

## **Ventaja competitiva basada en el aprendizaje. El caso de Emyco, la mayor empresa mexicana productora de calzado.**

ANDRÉS MORALES ALQUICIRA<sup>1</sup>  
ARACELI RENDÓN TREJO\*  
ANDRÉS MORALES RENDÓN\*

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es destacar la importancia que tiene la cultura organizacional como factor impulsor del aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas, elementos constitutivos de una ventaja competitiva que posibilita la permanencia y el crecimiento de Emyco. La Metodología examina las acciones tecnológicas y organizacionales de Emyco en su cadena de valor, considerando cuatro aspectos que explican la naturaleza del aprendizaje y acumulación de sus capacidades tecnológicas y organizacionales: sus objetivos, la dirección de su acumulación, las principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas y, la naturaleza y socialización del conocimiento. Resultados de esta investigación: identificar que las ventajas competitivas de Emyco no se explican sólo por la adquisición de tecnologías, compra de licencias, integración vertical, participación en cadenas de producción globales, sino también porque posee una cultura empresarial que favorece, reconoce y premia el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas de los empleados.

**Palabras Clave:** Estrategia de negocios, comportamiento tecnológico, cultura empresarial, aprendizaje, ventaja competitiva, industria del calzado.

### **Abstract**

The objective of this paper is about the importance of organizational culture *in the* learning and accumulation of technological capabilities, elements of a competitive advantage for the permanence and growth of Emyco. The methodology examines the technological and organizational actions Emyco in its value chain, considering four aspects that explain the nature of learning and accumulation of technological and organizational capabilities: its objectives, the direction of its accumulation, major technological and developed organizational capabilities and the nature and socialization of knowledge. Results of this research: The competitive advantages of Emyco cannot be explained only by the acquisition of technologies, purchasing licenses, vertical integration, participation in global production chains, but also because it has a corporate culture that encourages, recognizes and rewards learning and accumulation of technological capabilities of employees.

**Keywords:** Business strategy, technological behavior, corporate culture, learning, competitive advantage, footwear industry.

---

<sup>1</sup> \*Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco

## **Introducción**

En el escenario actual en el que esta presente la globalización de la economía, el vertiginoso cambio tecnológico, el uso de nuevas tecnologías de la información y, por tanto, el incremento de la competencia, se observa que hay empresas, que no obstante los problemas y retos a los que se enfrentan en este entorno, no solo subsisten, sino crecen y llegan incluso a otros países. ¿Qué es lo que diferencia a unas empresas de otras? ¿Por qué algunas se mantienen, crecen y se expanden a otras economías? ¿Es el uso de una mejor tecnología lo que determina el éxito o el crecimiento? Son muchas las preguntas cuando se busca explicar el que empresas en la misma actividad tengan resultados diferentes.

En la historia de la industria del calzado en México, ha habido empresas que algún momento fueron de las más grandes e importantes (Calzado Canadá, por ejemplo) y hoy en día no figuran como tales. Otras, en cambio, se han posicionado en el mercado. ¿Cuáles han sido sus acciones para llegar a tal punto? Aunque son múltiples los factores que contribuyen a los resultados de una empresa, este artículo se avoca a analizar el papel de la cultura organizacional en el comportamiento tecnológico de Emyco, la mayor empresa de capital nacional productora de calzado en México. El objetivo de este trabajo es destacar la importancia que tiene la cultura organizacional como factor impulsor del aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas, como elementos constitutivos de una ventaja competitiva que posibilita la permanencia y el crecimiento de dicha empresa.

Para esta investigación se utilizaron diferentes fuentes de información: libros, revistas impresas, libros y revistas electrónicas, anuarios estadísticos, bases de datos en línea, información oficial, así como la recabada directamente de los directivos, operarios y proveedores de la empresa. En este trabajo se observaron los procesos en planta y oficinas corporativas y se aplicaron entrevistas semiestructuradas a directivos y operarios.

El trabajo se estructura en cuatro apartados. En el primero se abordan algunos elementos teóricos relacionados con la cultura organizacional; en el segundo se presenta de manera general el comportamiento tecnológico de Emyco durante el período IOME; en el tercero se aborda el papel del aprendizaje y las condiciones organizacionales en la formación de capacidades competitivas; en el cuarto se hace un análisis de las principales acciones realizadas en cada fase de la cadena de valor de esta empresa (diseño, abastecimiento, producción, distribución y comercialización), considerando los siguientes aspectos: objetivos principales, dirección de la acumulación, principales capacidades tecnológicas desarrolladas y naturaleza y socialización del conocimiento. Finalmente se presentan conclusiones sobre el comportamiento tecnológico de Emyco como una expresión de ventaja competitiva basada en el aprendizaje.

## **1. Algunos elementos teóricos**

Todas las empresas adoptan un comportamiento tecnológico, entendiéndose por éste los resultados visibles de acciones realizadas por las empresas para construir capacidades tecnológicas. Para Kim (1997: 86), las capacidades tecnológicas son: "... la habilidad de hacer uso efectivo del conocimiento tecnológico para asimilar, usar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes. También permite crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos en respuesta al entorno económico cambiante..."

El comportamiento tecnológico de las empresas se manifiesta en la forma en que sus diferentes actores aprenden, adoptan, adaptan e innovan procesos y productos. Se asume que los alcances y limitaciones de esas manifestaciones de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas dependen, además del entorno socioeconómico, de las condiciones organizacionales en que operan las empresas. Desde esta perspectiva, las condiciones de la estructura organizacional y su funcionamiento con que opera una empresa, pueden promover y/o limitar el desarrollo de los factores que impulsan el aprendizaje y acumulación de sus capacidades tecnológicas, dependiendo de la cultura de la organización. Se entiende por ésta la definición dada por Schein (1984: 3): "... cultura es un modelo de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado para aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, mismas que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas".

Cuando la cultura de una organización impacta positivamente sus condiciones organizacionales - incluida su estructura- se favorece la socialización del conocimiento, el intercambio de experiencias, la capacitación, la cooperación en el trabajo y el reconocimiento laboral. Con ello se promueve la construcción del conocimiento colectivo lo que a su vez puede estimular la asimilación de nuevas tecnologías, mejorar las capacidades productivas e incluso, llevar a la innovación y el lanzamiento de nuevos productos, con lo que aumentan las capacidades de competencia de las empresas. Cuando las condiciones organizacionales no favorecen esos factores, ocurre lo contrario, se limitan sus capacidades competitivas.

La cultura de una organización puede impulsar el crecimiento mediante acciones que promuevan el aprendizaje. Garvin (1993: 80) define a una organización que aprende como una "organización con la habilidad para crear, adquirir y socializar conocimiento, así como para modificar su comportamiento de modo que refleje el nuevo conocimiento e ideas". Para este autor las

“organizaciones que aprenden” son hábiles para resolver problemas sistemáticamente, experimentar con nuevos enfoques, aprender a partir de su propia experiencia, aprender de las experiencias y mejores prácticas de otros y socializar el conocimiento de manera rápida y eficaz a toda la organización.

Leonard-Barton (1992) identifica cuatro actividades de construcción de conocimiento determinantes en el proceso de aprendizaje en una “organización que aprende”: a) solución de problemas en operaciones rutinarias, b) integración de conocimiento interno para resolver problemas no rutinarios, c) innovación y experimentación y d) integración de flujos de información y conocimiento externo. Cada una de esas actividades es la expresión operativa de un valor subyacente (por ejemplo igualdad y respeto) y está apoyada en un sistema administrativo de procedimientos e incentivos compatible (por ejemplo recompensas compartidas). Cada actividad, valor y sistema administrativo funciona como un sistema interno consistente. De acuerdo con la autora una organización que aprende, comunica y presta atención a los valores subyacentes; además revisa continuamente su implementación con el objeto de mantener su operación consistente.

## **2. Comportamiento tecnológico de Emyco durante el período IOME**

El 14 de diciembre de 1926, los Sres. Jesús Escamilla, Felipe B. Martínez Chapa y Daniel Martínez fundan una empresa productora de calzado a la que denominaron “Escamilla, Martínez y Compañía”, contaba con 20 trabajadores y tenía una producción anual de 6,240 pares de calzado. (Scribd, 1997, p. 1). En 1934 cambian la razón social por “Compañía Manufacturera de Calzado Emyco S.A.” (Amat, 2010). En la actualidad es el grupo industrial familiar de capital privado nacional productor de calzado más importante de México.

Con los cambios realizados en la economía mexicana a partir de 1982 y la apertura del mercado nacional a la competencia externa en 1985, se agudizaron los problemas de permanencia para muchas de las grandes empresas del calzado. Factores como la disminución de la capacidad adquisitiva de la población redujeron el mercado interno y, en conjunto con la apertura comercial y el ingreso de calzado de bajo costo proveniente de Asia (en particular de Vietnam y China) aumentaron la competencia. Todo ello colocó a muchas empresas del calzado en una situación crítica ante su baja productividad y altos costos de producción. En ese nuevo escenario Emyco mantuvo sus estrategias de competencia desarrolladas durante el período de industrialización vía sustitución de importaciones (ISI) y las reforzó con nuevas estrategias para lograr su objetivo de mantenerse y crecer en el mercado. Sus estrategias de: integración vertical y operación bajo un modelo de negocios basado en licencias, siguen siendo las bases de su competitividad. Con la

estrategia de integración vertical, Emyco ha creado nuevas empresas para cubrir las tareas de su cadena de valor. En 1997 Emyco estaba integrado por las siguientes empresas: Manufacturera Emyco (producción), Tenería Europea (insumos), Horma (insumos), Tibsa (Transportadora), Firma (Consultoría fiscal y administrativa), Comercial Emyco (comercializadora nacional), Distribuidora Emyco (distribuidora internacional) (Scribd, 1997, p. 3).

En cuanto a la estrategia de apoyar su crecimiento mediante la adquisición de licencias para producir y comercializar calzado de marcas con prestigio internacional han renegociado las licencias de Hush Puppies y Florsheim y han adquirido las licencias de Caterpillar, Harley Davidson, y Sanük con efectos positivos en toda su cadena de valor. Esas experiencias han permitido que Emyco acumule nuevas capacidades tecnológicas, las que junto con otros factores se expresan en su incursión en nuevos nichos de mercado con calzado propio. Las estrategias de integración vertical y crecimiento apoyado en licencias, junto a otras como la de capitalización intelectual del personal y la de mejora continua en calidad, procesos, productos y servicio al cliente, han generado efectos positivos para Emyco. Enseguida se analiza el papel del aprendizaje y las condiciones organizacionales en la formación de capacidades competitivas de Emyco.

### **3. Aprendizaje, condiciones organizacionales y formación de capacidades competitivas**

Entre las estrategias dirigidas a fortalecer el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas de Emyco destaca el reforzamiento de la profesionalización de su fuerza laboral llevada a cabo de diferentes formas, desde capacitación (en aulas virtuales de la propia empresa o en plantas de producción de las multinacionales del calzado con las que Emyco tiene licencias de producción o convenios comerciales) hasta asesoría en tiempo real en línea por parte de las licenciantes y de sus proveedores. Adicionalmente, desde 1997 Emyco busca difundir entre su personal, los principios del libro *“Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”* de Stephen R. Covey; el hecho revela el interés de los dueños, en que su personal (al que ellos llaman colaboradores) conozca estos principios y busque aplicarlos en su desarrollo laboral, ya que son compatibles con los postulados básicos de la “filosofía Emyco”. Desde su origen y, con mayor intensidad a partir de la liberación comercial, Emyco busca construir un ambiente de apoyo, confianza y compromiso mutuo entre su personal que permita formar colaboradores de excelencia profesional con resultados positivos en productividad, calidad, sin desperdicio de tiempo y fabricación defectuosa, orgullosos de trabajar en la empresa, y con las mejores prestaciones y sueldos en función a resultados. Esta filosofía de mejora continua ha contribuido al crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Para el logro de los propósitos de la “filosofía Emyco” de mejora continua, los principios de Covey son de gran utilidad ya que facilitan la implantación de los valores que esta empresa demanda de su personal. Covey (1997) muestra la importancia que tiene la comunicación y el saber escuchar (de manera atenta y respetuosa) en la formación de hábitos para el desarrollo de las personas, incluso la presenta como parte del gozo personal. Este autor señala siete hábitos que contribuyen a ayudar al personal a mejorar su desempeño en la empresa y en su vida personal: ser proactivo (principio de la visión personal), empezar con un fin en mente (principio de liderazgo personal), establecer primero lo primero (principio de administración personal), pensar en ganar/ganar (principio de liderazgo interpersonal), primero comprender y después ser comprendido (principio de comunicación empática), generar sinergias (principio de cooperación creativa), mejorar las condiciones para ser más productivo (principio de auto-renovación).

Desde la perspectiva de esta investigación, la adopción de los principios de Covey favorece el posicionamiento de Emyco en el mercado mediante la mejora de su funcionalidad operativa y el establecimiento de una mayor comunicación organizacional y personal en toda su cadena de valor lo que favorece su productividad. Un resultado notable de estas prácticas ha sido la reducción en la rotación de personal, aprovechando con ello el capital intelectual que ha creado.

#### **4. Análisis de las acciones realizadas en cada fase de la cadena de valor de Emyco**

Para comprender con mayor detalle el impacto de las estrategias en el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas, enseguida se muestran las principales acciones que Emyco ha implementado en cada fase de su cadena de valor considerando cuatro aspectos fundamentales: los objetivos de la empresa, la dirección de su acumulación, las principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas y, la naturaleza y socialización del conocimiento.

##### **4.1 Diseño**

*Principales acciones realizadas.* En la fase de diseño sus principales acciones son:

1997. Difusión de los “siete hábitos de la gente altamente efectiva” entre el personal.

1998. Adquiere licencia para diseñar, distribuir y comercializar calzado de la marca Caterpillar.

1999. Adquiere licencia para diseñar, producir, distribuir y comercializar calzado Harley Davidson.

2004. Capacitación en ergonomía con Ingeniería Kansei para el diseño de productos.

2009. Innovaciones tecnológicas: Patenta la tecnología Sexy Walk en plantillas.

2010. Alianzas con diseñadores de la marca “Te Amo”.

2010. Implementación de SAP (planificación de necesidades de gestión en diseño).

*Objetivos Principales.* De las principales acciones realizadas por Emyco se desprende que en materia de diseño sus objetivos principales son:

1. Diseñar calzado fino de vestir y casual para los mercados medio y alto de México y E.U.
2. Diseñar y desarrollar calzado e insumos propios con nueva tecnología.

*Dirección de la acumulación.* Son importantes las fuentes externas de conocimiento. El aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas se dirige a adoptar y adaptar la tecnología licenciada de parte de las grandes empresas multinacionales del calzado. En este período aumenta el interés de Emyco por mejorar el diseño y la calidad de sus productos (propios y licenciados) siguiendo las tendencias que marcan las empresas licenciatarias.

*Principales capacidades productivas desarrolladas.* A nivel productivo fortalece su capacidad para diseñar calzado más cómodo y de mayor calidad. Para lograrlo no sólo se apoya en las empresas licenciantes, también recurre a la asesoría de expertos locales como Keisen Consultores.

*Principales capacidades organizacionales desarrolladas.* Desarrollo de nuevos procesos por la interacción con la tecnología de las empresas licenciantes y la alianza con empresas de diseño locales. Fortalecimiento de la estructura organizacional con la implantación de los principios de Covey, el reforzamiento de la “filosofía Emyco” y la implementación del sistema SAP.

*Fuentes de conocimiento.* Básicamente son de las empresas licenciantes (manuales, proveedores, técnicos), en menor medida las de las empresas locales de diseño y las de la propia empresa.

*Mecanismos de aprendizaje.* Se mantiene la capacitación selectiva y el aprendizaje interactivo por parte de las empresas licenciantes. Se fomenta la filosofía de mejoramiento continuo en los procesos de diseño de productos. El proceso se refuerza con los 7 hábitos de las personas altamente efectivas de Covey y mediante estímulos económicos como premio a la excelencia en el trabajo.

*Socialización del conocimiento.* Para mantener la calidad de sus marcas las empresas licenciantes capacitan selectivamente al personal de las licenciatarias. La capacitación selectiva del personal y la prohibición de utilizar los modelos y procesos licenciados sin autorización, forman parte de los

acuerdos pactados con las licenciantes. Aunque se restringe la socialización del conocimiento se da un efecto demostración que impacta positivamente todas las fases de la cadena de valor.

## **4.2 Abastecimiento**

### *Principales acciones realizadas.*

1985-1996. Importante abastecimiento de insumos y accesorios proveniente de plantas propias.

1997. Difusión de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva entre el personal.

2006-2009. Implementación del sistema SAP para la planificación integral de la empresa.

2009. Convenios con empresas licenciantes y terceros para el abastecimiento de insumos con tecnologías patentadas (Soft Light, Espandex, Double Fit, Impar Tec, y Dualtfit entre otras).

2009. Convenio con la empresa WWW para el abastecimiento de tecnología Bounce y Zero G

2010. Nuevo centro de distribución ubicado en el Puerto Interior de León Guanajuato.

*Objetivos Principales.* Las acciones de Emyco revelan que sus objetivos de abastecimiento son:

1. Fortalecer su autoabastecimiento en productos y calidad a menores costos.
2. Asegurar el abastecimiento de insumos importados para la fabricación de los productos licenciados y propios.
3. Actualizar su infraestructura física y logística para un mejor abastecimiento.
4. Capacitación del personal ligado con las actividades de abastecimiento.
5. Construir un ambiente de apoyo, confianza y compromiso mutuo entre el personal de abastecimiento para favorecer sus actividades.

*Dirección de la acumulación.* En el período IOME se observa en Emyco una relación directa entre una creciente adquisición de licencias y la adopción de los sistemas logísticos de las empresas licenciantes en sus procedimientos de abastecimiento, manejo de inventarios e instalaciones.

*Principales capacidades productivas desarrolladas.* De acuerdo con Pavitt (1984, 358), la industria del calzado se clasifica como “Dominada por el proveedor”, esto significa que se caracteriza por un escaso dinamismo tecnológico, éste se reduce prácticamente al diseño de sus productos. Su modernización se sustenta en las innovaciones que ocurren en los insumos, por ello la elección de los proveedores es muy importante. En Emyco la proveeduría se maneja con tres estrategias: integración vertical, proveedores de clase mundial y programa de desarrollo de proveedores.



*Principales capacidades organizacionales desarrolladas.* En esta fase se identifican dos estrategias: la primera consiste en la adopción progresiva de un sistema de planificación integral de los recursos de la empresa, y la segunda es la modernización de las instalaciones para el manejo de materiales y productos. En este punto destaca la construcción de nuevas instalaciones para el abastecimiento y distribución de insumos y productos, en particular del Centro de Distribución Emyco ubicado en el parque industrial del Puerto Interior de León Guanajuato (GTO. PUERTO INTERIOR, 2013).

*Fuentes de conocimiento.* Se distinguen cuatro fuentes de conocimiento: las desarrolladas por las empresas licenciantes para el manejo y administración de productos; las acumuladas por Emyco para la administración, manejo y conservación de materiales; las que ofrecen los proveedores nacionales y extranjeros en la comercialización de sus productos o servicios; y las que provee el entorno económico como las reglas de operación en zonas francas.

*Mecanismos de aprendizaje.* Capacitación permanente mediante cursos, aprendizaje interactivo en planta y mediante sistemas virtuales, asesoría directa o interactiva en tiempo real, aprendizaje en equipos de trabajo con personal que realiza las mismas funciones, aprendizaje en equipos de trabajo con personal que realiza diferentes funciones.

*Socialización del conocimiento.* Adicionalmente a la “filosofía Emyco” de mejora continua, Desde 1980 esta empresa implantó una forma de abordar los problemas de trabajo mediante equipos denominada “sinerequipos”, la cual está dirigida de acuerdo con Scribd (1997, 4) “a lograr la mejora continua, propiciando la participación de todos los miembros de la organización”. Estos equipos son creados para resolver problemas nuevos que demandan la cooperación de diferentes niveles organizativos y operarios de las fases. Otros mecanismos de socialización son la capacitación permanente y la asesoría interactiva en tiempo real. La socialización del conocimiento es premiada en función del desempeño de los trabajadores y sus resultados.

### **4.3 Producción**

*Principales acciones realizadas.*

1985-2013: Capacitación permanente y operación de “sinerequipos”.

1997: Difusión de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva entre el personal de la empresa.

1997: Instalación del Sistema RS 485 (control de personal, producción y mantenimiento de equipo).

2006-2009. Implementación progresiva del sistema SAP.

2006-2010. Instalación de nuevas plantas de producción y centro de distribución.

2009: Uso de nuevos insumos y tecnologías de producción (inyección directa).

2009. Patenta las plantillas Sexy Walk (Innovación en insumos).

2010: Producción de todas las líneas de calzado Florsheim y algunos modelos de Hush Puppies.

2010: Participación en producción global de calzado licenciado.

*Objetivos Principales.* De las acciones en materia de producción se desprende que Emyco buscaba:

1. Utilizar el modelo de licencias para incrementar y homogenizar la calidad de su calzado.
2. Modernizar y actualizar sus procesos de manufactura.
3. Acceder a nueva tecnología de construcción.
4. Lograr la manufactura de nuevos modelos.
5. Participar en líneas globales de producción.
6. Incrementar la competitividad de su mano de obra.

*Dirección de la acumulación.* El modelo de licencias seguido por Emyco le ha producido una fuerte dependencia tecnológica. Los diseños, insumos y procesos de manufactura más modernos para la construcción de calzado provienen de las empresas licenciantes o de sus proveedores. El modelo ha permitido también que se inserte en algunas líneas globales de producción de las licenciantes, así como acumular nuevas capacidades tecnológicas para mejorar la calidad y confort de sus marcas propias, e incursionar en el desarrollo de tecnología.

*Principales capacidades productivas desarrolladas.* Las capacidades tecnológicas desarrolladas por Emyco van más allá de los procesos de montaje de inyección directa en los que esta empresa es líder en México. En forma agregada, el aprendizaje proporcionado por la implementación de nuevos procesos de producción, sumado a la modernización organizacional de la empresa y la tecnología desarrollada a partir de las licencias, le han generado una ventaja competitiva que se traduce en un mejor posicionamiento en el mercado local y una mayor presencia internacional.

*Principales capacidades organizacionales desarrolladas.* El modelo de negocio basado en licencias ha hecho crecer las estructuras productivas y organizacionales haciéndolas más productivas con la incorporación de nueva tecnología y adaptación de sistemas de planeación y logística integral. Otros elementos tecnológicos que explican este crecimiento son la instalación en 1997 del Sistema RS 485 en línea para la inspección de la producción y la implementación progresiva a partir de 2006 del sistema SAP para la planificación integral de los recursos de la empresa. En materia de producción se instrumentaron, entre otros aspectos, un módulo para el manejo de materiales y otro

para la planeación y administración de las mercancías; el uso de nueva tecnología para el montado del corte mediante inyección directa y nuevos desarrollos tecnológicos para la producción.

*Fuentes de conocimiento.* Antes de la apertura comercial y de la industrialización orientada al mercado externo Emyco ya tenía presente que la modernización e innovación de sus procesos era primordial para tener una ventaja competitiva, para lograrla fue desarrollando una estrategia de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas basada en la adquisición de licencias. Así su principal fuente de conocimiento fueron las empresas licenciantes. Otras fuentes han sido sus proveedoras y las propias experiencias desarrolladas por la empresa.

*Mecanismos de aprendizaje.* El principal mecanismo de enseñanza es la capacitación, ésta básicamente es proporcionada por las empresas licenciantes, proveedoras y consultoras. En materia de aprendizaje, destacan: el interactivo en áreas de trabajo, el que se produce mediante asesorías en tiempo real y, el que se genera en los sinerequipos.

*Socialización del conocimiento.* Tres elementos estimulan la socialización el conocimiento: la filosofía de mejora continua, los principios de Covey y, el reconocimiento e incentivo económico temporal asociado a la productividad y calidad lograda por cada trabajador. Adicionalmente, el factor de las relaciones humanas ha jugado un papel relevante para la articulación de operaciones entre la organización y los trabajadores. De acuerdo con Scribd, (1997), esto se ha logrado porque en la empresa se genera un ambiente propicio.

#### **4.4 Distribución**

*Principales acciones realizadas.*

1985. Se crea TIB S.A de C.V., empresa dedicada al transporte de los productos de Emyco.

1990. Compra la cadena de tiendas Florsheim en México y el uso de su marca.

1997. Difusión de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva entre su personal.

1997. Sus principales mercados en el exterior son Estados Unidos y Canadá.

1998. Crea franquicia de tiendas Emyco.

2003. Inaugura en los Ángeles California su primera tienda en Estados Unidos.

2006-2009. Implementación de SAP retail.

2010. Se crea el centro de distribución Emyco en el Puerto Interior de León.

2011. El calzado de Emyco se distribuye en más de 2,000 puntos de venta en el país..

En el actual modelo de industrialización de México, el principal medio de distribución y venta de calzado sigue siendo el de las zapaterías. En el período 2006-2011 por ejemplo, las ventas de calzado de las zapaterías representaron el 45.4 % de las ventas totales del mercado nacional; el segundo lugar lo ocuparon las tiendas departamentales (Liverpool, Palacio de Hierro, entre otros.) con 16.9 %. Los datos anteriores permiten ubicar la importancia de las estrategias y acciones seguidas por Emyco en este período en su fase de distribución.

*Objetivos Principales.* En materia de distribución se identifican los siguientes objetivos:

1. Incrementar la distribución de sus productos.
2. Utilizar los canales de distribución más efectivos.
3. Lograr mayor eficiencia en sus instalaciones.
4. Modernizar sus sistemas logísticos y administrativos.
5. Aprovechar las experiencias desarrolladas por las empresas licenciantes.
6. Capitalizar las capacidades tecnológicas de sus operarios.

*Dirección de la acumulación.* En materia de distribución Emyco mantiene su estrategia de dar mayor importancia a los canales de distribución tradicionales (zapaterías, tiendas departamentales, grandes almacenes, tiendas de vestir y centros comerciales), ya que en éstos es donde se realiza el mayor número de operaciones comerciales (88 % en el período 2006-2011).

Una de las principales acciones que implementó Emyco en materia de distribución, es la operación en 2010 de su nuevo Centro de Distribución, ubicado en el Parque Industrial del Puerto Interior de León Gto. (GTO. PUERTO INTERIOR, 2013). Este Centro de Distribución además de operar con moderna tecnología física, logística y administrativa, cuenta con servicios en el parque (como aduana, aeropuerto y la zona franca) que potencian la distribución de sus productos.

*Principales capacidades productivas desarrolladas.* La habilidad para manejar el abastecimiento de una amplia red de tiendas propias (Emyco y Florsheim) y franquiciadas. La capacidad de distribuir sus productos en más de 2,000 puntos de venta en el país. La experiencia de distribuir su calzado en E.U. por medio de cadenas departamentales. La capacidad de competir directamente en el mercado de E.U. mediante tiendas propias. La pericia para construir una integración vertical hacia adelante mediante comercializadoras, empresas de distribución, tiendas y operadoras financieras propiedad del grupo. La experiencia para exportar a E.U., Canadá, Centro y Sudamérica, España, Japón.

*Principales capacidades organizacionales desarrolladas.* Con la adopción del sistema SAP, Emyco dio un salto cualitativo en materia organizacional, pasó de planificar sus actividades en forma segmentada a una planificación integral de todos sus recursos. El sistema evitó duplicar actividades, redujo tiempo en procesos, mejoró el abastecimiento oportuno de la producción, disminuyó los tiempos de distribución, redujo errores en la planeación, y facilitó la comercialización. Más allá de estos beneficios contribuyó a generar una nueva cultura de orden y responsabilidad.

*Fuentes de conocimiento.* Estas se agrupan en dos rubros: 1. Las que proveen el conocimiento sobre las necesidades de las distribuidoras y la forma en que operan. 2. Las que proporcionan los sistemas de logística y administración. En el primer rubro se ubican para el mercado nacional: cadenas de tiendas departamentales, almacenes, centros comerciales, cadenas de zapaterías independientes, zapaterías propias, zapaterías franquiciadas y las empresas licenciantes. En el mercado de E.U. se ubica la cadena Macy's, otros mayoristas y la cadena de tiendas Emyco. En el segundo rubro se ubica básicamente a las proveedoras del sistema SAP y a la empresa de distribución TIB S.A.

*Mecanismos de aprendizaje.* Básicamente se aprende mediante cursos presenciales, asesorías individuales o colectivas en el punto de operación y por medio de asesorías en línea en tiempo real. Respecto al largo proceso de implementación del sistema SAP (de 2006-2009), éste no se debió a la complejidad del sistema, sino a que para ejecutarse requirió modificar prácticas afianzadas en la organización, creencias, procesos, formatos, jerarquías, “dominios de poder” y, establecer nuevas reglas y procedimientos; para ello requirió formar recursos en cada una de las tareas de la empresa.

*Socialización del conocimiento.* Los elementos que impulsan la socialización del conocimiento son la filosofía de mejora continua, los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Covey y, el reconocimiento e incentivo económico de los trabajadores.

#### **4.5 Comercialización**

*Principales acciones realizadas.*

1990. Compra la cadena de tiendas Florsheim en México y el uso de su marca.

1997. Difusión de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva entre su personal.

2003. Inaugura en los Ángeles California la primera tienda Emyco en Estados Unidos.

2006-2009. Implementación de SAP POS y SAP Retail.

2009. Estrategias comerciales: Medios publicitarios, Alianzas comerciales, Moda de temporada.

2009. Publicidad, Calzado Emyco “diseñado para personas que proyectan imagen de éxito”.

2010. Diversificación de productos (mercado de ropa y accesorios).

2010. Alianza con Alazraki y Asociados.

2011. Más de 2,000 puntos de venta en el país.

*Objetivos Principales.* Los principales objetivos de la fase de comercialización son:

1. Incrementar la participación de sus ventas en el mercado doméstico.
2. Participar en el mercado de Estados Unidos como comercializador directo.
3. Acceder a nuevos nichos de consumidores de calzado.
4. Conocer las necesidades de los clientes y satisfacer sus necesidades con productos de calidad a precios competitivos.
5. Diversificar su producción para llegar a nuevos mercados relacionados con el calzado.

En relación al objetivo de incrementar su participación en las ventas del mercado doméstico, EUROMONITOR INTERNATIONAL (2012), reportó que de 2007 a 2011, Emyco, Andrea y Flexi ocuparon respectivamente los tres primeros lugares en el valor de las ventas del mercado nacional con valores alrededor del 10 %; las empresas que les seguían en la cuarta y quinta posición tenían valores inferiores a 5 %.

Respecto al objetivo de participar en el mercado de Estados Unidos como comercializador directo, en 2003 Emyco inauguró su primera zapatería para competir sin intermediarios en ese mercado. En cuanto al acceso a nuevos nichos de consumidores de calzado, Emyco adquirió varias licencias de marcas ya posicionadas en la preferencia de consumidores internacionales y las puso a disposición de los consumidores locales. Adicionalmente ha creado algunas líneas propias con características aproximadas al calzado licenciado.

Para lograr el objetivo de conocer las necesidades de los clientes y satisfacerlas con productos de calidad a precios competitivos, Emyco monitorea los gustos y preferencias de los consumidores por medio de su red de tiendas y de los más de 2,000 puntos de venta en el país. En cuanto al objetivo de diversificar su producción para llegar a nuevos mercados relacionados con el calzado, desde 2010 Emyco incursiona en el mercado de ropa y accesorios.

*Dirección de la acumulación.* En el posicionamiento de la marca “Emyco”, ha jugado un papel importante la forma en que la empresa ha operado la publicidad de las tecnologías en la elaboración de su calzado. En su publicidad se crea una asociación entre las necesidades del nicho de mercado

al que se dirige un producto y la tecnología para atenderlo. Las necesidades de los nichos se expresan mediante estilos y modelos, y la tecnología por medio de explicaciones resumidas sobre las bondades del tipo de calzado. Los conceptos que derivan (comodidad, calidad, estatus, y otros) se refuerzan mediante símbolos e imágenes de personas tipo, logotipos de marca y tecnología.

*Principales capacidades tecnológicas desarrolladas.* Implantación del sistema SAP POS y SAP Retail. Actualmente las operaciones de abastecimiento y comercialización de las tiendas se realizan con mayor eficiencia. Prácticamente todas sus operaciones están sustentadas con información en línea en tiempo real, de tal forma que se puede hacer seguimiento de procesos, identificar problemas y responsables y resolverlos a la brevedad. En este escenario la capitalización de la fuerza de trabajo ha sido una de las principales capacidades tecnológicas desarrolladas.

*Principales capacidades organizacionales desarrolladas.* La estructura organizacional de Emyco ha aumentado su eficiencia, en la actualidad atiende con rapidez los requerimientos del mercado.

*Fuentes de conocimiento.* En materia de comercialización, las principales fuentes de conocimiento se pueden agrupar en tres rubros: las relacionadas con la publicidad y marketing, las cuales han sido brindadas por las propias empresas licenciantes y por empresas con las que Emyco ha establecido alianzas como Alazraki y Asociados; las ligadas con la tecnología de operación, aquí se ubica al desarrollador de SAP y las propias experiencias de la empresa.

*Mecanismos de aprendizaje.* El principal mecanismo es la capacitación directa o a distancia. Otros mecanismos importantes son: el interactivo en las áreas de operación, y el que se produce cuando un empleado para atender a un cliente recibe asesoría directa o en línea en tiempo real.

*Socialización del conocimiento.* Tres elementos estimulan la socialización del conocimiento: la filosofía de mejora continua, los principios de Covey y, el reconocimiento e incentivo económico temporal asociado a la productividad y calidad lograda por cada trabajador.

## **Conclusiones**

La cultura organizacional es una variable fundamental para explicar el comportamiento diferenciado de las empresas. La cultura de una organización jerarquiza el conocimiento tecnológico que requiere para su funcionamiento, con lo que define una dirección de acumulación. El comportamiento tecnológico expresado en la adopción de cierta tecnología mediante adquisición,

alianzas o licencias lleva a la generación de prácticas que pueden favorecer el aprendizaje y la generación de conocimiento en la medida en que esa tecnología se adopte y se adapte. En este proceso de construcción de nuevos conocimientos en un clima de confianza y de estímulo que favorezca el intercambio de ideas y dudas, podrán generarse cambios e innovaciones que fortalezcan la posición competitiva de las empresas. La sola compra de tecnología no implica que pueda ser aprovechada en todo su potencial de inmediato, ya que es necesario un periodo de aprendizaje que desarrolle experiencia y genere nuevos conocimientos que puedan ser socializados posteriormente y realmente se traduzcan en un mejor posicionamiento de la empresa.

Emyco es la más grande empresa productora de calzado en México con presencia en el mercado nacional e internacional. Sus acciones muestran la importancia que concede a la capacitación de su personal en todas las fases de su cadena de valor. Esta empresa no solo da importancia a la formación técnica-operativa de sus trabajadores. Lo que distingue a Emyco es su interés en integrar a sus trabajadores a una filosofía de mejora continua y hábitos que rebasan el mero cumplimiento de tareas asignadas. El ambiente laboral que se ha generado favorece la permanencia ya que, además del reconocimiento al trabajo, se proporcionan estímulos económicos que pueden ser renovados en función al compromiso y resultados que proporcione el trabajador. En esta empresa los operarios están conectados a los intereses de productividad, calidad y eficiencia que buscan los dueños. El ambiente ha propiciado un interés por elevar la calidad y la productividad lo que ha permitido competir en el mercado de calzado de alta calidad a precios competitivos. No obstante la competencia de productos de bajo precio provenientes de Asia, esta empresa ocupa hoy en día el primer lugar de ventas en el mercado nacional e incluso exporta a Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.

Emyco, no solo compra tecnología, también la adapta para la elaboración de algunos modelos de calzado. Así mismo desarrolla tecnología, muestra de ello es el registro de patentes en componentes y accesorios los cuales denotan que el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas ha formado ventajas competitivas en la empresa.

Las características de la cultura organizacional de esta empresa juegan un papel fundamental en la generación de un ambiente que promueve el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas. Esto se ha traducido en el posicionamiento de su marca y presencia como la más importante en el mercado nacional.

## **Referencias**

Amat, M. (2010). La historia de la industria del calzado en León. *El zapato ayer y hoy*. Consultado el día 8 de octubre de 2012, en:



<http://zapatotirapie.blogspot.mx/2010/10/la-historia-de-la-industria-del-calzado.html>

Bouleau C. (2010). Publicidad. *Neo Boletín* 01/02/2010. Consultado el 16 de noviembre de 2012. Disponible en:

<http://www.revistaneo.com/home/resultados.asp?buscar=01%2F02%2F2010>

CAT FOOTWEAR (2013). *Our Story*. Consultado el día 14 de enero de 2013, en: <http://www.catfootwear.com/intl/en/Mens-OurStory>

Covey, S, R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, Buenos Aires, Paidós.

\_\_\_\_\_ (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Buenos Aires, Paidós. Consultado el 25 de octubre de 2012 en: <http://psicoestrategia.org/7habitosCovey.pdf>

EL SEMINARIO SIN LÍMITES. (2010). *Emyco a la conquista del guardarropa*. (en línea). Consultado el 15 de octubre de 2012, en:

[http://elsemanario.com.mx/edition/news\\_display.php?edition\\_id=273&story\\_id=7221](http://elsemanario.com.mx/edition/news_display.php?edition_id=273&story_id=7221)

EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2012). *Passport. Footwear in Mexico*, Julio 2012. United Kingdom.

FASHION NEWS. (2012). Felipe Pablo Martínez Treviño (entrevista realizada al autor el 30 de mayo de 2012), *fashionnews.com.mx*. Consultado el 3 de Octubre de 2012. Disponible en:

<http://www.fashionnews.com.mx/periodico/felipe-pablo-martinez-trevino/>

García, P, Manuel, Quispe, A., Carlos, Ráez, G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos, *Industrial Data* [en línea] 2003, 6 (agosto): [fecha de consulta: 23 de agosto de 2013]. Disponible en: <<http://redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>> ISSN 1560-9146

Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 78-91.

GTO. PUERTO INTERIOR. (2013). *Zona Franca, Gobierno del Estado de Guanajuato*, Consultado el 16 de agosto de 2013 en: <http://puertointerior.com.mx/zona-franca.html>

HARLEY-DAVIDSON FOOTWEAR. (2013). Nuestras marcas. *Harley-Davidson Footwear*. Consultado el día 10 de enero de 2013 en: [www.wolverineworldwide.com/our-brands/harley-davidson/](http://www.wolverineworldwide.com/our-brands/harley-davidson/)

Kandell J. (2010). Mexican Shoemaker Relies on Sex Appeal, Not Bank Credit. *Institutional Investor International*, 16 de marzo de 2010, Editor William H. Inman, New York, USA.

KEISEN, CONSULTORES. (2013). *Acerca de Keisen Consultores S.A. de C.V. Nuestros clientes*. Consultado el día 30 de abril de 2013 en: <http://www.keisen.com/portal/acerca-de-keisen/nuestros-clientes/>

Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston, Mass. Harvard Business School Press. p. 86.

- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Luévano, H., Horta, F. (2010, 15 de febrero). Con licencia para crecer. [en línea]. *Periódico am.com.mx*. Consultado el 8 de octubre de 2012, en: <http://archivo.periodico.am/nota.aspx?id=383775>
- Mariana (2010, 7 de diciembre). Emyco logra convertirse en la marca más vendida. [en línea]. *Periódico Milenio*. Consultado el 19 de julio de 2013 en: <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/75b72844da8089d57a31be8af1b182c1>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technological change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*. 13(6).
- \_\_\_\_\_ (1984). “Sectoral patterns of technological change: towards a taxonomy and a theory”, *Research policy*. Vol. 13, Núm. 6. (versión electrónica) en: [http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading\\_Articles/L09\\_A01\\_Pavitt.pdf](http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading_Articles/L09_A01_Pavitt.pdf)
- PROSPECTA. (2010). “Modelo de negocio: Con licencia para crecer”, Boletín de Inteligencia, no 8, febrero 2010. Centro de innovación y competitividad Prospecta, CICEG, México.
- RIMINI. (2013). Reconocimientos, Rimini de México, S.A. de C.V. Consultado el 16 de agosto de 2013, en: <http://www.riminidemexico.com.mx/Reconocimientos.html>
- SAP. (2013). Software de punto de venta de Sap. Consultado el 3 de enero de 2013 en: [http://www.sap.com/mexico/business\\_management\\_software/pos\\_software.epx](http://www.sap.com/mexico/business_management_software/pos_software.epx)
- SANUK. (2013). Empresa, Historia. Consultado el día 12 de mayo de 2013, en: <http://www.sanuk.com/Sanuk-History/history,default.pg.html>
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- SCRIBD. (1997). Emyco, una empresa de grandes ligas. *es.scribd.com*. p. 3. Consultado el día 3 de Octubre de 2012, en: <http://es.scribd.com/doc/38955355/EMYCO-transcrito>
- STAFF, (2006, 30 de marzo). *De león, Guanajuato al Silicón Valley; la experiencia de ACCSYS 3000*. poderpda.com. Consultado el 31 de octubre de 2012, en: <http://www.poderpda.com/noticias/de-leon-guanajuato-al-silicon-valley-la-experiencia-de-accsys-3000/>
- TIENDAS EMYCO. (2012). *Tecnología*, Consultado el 5 de julio de 2012 en: <http://tiendasemyco.com.mx/2009/>
- WOLWERINE WORLD WIDE, INC. (2010). *In step with the world. Annual Report 2010*.