorde con las instrucciones especiales que debe tener Tenería Europea, la elaboración y presentación de presupuestos, entre otras funciones.

Gerente de RRHH: Es el encargado de velar por la correcta gestión del principal recurso que poseen, según la misma Empresa, su recurso Humano.

Aprobar los planes y presupuestos destinados a la capacitación de estos, formulados por el departamento de capacitación y desarrollo.

También atender las quejas, requerimientos y necesidades de los empleados, para asegurar que el personal se sienta completamente motivado y tomando en cuenta, y de esta forma trabajen en pro de la organización, obteniendo resultados más eficientes y alcanzando los objetivos planteados por la Empresa.



CAPITULO 3

3. Cueros de alta calidad para los Mercados Internacionales

3.1 ¿Por qué es importante conocer lo que es la curtiduría y sus procesos?

Para nadie es un misterio que hoy por hoy habitamos una aldea global, donde la competencia es cada vez más feroz.

Es por esta razón que para ser competitivos en los mercados internacionales toda Empresa debe ser poseedora de una capacidad de reacción inmediata ante cualquier posible amenaza, y contar con sellos propios e innumerables ventajas competitivas.

En el caso de Tenería Europea su principal ventaja competitiva radica en la calidad de sus procesos, que desembocan en un producto final de altísima calidad y en este aspecto se diferencia, de cierta manera, de sus competidores actuales y potenciales.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte creó dos rostros de la industria de la curtiduría: por un lado, con la llegada de nuevos productos y tecnología, la industria mexicana se colocó entre las mejores del mundo; pero por otro, la feroz competencia de los líderes mundiales y la oleada de artículos sintéticos, frenaron el potencial de los empresarios nacionales.

Uno de los principales competidores de Tenería Europea en los mercados nacionales e internacionales, como Grupo Emyco completo, es China, el cual posee una ventaja competitiva en costos, pero a la vez está muy lejos de entregar a los clientes productos de alta calidad como Tenería Europea.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Es por esto que es necesario conocer lo que es la curtiduría en sí y todo el proceso, el cual se caracteriza por ser bastante extenso, pero que de cierta manera entrega una idea del detalle minucioso que Tenería Europea pone a todos sus procesos, y el por que se han hecho acreedores de la Norma ISO 9001, y se han convertido a través de los años en una Empresa de clase mundial, la que cuenta con una importantísima presencia tanto en el Mercado Mexicano como en los Mercados Internacionales.

Por todo lo anteriormente mencionado es de suma importancia que se tenga conocimiento de todas las partes que componen la piel, de todos los procesos que conllevan curtir la piel, y de las distintas maquinarias de última tecnología utilizadas para obtener un producto de altísima calidad.

Ver anexo 1: Histología de la piel (partes y composición), proceso completo de la curtiduría y maquinaria Empleada.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

CAPITULO 4

4. Diagnostico Organizacional

Es de suma importancia que a toda organización se le realice un análisis estratégico, con la finalidad de que la Empresa conozca la posición estratégica que ocupa dentro del mercado, y así poder evitar posibles sorpresas.

Mediante este análisis es posible determinar la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impacto.

Es por esto que durante este capítulo se procederá a analizar a la organización, tanto de manera interna como externa, y en este último abarcando las dimensiones macro del entorno, las que son en las que la Empresa no puede intervenir, y las dimensiones micro, en las que se encuentran específicamente los factores de competencia y en los cuales la Empresa puede tomar una serie de medidas estratégicas para hacerles frente.

Este es un aspecto realmente relevante para la industria de la curtiduría, en este caso para la Empresa analizada, Tenería Europea, en la que la industria esta pasando por un periodo de “Contracción”, debido a la feroz competencia a la que enfrentan de los líderes mundiales y la oleada de artículos sintéticos, que han ido frenando el potencial de los empresarios mexicanos.

Otros aspectos importantes de esta “Contracción” de la industria curtidora, son los mismos que han afectado a otros rubros: el alto costo-país, impuestos elevados para las empresas,



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

tasas de interés, luz, agua y petroquímicos por arriba de lo que los curtidores pueden pagar, además de la falta de vinculación en la cadena productiva del cuero-calzado.

Este último aspecto no influye en Empresas como Tenería Europea, ya que recordemos que esta Empresa forma parte del Grupo Emyco, dedicado a la producción y comercialización de calzado, fabricados con el 75% de la producción de Tenería Europea.



4.1 Análisis Interno (Microentorno).

4.1.1 Cultura organizacional:

Sus trabajadores se caracterizan por ser innovadores, por realizar un excelente trabajo en equipo y por ser grandes profesionales.

Poseen cierta autonomía para realizar sus labores, y son libres de proponer sus opiniones o nuevas ideas, siempre y cuando beneficien y potencien su desempeño y crecimiento dentro de la Empresa.

Cabe mencionar que para Tenería Europea su principal recurso son sus mismos trabajadores, por lo que constantemente existe la preocupación por capacitarlos, y existe la necesidad primordial de diversos programas de capacitación y desarrollo para los empleados, apostando por la mejora continua de estos.

4.1.2 Valores corporativos:

La Empresa le exige a sus empleados trabajar en conjunto con un fuerte sentimiento de compromiso para con la organización ,en función de los objetivos trazados , y teniendo como meta la obtención del beneficio común.



Además, la Empresa en su conjunto procura mantener un ambiente de dignidad y satisfacción por el trabajo para todos los que la rodean y la componen, fomentando el desarrollo integral de la persona y de la organización.

4.1.3 **Modelo Actual de Gestión**

Tenería Europea presenta un modelo de gestión de clientes, ya que esta orientada a cumplir con las expectativas de estos, para conseguir, retener y reforzar las relaciones con ellos, ya sean clientes internos o externos.

Es por esto que se ha alcanzado un posicionamiento privilegiado en la mente de los consumidores, por que la marca de Tenería Europea ha sido capaz de cubrir cada necesidad de estos clientes, todas las preferencias de cada segmento que atiende la Empresa.

Todo esto se traduce en el objetivo principal de la Empresa, la que esta orientada hacia el consumidor.



4.1.4 **Objetivo de la Empresa**

Según Felipe Pablo Martínez Treviño, presidente del consejo de administración, el principal objetivo de la Organización consiste en: “La constante pasión por servir a los clientes, a través de mejorar cada día los diseños de los productos, la comodidad y calidad de estos, el tener mejores métodos, mejores procesos. Todo lo que se hace, todo lo que se planea lleva la dedicación de servir al cliente”.

4.1.5 **Motivación**

Si en un principio se intenta definir el concepto de motivación, se pueden encontrar diferentes autores así como con diferentes definiciones. Sin embargo para este caso se puede señalar que “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(3)

La principal motivación de los trabajadores de Tenería Europea, así como en la mayoría de las Empresas, es su remuneración mensual. Sin embargo, existen una serie de otros incentivos para los trabajadores, que pueden ser traducidos en beneficios, como son vales de despensa para diferentes tiendas de autoservicio, transporte gratuito, actividades de recreación y/o deportivas, capacitación con detección en las necesidades. Además se les



apoya para que terminen sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria, carrera técnica o profesional. También existen programas de apoyo de becas para que los hijos de trabajadores de Tenería Europea sigan estudiando.

(3) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

4.1.6 **Autoridad y Liderazgo**

Según la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual.

El liderazgo, por su parte, es el resultado de la autorización informal otorgada por los subordinados a la persona que los gerencia. Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos.



En cuanto a la Empresa analizada, Tenería Europea, se puede apreciar que la autoridad está ejercida por el Presidente del consejo de Administración, el señor Felipe Pablo Martínez Treviño, el cual es uno de los dueños de Grupo Emyco, al que pertenece Tenería Europea. Sin embargo, el liderazgo, entendido como aquel ejercido por una persona la que puede generar innovación y cambio, descansa principalmente en el Gerente general de Tenería Europea, el cual a través de sus quince años de gestión, es reconocido por sus colaboradores, como la imagen misma de la innovación, crecimiento, desarrollo y de la justicia y equidad, por lo que es reconocido, admirado y seguido por todos los empleados que componen Tenería Europea.

4.1.7 Tecnología

Tenería Europea es un ejemplo de vanguardia tecnológica, a la cual le aplica su compromiso con el medio ambiente.

Toda esta tecnología es conocida por la Empresa a través de diversas ferias de calzado internacionales.

Podemos mencionar la siguiente tecnología:

4.1.7.1 Maquinaria

La Empresa cuenta con tecnología de punta (las más nuevas del mercado), compradas en Europa para fortalecer la productividad, estas máquinas sirven para grabar o planchar las pieles, entre otras funciones, y se pueden encontrar las siguientes maquinarias:



- a) Máquina de vivir en azul
- b) Máquina de raspar
- c) Máquina de desvenado
- d) Máquina de Vacío
- e) Máquina de sicro (aflojar)
- f) Máquina de pistolas
- g) Máquina de pulir
- h) Máquina de medir
- i) Togglin
- j) Roller.
- k) Planchas, prensas y planchas continuas.



De todas las máquinas mencionadas, anteriormente se describió su funcionamiento en cada uno de los procesos de Curtido, recurtido, teñido y engrase, y acabado.

A su vez el alcance de la tecnología para Tenería Europea también se traduce en la mejora de las comunicaciones, a través de las siguientes formas:

a) Catálogo en Línea:

La Empresa cuenta con un catálogo en línea del interés de sus clientes, en el cual pueden consultar las nuevas tendencias en piles, como pueden ser flores enteras, flores corregidas, napas, pull up, atanados, vegetales, entre otras, con una gran gama de colores y en diferentes espesores.

b) Página en Internet:

Se ha diseñado una página en Internet de manera que pueda consultar fácil y rápido lo que el cliente necesita saber a cerca de la tenería en general, proyectos, servicios, productos, para dar una mejor atención y servicio.

Actualmente es uno de los medios en que se puede promover en el mercado local, nacional e internacional, ya que vivimos inmersos en un mundo globalizado.



c) **Ventas por Internet:**

Hoy en día la tecnología digital de medios electrónicos es indispensable pues el comercio es más rápido y eficaz y nos ayuda a proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes.

Por lo anterior cabe señalar que para brindar un mejor servicio Tenería Europea, tiene ya un portal para clientes al igual que para proveedores en los cuales se podrá acceder de una manera fácil y rápido, lo que lleva a una mejor atención, servicio y respuesta por ambas partes, consultado el cliente de la comodidad de su oficina o cualquier otro sitio sus pedidos, facturas vencidas, fichas técnicas, desarrollos, estado de su pedido en producción, fechas de entrega, con el firme propósito y compromiso de atender al cliente como se merece.

d) **“ELINK”:**

Tenería Europea cuenta con tecnología de punta como mencionábamos anteriormente, producto de la evolución digital y del mundo globalizando en el que vivimos hoy por hoy, y es por esto mismo que la Empresa se encargó de crear “ELINK”, el cual es un Software diseñado por la misma Empresa, y esta basado tanto en su experiencia como en los sistemas de administración más actuales, y cuya función es la de a hacer llegar su cultura de calidad a todos los niveles de la Empresa, incluyendo por supuesto a sus clientes.



4.1.8 Política de calidad

4.1.8.1 Definiciones básicas:

- 1) **Calidad:** “Totalidad de cualidades o características de un producto o servicio, que poseen la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente”. (1)

- 2) **Sistema de calidad:** “Conjunto de estructuras, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo las actividades de calidad”.(2)

- 3) **Objetivos de un sistema de calidad:** (3)
 - Prevenir riesgos
 - Corregir fallas
 - Reducir tiempos
 - Detectar errores
 - Mejorar la eficiencia.

(1), (2), (3) Definiciones básicas de calidad según las normas ISO-9901



4.1.8.2 Objetivo de calidad para Tenería Europea:

El principal objetivo de calidad para Tenería Europea es que todas las áreas realicen las actividades de acuerdo a lo que se establece en sus procedimientos, y mediante la experiencia más la estandarización en dar al cuero lo que necesita, se permitirá producir con mayor calidad.

Estandarización + Experiencia = Calidad

En Tenería Europea, Grupo Emyco, la calidad no es un atributo que esté en discusión, ya que se tienen estándares y procesos de certificación propios para sus proveedores externos.

En esta Empresa están comprometidos con productos de calidad e innovadores; con entregas confiables para satisfacer las necesidades de los clientes, comunidad y accionistas; impulsando el continuo desarrollo del personal y proveeduría.

En la ruta de la calidad en la que Tenería Europea ha trabajado con la finalidad de dar un mejor servicio a sus clientes (internos y externos), y en la cual comenzaron a realizar actividades a partir de 1988 para implantar un sistema de calidad, donde la parte más importante son los colaboradores, ya que es ahí donde se hace con su trabajo diario la Calidad.



"Al producir con calidad seremos aceptados en los mercados internacionales, compitiendo con las mejores tenerías y los mejores cueros".

Para esto Tenería Europea lleva a cabo tres ítems de suma importancia, para poder alcanzar su objetivo de calidad, estos son :”Proyecto Diamante”, Estandarización Internacional y Mejoramiento de la gestión, los que se detallan a continuación:

1) “Proyecto Diamante”:

El proyecto Diamante es un plan estratégico a mediano y largo plazo que tiene como finalidad fortalecer las estrategias competitivas de innovación, velocidad, confiabilidad, y calidad. Este plan contempla una serie de proyectos específicos que impacten de manera positiva a dichas estrategias, tales como la implantación del MRPII, Entrega oportuna, ISO 90001, implantación del modelo Industria Limpia, implantación del modelo de Administración de Seguridad e Higiene., entre otros.



2) Estandarización Internacional

2.1 Certificación de calidad de procesos.

2.1.1 Certificación ISO 9001:

2.1.1.1 ¿Qué significa ISO?

ISO viene del vocablo griego “ISOS”, que significa “Igual, indicando su espíritu normativo de estandarizar las formas de hacer las cosas, para reducir sistemáticamente la variabilidad, la cual es considerada como el principal enemigo de la calidad.

También ISO son las iniciales de la “Organización Internacional para la Estandarización”.

2.1.1.2 ¿Qué son las normas ISO?

Son un conjunto de normas que proporcionan lineamientos generales para el desarrollo y administración de sistemas de calidad.

Es un documento de aseguramiento y gestión de calidad; la norma no contempla el aseguramiento del producto, sino el sistema de calidad que genera el producto.



Preocupados por la satisfacción de sus clientes y siendo congruentes con su filosofía de mejora continua, Tenería Europea, S.A. de C.V., logró en Septiembre del 2000, obtener la certificación de aseguramiento de calidad ISO 9001, de acuerdo con la norma ISO

9001:1994/INMC-004:1995. hoy en día han logrado la migración a la versión ISO 9001:2000.

La Empresa diseña cuidadosamente sus procesos de producción hasta el mínimo detalle para asegurarle que se cumplan todas las especificaciones de los productos, lo que garantiza la calidad de los mismos.

2.2 Medio ambiente.

2.2.1 Certificación Empresa limpia 10-06-2003:

Tenería Europea, S.A. de C.V. como empresa responsable y consciente de la necesidad cada vez mayor de contar con un proceso industrial más limpio, ha tomado como compromiso propio, la disminución del impacto ambiental, así como el establecer de manera general una cultura de “eficiencia” que permita garantizar la sustentabilidad de futuras generaciones, ocupándose no sólo de implementar mejoras en sus procesos o aplicar nuevas tecnologías que permitan cumplir con la normatividad en materia



ambiental, sino crear y fortalecer las actividades relacionadas con el desempeño ambiental en las distintas áreas.

Tenería Europea se a preocupado desde sus inicios en fomentar la cultura ecológica entre sus colaboradores, para lograr la simbiosis entre la empresa y el medio ambiente, también se han hecho grandes inversiones para contrarrestar el impacto ambiental de sus efluentes mediante la investigación e implantación de tecnologías limpias aplicables a su proceso.

Para contrarrestar el impacto ambiental Tenería Europea esta implantando un sistema llamado Germinación de Planta, dicho sistema consiste en un tratamiento biológico en el cual se absorben los contaminantes.

Actualmente como parte integral de un proyecto de saneamiento, se ha puesto en operación tres módulos de tratamiento de agua, que permiten eliminar de sus efluentes, los contaminantes mas agresivos para el medio ambiente

2.2.2 Programas Ecológicos:

2.2.2.1 Eco tecnología: La tecnología esta fundamentada en operaciones unitarias básicas, llevadas a su nivel máximo de optimización en cuanto a consumos de productos y energía, complementándose con tecnología aplicada a la salida de estos procesos, la cual contribuye a aumentar el desempeño ambiental de la empresa.



2.2.2.2 Emisiones Atmosféricas: Actualmente esta es un área en la cual se ha comenzado a poner mayor atención, sin embargo, se ha contribuido a minimizar tales emisiones, mediante el control de las variables de operación en los sistemas de combustión y la aplicación de un mantenimiento más estricto a las fuentes generadoras de emisiones (calderas y cabinas de pistoleo).

2.2.2.3 Conservación del Agua: En Tenería Europea, el consumo de agua tanto para proceso como para uso en servicios y el riego de áreas verdes, ha ido disminuyendo considerablemente. Esto se ha logrado mediante una serie de actividades las cuales se enuncian a continuación:

- a) Realización de campañas regulares de sensibilización sobre el uso racional del agua dirigidas a todo el personal.

- b) Implantación de un programa permanente de detección y reparación de fugas de agua y vapor, y reemplazo de líneas de conducción deterioradas.

- c) Recuperación de agua y condensados en el total de los equipos del área de producción.



- d) Captación y recuperación de aguas pluviales.
- e) Instalación de un sistema permanente para el reciclado de baños de pelambre.
- f) Reutilización del agua tratada obtenida en nuestros sistemas de tratamiento.

2.2.2.4 Manejo de Desperdicios: Se han realizado pláticas con el personal para mejorar el manejo de los residuos en general.

Se han adquirido equipos para reducir el volumen de los residuos generados en mayor cantidad.

2.2.2.5 Implementación de sistemas de orden y limpieza en toda la planta “5’S”:

Otro aspecto importante de Teneía Europea es la implementación de la política "5'S", la que se trata de cinco actividades, y por medio de las cuales se vuelven posibles los cambios de comportamiento y de actitud de las personas, posibilitando el desarrollo de un ambiente propicio para la obtención de la calidad total.

Con esta política Teneía Europea busca impulsar la cultura del orden y limpieza en los lugares de trabajo con el propósito de lograr la mejora continua orientada a eliminar el desperdicio y por consiguiente la optimización de los recursos existentes mediante la participación de todo el personal.



2.2.2.5.1 Los objetivos de las "5'S" :

Se llama estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

- a) “Seiton”, implica el mantener la Empresa ordenada y limpia en todos sus espacios.

- b) “Shitsuke”, que quiere decir, promover la autodisciplina en el personal como medio para realizar sus actividades.

- c) “Seiri”, es el establecer un control visual para facilitar la identificación de las áreas de trabajo, materiales y equipo.

- d) “Seiso”, que se refiere a detectar y eliminar los desperdicios existentes en los lugares y operaciones de trabajo.

- e) “Seiketsu”, esta palabra quiere significar lograr lugares de trabajo seguros.



Las ventajas de este sistema son principalmente un equilibrio físico y mental, y las mejorías constantes y sostenidas del ambiente de trabajo y la productividad.

Para que no decaiga el sistema de las "5'S" se debe recurrir a una capacitación constante, a auditorias cruzadas entre áreas, aplicar campañas, involucrar a la familia del personal, recibir visitas de la comunidad para que reconozcan el sistema de "5'S".

Las auditorias que se mencionaban anteriormente consisten en visitas por parte de compañeros de otras áreas, quienes auditarán el estado de aplicación de "5'S" en el área del compañero objeto de la auditoria. A su vez, el equipo de verificadores de un área determinada auditarán a las demás áreas.

Posteriormente los resultados se divulgarán en toda la Empresa y las áreas ganadoras recibirán un reconocimiento.

2.3 Seguridad e Higiene

La Empresa debe dar a conocer, difundir y capacitar en materia de este reglamento.

A la vez se debe verificar que todos los trabajadores comprendan claramente las prácticas de seguridad e higiene que deben adoptar. Se deben impartir cursos cuya finalidad sea prevenir enfermedades de trabajo, fomento a la salud, primeros auxilios, equipo y uniforme.

También se debe promover la investigación de las causas que originan accidentes y emitir recomendaciones que los disminuyan, realizando inspecciones periódicas.



Es de suma importancia el verificar que el equipo contra incendio esté en perfectas condiciones de funcionamiento. Así mismo que los extintores sean los adecuados para cada área o instalación, y dotar a los trabajadores de la ropa, calzado y equipo de protección necesario para realizar operaciones mediante firma de documento previsto para tal efecto. La reposición del equipo se hace en cualquier momento que se requiera.

2.3.1 Algunas Obligaciones de los colaboradores:

2.3.1.1 Todo personal de Tenería Europea deberá acatar el reglamento de seguridad e higiene. Los supervisores y personas designadas para formar parte de la comisión de vigilancia harán cumplir estas disposiciones, de no ser así, se sancionará a quien incumpla el reglamento.

2.3.1.2 En caso de siniestro los colaboradores están obligados a prestar sus servicios por el tiempo que fuera necesario.

2.3.1.3 Al iniciarse labores deberán cerciorarse que el equipo de protección se encuentre y en buenas condiciones para su entrega y reposición.

2.3.1.4 No debe distraerse la atención de personas que se encuentren manejando Maquinaria.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

- 2.3.1.5** No se deberán realizar mayores esfuerzos de lo que permita la resistencia física del Colaborador.

- 2.3.1.6** Los cuartos y áreas de control, materiales de desperdicios, almacenes, pasillos y escaleras, deben mantenerse transitables, limpios y libres de estorbos. Los materiales útiles se colocarán en forma segura y los desechos se eliminarán en la medida en que se produzcan.

- 2.3.1.7** Está prohibido introducir alimentos y/o refrescos al área de trabajo, también está prohibido colocar materiales u objetos que impidan el libre acceso al equipo de incendio y fumar o encender fósforos o encendedores dentro de la planta.

- 2.3.1.8** Las instalaciones sanitarias deben conservarse en condiciones higiénicas.

- 2.3.1.9** Todo el personal será sujeto a exámenes médicos cada vez que la Empresa y el seguro social lo estimen conveniente.

Como podemos ver esta Empresa posee una gran conciencia medioambiental, y se la juega por alcanzar el desarrollo sostenido, es por esto que cada uno de sus procesos es en extremo



cuidadoso, para evitar en cualquier circunstancia causar un daño irreparable al medio ambiente y a la comunidad que la rodea.

Tenería Europea esta totalmente consciente que en los tiempos que corren los productos que no dañan al medio ambiente son también sinónimos de productos de calidad, es por esto que considera este ítem como uno de los más relevantes dentro de su política de calidad.

3) Mejoramiento de la gestión

3.1 Planeación de los Recursos de Manufactura (MRP):

Esto ayuda a la Empresa a mejorar en la toma de decisiones gerenciales integrando las diferentes áreas de la empresa, bajo un mismo sistema y un solo juego de números para la compañía.



Además de la optimización del uso de los recursos de la empresa en base a la demanda de los clientes y objetivos corporativos.

Todo esto llevará a Tenería Europea a ser una empresa de clase mundial.

3.2 Entrega oportuna:

Gracias a la implementación eficiente del manejo de la administración de la demanda, y el uso de herramientas de pronósticos se ha logrado alcanzar un 98% de entregas oportunas.

Además cabe destacar que para Tenería Europea su sistema de comercialización y distribución se ha convertido en un reto en si, para poder entregar la cantidad justa y en el tiempo exacto requerido por el cliente.

Si se hace el pedido hoy, la mercancía se encuentra disponible para el cliente en no más de 11 días garantizado.

“ELMEX” es el principal distribuidor de Tenería Europea, el cual dependiendo de la ubicación geográfica del cliente, hace entrega de la mercancía en un plazo de entre 7 y 11 días.

Esto garantiza la satisfacción oportuna del cliente, y por otro lado existe una mayor rotación del inventario y mayor rentabilidad, por lo tanto hace que la venta sea más rentable.

4.2 Análisis externo (Macroentorno)

4.2.1 Factores económicos

Siendo la décima economía del mundo por su tamaño, la economía mexicana ocupa el lugar número 55 en competitividad.

A la vez tampoco se han logrado grandes avances en lo que se refiere a libertad económica; manteniendo una calificación de 6,5 de 10, ocupando el lugar 59 de 127 economías.

En el tema de la transparencia, México posee una calificación de 3,5 de 10, lo que lo ubica en el lugar 66 de 159 países.

Pese a todo lo anteriormente señalado el Producto Interior Bruto de México en paridad de poder adquisitivo (PPA) se estimó en USD 1.172 billones, siendo la segunda economía más grande de América Latina, por detrás de Brasil.

Después de la desaceleración del 2001, el país se ha recuperado, ha crecido 4.2, 3.0 y 4.8% en el 2004, 2005 y 2006, aunque se considera inferior a su crecimiento potencial.

Respecto al tipo de cambio, esta ha permanecido estable desde 1998, oscilando entre los 9,20 y 11,50 MXN (Peso Mexicano) por 1 USD.

Las tasas de interés interbancario, por su parte, en febrero del 2007 se situaban alrededor del 7%, habiendo llegado a mínimos históricos el 2002 debajo del 5%.

Las tasas de inflación también están en mínimos históricos: el 2006 la inflación fue del 4,05% y la tasa de desempleo abierto o desocupación es de 3,2%, muy bajo comparado



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

con el resto de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), pero por su parte la subocupación se sitúa en el 25%.

Sin embargo, a pesar de su estabilidad macroeconómica que ha reducido la inflación y las tasas de interés a mínimos históricos y que ha incrementado el ingreso per capita, existen grandes brechas entre ricos y pobres, los estados del norte y los del sur, y entre la población urbana y rural. Algunos de los retos del gobierno siguen siendo mejorar la infraestructura, modernizar el sistema tributario y las leyes laborales así como reducir la desigualdad del ingreso.

En cuanto a la apertura económica se puede mencionar que la mexicana es una economía orientada a las exportaciones, y más del 90% del comercio mexicano se encuentra regulado en los Tratados de Libre Comercio (TLC).

México es una economía orientada a las exportaciones. Es uno de los países más abiertos al comercio, y una potencia comercial según el valor de las mercancías, y el país con el mayor número de tratados de libre comercio.

En el 2005, México fue el decimoquinto exportador y el decimosegundo importador más grande del mundo, con un incremento del 12% anual. De hecho, de 1991 a 2005 el comercio mexicano se quintuplicó.

México es la potencia exportadora más grande de Latinoamérica; el 2005 México exportó 213.700 millones USD, el equivalente a todas las exportaciones de Brasil, Argentina,



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Venezuela, Uruguay y Paraguay juntas. Sin embargo, el comercio mexicano está integrado con el de sus socios norteamericanos.

Casi el 90% de las exportaciones y el 55% de las importaciones se dirigen o provienen de los Estados Unidos y Canadá. A pesar de eso, NAFTA no ha producido una simple relocalización del comercio. Aunque el comercio con los Estados Unidos se incrementó 183% de 1993 al 2002 y el de Canadá 165%, otros tratados comerciales han mostrado resultados aún más significativos: el comercio con Chile creció 285%, con Costa Rica 528%, con Honduras 420% y con la Unión Europea 105% en el mismo periodo.

En cuanto a la inversión, se observa un escenario con una política monetaria y fiscal estable, a pesar de los cambios de gobierno, lo que genera una mayor confianza en los inversores extranjeros en el momento de decidir en qué país invertir.

La Inversión Directa Extranjera (IDE) presenta un cuadro brillante en la economía mexicana. En los años 2000 y 2001, México fue el recipiente más grande de IDE (22.500 millones USD) en América Latina y uno de los cuatro más grandes del mundo.

4.2.2 Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos sin precedentes de las dos últimas décadas están teniendo importantes efectos en toda la sociedad. Con el objetivo de evitar la obsolescencia y promover la innovación, las organizaciones en general deben ser conscientes de los cambios tecnológicos que ocurren en su entorno.

A pesar de que en México el valor de la industria de la Tecnología de la Información tiene un valor de mercado de seis mil 377 millones de dólares, éste apenas representa menos del 1% del Producto Interno Bruto (PIB), reconoció la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones e Informática (“Canieti”).

Asimismo, detalló que este país ocupa el lugar 67 de un total de 82 naciones, y se encuentra incluso por debajo de Chile, Perú y El Salvador, en materia de inversión tecnológica.

De acuerdo a la “Canieti”, de las tres millones de empresas que hay en el país, sólo 795 mil menos del 30% tienen al menos una computadora personal y dentro de las 2.8 millones de pequeñas y medianas empresas existentes, sólo 23% cuenta con un equipo de cómputo.

Por lo que se refiere a la inversión en tecnología de la información, a nivel mundial la media es de 3.2% del PIB, Brasil destina 2.3%, Estados Unidos 4.3%, Canadá 4% y China 1.7%, mientras en México es menos del 1 %.

En un documento, la cámara indicó que el promedio de computadoras personales por cada 100 habitantes es de 8.3, en tanto que en Internet suman los siete millones 100 mil usuarios, lo que representa menos del 7% del total de la población.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Hoy en día, tanto el Estado como las Empresas, deben reconocer al Desarrollo Tecnológico como elemento de competitividad que debe fortalecerse fuertemente en todo país y en toda organización. Es por esta razón que en la actualidad cada vez más se reconoce la importancia relativa de la innovación tecnológica como herramienta competitiva.

Es por esto que es realmente preocupante el desinterés del Gobierno Mexicano en destinar mayores fondos fiscales para la Investigación, desarrollo e implementación de nuevas tecnologías.

Aún más existe el gravísimo hecho, de que en lugar de existir un avance, nos encontremos con un retroceso, ya que en lugar de aumentar la inversión para fines tecnológicos, esta ha disminuido considerablemente.

Muchos estudiosos sostienen que un país que no invierte en tecnología, está prácticamente muerto.

A la vez sostienen que el país se encuentra en un momento crítico en lo que a tecnología se refiere, ya que por cada hora que transcurre, México paga más de 53 mil dólares por adquisición de tecnología y pago de servicios tecnológicos a países extranjeros.



En otras palabras, durante la última década, México ha acumulado un déficit de más de 5 mil 600 millones de dólares, cifra que se traduce en dependencia tecnológica y subdesarrollo.

Cuando México no desarrolla equipos y los compra al exterior aumenta su dependencia tecnológica.

Este año, México invertirá 2 mil 500 millones en investigación, ese presupuesto sería suficiente para en tres años cubrir el déficit.

Por lo pronto, hoy por hoy, una empresa necesita de ciencia y tecnología para competir globalmente, si México no la produce seguirá dependiendo del extranjero.

4.2.3 Factores Políticos.

La orientación y la estabilidad de las fuerzas políticas constituyen un aspecto muy relevante en la formulación de estrategias, ya que definen los parámetros legales dentro de los cuales deben desenvolverse las organizaciones. Las acciones de los gobiernos centrales, autónomos y locales pueden afectar el futuro de muchos sectores y, en consecuencia, a las acciones estratégicas de organizaciones en particular.

México ha transitado, en pocos años, de ser una economía esencialmente cerrada a ser una economía abierta a los flujos de comercio en bienes, servicios y capitales, cuya estrategia de vinculación internacional le ha permitido elevar el valor de su economía de 263 mil millones de dólares en 1990 a 840 mil millones en 2006. El crecimiento de las



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

exportaciones en dólares corrientes durante el periodo 1993-2006 fue de 382%, lo que ubica al país en el sexto lugar mundial en incremento de ventas al exterior.

Por otro lado, México destaca por su participación y contribución en los organismos multilaterales, al formar parte de más de 130 foros, aproximadamente, y contar con alrededor de 300 funcionarios internacionales. Hoy en día, el país es el décimo contribuyente mundial, y el primero de América Latina y el Caribe, al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. De hecho, el 52% de las contribuciones de la región a la Organización son cubiertas por México.

Este país se encuentra en medio de un proceso histórico de transformación.. En los últimos diez años, los esfuerzos por adecuar al país a las nuevas circunstancias mundiales mediante la modernización de sus instituciones económicas, políticas, sociales y culturales han enfrentado dificultades derivadas de las diferencias sobre las prioridades, el ritmo y el contenido de los cambios que se requieren. México está inmerso en un proceso de cambios que no pueden ni deben detenerse. En el mundo están registrándose cambios acelerados que impactan profundamente la vida de las personas. La tecnología, la ciencia, la información, la cultura, el comercio, la movilidad laboral y los flujos de inversión, están transformando las sociedades y las economías en todos los continentes. Si México no avanza al mismo ritmo que otros países, seguirá perdiendo oportunidades para potenciar el crecimiento económico y el desarrollo social con equidad.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Cabe destacar que México de cierta manera , a pesar de que las cifras señalan lo contrario, ha sufrido un cierto retroceso.

Una de las causas de esto fue el gobierno de Vicente Fox (2000-2006), el cual provocó diversas confrontaciones con países latinoamericanos particularmente con Cuba, Venezuela y miembros del Mercosur, en lugar de consolidar ese liderazgo, fueron aislado y debilitado a México en su política exterior.

El alejamiento de México con América Latina también se ha puesto en evidencia tras diversos desencuentros con otros países de la región, coincidentemente todos con gobiernos de tendencia de izquierda; pero elegidos democráticamente en las urnas, como es el caso de Brasil, con quién se tenía firmado un acuerdo de amistad y cooperación que incluía la dispensa recíproca de visas. El acuerdo fue roto unilateralmente, por el gobierno de Vicente Fox en el 2005 y se pasó a exigir visas a ciudadanos de este país y de Ecuador.

Lo mismo ocurrió con EEUU, con el cual se llegó a momentos de gran tensión, producto de que el Gobierno de Vicente Fox manifestó su rechazo a la guerra de Irak de manera oficial en el Consejo de Seguridad en la ONU, en momentos en que México buscaba el apoyo del presidente Bush para un acuerdo migratorio.

A diferencia de Fox, Calderón, el nuevo presidente de México, el cual asumió el 1 de diciembre del año 2002, en medio de una gran crisis política, busca remediar los errores del pasado gobierno, y hacer las cosas mucho mejor, mediante un reto común, el que es el de culminar el ciclo de transformaciones para darle viabilidad a México en el futuro. Ello implica actuar en varios frentes: en la política social, en la economía, en la



seguridad pública, en el fortalecimiento de las instituciones democráticas, en la preservación del medio ambiente, y en una política exterior activa y responsable.

La meta es lograr un país con justicia y generación de empleos, con equidad e igualdad de oportunidades, para poder superar las condiciones de pobreza en las que siguen viviendo millones de mexicanos carentes de acceso a la educación, a la salud, a la justicia y a los servicios básicos. Es lograr un entorno seguro para todos los mexicanos; un país limpio, libre y democrático; un México que crezca de manera sostenida; un México que compita y gane en el mundo.

4.2.4 Factores Legales

Las leyes y regulaciones comúnmente son restrictivas, aunque en ocasiones protegen o benefician a determinados sectores industriales; de esta forma, los factores legales pueden afectar positiva o negativamente a las organizaciones sobre las cuales influyen. Por supuesto, el ámbito de análisis no debe estar limitado al entorno nacional, ya que las normativas y los hechos políticos de repercusión internacional pueden ejercer una influencia decisiva.

Las políticas públicas pueden influir sobre el grado de innovación y adopción de tecnologías para la reducción de la contaminación en las empresas, así como sobre el

tipo de tecnologías seleccionadas (por ejemplo, medidas preventivas). Estos efectos se dan independientemente de su evaluación. No obstante, la difusión de tecnologías que ahorran en el uso del ambiente y los recursos naturales es deseable para la sociedad. Así, idealmente, se mejoran la productividad y la competitividad, y por ende se favorecen el crecimiento económico y la generación de riqueza sin comprometer la sostenibilidad ambiental.

4.2.5 Factores socio-culturales

Los factores sociales que afectan a una organización incluyen las creencias, los valores, las actitudes, las opiniones y los estilos de vida que se desarrollan a partir de las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas de una sociedad.

Las condiciones sociales que son incongruentes con los valores de una sociedad son sus verdaderos problemas sociales. Por su propia naturaleza, la sociedad es heterogénea y compleja, siendo difícil lograr la unanimidad de opinión sobre los problemas sociales. Los grupos culturales que constituyen la sociedad están comprometidos con conjuntos particulares de valores y tradiciones y, frecuentemente, buscan satisfacer sus propias aspiraciones a expensas de las de otros grupos. No obstante, existen condiciones sociales que son ampliamente reconocidas como problemas de importante preocupación para toda la sociedad. Estos problemas sociales ejercen un impacto sobre la vida de los trabajadores de cualquier empresa en cualquier rama que se desenvuelva.

Por ejemplo, una sociedad que estimule el afán competitivo y de superación, o que



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

convierta a los hombres de éxito en los negocios en personas a las que trata de imitar, impulsará el surgimiento de empresas y de las personas adecuadas para dirigir las.

Los valores ecológicos son otro aspecto de importancia creciente, reflejo del nivel de desarrollo y de educación de la sociedad actual.

Respetar las condiciones físico-ambientales, bioclimáticas, los recursos naturales en general, es hoy fundamental para gran número de actividades y empresas.

El ámbito en el que más ha cambiado y se ha diversificado México es en la disminución considerable de los matrimonios llevados a cabo, a la vez el número de divorcios se ha incrementado fuertemente, por lo que es común ver más parejas de convivientes que matrimonios, lo que se contradice con el fuerte catolicismo por el que siempre se ha caracterizado este país y con la imagen de ser uno de los países más conservadores del mundo occidental.

Otro aspecto importante es la disminución del analfabetismo, en especial en las mujeres, en los últimos 15 años disminuyó de un 15 % a un 9.5 % , sin embargo siguen siendo preocupantes las cifras de alto analfabetismo y de baja escolaridad en el país.

7 de cada 100 hombres y 10 de cada 100 mujeres de 15 años y más no saben leer ni escribir.

En cuanto a la escolaridad en México el porcentaje es de un 8.1 % , lo que quiere decir un poco más del segundo año de secundaria.

En los hombres el grado de escolaridad es un poco más alto que en las mujeres, siendo un 8.3% de los hombres contra un 7.9% de las mujeres.

FUENTE: INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005.

4.2.6 Factores ambientales

Hoy en día hay una gran preocupación por la responsabilidad social, entre las razones por esta preocupación destaca el hecho conocido que el éxito sostenible de un negocio, depende tanto de sus resultados económicos, como del equilibrio entre los intereses de todos los agentes involucrados en su desarrollo actual y futuro (inversionistas, clientes, proveedores, empleados, socios, comunidad local, la sociedad en su conjunto y las futuras generaciones).

Las empresas enfocadas y preocupadas por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), reconocen que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen una necesidad comercial, y las empresas líderes transforman esta declaración en una ventaja competitiva¹.

Además la Empresa debe cumplir con las normas y estándares internacionales de calidad: “ISO 9001”².

El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los

¹ <http://www.accionrse.cl>

² La norma ISO 9001 es parte de una familia de estándares ISO que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.



principales son: la estructura de la organización, sus procesos, sus documentos y sus recursos³.

4.2.7 Factores demográficos

La población de la república mexicana asciende actualmente a 105.3 millones, es decir, 1.1 millones o 1.09 por ciento más que en 2003. Por su número de habitantes, México ocupa el undécimo lugar entre las naciones más pobladas del mundo.

El gran número de habitantes es una importante problemática, producto de la extrema escasez de agua existente en el país. El crecimiento poblacional y económico han ejercido mayor presión sobre las reservas de agua en México, al punto que el volumen demandado es mayor que el suministrado en algunas regiones del país, lo que obliga al gobierno a decidir a quién dejar sin este recurso, lo que ocasiona problemas distributivos.

La competencia por este recurso es ya causa de conflictos de diferente intensidad y escala, y se presenta no sólo entre usuarios de la misma comunidad sino entre distintas comunidades, municipios, estados e incluso en el ámbito transfronterizo.

Hay una relación sinérgica entre las tendencias y los factores demográficos y el desarrollo sostenible.

³ <http://www.es.wikipedia.org>



La combinación del crecimiento de la población mundial y la producción con modalidades de consumo no sostenibles causa presiones cada vez más graves sobre la capacidad de la tierra para sustentar la vida.

Esos procesos intelectivos afectan el uso del agua , el que es uno de los recursos más escasos, como se mencionaba anteriormente, pero también de la tierra, el aire, la energía y otros recursos.

Si la gestión no es correcta, las ciudades que crecen rápidamente tropiezan con grandes problemas ambientales.

El aumento del número y el tamaño de las ciudades exige que se preste mayor atención a cuestiones de gobierno local y gestión municipal. Los factores humanos son elementos fundamentales para el examen de esta intrincada red de relaciones, que deberían tenerse en cuenta adecuadamente al formular políticas amplias para el desarrollo sostenible. En esas políticas se debería prestar atención a las relaciones entre las tendencias y los factores demográficos, la utilización de los recursos, la difusión adecuada de tecnología, y el desarrollo. En las políticas de población debería reconocerse también la influencia de los seres humanos sobre el medio ambiente y el desarrollo. Es necesario aumentar la comprensión de este aspecto entre los responsables de la adopción de decisiones en todos los niveles y proporcionar mejor información en la que se puedan basar las políticas nacionales e internacionales, así como un marco conceptual para interpretar esa información.

4.2.8 Factores competencia

En la actualidad la competitividad es de gran importancia para cualquier tipo de empresa, es más, significa si una empresa puede mantenerse o no en el mercado.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente una ventaja competitiva que permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La estrategia de competitividad de la industria del cuero y calzado en León y en México es, el como defender el mercado nacional, sustentar y mejorar la ventaja competitiva y sustentar y mejorar la ventaja competitiva en el mercado internacional, especialmente en el mercado de los Estados Unidos, para ello hay que partir de la perspectiva de que en los próximos 3 a 6 años, la industria mexicana se estará enfrentando a un solo mercado global con la presencia de China en el mercado Regional y bajo libre comercio.

En este punto ha quedado claro que la industria de León requiere una estrategia clara de competitividad internacional tanto para enfrentar en el mercado doméstico a la futura competencia de China y otros países en el mercado, al eliminar ya la protección, así como insertarse exitosamente en la dinámica de un mercado internacional regido con cadenas globales de valor. De ello depende que logre penetrar exitosamente en su principal mercado, el de Estados Unidos , que en el año 2000 representaba una consumo de calzado con valor de 15 mil millones de dólares; de los cuales la participación mexicana era de tan sólo 351 millones de dólares.

De ahí la importancia de tener una estrategia de competitividad y posicionamiento



competitivo bajo una perspectiva de competitividad sistémica, la que consiste en consolidar ventajas competitivas reveladas y desarrollar las Ventajas Competitivas sustentables a través del tiempo, es decir, desarrollar ventajas competitivas tanto en el micro como en el macro entorno.

Ello no obstante, el cuero- calzado mexicano mantiene su importancia en el mercado nacional, actualmente de 95% del consumo aparente, resultado en parte del proteccionismo todavía existente o la todavía incipiente competencia.

4.2.9 Análisis competitivo

Este análisis intenta identificar el grado de atractivo de la industria.

- a. **Nuevos participantes:** Nuevas Tenerías que ingresen en el mercado, y otros proveedores de pieles procesadas como por ejemplo es el caso de China.

- a. Requerimientos de capital: Los requerimientos de capital para instalar una tenería son bastantes altos, debido a la alta tecnología que se debe emplear en todo el proceso de producción, así también como en la mitigación de las emisiones contaminantes, ya que la curtiduría es una industria altamente contaminante, por lo que hay una probabilidad menor de que nuevas empresas ingresen a la industria.

- b. Curva de experiencia: Es importante, puesto que en esta industria hay empresas con mucho tiempo en el mercado, por lo tanto tienen una curva de la experiencia

elevada. Un ejemplo de ello es la Tenería “Cubasa”, la cual comenzó con sus operaciones en el año 1929. En consecuencia, hay una menor posibilidad que nuevos competidores entren a la industria.

c. Acceso a tecnología más moderna: Hay acceso a tecnologías modernas, como se mencionaba anteriormente, las Tenerías emplean por lo general tecnologías de punta para poder abordar el complejo y completo proceso que conlleva curtir la piel.

Principalmente toda la maquinaria empleada por las tenerías es proveniente de Europa, y si bien es fácil el acceso a esta, es también bastante cara, hecho por el cual contando con el capital requerido para emplear esta tecnología, no es difícil que lleguen nuevas empresas a la industria.

d. Identificación de marca: La identificación de la marca es alta, a pesar de que existen muchas empresas en esta industria.

Hoy en día podemos encontrar alrededor de 600 tenerías a lo largo del país, sin embargo, Tenería Europea, como Grupo Emyco, posee una alta tradición y prestigio, y es conocida por la alta calidad de sus procesos y de sus productos, a lo largo de todo México y en otros países del mundo, trabajando con importantes marcas altamente posicionadas en el mercado como son Sketchers, Hushpuppies, Caterpillar, entre otras.

Por lo tanto la amenaza de nuevos participantes basada en este ítem no es muy alta.

- e. Economías de escala: Las economías de escala en las tenerías son por lo general altas, ya que casi todas las Empresas ya llevan tiempo en el mercado, lo que les permite encontrar más fácilmente la función óptima de producción para obtener menores costes por unidades adicionales producidas, principalmente por la misma curva de la experiencia. Además las tenerías utilizan fundamentalmente la “estandarización” más la “experiencia como característica en sus procesos, lo que les asegura la calidad y les facilita la producción a gran escala.
- Por todo lo anterior es difícil que nuevos participantes puedan alcanzar economías de escala en esta industria.
- f. Acceso a los canales de distribución: El acceso a los canales de distribución es dificultoso para nuevos participantes de la industria, ya que una nueva firma debe seducir a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas, y cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Por otro lado los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí.
- g. Políticas gubernamentales: La industria de la curtiduría es altamente contaminante, por lo que los nuevos participantes deben contar con licencias y regulaciones que los certifiquen como empresas limpias y comprometidas con la comunidad y el medio

ambiente, y también puede ser mencionado, pero por poco tiempo, el proteccionismo aplicado por parte de México ante la invasión de los productos provenientes de China, lo que es, de cierta manera, un obstáculo para los nuevos participantes que pretenden ingresar a la industria.

En conclusión las barreras de entrada en esta industria son altas, ya que si bien existe acceso a la tecnología, todo el resto de los ítems como alto requerimiento de capital, experiencia, difícil acceso a los canales de distribución existentes, la alta identificación de marca, dificultad para alcanzar economías de escala y las políticas gubernamentales, implican un obstáculo para el ingreso de nuevos participantes a la industria. Por otro lado las barreras de salida son también altas, puesto que el capital requerido por una tenería es bastante alto, por lo que en este punto nos encontramos con razones del tipo económicas que frenan la salida de la industria, y también razones de tipo emocionales, ya que la gran mayoría de estas tenerías son Empresas de orden familiar y de gran tradición.

Por lo tanto si tenemos altas barreras de entrada y altas barreras de salida, el ingreso de nuevos participantes será más bien bajo.

b. **Proveedores:** Se consideran como proveedores de esta industria, primeramente a la Empresa que le proporciona a la tenería su principal materia prima que es la piel, así también a las Empresas de materiales químicos necesarios para llevar a cabo el proceso curtidor, tales como tintes, lacas, entre otros, y por supuesto, cabe mencionar, a las Empresas que le proporcionan las maquinarias, las que son principalmente traídas desde Europa.

a. Proveedores de importancia: Si bien se requiere de distintas materias primas, provenientes de diferentes proveedores para poder llevar a cabo el proceso curtidor de pieles, como se mencionaba anteriormente, el proveedor de mayor importancia en este caso, es aquel que le proporciona las pieles a la tenería, la Empresa americana “Cushman & Marden”, cuya relación comercial con Tenería Europea, tiene mucho tiempo, y cuya calidad de sus productos es prácticamente inmejorable.

En cuanto a los otros insumos mencionados, como los productos químicos y las maquinarias, no poseen gran relevancia, puesto que están presentes en gran cantidad. Por lo tanto podemos destacar como proveedor de importancia a “Cushman & Marden”, el cual es dueño de una alta capacidad de negociación.

b. Disponibilidad de sustitutos: En el caso de las maquinarias y los productos químicos necesarios para el procesamiento de las pieles, se pueden encontrar una gran cantidad de proveedores alternativos, lo que le otorga a la Empresa una alta disponibilidad de sustitutos, y lo que produce una buena capacidad de negociación con estos proveedores. Sin embargo, con la principal materia prima, que es la piel, no pasa lo mismo, ya que esta es proporcionada a la Empresa por un proveedor americano “Cushman & Marden”, el cual le entrega las pieles de la más alta calidad, lo que se convierte en un punto diferenciador con otras tenerías, y por lo cual en este ítem la capacidad negociadora con los proveedores disminuye.

En resumen, en este punto, la capacidad negociadora con los proveedores es relativa, por lo que se mencionaba anteriormente.

c. Costo de cambio de los proveedores: Para la Empresa el cambio, principalmente del proveedor de las pieles “Cushman & Marden”, significa incurrir en un alto costo, y este costo se ve reflejado fundamentalmente en el hecho de perder la alta calidad que le proporciona el proveedor, además de un 15% de descuento adicional que le otorga a la Empresa, por su larga relación comercial en el tiempo. A la vez significaría perder la certeza de que van a contar con la materia prima en el momento en que sea necesario, y así evitar tener que parar la producción, ya

que “Cushman & Marden”, les garantiza la entrega de la materia prima en un máximo de 7 días a contar del mismo día del pedido.

En el caso de cambio de los otros proveedores los costos no son realmente significativos, por lo que la capacidad de negociación de los proveedores en este ítem es relativa.

d. Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: La mayoría de los proveedores de esta industria, incluido el de las pieles, si bien trabaja en la comercialización de estas, no tienen una relación significativa con la actividad de la Empresa, ya que en el caso de “Cushman & Marden”, se dedica a la proveeduría de pieles a distintas tenerías del mundo, y no al procesamiento de estas pieles, lo mismo pasa con los químicos y las maquinarias, dedicados fundamentalmente a su propio rubro, por lo que aquí la capacidad negociadora de los proveedores es relativamente baja.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores es relativo. Hay que destacar que la empresa proveedora de piel tiene un alto poder de negociación, ya que hay una gran dependencia por parte de la Empresa en una sola organización (“Cushman & Marden”), en cuanto a los otros proveedores tienen una capacidad de negociación baja ya que hay un número elevado de ellos, por lo tanto el costo de cambio es bajo.

e. **Intensidad de la rivalidad:** La competencia directa en este sector esta dada por otras tenerías , y por uno de sus principales competidores potenciales que son los productos chinos.

a. Número de competidores: El número de competidores en el sector industrial de la curtiduría, es bastante alto. Si bien el crecimiento de la industria se ha contraído, tan solo en la ciudad de León, que es donde se encuentra ubicada “Tenería Europea”, existen más de 100 tenerías.

Cabe mencionar, también, a una de los principales amenazas potenciales del sector, que vendría siendo la “Invasión China”.

Por todo lo anteriormente mencionado se puede concluir en este punto que la rivalidad competitiva del sector es alta.

b. Crecimiento de la Industria: Como se mencionaba en el punto anterior, en los últimos años el crecimiento de la industria de la curtiduría se ha contraído. Una de las razones principales es la fuerte invasión de China, especialmente con sus productos sintéticos, los que son de mucho menor precio, y por lo que se hace muy difícil competir contra estos, es por esto que el sector de la curtiduría ha ido perdiendo relativamente su atractivo, lo que de cierta manera viene a disminuir la aparición de nuevas tenerías.

c. Costos fijos: Los costos fijos en los que debe incurrir una tenería son bastante altos, especialmente tratándose de instalaciones y maquinarias, por lo que es muy difícil absorber esos costos para una nueva Empresa que ingresa al mercado, ya que no se encuentra, por lo general, en la mejor posición para entrar en una “batalla de precios” con las Empresas ya existentes que tomen esa actitud defensiva.

d. Diferenciación de producto: La intensidad de la rivalidad en este punto es relativa, debido a que al existir un número elevado de competidores en el mercado, las características con las cuales pueden diferenciarse son más reducidas, es por esto que se puede decir que Tenería Europea se diferencia de otras tenerías principalmente por su tradición y la confianza que emana debido a la alta calidad de sus productos, ya que pone como sello la calidad en todos sus procesos.

e. Barreras de salida: Las barreras de salida son altas, puesto que el capital requerido por una tenería es bastante alto, especialmente en lo relacionado a sus activos fijos, por lo que en este punto nos encontramos con razones del tipo económicas que frenan la salida de la industria, y también razones de tipo emocionales, ya que la gran mayoría de estas tenerías son Empresas de orden familiar y de gran tradición.



f. Especialización de activos: La especialización de activos es alta, ya que se requiere de maquinaria y equipos altamente especializados para llevar a cabo el proceso curtidor de las pieles, y asegurar la calidad en todo el proceso.

En conclusión la rivalidad competitiva en esta industria es relativa, ya que si bien existe una contracción del sector industrial, y las barreras de salida son bastante altas, así también como la alta especialización de activos y los costos fijos, nos encontramos por otro lado con un alto número de competidores, y como consecuencia de esto, una relativa diferenciación del producto, ya que Tenería Europea se diferencia más bien por su alta calidad y tradición, y no por cualidades realmente distintivas o tangibles en sus productos.

d. Compradores: Se consideran como compradores aquellas Empresas fabricantes de calzados, que utilizan como principal materia prima, las pieles provistas por Tenería Europea.

a. Número de compradores de importancia: El número de compradores es relativamente elevado, ya que Tenería Europea provee a diversas fabricas de calzado de reconocidas marcas. Sin embargo, cuenta con un comprador de gran importancia, el cual es EMYCO ,que es una Empresa fabricante de calzado a la

que va a parar el 75% de la producción de Tenería Europea, y cuenta con su propia marca y línea de calzado, así también como se dedica a la fabricación de calzado para otras marcas, tales como Sketchers, Hushpuppies, Caterpillar, Merrel, entre otras.

Cabe destacar que Tenería Europea y EMYCO, pertenecen a los mismos dueños, existiendo primeramente EMYCO, por lo que aquí existe una suerte de integración vertical hacia atrás por parte de EMYCO con la creación de la Tenería.

b. Disponibilidad de sustitutos: La disponibilidad de sustitutos para el producto de

Tenería Europea, es alta, ya que existe una gran cantidad de productos sintéticos disponibles en el mercado mexicano, principalmente provenientes de China.

Se cree que esta disponibilidad de productos sintéticos chinos podría crecer con la concreción del TLC México-China, que se ha ido gestando este último tiempo.

Es por esto, que en este punto la capacidad negociadora de la industria con los compradores es más bien baja, ya que la disponibilidad de sustitutos es alta, y se cree que esta podría crecer.

c. Costo de cambio del comprador: El costo de cambio del comprador es relativo, ya

que si hablamos de las otras Empresas a las que provee tenería Europea, el costo de cambio es más bien bajo, ya que si bien existen obligaciones contractuales, existen miles de otras Tenerías que pueden proveerle de la materia

prima requerida (piel). Sin embargo, el costo de cambio para el comprador más importante de Tenería Europea, que es EMYCO, es alto, ya que pertenecen a los mismos dueños, por lo que cuentan con ciertos beneficios, como reducción de algunos de sus costos, y el aseguramiento del suministro estable de la materia prima, así también como el aseguramiento de la calidad del producto final, todo esto debido a la estrategia de integración vertical hacia atrás, y de cambiarse el comprador, perdería estos beneficios.

- d. Diferenciación del producto: Hay diferenciación en cuanto a tradición, reconocimiento y confianza hacia la empresa, principalmente producto de su alta calidad. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, el producto no cuenta con una gran diferencia a simple vista, y en cuanto a la diferenciación por precios es casi nula, ya que las Empresas curtidoras, se encuentran en este ítem casi en un mismo nivel. Por todo lo anterior, y como se mencionó previamente, la diferenciación del producto en la industria es relativa en este punto.

En conclusión, la capacidad negociadora de los compradores es relativa, ya que si bien existe una alta disponibilidad de sustitutos, y la diferenciación del producto no es clara en sí, se cuenta con un alto número de compradores, pero un comprador principalmente importante, el cual pertenece, de cierta manera a la misma Empresa, ya que como se mencionaba anteriormente, Tenería Europea nace de una integración vertical hacia atrás

de dicho principal comprador, que es EMYCO, y por esto cuenta con un alto “costo de cambio del comprador”, de parte de este último.

- e. **Sustitutos:** Pieles y productos sintéticos provenientes de China principalmente, los que hoy, constituyen una de las más importantes competencias potenciales para la industria del cuero-calzado mexicano. Sin embargo, la industria curtidora, a pesar de haber sufrido una contracción en el crecimiento de su industria, en los últimos años, aún conserva el primer puesto en la participación en el mercado de las pieles y el calzado, el que representa, como se mencionaba anteriormente, el 95% del consumo aparente, todo esto producto del proteccionismo aún existente, lo que podría durar bastante poco con la firma del TLC México-China, el que se viene gestando hace bastante tiempo.

Por lo tanto la importancia de los sustitutos es relativa, ya que aún no se ha concretado la firma del TLC, con lo que la importancia de los sustitutos podría crecer enormemente, al no poseer barreras arancelarias al comercio, con lo que el costo de estos productos sería aún menor, con lo que se vería afectada de sobremanera la industria del cuero-calzado, ya que se le dificultaría competir por precios.

Ver Anexo 2: Productos sintéticos chinos en México y TLC México-China.

f. Conclusiones del Análisis Competitivo.

Como modelo de análisis este trabajo evalúa cada uno de los factores competitivos vistos, estableciendo si para Telería Europea la situación le resulta atractiva o no en el tiempo.

Para mejor claridad metodológica, a continuación se define una escala que permite evaluar, desde la perspectiva de Telería Europea, los citados factores.

	Atractivo	Relativo	No atractivo
Nuevos participantes:			
Requerimientos de capital	X		
Curva de experiencia	X		
Acceso a tecnologías		X	
Identificación de marca	X		
Proveedores:			
Nº de proveedores de importancia.		X	
Disponibilidad de sustitutos.		X	
Costo de cambio de proveedor.		X	
Amenaza de Integración hacia delante.			X



Universidad de Valparaíso
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 Administración de Negocios Internacionales

Rivalidad Competitiva:			
Nº competidores.			X
Crecimiento de la industria.			X
Costos Fijos.	X		
Diferenciación de productos.		X	
Barreras de salida.	X		
Especialización de activos.	X		
Compradores:			
Nº de compradores de importancia.	X		
Disponibilidad de sustitutos.	X		
Costo de cambio del comprador.		X	
Diferenciación del producto.		X	
Sustitutos:		X	

Fuente: Elaboración propia



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Del análisis anterior podemos concluir que la industria puede clasificarse como relativamente atractiva, es decir, la rentabilidad que presenta es neutra, esta neutralidad esta fundamentada por lo que nos muestra la tabla anterior, por que si bien la aparición de nuevos participantes es más bien baja producto del alto capital requerido y los altos costos fijos, la capacidad de negociación de los proveedores es relativa, así también como la capacidad negociadora de los compradores, la intensidad de la rivalidad y la importancia de los sustitutos son relativas.

Cabe destacar, lo que se mencionaba anteriormente, el hecho de que la industria de la curtiduría ha ido perdido su atractivo, por lo que el crecimiento de la industria se ha contraído, y una de las causas de todo esto ha sido la “invasión China” y sus productos de origen sintético, contra los cuales es casi imposible competir en una guerra de precios, sin embargo, la industria curtidora se ha visto respaldada por el proteccionismo y se ha podido disminuir un poco el impacto de dicha invasión china, todo esto solo hasta que se firme el TLC México-China, con el cual la industria se verá realmente afectada.



4.3 F.O.D.A.

Oportunidades:

1. Las barreras existentes al comercio, como el proteccionismo mediante cuotas y/o aranceles, disminuye, de cierta manera, la invasión china que afecta a la industria de la curtiduría.
2. Las nuevas tecnologías que van apareciendo y a las que pueden acceder fácilmente las Tenerías, hace que se agilicen los procesos y permite alcanzar una mayor eficiencia, disminución en los tiempos y mejoras en la calidad de sus productos.
3. La apertura económica que ha tenido México en los últimos 16 años ha sido enorme. Hoy en día es uno de los países con mayor número de tratados de libre comercio, y está orientado a las exportaciones, siendo una de las economías más abiertas al comercio. Esto favorece la exportación de cientos de miles de productos, incluidos los productos de las Tenerías.
4. La desaparición paulatina de las curtiembres o tenerías y las empresas de calzado de EEUU y la UE, por temas ambientales y costos, genera una oportunidad para las curtiembres mexicanas.
5. Otra oportunidad para la industria curtidora mexicana, que se deriva de los tratados de libre comercio, es el hecho de que pueda realizarse “Just in time” con diversos clientes



pertenecientes a uno de los principales países con los cuales México posee un tratado de libre comercio, el cual es EEUU, por su cercanía territorial.

6. Acuerdo de producción entre productores nacionales y grandes tiendas internacionales.

Como se mencionaba anteriormente, la relación existente con grandes marcas, como Sketchers, Hushpuppies, Caterpillar, entre otras, y las grandes tiendas que los comercializan tanto a nivel nacional como internacional.

7. La valoración cada vez más por parte de los clientes de la responsabilidad social y con el medio ambiente que deben tener las Empresas, con los que las Tenerías mexicanas se ven plenamente beneficiadas, ya que al contar el país con problemas del agua, se ven obligadas en su mayoría a contar con una serie de regulaciones y políticas medio-ambientales, relacionadas el manejo de las aguas residuales y de los desperdicios, a diferencia de muchas otras Tenerías del mundo.

A la vez esta serie de regulaciones, dificultan el ingreso de nuevas tenerías al mercado, ya que deben cumplir, como se mencionaba anteriormente, con una serie de políticas medio-ambientales y poseer la calidad de empresas limpias, lo que es dificultoso y tarda mucho más tiempo para que las nuevas empresas posean todas estas acreditaciones. Esto viene a disminuir un poco la potencial aparición de nuevas tenerías, haciendo de la competencia un número menor de participantes.



Amenazas:

1. Competencia, ya que existen muchas Empresas en el país y en la misma ciudad que se dedican la mismo rubro. En la actualidad estas superan a las 600 Empresas orientadas al negocio de la curtiduría a lo largo de todo el país.
2. La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos, ya que la relación Precio-Calidad se relacionan directamente, por lo que los productos de las Empresas que apuestan en la diferenciación por calidad, suelen ser de un precio mucho mayor, y debido a la crisis económica reinante en el país, no es raro que la demanda por estos productos tienda a disminuir.
3. Productos importados con bajos costos de producción, como es el caso de los productos asiáticos, los que al contar con mano de obra de bajísimo costo y al ser productos de inferior calidad, por lo general de origen sintético, provoca que sea realmente difícil competir en lo que a precio se refiere, surgiendo con esto la conocida “Invasión China” en México, y lo que ha obligado al gobierno a tomar medidas protectoras.



4. Otra amenaza que se desprende del punto anterior, es el hecho de que China ha ido acaparando rápidamente el mercado de los EEUU, con lo que ha disminuido la participación de mercado de los productos mexicanos, por lo que a pesar de poseer México un TLC con EEUU, se le hace casi imposible competir contra el precio de los productos chinos. México se ve realmente afectado con esto, ya que el mercado de los EEUU es al que principalmente están focalizadas sus exportaciones.

Fortalezas:

1. La empresa cuenta en su mayoría con recursos humanos capacitados y motivados, por lo que estos están altamente calificados, ya que la Empresa apuesta por la capacitación constante de su principal recurso: “Su gente”.
2. Productos de alta calidad, ya que cuenta con proveedores de la materia prima de mejor calidad, lo que desemboca en un producto que satisface las necesidades hasta de los clientes más exigentes.
3. Empresa más bien de orden familiar, por lo que la administración y comunicación son más directas y personalizadas entre los integrantes de la empresa, primando el trato cordial con todos los empleados de la Empresa y de los distintos niveles.

4. Rápida respuesta a las necesidades de los clientes, mediante la entrega oportuna del producto, gracias a la implementación eficiente del manejo de la administración de la demanda, se ha logrado alcanzar un 98% de entregas oportunas.

5. Compromiso de los trabajadores para cumplir sus funciones, esto esta impulsado principalmente por la estabilidad en el empleo que proporciona la empresa. En esta organización se puede hacer carrera, es decir, si los empleados desempeñan de una forma eficiente su trabajo, pueden acceder a mejores puestos de trabajo y asegurar su permanencia en Tenerife Europea.

6. Su tradición, ya que por este motivo han conseguido la fidelización de sus clientes, ya que sus productos basan su diferenciación en la calidad y en la misma tradición que posee la Empresa, haciendo que su identificación de marca sea bastante poderosa.

7. La Empresa cuenta con una alta tecnología de la información, lo que le permite estar conectada con todos los niveles de la Organización y con sus clientes y así transmitirles su cultura de calidad, a través de un Software creado por ellos mismos, llamado “ELINK”.



8. Tenería Europea es una Empresa conocida por ser socialmente responsable, acreditada como “Empresa limpia”, y que posee políticas de manejo correcto de desperdicios y conservación del agua en todos sus procesos, por lo que se denomina como una Empresa “Ecoeficiente”.

Debilidades:

1. Carencia de planificación estratégica o de otro tipo de planificación formal a largo plazo. Durante todos sus años de existencia la empresa ha proyectado su quehacer sobre la base de satisfacer necesidades emergentes internas y externas, sin contar con un plan de desarrollo definido.
2. Demasiada dependencia del proveedor norteamericano de piel cruda, debido a que esta es de alta calidad, a diferencia de la mayoría de la piel con la que trabajan otras tenerías, la que es de muy mala calidad, debido al maltrato que ha sufrido el ganado y daños en las distintas etapas del proceso para la obtención de la piel a procesar.
3. Existe un problema de saturación de trabajo por parte de los empleados, ya que muchas veces deben trabajar fuera del horario estipulado para poder cumplir con la entrega oportuna de los pedidos, teniendo que trabajar horas extras y días sábado.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

4. Existe un importante número de trabajadores, los cuales poseen una gran antigüedad dentro de la Empresa, y a los que les cuesta un poco más adaptarse a los nuevos cambios y a las nuevas tecnologías, esto no quiere decir que no cuenten con las capacidades técnicas requeridas, si no que debe invertirse en capacitación adicional para estos trabajadores.

4.4 Matriz FODA:

	O	A
F	<p>Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.</p> <p>Adquisición de la nueva y alta tecnología para la obtención de una mayor eficiencia y de productos de más alta calidad, para lograr la diferenciación en este punto.</p>	<p>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias competitivas. - Buscar la diferenciación también en otros ítems, aparte de la calidad y la tradición, lo que le permita tomar una mejor posición defensiva tanto en el mercado nacional como en el internacional, especialmente en el de EEUU.
D	<p>Estrategia para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de un plan estratégico formal. - Aprovechar la alta tecnología existente, pero a la vez idear la forma de capacitar a sus RRHH para el correcto manejo de esta. 	<p>Estrategia para minimizar tanto las amenazas como las debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionar la empresa (tradición). - Aumentar la reputación de la empresa con sus clientes. - Creación de una planificación estratégica.

Fuente: Basado en F.O.D.A. dinámico teoría MOSIG, Dr. Milan Marinovic

4.5 Conclusiones del análisis FODA

1. Actualmente este tipo de empresas se encuentra con un alto grado de competencia,

puesto que el número de empresas en el mercado dedicadas al rubro de la curtiduría, como se mencionaba anteriormente, es bastante alto (alrededor de 600 Tenerías tan solo en México), por lo que debe buscarse una diferenciación adicional a la calidad. También cabe destacar a la competencia proveniente de China, contra la cual el gobierno debió tomar medidas proteccionistas, sin embargo, esta misma competencia se manifiesta en uno de sus principales mercados internacionales, el que es EEUU, y por esta razón se debe idear alguna estrategia defensiva ideal, para contrarrestar esta pérdida de participación de mercado.

2. En los últimos años los avances tecnológicos han alcanzado niveles extraordinarios y sorprendentes. La empresa cuenta con tecnología de punta, lo que ayuda a disminuir los tiempos destinados a la producción y a obtener productos de la más alta calidad, los que pueden entregarse oportunamente a sus clientes. Además cuenta con una red de comunicación interna que hasta el momento le ha dado buenos resultados, lo que les permite estar conectados entre los distintos niveles y a la vez con los mismos clientes, a través de un software creado por la misma Empresa, llamado “ELINK”.

3. Los Acuerdos Comerciales y los TLC, abren la posibilidad para que las Empresas mexicanas tengan una mayor intervención en el comercio internacional. Más aún con la apertura económica que ha sufrido México en las casi dos últimas décadas, lo que ha facilitado el intercambio comercial con diversas naciones del mundo, por ejemplo con EEUU, al que van a parar la mayoría de sus exportaciones.

Otro punto que pueden aprovechar las Empresas pertenecientes a la industria de la curtiduría, es el hecho de que la mayoría de las curtiembres en EEUU y en la UE, han debido cerrar, producto de los altos costos y de los problemas medio ambientales.

4. La empresa es una de las pionera en el rubro como Grupo Emyco, teniendo más de 80 años de presencia en el mercado y a la vez Tenería Europea lleva casi 30 años en el mercado, obteniendo una gran experiencia en el ámbito de la curtiduría, sin embargo, esto le implica un gran costo asociado que son los empleados antiguos, ya que estos no poseen la capacidad de adaptarse rápidamente a los nuevos procedimientos, puntualmente en el tema de las tecnologías,

y la organización por su parte debe preocuparse de capacitarlos para obtener un mayor rendimiento, aunque estos empleados cuenten con una amplia experiencia en el tema y conocimientos. Por otro lado esta antigüedad en el mercado como grupo Emyco en si, les ha provisto de fieles clientes, y una muestra de ello es que ha mantenido relaciones duraderas con algunas empresas por más de sesenta años.

5. En cuanto a sus trabajadores, la empresa cuenta con un personal altamente calificado, ya que apuesta por la capacitación constante de su principal recurso, el cual es su misma gente. A la vez estos, se encuentran constantemente motivados, ya que saben que serán premiados por su buen desempeño con la estabilidad de sus puestos de trabajo, como se mencionaba anteriormente, la mayoría de los trabajadores han hecho y harán carrera dentro de la Empresa.

6. Un aspecto muy importante en los negocios modernos es la Responsabilidad Social Empresarial. Este aspecto es considerado hoy un factor clave en el mercado global ya que cada vez más, se prefiere realizar negocios o comprar productos a empresas que sean “socialmente responsables”, esto es que la empresa debe provocar el menor daño posible e ir en ayuda de la comunidad, y Tenería Europea cumple plenamente con este ítem, ya que basa todos sus procesos en su calidad de “Empresa limpia”, asegurando el menor daño contra el medio ambiente en cada una de sus etapas de producción. Cuenta con una serie de políticas y regulaciones,



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

como el correcto manejo de desperdicios y conservación del agua, entre otros, intentando causar el menor daño a la comunidad que los rodea.

7. La Empresa carece de un estudio de planificación formal a corto ni a largo plazo, menos en cuanto a lo que a competencia se refiere, por lo que se debe idear una correcta estrategia, que le permita adoptar una posición defensiva eficiente, especialmente contra la competencia proveniente de China, tanto en el mercado nacional como internacional (principalmente en el de EEUU).



CAPITULO 5

8. Implementación de las herramientas estratégicas

El presente capítulo tratará sobre las herramientas para el desarrollo de un plan estratégico, puesto que, en este apartado se estructurara el proceso de planificación estratégica de Tenería Europea.

El propósito de estas herramientas estratégicas es guiar a los gerentes por medio de una secuencia lógica y ordenada, la cual pretende abarcar los problemas estratégicos claves que puedan existir en la organización y darles una secuencia de acciones para su pronta solución.

5.1 Misión y Visión.

5.1.1 Misión actual.

"Ser para nuestros clientes una ventaja competitiva al ofrecer cuero de la más alta calidad y tiempos de entrega mejores que nuestra competencia; brindándoles servicio y atención óptimos y respetando el medio ambiente".

5.1.2 Misión futura (propuesta).

"Ser para nuestros clientes una ventaja competitiva al ofrecer cuero de la más alta calidad y tiempos de entrega mejores que nuestra competencia; brindándoles servicio y atención óptimos, y a la vez entregándoles una relación inversa entre precio y calidad, es decir, entregar productos de la más alta calidad a precios lo bastante razonables como para que



sean accesibles para un mayor número de personas y/o potenciales clientes, y también ser reconocidos por el alto compromiso que poseemos con el medio ambiente”.

5.1.3 Visión de la Empresa.

Tenería Europea trabaja para convertirse en una Empresa de clase mundial, reconocida por ofrecer productos de alta calidad y por su alto compromiso social.

5.1.4 Objetivos.

Ser una Empresa con gran tiempo en el mercado, reflejando la mejora constante de la eficiencia productiva en el nivel del servicio y la satisfacción de sus clientes, y a la vez poseer la integración de una cadena de valor sólida entre sus clientes y proveedores.

A la vez cabe destacar que si bien, la Empresa se caracteriza por tener una formación familiar, esta pretende ser competitiva frente al nuevo concepto de Empresa corporativa, sin perder los valores tradicionales que la han mantenido por largo tiempo en el mercado.

5.2 **Objetivos estratégicos:**

1. Creación de una actitud competitiva a lo largo de toda la Empresa: Debido a que en la actualidad la empresa no cuenta con una alta actitud competitiva y menos con una planificación formal para hacerle frente a ésta, nace la necesidad de la creación de una actitud y un pensamiento competitivo, el cual esté comprometido y ligado a los objetivos de la organización. El desarrollo de este punto dentro de la organización, le permitirá a esta desarrollar y obtener un mejor posicionamiento en el mercado y poder ofrecer mayores oportunidades a los clientes para acceder a sus productos y de esta forma incrementar el número clientes para el producto de Tenería Europea (Grupo Emyco).

2. Apoyar el desarrollo continuado de la tecnología dentro de la organización: Como en la actualidad la tecnología es clave en el desarrollo de cualquier actividad, se hace necesario para todo tipo de empresa el desarrollo y constante seguimiento de nuevas tecnologías. Es por lo anteriormente señalado que para esta organización se vuelve indispensable el desarrollo y adquisición de la nueva y alta tecnología que pueda encontrarse en el mercado.

Puntualmente este ítem le permitirá a la empresa realizar de una forma más eficiente su actividad optimizando tiempos y recursos.

3. Mejoría constante de la calidad de los productos entregados por la organización:

Los productos y/o servicios entregados por cualquier empresa deben ir mejorándose con el tiempo para mantener a los clientes contentos y satisfechos, es por esta razón que este objetivo tiene gran importancia, ya que influye directamente en la reputación y rentabilidad de la organización.

4. Crear programas de capacitación para sus empleados: Cada día los procedimientos y procesos van cambiando con más rapidez, es por esta razón que se hace necesario contar con programas de capacitación, para que todos los empleados puedan adaptarse de buena forma a los cambios y no se queden atrás, especialmente con el tema de las nuevas tecnologías implementadas.

5. Acentuar la asociación que se tiene de la Empresa con la comunidad: Esto consiste en “ser responsable” en cuanto a las relaciones comunitarias. De esta forma esta responsabilidad esta enfocada en primer lugar en ser eficiente y ofrecer a los consumidores las respuestas a sus necesidades y en segundo lugar en estar atento a los temas concernientes a la comunidad sin desentenderse de la suerte de los empleados. Se trata de desarrollar una cultura de responsabilidad social, enfocada al bienestar de la comunidad en general, incluyendo también un tema que ha cobrado real relevancia en las últimas décadas, el cual es el ser responsable con el medio ambiente que nos rodea y apostar en cada uno de los procesos de la organización con el desarrollo sustentable.



Este ítem ha cobrado una gran importancia para las nuevas generaciones, tanto de clientes actuales como potenciales.

6. Asegurar el crecimiento y desarrollo del personal de la organización: Esto es básicamente mantener al personal contento para así lograr resultados óptimos en el desarrollo de sus labores, apostando por la capacitación constante y el conocimiento por parte del personal que serán recompensados por su desempeño con distintos reconocimientos y con el aseguramiento de la estabilidad de sus puestos de trabajo, y con la promesa, como se mencionaba anteriormente, de hacer carrera dentro de la organización.

7. Crear y desarrollar una estrategia de marketing profunda: Tenería Europea en la actualidad cuenta con una estrategia de marketing demasiado básica, la cual está, por lo general bastante descuidada. Como medio de publicidad destaca su página Web, que no es actualizada constantemente y además presenta un formato visualmente poco atractivo. Es por esta razón que se pretende crear una estrategia de marketing, que si bien no será austera sí abordara los requerimientos principales para una buena llegada al público objetivo y para crear una imagen corporativa que sea retenida por éste.

5.3 Objetivos y estrategias:

Objetivos.	Estrategias.
<p>1. Cultura organizacional.</p> <p>1.1 Creación de una actitud competitiva a lo largo de toda la empresa.</p> <p>1.2 Asegurar el crecimiento y desarrollo del personal de la organización.</p>	<p>*Desarrollar un plan estratégico.</p> <p>*Garantizar un entorno que apoye las necesidades y aspiraciones de su personal. Esto incluye proporcionar el apoyo y el clima necesario para permitir una actuación competente individual y en grupo de las responsabilidades profesionales y oportunidades para buscar el crecimiento profesional.</p> <p>*Proporcionar a todo el personal la oportunidad para el desarrollo personal y profesional.</p> <p>* Asegurar sueldos competitivos.</p> <p>* Mejorar los beneficios sociales.</p> <p>* Proporcionar un entorno estimulador en el que los trabajadores puedan desarrollar los atributos esenciales para una vida realizada y productiva (desarrollo intelectual, emocional, espiritual y físico); la capacidad de tomar decisiones éticas; respeto por la dignidad y valor de todos los individuos; y un interés intenso por la contribución al bienestar de la sociedad.</p>

<p>2. Desarrollo tecnológico.</p> <p>2.1 Apoyar el desarrollo continuado de la tecnología dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Estar informados de las nuevas tecnologías. * Adquisición de nuevas tecnologías.
<p>3. Mejoramiento continuo.</p> <p>3.1 Mejoría constante de la calidad de los productos ofrecidos por la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Comprometerse a ofrecer productos de altísima calidad, como una de las organizaciones líder en el rubro. * Ampliar la gama de productos. * Revisar y mejorar las oportunidades en este ámbito.
<p>4 Capacitación.</p> <p>4.1 Crear programas de capacitación para sus empleados.</p>	<p>Evaluar cuales son los empleados que necesitan ser capacitados según el área de que se trate.</p>
<p>5. Relaciones institucionales y públicas.</p> <p>5.1 Acentuar la asociación que se tiene de la Empresa con la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Asignar un presupuesto anual a la RSE * Participar en eventos sociales comunitarios o de beneficencia. * Establecer alguna forma de comunicación con la comunidad. * Transmitir a la comunidad que la Empresa es consciente con el medio ambiente en cada una de las etapas de sus procesos y apuesta constantemente por el desarrollo sustentable.
<p>6. Posicionamiento estratégico.</p> <p>6.1 Crear y desarrollar una estrategia de marketing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Existencia formal de un departamento de marketing o de relaciones públicas (pequeño) con recurso humano y materiales asignados al mismo.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

	<ul style="list-style-type: none">*Establecer los objetivos que se pretenden lograr con esta estrategia.* Generar una identidad corporativa.* Posicionamiento de la empresa.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Estrategias y planes de acción.

Objetivo1: Creación de una actitud competitiva a lo largo de toda la empresa.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
1.1 Desarrollar un plan estratégico.	1.1.1 Delegar personal interno o externo para que desarrolle el plan estratégico (Planificación).	Gerente General.	Semana 1
	1.1.2 Estructurar y desarrollar los puntos relevantes para la organización.	Planificación.	Semana 2 a 5 (1 mes).
	1.1.3 Difundirlo a toda la organización para que esta se identifique y adquiera una actitud competitiva.	Planificación.	Semana 6 a 8.
1.2 Garantizar un entorno que apoye las necesidades y aspiraciones de su personal. Esto incluye proporcionar el apoyo y el clima necesario para permitir una actuación competente individual y en grupo de las responsabilidades profesionales y oportunidades para	1.2.1 Motivar al personal a través de metas y trabajos grupales.	RR.HH.	Semana 3 a 6.
	1.2.2 Medir el nivel de satisfacción del personal a través de test psicológicos	RR.HH.	Habitualmente.
	1.2.3 Aplicar cuestionarios semi estructurados a los empleados.	RR.HH.	Semana 4 y 6

<p>buscar el crecimiento profesional.</p> <p>1.3 Proporcionar a todo el personal la oportunidad para el desarrollo personal y profesional.</p>	<p>1.3.1 Involucrar a los empleados en cursos y seminarios referentes al ámbito en el cual se desenvuelven diariamente.</p> <p>1.3.2 Hacer concursos para asistir a dichos seminarios, de forma que a todos los empleados tengan las mismas posibilidades de elección.</p>	<p>RHH.</p> <p>RHH.</p>	<p>Habitualmente.</p> <p>Habitualmente.</p>
<p>1.4 Asegurar sueldos competitivos.</p>	<p>1.4.1 Realizar estudios sobre la competencia y el nivel de remuneraciones de esta.</p>	<p>RRHH.</p>	<p>Semana 4 a 8.</p>
<p>1.5 Mejorar los beneficios sociales.</p>	<p>1.5.1 Adquirir más beneficios para los trabajadores.</p> <p>1.5.2 Realizar cuestionarios a los trabajadores para ver sus prioridades en el tema.</p> <p>1.5.3 Realizar un estudio de los posibles beneficios para ver si están al alcance de la organización.</p>	<p>RRHH.</p> <p>RRHH.</p> <p>RRHH.</p>	<p>Semana 8 a 10</p> <p>Semana 9 y 10.</p> <p>Semana 11 a 13</p>
<p>1.6 Proporcionar un entorno estimulador en el que los</p>	<p>1.6.1 Cumplir con el horario de trabajo</p> <p>1.6.2 Retribuir las horas</p>	<p>RR.HH.</p>	<p>Semana 1.</p>



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

trabajadores puedan desarrollar los atributos esenciales para una vida realizada y productiva.	extras económicamente. 1.6.3 Confeccionar un calendario con los cumpleaños de los trabajadores y saludarlos en ese día.	Finanzas. Secretaria	Semana 2. Semana 1 y 2.
--	--	-----------------------------	--------------------------------

Objetivo 2: Apoyar el desarrollo continuado de la tecnología dentro de la organización.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
2.1 Estar informados de las nuevas tecnologías.	2.1.1 Designar a un encargado dentro de la organización que este al tanto de los adelantos y vanguardia. 2.1.2 Recurrir a alguna revista o boletín informativo de las tecnologías en el sector.	Gerente General. Encargado tecnológico	Semana 1. Periódicamente.
2.2 Adquisición de nuevas tecnologías.	2.2.1 Contar con un presupuesto anual para la adquisición de estas tecnologías. 2.2.2 Formular parámetros de evaluación para saber si dichas tecnologías son necesarias para la organización.	Finanzas. Planificación.	Semana 1 a 4. Semana 4 y 5.

Objetivo 3: Mejoría constante de la calidad de los productos entregados por la organización

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
3.1 Comprometerse a entregar productos de la más alta calidad, como la Empresa líder en el rubro.	3.1.1 Estudiar a la empresa líder en el rubro. 3.1.2 Establecer prioridades en los productos que entrega esa empresa para adquirirlos basando dicha adquisición en la realidad de la empresa.	Marketing. Marketing.	Semana 3 a 5. Semana 5.
3.2 Ampliar la gama de productos	3.2.1 Hacer un estudio de mercado para averiguar las necesidades emergentes. 3.2.2 Estudiar alternativas de financiamiento disponibles (créditos bancarios, etc.)	Marketing. Finanzas.	Semana 5 a 7 Semana 1 a 4.
3.3 Revisar y mejorar las oportunidades en este ámbito.	3.3.1 Hacer estudios evaluativos cada cierto período.	Marketing.	Trimestral.

Objetivo 4: Crear programas de capacitación para sus empleados.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
4.1 Evaluar cuales son los empleados que necesitan ser capacitados según el área de que se trate.	4.1.1 Aplicar cuestionarios de determinados temas y asignarles ponderaciones.	RR.HH.	Semana 1.
	4.1.2 Crear un plan de capacitación, basado en las necesidades de los empleados.	RR.HH.	Semana 2 y 3.
	4.1.3 Averiguar instituciones donde imparten los cursos requeridos.	RR.HH.	Semana 3 y 4.
	4.1.4 Estudiar alternativas de financiamiento	Finanzas RR.HH.	Semana 4 y 5.

Objetivo 5: Acentuar la asociación que se tiene de la Empresa con la comunidad.(Responsabilidad social y medioambiental Empresarial).

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
5.1 Asignar un presupuesto anual a la RSE.	5.1.1 Estudiar los recursos disponibles de las empresas.	Finanzas.	Semana 1 a 4.
	5.1.2 Establecer un presupuesto anual	Finanzas.	Semana 4 a 5
5.2 Establecer una estructura organizativa para promover las actividades de investigación y servicios relacionados con las necesidades de la comunidad de León, Guanajuato.	5.2.1 Asignar una comisión de 2 o 3 personas que se encarguen de investigar las necesidades que tiene la ciudad de León que estén dentro de las posibilidades de llegada de la empresa.	Gerente General.	Semana 1.
	5.2.2 Establecer orden de prioridades de dichas necesidades de acuerdo a los recursos disponibles.	Comisión RSE.	Semana 2 y 3.
5.3 Participar en eventos sociales comunitarios o de beneficencia.	5.3.1 Contribuir de manera monetaria en los eventos de ayuda comunitaria.	Comisión RSE. Finanzas.	Habitualmente.
	5.3.2 Buscar una fundación de la ciudad de León y hacerse patrocinador.	Comisión RSE:	Semana 2 a 4.

5.4 Promover la protección del medio ambiente, en especial de los recursos naturales, en especial del agua.	5.4.1 Realización de campañas públicas orientadas a crear conciencia entre la comunidad y en otras empresas del mismo rubro para apoyar el desarrollo sustentable en todos los procesos.	Marketing. Comisión RSE.	Periódicamente.
5.5 Establecer alguna forma de comunicación con la comunidad.	5.5.1 Estudio del o los medios de comunicación más eficientes para llegar a su público objetivo.	Marketing.	Semana 4 y 5.

Objetivo 6: Crear y desarrollar una estrategia de marketing.

Estrategia.	Acción.	Responsable.	Plazo.
6.1 Existencia formal de un departamento de marketing o de relaciones publicas (pequeño) con recurso humano y materiales asignados al mismo.	6.1.1 Contratación de personal capacitado. 6.1.2 Destinar recursos económicos y materiales. 6.1.3 Definición de la misión de este departamento.	Gerente General. Finanzas. Gerente General.	Semana 1 y 2 Semana 1 a 4. Semana 1 y 2
6.2 Establecer los objetivos que se pretenden lograr con esta estrategia.	6.2.1 Realizar un estudio de marketing	Marketing.	Semana 3 a 7
6.3 Generar una identidad corporativa.	6.3.1 Difusión de la misión y visión de la empresa a los empleados. 6.3.2 Conocimiento del organigrama de la empresa por parte de los empleados. 6.3.3 Establecer un canal de comunicación formal al interior de la empresa con el fin de mantener al personal informado y lograr la retroalimentación necesaria para la mejora de procesos.	Marketing. Marketing. Marketing.	Semana 8 y 9 Semana 8 y 9. Semana 9 a 12.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

	6.3.4 Actualización permanente de página Web. 6.3.5 Adicionar contador de visitas por página.	Marketing	Semana 4. Habitualmente. Semana 4.
6.4 Posicionamiento de la Empresa.	6.4.1 Realización campañas publicitarias. 6.4.2 Hacer merchandising	Marketing. Marketing.	Semana 12 a 16. Semana 12 a 16.

Nota: Los plazos son estimativos, una vez que el plan estratégico se entregue a la organización se coordinarán plazos alcanzables, de acuerdo a la actividad que esta presente.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

6. Aporte de las herramientas estratégicas a los objetivos del negocio.

Las herramientas estrategias nos permiten delinear el curso de las acciones que se efectuarán para lograr los objetivos de la organización, así como también la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

De esta forma los objetivos y estrategias señalados en el capítulo anterior aportarán a Tenería Europea en los siguientes aspectos:

1. Con la definición de objetivos específicos, con los que no cuenta en la actualidad la empresa, y con los medidores propuestos se podrá tener un control y un mayor conocimiento de donde esta la empresa y que le falta para cumplir con sus objetivos principales.
2. Con los objetivos y estrategias planteados se pretende reestructurar la organización y de esta manera alcanzar beneficios y crecimientos satisfactorio para toda la organización.
3. Además como ahora tienen formas de controlar si los objetivos se están cumpliendo o no, también tiene la posibilidad de crear medidas correctivas a tiempo.



4. Otro punto a destacar, es que con la implementación de las estrategias señaladas en el capítulo anterior la empresa estará en un mejor pie para enfrentarse a los constantes cambios del mundo actual.
5. Además esta planificación propiciará el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
6. En cuanto a los niveles de incertidumbre los reducirá, este punto es de gran relevancia, puesto que, la organización concede gran importancia al riesgo, y son más bien conservadores (adversos al riesgo). Es así como reduce al mínimo el riesgo y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. La planificación estratégica proporcionará a la empresa preparación para hacer frente a cualquier eventualidad que se presente, con grandes posibilidades de éxito (en la mayoría de las oportunidades).
8. Por otro lado esta planificación estratégica cambiará el pensamiento de los altos funcionarios de la empresa y les brindará una mentalidad más futurista teniendo una visión del porvenir mayor y un afán de lograr y mejorar las cosas.
9. En cuanto al ambiente que rodea a la organización, esta planificación estratégica le concede gran importancia, puesto que pretende insertar al interior de la Unión Europea



una conciencia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la que en la actualidad va adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios.

10. Con esta planificación estratégica la empresa no tendrá más que basar sus decisiones en corazonadas o empirismo, ya que establece un sistema racional de toma de decisiones. Le permite a los ejecutivos de la organización evaluar alternativas antes de tomar la decisión final.
11. Se conseguirá mayor eficiencia, puesto que se eliminara la improvisación y todo se basara en el conocimiento y estudio de las implicancias de lo que se trate.
12. Algo de vital importancia es que gracias a esta planificación se ahorrara tiempo y esfuerzo, ya que todo tendrá un orden lógico establecido con anterioridad.
13. Las metas y objetivos institucionales estarán bajo el conocimiento de toda la organización, lo que permite que todos “remen hacia el mismo lado” logrando mayores resultados. De esta forma reduce considerablemente los errores y desviaciones de las metas programadas.



CAPITULO 7



Conclusiones.

En la actualidad tener una planificación estratégica es de vital importancia para cualquier tipo de empresa, puesto que es una forma de crear objetivos a corto y largo plazo, y de esta forma también permite realizar el planteamiento de las alternativas que permitirán a la organización lograr dichos objetivos. De esta forma la firma estará en una mejor posición para enfrentar el futuro, puesto que el logro de los objetivos, permite a la empresa cumplir con su misión y alcanzar su visión.

Lo que se desarrolló en el presente informe permitirá a Tenería Europea modernizar, con herramientas metodológicas, la forma actual de desarrollar sus labores, mejorando tanto la calidad de sus productos y servicios como el funcionamiento interno de la organización, lo cual la pondrá en una mejor posición en el mercado y frente a sus competidores.

Para ello en el capítulo 1 se abordaron los antecedentes previos, una breve descripción de la historia de la piel, de sus orígenes más remotos hasta el inicio de la industria curtidora en la ciudad de León, Guanajuato, en donde se ubica la Empresa estudiada (Tenería Europea). También se abordan una pequeña reseña histórica de la Empresa en cuestión, los nuevos cambios surgidos esta.

En el capítulo 2 se describe principalmente la Empresa y sus aspectos más relevantes, como a los países a los que exporta principalmente, su capacidad de producción por semana, su alta conciencia medioambiental, valoración profunda de sus RRHH, y estructura de la Empresa.



El capítulo 3 trata fundamentalmente de los cueros de alta calidad para los Mercados Internacionales. También aborda brevemente las dos caras del TLC de América del Norte, y la necesidad de conocer y entender todo lo que conlleva el proceso de curtición de pieles en sí, para Tenería Europea, y como se ha hecho acreedora el título de “Empresa de clase mundial” a través de los años (ver anexo 1).

En el capítulo 4 se llevó a cabo un diagnóstico organizacional de la Empresa, de su micro y macro entorno, análisis competitivo y análisis FODA.

A su vez en el capítulo 5 se desarrollaron las herramientas estratégicas, con lo cual se plantearon los objetivos, las estrategias y consecuentemente los planes de acción, puntualizando en cada caso los plazos y la persona responsable de cada tema.

Y por último en el capítulo 6 se señalan los aportes de las herramientas estratégicas a los objetivos de la organización.

De esta forma se pretende hacer un aporte real a la organización y es por esta razón que se entregará un ejemplar del presente plan estratégico a Tenería Europea, para su posterior implementación.

Dado lo anterior, este trabajo detalla una propuesta de planificación, la cual puede ser la base de un programa estratégico para la gestión, operación y el control de la Empresa.



ANEXOS

Anexo 1

1. Histología de la piel.

1.1 Estructura

De toda la producción mundial del cuero, aproximadamente el 99% procede de pieles de mamíferos. La piel de un animal vivo tiene siempre la misma función, sea cual sea la especie que se considere: Proteger al animal de lesiones y de los agentes atmosféricos, regular la temperatura corporal, etc. Por lo tanto su estructura histológica es la misma en la mayoría de los casos.

Desde el punto de vista de la fabricación del cuero se distinguen las siguientes capas:

- Epidermis.
- Dermis o corium
- Tejido subcutáneo



1.2 Partes:

- 1- Pelo
- 2- Glándulas sebáceas
- 3- Músculos erectores del pelo
- 4- Glándulas sudoríparas
- 5- Vasos sanguíneos
- 6- Depósitos de grasa
- 7- Músculos

1.3 Composición química de la piel:

- Proteínas
- Grasas
- Compuestos inorgánicos
- Agua

En Tenería Europea, S.A., C.V., la única piel con la que se trabaja es la vacuna, que es la que trabaja el 70% de la industria mundial.



1.4 Principales defectos de la piel

El valor de la piel y del cuero que con ella se fabrica, puede reducirse considerablemente debido a numerosos defectos que se producen en parte durante la misma vida del animal, por enfermedad o por agentes externos, en parte por el desuello que sigue al sacrificio del animal, o por la conservación deficiente durante el transporte o almacenaje de las pieles en bruto.

Algunos defectos de la piel se conocen como:

- Garrapata
- Cicatriz de zarzal
- Cicatriz de alambre de púas
- Manchas de Heces
- Daños de larvas
- Marca de fuego
- Cicatriz de almohaza
- Vena
- Arruga

1.5 Partes de la piel:

1.5.1 Cuero: El cuero es un material plano obtenido a partir de la piel del animal, al que se confieren determinadas propiedades en función del uso pretendido mediante tratamientos químicos (curtición), y mecánico, conservándose la estructura natural de enrejado de fibras cologénicas.

Se compone de:

- a) Flor: Es la parte de arriba del cuero (lo que comúnmente se conoce como piel, fibras cerradas)

- b) Carnaza: Es la parte de debajo del cuero, tiene efecto afelpado (abierto de fibras)

Se compone de Crupón, Falda y cuello, que a su vez se corta en dos para obtener lados, que es lo que se vende en Tenería Europea.



2. Procesos de la piel

En Tenería Europea, S.A, C.V., se trabaja mediante un sistema de calidad ISO 9001:94, por lo tanto todos sus procesos tienen procedimientos determinados.

2.1 Proceso Inicial:

a) Recepción del cuero verde salado

Aquí comienza todo el proceso con la recepción, ya sea en contenedor o trailer de su principal materia prima.

b) Pruebas químicas, visuales y físicas al cuero recibido

La empresa cuenta con un laboratorio para corroborar con pruebas químicas, visuales y físicas que la materia prima que se está recibiendo sea la contratada por Tenería Europea con su proveedor.

c) Selección por Kilos

En esta etapa se selecciona por Kilos para complementar cargas para poner en los tambores. Esta etapa es importante para meter los cueros por rangos de Kilos y su remojo sea uniforme, aquí también se hacen las cargas al mismo tiempo.

d) Remojo

Las pieles frescas, recién sacadas del animal tienen aproximadamente de un 62 a un 64 % de humedad (agua), para su conservación se aplica un proceso de salado de 30% sobre el peso de la piel. Debido a esto, la piel elimina humedad (agua), quedando en un 42-44% de humedad, por lo tanto una de las primeras etapas en la Tenería es el remojo, que consiste básicamente en recuperar de la piel la cantidad de agua que tenía el animal cuando estaba vivo.

e) Descarne

Para poder darle un mejor proceso, es necesario quitarle el exceso de grasas o carne que tenga el cuero, para esto es necesario un maquinado con ayuda de una máquina llamada de “Descarne”.

f) Pelambre y encalado

Aquí es donde comienza el proceso químico para quitarle el pelo al cuero (se destruyen por acción de los productos químicos el pelo y la epidermis de la piel), estos procesos se realizan dentro del tambor antes mencionado.

g) Desencalado, rendido y curtido (al cromo)

Dentro del mismo tambor, se hace este proceso con diferentes baños (cargas de agua), de acuerdo al proceso que se está aplicando. Aquí es donde se tiene el proceso conocido como “Curtido”, que es cuando el cuero ya no se puede echar a perder o descomponerse, tiende a pasar muchísimos años antes que se descomponga. El elemento curtiente es el cromo, el cuero queda en azul, también conocido mundialmente como “Wet-blue”.

h) Dividido

La piel transformada en cuero mediante el proceso de curtido, por naturaleza presenta espesores distintos, que van de 3.5 mm ,en la zona de las faldas, a 5.0 mm, en la zona del crupón, por lo tanto deben ser divididos. Aquí se obtienen dos capas. El lado superior donde estaba el pelo, se denomina “lado flor” y se usa para empeine de calzado. El lado inferior se denomina “carnaza”, con el cual se pueden obtener otros productos.



Hasta este punto termina el proceso de curtir, después de esta etapa se procede a otro proceso llamado “ Recurtido, teñido y engrase”.

Algunas tenerías, incluida “Europea”, compran también el cuero en “Wet-Blue”, en la tenería antes mencionada (“Conagra”), el cual ya llega curtido, de ahí su nombre, el “Wet-blue”, como su nombre en inglés nos indica “ Azul húmedo”, azul por el color que da visualmente al curtir con cromo y por que viene húmedo (es necesaria la humedad para no tener problemas en los siguientes procesos, a partir de ese momento se comienza el siguiente proceso:

i) Escurrir y selección en banda

Cuando el cuero llega, viene doblado, por eso es necesario pasarlo por la máquina de escurrir para extenderlo nuevamente (elimina el exceso de agua), y así comenzar el proceso, por atrás de la máquina en la banda se da inicio a la primera inspección de selección (calidad del cuero en cuanto a aprovechamiento al corte para zapatos).



j) Dividir en azul

Esta etapa es similar a la anterior (De dividido), pero es cuando se inicia el proceso de “Wet-blue”, que el 90% de la producción de “Europea” se inicia.

Esta etapa es para comenzar a darle el espesor o grosor a la piel.

k) Raspar

En esta operación se realizan las pasadas por el lado carne (el reverso de la hoja de piel), para darle el espesor final a la piel. La máquina utilizada solo posee la función mencionada.

l) Selección en azul

En esta operación se separan las hojas por su aprovechamiento (limpieza del cuero).

Se cuenta con selecciones identificadas como : A, B, C, D, para obtener cueros anilinas, semi anilinas, pull up, grasos, flores corregidas, grabadas, etc.

3. Proceso de recurtido, teñido y engrase

Esta etapa de producción es en el tambor, y es donde se transforma la piel y se le da el cuerpo, color y la suavidad requerida por el cliente, de acuerdo a la orden de compra del cliente.

La empresa cuenta con un catálogo de fórmulas de artículos autorizados en el sistema computarizado, de donde se toman para las cargas en producción. Estas fórmulas no pueden ser cambiadas si no es por las personas previamente autorizadas para garantizar su constancia y calidad.

La primera etapa de este proceso es:

a. Neutralizado

Agregar productos químicos para la neutralización, es decir, tener uniformidad en cuanto a pH.

Dentro del mismo tambor se hace lo siguiente:

b. Recurtido

Es donde se le aplican como su nombre lo dice, recurtientes, ya sean de procedencia mineral, sintético o vegetal.

c. Teñido

Esta etapa es donde se le da el color al artículo mediante colores sintéticos en polvo y líquidos, el color lo da la orden de compra del cliente, de acuerdo al artículo y color.

d. Engrase

Para darle la suavidad y el tacto requerido, es en este paso donde se aplican los químicos, en este caso aceites, ya sean minerales, sintéticos, etc.

e. Embancado

En esta etapa se le da reposo a la carga recién salida del tambor, regularmente se le dan 12 horas para que los productos químicos terminen de penetrar y fijarse en la piel.

4. Proceso de secado

Esta etapa regularmente en otras tenerías no se le da el valor adecuado, por lo cual las pieles sufren efectos diferentes al planeado, de acuerdo a los procesos químicos de recurtido, teñido y engrase.

Los siguientes pasos son el resultado de investigaciones y trabajo de desarrollo para darle a cada artículo un secado particular, pero la mayoría de las pieles pasan por todas las máquinas de secado (excepto las pieles tamboreadas que no llevan vacío), solo cambiando las condiciones de trabajo por máquina.

El siguiente es el flujo normal de maquinado:

4.1 Desvenado:

Aquí se lleva a cabo una operación mecánica para abrir la piel, eliminar arrugas y quitarle el exceso de agua, quedando en un porcentaje de humedad de entre 60 a 70%.

4.2 Vacío:

La piel después de la operación de desvenado es puesta en un equipo de secado al vacío, donde la mesa tiene una temperatura de 70 grados Celsius, y un tiempo de 4 minutos. El cuero, luego de esta operación, sale con una humedad de un 25 a un 30%.

4.3 Colgado:

En esta etapa el proceso es colgar la piel en colgadores aéreos (colgado al aire libre, pero en cadenas especiales), es para quitarle la humedad que esté de más, por lo regular, y dependiendo del artículo, se bajan de la cadena con una humedad del 16%, medida por un aparato que se llama “Higrómetro”.

4.4 Aflojar (máquina sincro):

En esta máquina se le da la suavidad, dependiendo del artículo es la presión que se le aplica. Es para recuperar la suavidad perdida en el secado al vacío, donde debido a la temperatura y la presión, el cuero se compacta y se endurece, pero como la fibra está lubricada en esta operación mecánica, se le devuelve la suavidad al cuero.

4.5 Togglin:

Esta operación se realizaba anteriormente en tablas y con clavos, sin embargo, ahora se cuenta con maquinaria moderna y avanzada, para hacer este trabajo mucho más fácil, rápido y seguro, y con mejores resultados en cuanto a rendimiento, aquí el cuero es grapado y estirado para reducir todo el exceso de elasticidad del cuero.

4.6 Desorillado:

Aquí se le da forma a la piel por medio de navajas o cuchillos, con gente especializada para darle figura y presentación a la piel.

4.7 Selección en Crust:

En esta operación se le da la tercera selección a las pieles en cuanto a aprovechamiento, pero también se le hacen chequeos en cuanto a tono (contra muestra), quiebre (soltura de flor), y también pruebas físicas en el laboratorio por gente de control de calidad.

4.8 Almacén de Crust (listo para pasar al departamento de acabado):

En esta sección de la tenería se tiene listo un inventario de las pieles de más movimiento, para tener una pronta respuesta para con los clientes. Estas pieles están listas para ser terminadas en el departamento de acabado, en 48 a 72 horas, esto para dar un mejor servicio.

5. Departamento de acabado

Este departamento se conoce como el que embellece y da vista a las pieles, es donde se le da viveza al color, al brillo, en pocas palabras es donde se maquilla a las pieles.

Se pueden encontrar varias formas de acabado de acuerdo a las necesidades de sus clientes, las más comunes son flor entera y flor corregida.

5.1 Flor entera:

Como flor entera se tienen las pieles que no han sido pasadas por la máquina de pulir, es decir, cuando se le pule con lijas la parte superior de la piel y que se conoce comúnmente lo que son las napas, pieles suaves (incluso las tamboreadas que tienen un graneado)

5.2 Flor corregida:

Este tipo de pieles son conocidas por lo contrario de la flor entera, estas si son pulidas en las maquinas respectivas, y tienen por lo general un proceso más complicado en el acabado, es más tardado, es lo que se conoce como “Oscarias”, en el caso de Tenería Europea es el “Ficcini”, “Miguel” o “Delta”, que son distintos tipos de productos según el acabado que se le de.

6. Proceso final

6.1 Área de selección final

Esta área se especializa en dar la última inspección al producto terminado antes de su siguiente proceso, el cual es pasar las pieles a la máquina de medir. Aquí se inspecciona el tono final, el espesor, el quiebre, pero también es el último punto de revisión de pruebas físicas, las cuales se realizan en el laboratorio de la Tenería, en otras palabras, es la revisión contra el contrato de compra que realizó el cliente, si el resultado es satisfactorio las pieles se miden y se empacan para enviárselas a los clientes.

6.2 Área de máquinas de medir:

La Tenería como tal, lo que cobra es por sus pieles en base a decímetros cuadrados, para esto se ayudan con maquinaria especializada en esta etapa, la cual hace más seguro y más rápido el trabajo.

6.3 Área de empaque final y embarque:

Esta área es donde se tiene el empaque de las pieles, ya cuando han sido medidas y listas para su entrega al cliente.

Este punto es muy importante, por que un mal empaque podría provocar problemas de diversos tipos.

7. Maquinaria

7.1 Roller:

Esta es una máquina que cuenta con un rodillo, una base o tapete para circular la piel, y actúa por fricción y movimiento de rodillos, también cuenta con un túnel de secado controlado (se controla los grados centígrados que tiene en su interior el túnel).

En esta máquina se aplica pigmentos, aceites por lo regular, pero también se pueden aplicar lacas intermedias. Aquí se le aplica el pigmento a cualquier piel con tacto graso.

7.2 Planchas, prensas y planchas continuas:

Tenería Europea, S.A., C.V., cuenta con maquinaria de tecnología de punta (las más nuevas del mercado), comprada en Europa. Estas máquinas sirven para grabar o planchar las pieles, y las hacen parecer que están lisas a simple vista, también se puede hacer grabados de animales exóticos (Víbora, armadillo, etc), y se controla lo que es la presión en Kilos y la temperatura en grados centígrados, de acuerdo al tipo de artículo que se pretenda realizar.

7.3 Máquinas de pistolas:

Estas máquinas son de gran ventaja productiva por la rapidez con la que trabajan, en esta operación se le dan lacas, pigmentos ligeros, tactos, sobras, etc.

Esta máquina cuenta con 18 pistolas controladas por una microcomputadora para controlar la aspersion y cantidad de material que se deseé poner en la piel.

7.4 Máquina para aplicar folia:

Esta máquina es exclusivamente para la aplicación de lo que comúnmente se conoce como folia, que es una película de uretano con grabados diversos para simular la piel en flor entera, este tipo de materia prima se importa directamente de Inglaterra.

Esta máquina consiste en dos rodillos bajos para aplicación y un rodillo alto para que sirva de vehículo de la folia.

7.5 Máquinas de pulir:

En esta operación de maquinado es donde se le quita la flor a las pieles que presentan muchas lacras y fallas menores, en base a pasadas por los rodillos en los cuales se colocan las lijas. Esta máquina cuenta con un sistema de recuperación de polvo y lo compacta (igual al sistema utilizado en las máquinas de raspar en el departamento de curtido). Para evitar la contaminación ,y de aquí en adelante se llama “Flor corregida”, se utilizan lijas importadas de Alemania para garantizar siempre el mismo trabajo.



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

A un tipo de cuero llamado “Nubuck” se le da el acabado en esta máquina.

Cabe destacar que el total de la maquinaria en todas las áreas de producción son importadas desde Europa, lo que nos indica que Tenería Europea está a la vanguardia en cuanto a todas las novedades de maquinarias para facilitar y garantizar su trabajo.

Durante los siguientes cuatro años se emprendió un programa de crecimiento y desarrollo, contemplando las siguientes acciones:

- Compra de maquinaria y Equipo.
- Desarrollo de nuevas tecnologías para la elaboración de productos en flor entera y Permair (pioneros).
- Desarrollo de mejor infraestructura al adquirir las instalaciones actuales (1984).
- Amplió su plantilla laboral a 97 trabajadores.
- Abrió su oferta de productos a otros clientes.



Anexo 2.

2.1 Productos sintéticos chinos en México.

Definitivamente el cada vez mayor porcentaje de productos chinos que se introducen al mercado mexicano, han venido afectando no sólo al sector cuero-calzado, sino también a los hoteles y proveedores del calzado, como es el caso de Tenería Europea.

Las más de 2 mil 300 fábricas de calzado de Guanajuato se enfrentan a un grupo de 26 importadores que exigen la eliminación definitiva de las cuotas compensatorias al zapato chino.

Si China entra libremente acabará con todos los implicados en la industria curtidora mexicana, porque no se puede competir con ellos por el volumen, por los precios, China hace zapatos de hasta de 50 pesos (US\$5), y el más barato que se hace en México es de aproximadamente 90 pesos en piel (US\$ 9).

El zapato de China es un zapato muy corriente y la gente lo compra por la necesidad de comprar barato y al producto nacional, lo hacen a un lado aunque sea un zapato de mejor calidad.

China es el principal país productor de calzado en el ámbito mundial con una producción de alrededor de 6 mil millones de pares de calzado anuales, le siguen aunque con una diferencia considerable la India, Brasil e Italia. Se estima que, en el futuro, el 90 por ciento de la producción mundial de calzado se concentrará en Asia (China, India, Mongolia y Sudeste asiático) quedando un volumen de producción menor en los países europeos (Italia,



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

España, Portugal, y algunos países de Europa del Este), y Latinoamérica (Brasil, México y Colombia).

Actualmente México está atravesando por una fuerte crisis en este sector, a causa del contrabando; tan solo en los últimos meses, entraron de manera de manera ilegal 40 millones de pares de calzado en su mayoría de origen chino.

Por lo anteriormente mencionado, a partir de este año, se ha producido una baja en cuanto a clientes que están en el sector calzado y marroquinería. Por lo que es realmente necesario que las cámaras de los sectores involucrados y Gobierno creen programas de apoyo para los mexicano, ya que de lo contrario se va poner aún más complicada la situación.

El problema del calzado chino ya es una realidad, mencionada por muchos de los que se dedican a la fabricación de calzado deportivo y han visto mermado el porcentaje de producción y por ende de utilidad, al que estaban acostumbrados.

Diseño, un precio competitivo y calidad son las 3 herramientas que se deben utilizar en toda empresa, como un plan de trabajo que asegure solidez para el negocio.

Es necesario que se estén creando productos bien diseñados, es decir, tratar de ir casi a la par de la moda europea, para que al momento que salga, en cuestión de días, ya se cuente con esas nuevas líneas. Darle valor, y calidad a los productos con materiales naturales y durables y por último el costo no excederlo, de forma de no castigar al consumidor.



Toda esta invasión China, lleva más de un año, por lo que es necesario que las autoridades orienten y apoyen a los sectores medianos de la cadena calzado-proveeduría, de otra forma serán lamentables las pérdidas de empleo que se darán.

Es definitivo que si las cuotas compensatorias se eliminan, afectaría mucho a la industria. Si se abre al libre comercio con China sería muy perjudicial para todos, esto afectaría a toda la industria en general.

2.2 TLC México-China y sus principales impactos en la industria del calzado.

Con un libre comercio con China indudablemente que el impacto sería muy fuerte y significativo porque sabemos que la industria local de calzado es la fuente de empleo más importante del estado.

Desde el punto de vista de la economía del estado, se recibiría un revés sumamente importante.

Desde el punto de vista y la perspectiva de la industria y el sector privado igualmente sería de desastroso porque se estima, que aproximadamente el 40% del sector empresarial zapatero se vería desplazado ante la irrupción, la avalancha de productos chinos en el territorio mexicano.

El daño en cada empresa sería semejante, quizás no devastadora en su totalidad en el caso de las grandes empresas de calzado, pero muy dañina porque la industria, la grande, la pequeña y la mediana está asentada en una economía que tiene un costo económico; de por



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

sí por estar asentados en esa región del mundo, donde los energéticos, los servicios, los costos financieros y de su propia capacidad empresarial, no ha logrado desplegar al máximo sus índices de productividad y eficiencia.

Con el TLC México-China el impacto sería mucho, que a mediano plazo desaparecería por lo menos la mitad de nuestra industria con todas sus cadenas.

No se está hablando nada más de las fábricas de zapatos, si no que toda la cadena tendría un impacto impresionantemente negativo, en especial la curtiduría, eso es a mediano plazo.

Y a largo plazo habría que descubrir una segunda vocación. Si a mediano plazo se ve una caída a un precipicio, no se puede pensar que a largo plazo se tenga una región fuerte.



BIBLIOGRAFIA



Bibliografía:

Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización, Hitt, Ireland y Hoskisson. Tercera edición.

Dirección estratégica, Samuel C. Certo, J. Paul Peter. Tercera edición.

Diagnostico Organizacional, Darío Rodríguez Mansilla. Edición Universidad Católica de Chile, 1992. Cuarta Edición.

Metodología para elaborar el marco estratégico de una empresa, Lic. Agustín Monroy Enriquez. Monroy Asesores S.C, 2006.

Apuntes de Planificación Estratégica, Profesor Ricardo Espinoza.

Fuentes de información.



www.am.com.mx

www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

www.itpuch.cl/archivos/cursos/administracion/sim.pdf

www.estrategia.cl/histo/200410/01/ambito/cama.htm

www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm

selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer_ciclo/doctorats/documents/Projecte_J_L_Capel_leras.pdf

<http://www.sbn.gob.pe/sbn1/wlegislacion/mof/MOF-TITULO-V.htm>

<http://www.revistaespacios.com/a99v20n01/43992001.html>

<http://www.sela.org/sela/prensa.asp?id=9435&step=3>

<http://avalon.utadeo.edu.co/comunidades/grupos/asiapacifico/modules/news/article.php?storyid=1296>

<http://www.acis.org.co/index.php?id=398>

<http://www.wordreference.com/definicion/curtidur%EDa>

<http://es.directory-online.net/135-66.html>

http://mexico.acambiode.com/search_pal_clave_run.cfm?pal_clave=curtiduria&buscaren=40&buscaren_top=1

<http://guiamexico.com.mx/curtido-y-acabado-de-cuero/empresas-guia-2.html>

<http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=24&giro=2&ins=155>



Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

http://www.cosmos.com.mx/ali/_____blsf.htm

http://www.e-industria.com/principal/resultados_busqueda.php?N=curtiduria