

Estudio de caso multiple sobre gestión de costos en empresas fabricantes de calzado (PyME) de la ciudad de León, Guanajuato.

Muñoz-Landin, J.A.^{a,b}, Martínez-Lira, N.^a, Ramírez-Cruz G.^c Morales-Torres, V.T.^{a,c}

^a *Colegio de Profesionistas en Ingeniería Industrial de León, Guanajuato, A.C. (ColPII)*

^b *Maestría en Gestión de la Calidad, Universidad de León.*

^c *Dirección Académica, Universidad del SABES-UNIDEG.*

morales.victori@gmail.com

Recibido: 10 de octubre de 2016

Aceptado: 1 de junio de 2018

RESUMEN.

En los últimos tiempos los empresarios de calzado de la ciudad de León, Guanajuato han transformado sus prácticas de negocios como respuesta ante los cambios exigidos por el proceso competitivo propio de la globalización de los mercados. La apertura comercial en la que participa nuestro país motivada por los tratados internacionales trae consigo la reducción de cuotas arancelarias de las importaciones, sin embargo, existen factores en el entorno que han afectado a esta rama de la industria, destacándose el contrabando de productos y la última crisis mundial experimentada en el año 2009. El control de los costos es una de las estrategias utilizadas, por lo que el presente estudio de casos multiples tiene el propósito de analizar los ajustes al proceso de gestión que han implementado los empresarios del sector, además de identificar si las empresas han logrado transformaciones profundas tanto en sus prácticas empresariales como en las relativas al proceso de producción. Los hallazgos apuntan que las empresas no han logrado ir más allá de los cálculos mínimos indispensables para determinar los costos de fabricación y fijar el precio de venta. La visión empresarial se ve afectada por factores como la filosofía de trabajo, y los ciclos para el desarrollo de producto que caracterizan a la industria del calzado por su corta duración, lo que influye en los beneficios que se pueden obtener mediante el uso de un adecuado modelo de costos y el desarrollo de estrategias para la optimización de recursos.

Palabras clave: competitividad, costos, calzado.

ABSTRACT

In recent times footwear entrepreneurs in the city of León, Guanajuato have transformed their business practices in response to the changes required by the competitive process of the globalization of markets. The commercial opening in which our country participates, motivated by international treaties, brings with it the reduction of import tariffs, however, there are factors in the environment that have affected this branch of industry, highlighting the smuggling of products and the last global crisis experienced in 2009. The control of costs is one of the strategies used, so the present case study has the purpose of analyzing the adjustments to the management process that entrepreneurs in the sector have implemented. to identify if the companies have achieved deep transformations both in their business practices and in those related to the production process. The findings suggest that companies have not been able to go beyond the minimum necessary calculations to determine manufacturing costs and set the sale price. The business vision is affected by factors such as the philosophy of work, and the cycles for product development that characterize the footwear industry for its short duration, which influences the benefits that can be obtained using an adequate cost model and the development of strategies for the optimization of resources.

Key words: competitiveness, cost, footwear

1. INTRODUCCIÓN

El municipio de León, Guanajuato está inmerso en un distrito industrial o cluster económico dedicado al cuero y calzado, (Martinez, 2007). En datos económicos se sabe que, de los cinco sectores productivos con mayor contribución al valor agregado censal bruto municipal, la industria manufacturera es el sector productivo con mayor participación (más del 30 por ciento). Dentro de este porcentaje, el sector cuero calzado concentra al 61.4 por ciento del personal ocupado en la industria manufacturera, representa exportaciones cercanas al 60 por ciento de lo que produce el municipio (CICEG, 2015; Censos económicos INEGI, 2017).

Parte de la actividad del sector calzado en León, Guanajuato está caracterizada por las empresas grandes que establecen relaciones de subcontratación con las pequeñas. Sin embargo, para que funcionen, se requiere el cumplimiento de estándares de calidad, compromiso con la entrega, diseños modernos etc. Para lograrlo, se genera un vínculo a través de la asistencia tecnológica, financiera y de transmisión de conocimiento (Garcia; s.f.).

Según Villareal, F. (2012), en la industria del calzado en León, Guanajuato existe innovación en la cadena proveedoras de calzado, aunque la integración de toda la cadena del sector sigue siendo insuficiente, ya que cada una de las empresa toma su rumbo. Morales-Torres, V. et al (2010) , en un estudio, detectaron que la relación entre clientes y proveedores del último nivel de la cadena del cuero calzado (fabricantes y comercializadores), la innovación progresiva en este tipo de empresas se hace presente cuando la relación de negocios se finca en el ganar-ganar, logrando alinear expectativas entre ambos, y la relación de negocios se enfocan en las necesidades del mercado, más allá de los tradicionales “trade off” entre clientes y proveedores.

Morales, V. (2009) establece que, para el fortalecimiento de la relación de negocios entre los elementos de la cadena cuero-calzado, debe existir transparencia entre la información relevante en los negocios. Tal información, tiene que ver con la estructura de los costos del producto, el manejo de los inventarios y las proyecciones de venta del producto. Esto facilita la toma de decisiones que permitan permite coordinar el desempeño de la cadena de siministros en el calzado.

Para que las empresas de calzado de corte pyme en la región puedan crear valor dentro de la cadena, uno de los principales retos tiene que ver con la consolidación de procesos básicos en la interacción con clientes, como cotizar, gestionar pedidos y planear la demanda (Villareal, F. 2012)

Se sabe que los métodos y herramientas de la contabilidad de gestión evolucionan constantemente para adaptarse a las demandas de las organizaciones. En un mundo globalizado, se requiere información oportuna que apoye su toma de decisiones estratégicas. Parra-Acosta, J. et al (2014). En toda empresa u organización siempre hay un volumen elevado de costos y desempeños ocultos, Savall, Zardet y Bonnet (2008). “Una empresa resultará competitiva cuando sus costos de producción y calidad son comparables o superiores a la de sus competidores en todo el mundo”. Cervantes (2012:2 citado por Cruz, 2013).

La percepción de las empresas es que la competencia siempre es buena y que la industria no va a tener afectación ante la apertura comercial con los países asiáticos; lo anterior, porque la industria se

concentra en la producción de zapato de piel y los países asiáticos se concentran en producir zapato sintético, por tanto, la clave será elevar la calidad de los productos y tener una estrategia más agresiva para aumentar las exportaciones. Cruz- Guzmán y Alvarez –Castañón (2014)

Bajo las tendencias de los negocios a nivel mundial, es que el estudio de la CICEG, VISIÓN 2030 (2014), plantea para los empresarios del calzado, una serie de programas estratégicos, uno de ellos denominado: “Mejora Continua e Innovación Productiva” contempla un sub programa de Mejores Prácticas y Mejora Continua, el cual tiene el propósito de alinear las practicas administrativas, de producción y comercialización con un catalogo básico de buenas prácticas que coadyuven a su permanencia y crecimiento. Una de las buenas prácticas que se plantean está relacionada con el cálculo eficiente de los costos y gasto de producción.

Ante los retos que plantea el entorno y las prácticas de negocio en cuanto a la gestión de costos, surge la necesidad de indagar cuáles son las estrategias y acciones que los empresarios leoneses practican. Según Alatorre et al (2014) en México existen reportes relativamente reducidos sobre casos de empresas mexicanas y sus prácticas de gestión.

De esta forma generar información relevante para identificar buenas prácticas y experiencias que permitan contar con conocimientos que sean de utilidad para fortalecer la competitividad de las empresas fabricantes del calzado, de la misma manera contar con información para el planteamiento de estrategias en gestión de costos para fortalecer la competitividad del negocio en empresas relacionadas con el giro de la fabricación de calzado.

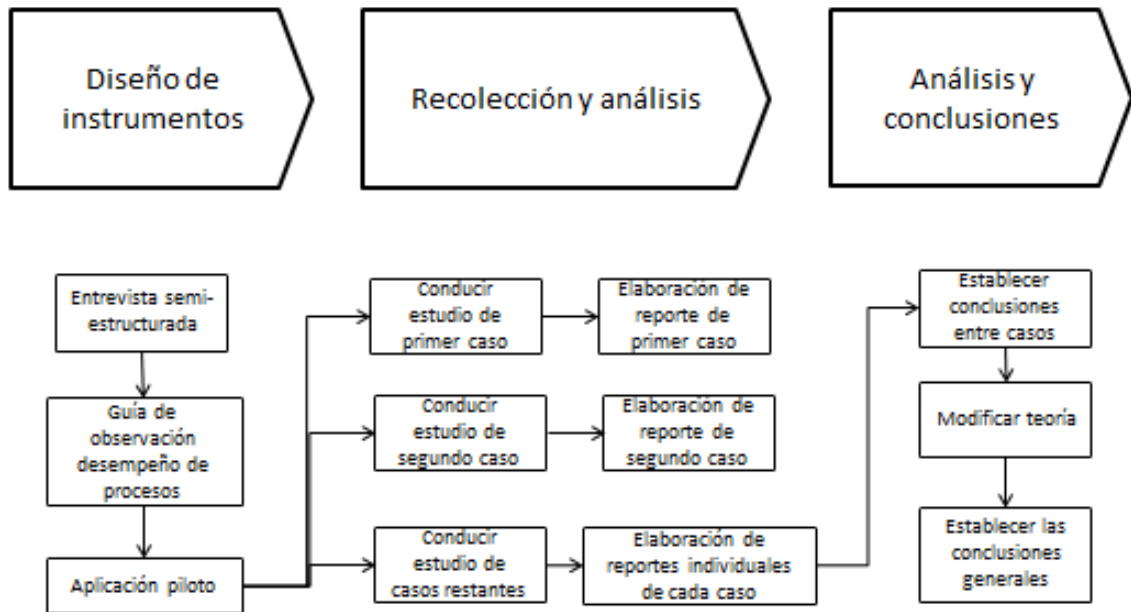
2. METODOLOGÍA

Para responder las interrogantes planteadas en el contexto de las empresas de calzado que pertenecen al cluster cuero-calzado, se adoptó un marco metodológico como el planteado por Villareal y Landeta (2010) para quienes el estudio de caso es uno de los métodos de investigación más idóneos para analizar y comprender la realidad en la que están inmersas las empresas. El diseño de la investigación toma como referencia los planteamientos metodológicos de Stake (1994) y Mertenés (2005). Un modelo esquemático se presenta en el diagrama de la figura 1.

De esta forma, la presente investigación tiene un enfoque de investigación cualitativa de corte transversal cuyo alcance es exploratorio. El objeto de estudio fueron empresas manufactureras de calzado de corte PYME, con niveles de producción que oscilan entre los 5000 a 10000 unidades de productos (calzado) diario. Se seleccionaron 8 casos, las cuales fueron unidades productivas de calzado instaladas en la ciudad de León, Guanajuato.

El empleo de la metodología de análisis de casos múltiple, tiene que ver con lo propuesto por Kumar y Antony (2009), quienes plantean que tan método de investigación es una estrategia para conocer el tipo de practicas de gestión de calidad utilizan un grupo de empresas manufactureras en el Reino Unido. Castro-Monge (2010) recomienda que el estudio de casos facilita encontrar respuestas en una realidad compleja y asegura que este tipo de metodología ha sido ampliamente utilizada en el área de dirección y administración de empresas.

Figura 1: Esquema representativo de la metodología de investigación empleada.



Fuente: Elaboración propia a partir de Stake (1994) y Mertens (2005)

2.1 Diseño de instrumentos.

Las técnicas de investigación empleadas fueron: entrevista semi-estructurada y observación directa. El diseño del cuestionario para la entrevista semi-estructurada y para la guía de observación en sitio, tomaron como referencia las prácticas convencionales empleadas en la gestión de los costos durante el desarrollo del producto, diseño del proceso y producción en serie, actividades que los negocios de calzado comúnmente emplean. Los constructos se obtuvieron de la revisión de literatura en materia de gestión de costos y costos para la calidad, manejo y buenas prácticas de procesos de gestión de costos en las empresas Savall y Bonnet (2008); Cervantes, V. (2012); y Parra-Acosta y Peña-Gonzalez (2014).

Se revisaron los instrumentos a través de un panel de expertos técnicos que colaboran en instituciones regionales dedicadas a la academia, investigación aplicada o asesoría tecnológica vinculada con las áreas del conocimiento en materia de la industria del cuero y calzado: Instituto Tecnológico de León, Universidad Tecnológica de León, CIATEC, CIPEC, CEVEM, CAST-CONALEP. Posteriormente se incorporó la retroalimentación de los expertos. Los instrumentos fueron puesto a prueba en una empresa, a manera de prueba piloto, tal como lo recomienda Stake (2000), Mertens (2000) y Barratt, M. et al (2011) Se incorporaron las observaciones de los participantes en el ejercicio piloto, entre los participantes se contó con personal de mandos medios, tomadores de decisiones y personal técnico de las áreas de ingeniería de producto.

2.2 Recolección y análisis.

El levantamiento de información se desarrollo en cada una de las 8 empresas participantes, para lo cual se programaron visitas para realizar entrevistas a personal de niveles generaciales y tomadores de decisiones, la duración de las entrevistas fueron de 90 minutos. Con el personal tecnico y de producción, el levantamiento de información se desarrollo a través de la práctica de grupos de enfoque. La guía de observación se levanto mediante recorridos en las áreas de diseño y producción, en las que se consultaron registros, manuales e información explicita con la que contaba el proceso, tambien se interactuo con personal de los procesos.

Con los datos levantados, se elaboraron informes, fueron presentados y retroalimentados por el personal que participó en los ejercicios de levantamiento. Al final por parte del investigador se realizó un informe final del caso completo. Este ejercicio se practicó en cada una de las empresas.

2.3 Analisis y conclusiones.

El análisis final se realizo a través de grupos de enfoque, en el que participaron algunos de los integrantes de las instituciones dedicadas a la asesoría en materia de calzado y gestión administrativa. De las mesas de trabajo se extrajeron conclusiones para cada caso y de manera global.

3 RESULTADOS.

3.1 Resultados de las entrevistas de lo mandos medios y tomadores de decisiones en las empresas.

La información de las entrevistas con mandos medios, tomadores de decisiones y directivos o dueños, se organizaron en tres dimensiones: 1) trayectoria de la empresa o semblaza histórica, 2) principales practicas de gestión de la calidad y de los costos, y 3) Principales factores de éxito de la empresa o ventajas competitivas. Los resultados fueron levantados en entrevista profunda, y procesados de manera sintetica en la tabla 1.

Tabla 1: Resultados de las entrevistas aplicadas a mandos medios y tomadores de decciones en las empresas

EMPRESA	BREVE SEMBLANZA	PRINCIPALES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS COSTOS	PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO / VENTAJAS COMPETITIVAS
A	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1945, cuenta con 110 empleados. Fabricación de calzado pegado para dama y caballero. Nivel de producción de 42,000 pares por mes. Comercialización por terceros e integración vertical. Cuenta con una sucesión familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una certificación en la norma internacional ISO 9001. Recursos humanos calificados a nivel mando medio. Departamentos dedicados a la ingeniería de fabricación. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación constante en el diseño de producto. Fuerte infraestructura tecnológica para fabricación y para el diseño del producto. Cremiento constante en las ventas a sus principales clientes.
B	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1975, cuenta con 90 empleados. Fabricación de calzado en construcción Strobel, inyección directa al corte. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una certificación en la norma internacional ISO 9001. Departamentos dedicados a la ingeniería de fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> Producto altamente estandarizado.

	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de producción de 50,000 pares por mes. Comercialización por terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Sólida infraestructura tecnológica en el proceso de fabricación.
C	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1958, cuenta con 210 empleados, dos plantas de fabricación. Dos tipos de fabricación: Strobel y pegado para dama y caballero. Nivel de producción mensual de 85,000 pares. Comercialización por terceros en el mercado nacional y en Estados Unidos. En proceso de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con departamentos dedicados a la ingeniería de fabricación. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad, aunque tiene un bajo control de las tarifas asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Exportación de un 25 a 30 % de su fabricación. Cuenta con infraestructura tecnológica y recursos humanos dedicados al diseño y desarrollo de producto.
D	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1950, cuenta con 110 empleados. Fabricación de zapato para dama y caballero, zapatilla y bota. Nivel de fabricación de 35,000 pares por mes. Comercialización por terceros Segunda generación. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una certificación por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). Posee recursos humanos dedicados a las actividades de ingeniería de producción. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación constante en el diseño de producto. El personal cuenta con un programa de capacitación anual. Fuerte infraestructura tecnológica para fabricación y para el diseño del producto.
E	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1974, cuenta con 135 empleados y un nivel de producción mensual de 52,000 pares, fabricación de calzado pegado para dama y caballero. Comercialización por distribuidores, y por propias vías. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una certificación por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). En algún momento contó con personal dedicado a la ingeniería de producción. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad en diseño e innovación constante de la imagen del producto. Infraestructura tecnológica para desarrollo de nuevo producto.
F	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1980, cuenta con 140 empleados, distribuidos en dos procesos de fabricación: strobel y pegado, zapato tenis para dama y caballero. Comercialización por terceros en México y en Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> En algún momento participaron y obtuvieron una certificación en ISO 9001, en la versión 1994. Cuentan con personal dedicado a las actividades de ingeniería de producción. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad y mantienen incentivos por conceptos de calidad en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> El producto está altamente estandarizado. Bajos niveles de defectos en el producto terminado. Crecimiento constante en las ventas que realiza su principal cliente. Sólida inversión en el proceso de fabricación.
G	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1963, cuenta con 164 empleados, Fábrica calzado para dama y caballero, construcción welt, pegado y zapatilla. Comercialización del producto por terceros y por agentes de ventas en el mercado nacional, Centro América, y Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con personal dedicado a las actividades de ingeniería de producción. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad y mantienen incentivos por conceptos de calidad en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de fabricación para diferentes tipos de construcción de calzado. Tecnología informática para la administración de los recursos.
H	<ul style="list-style-type: none"> Fundada en 1979, cuenta con 125 empleados. Fabricación de calzado pegado para niños. Nivel de producción mensual de 54,000 pares Comercializa por agentes de ventas y mediante sus propios puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con un departamento de calidad y un sistema implementado. Cuentan con personal dedicado a las actividades de ingeniería de producción. El sistema de pago al personal operativo es mediante metas de productividad y mantienen incentivos por conceptos de calidad en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión tecnológica en el departamento de diseño y personal especializado para esas actividades Tecnología informática para la administración de los recursos. Integración vertical de insumos clave: suela.

3.2 Resultados del levantamiento de información con el personal de operación.

La información de las entrevistas con personal de operación que, al igual que las entrevistas a mandos medios y tomadores de decisiones (tabla 1), se organizaron en una tabla bajo tres dimensiones: 1) conocimiento del proceso, 2) conocimiento del producto, y 3) conocimiento sobre la gestión de los costos. Los resultados fueron levantados en grupos de enfoque y procesados de manera sintética en la tabla 2.

Tabla 2: Resultados de las entrevistas aplicadas a personal de operación

EMPRESA	CONOCIMIENTO DEL PROCESO	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	CONOCIMIENTO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS COSTOS
A	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio en la tecnología de fabricación en ciertas fracciones del producto los colaboradores cuentan con certificaciones de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Solo de la fracción del proceso que tienen asignada, y nociones sobre el producto completo.
B	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio sobre la tecnología de fabricación del producto y conocimiento experto en las fracciones que tienen asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Solo de la fracción del proceso que tienen asignada.
C	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio sobre la tecnología de fabricación del producto y conocimiento experto en las fracciones que tienen asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Poseen conocimiento solo de la fracción del proceso que tienen asignada.
D	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio en la tecnología de fabricación en ciertas fracciones del proceso los colaboradores cuentan con certificaciones de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocen sobre la fracción de su proceso, y tienen nociones del proceso completo y adicionalmente poseen conocimiento sobre el costo que genera los defectos en sus fracciones de sus operaciones.
E	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio sobre la tecnología de fabricación del producto y conocimiento experto en las fracciones que tienen asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Poseen conocimiento solo de la fracción del proceso que tienen asignada, y tienen conocimiento relacionado con los defectos que afectan al producto de su operación.
F	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio en la tecnología de fabricación en ciertas fracciones del proceso los colaboradores cuentan con certificaciones de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Poseen conocimiento solo de la fracción del proceso que tienen asignada, y tienen conocimiento relacionado con los defectos que afectan al producto de su operación.
G	<ul style="list-style-type: none"> El personal cuenta con conocimiento de los procesos en los que se encuentran inmersos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Poseen conocimiento solo de la fracción del proceso que tienen asignada, y nociones sobre el producto completo.
H	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra dominio sobre la tecnología de fabricación del producto y conocimiento experto en las fracciones que tienen asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen conocimiento necesario sobre las actividades críticas para la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocen sobre la fracción de su proceso, y tienen nociones del proceso completo, adicionalmente poseen conocimiento sobre el costo que genera los defectos en sus fracciones de sus operaciones.

3.3 Resultados del instrumento de diagnóstico.

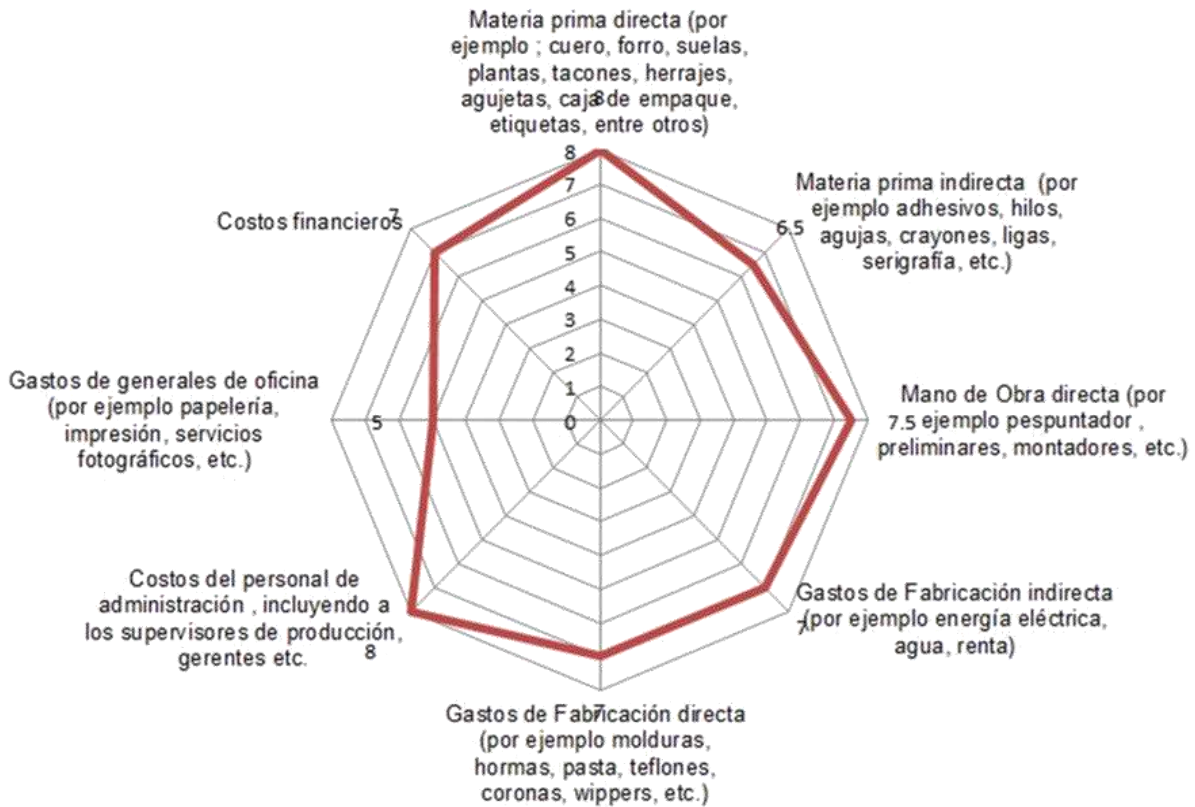


Figura 2: Gráfico sobre la dimensión: identificación de los costos en general.

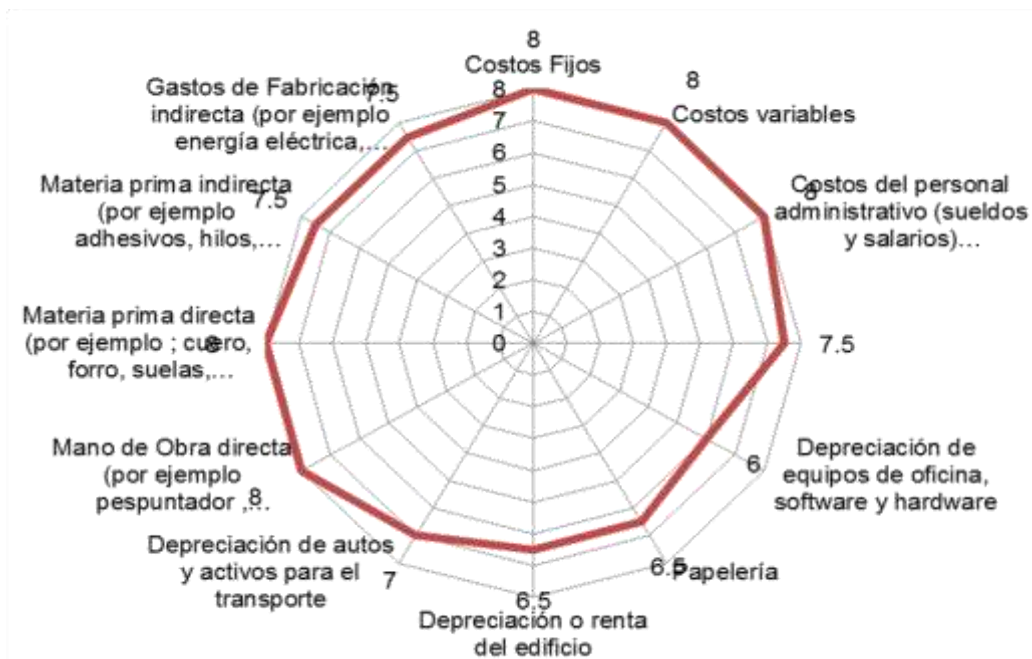


Figura 3: Gráfico sobre la dimensión: clasificación de los costos

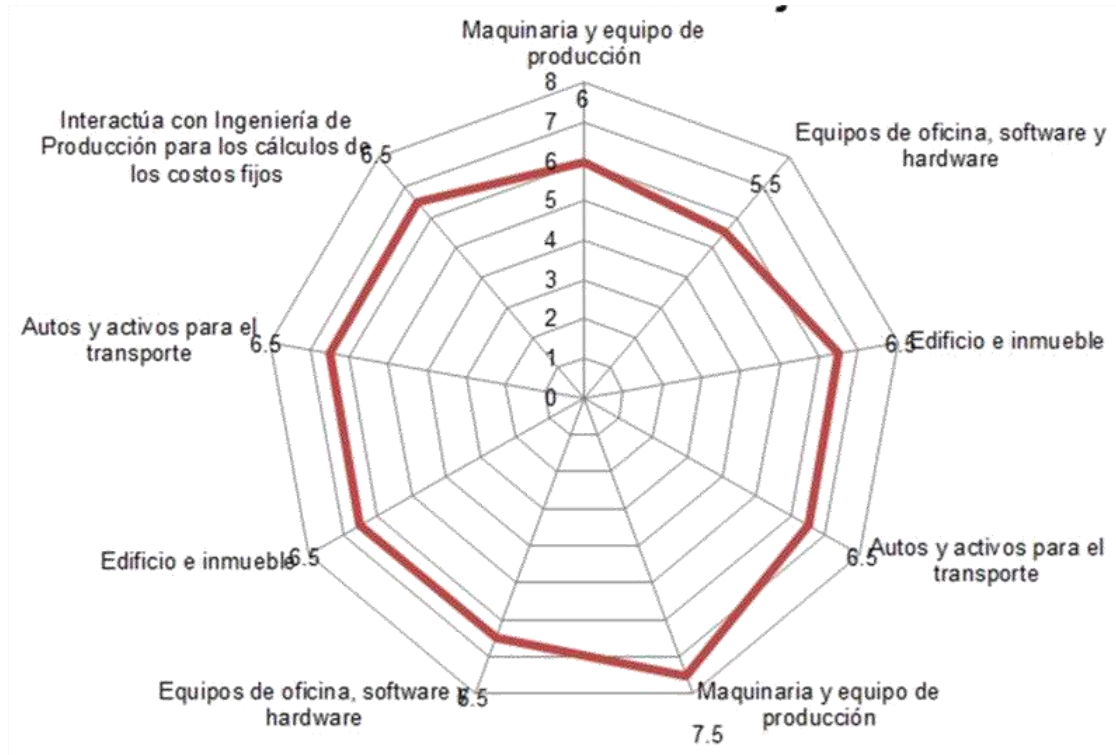


Figura 4: Gráfico sobre la dimensión: determinación de los costos fijos



Figura 5: Gráfico sobre la dimensión: determinación de los costos variables



Figura 6: Gráfico sobre la dimensión: análisis de la información financiera

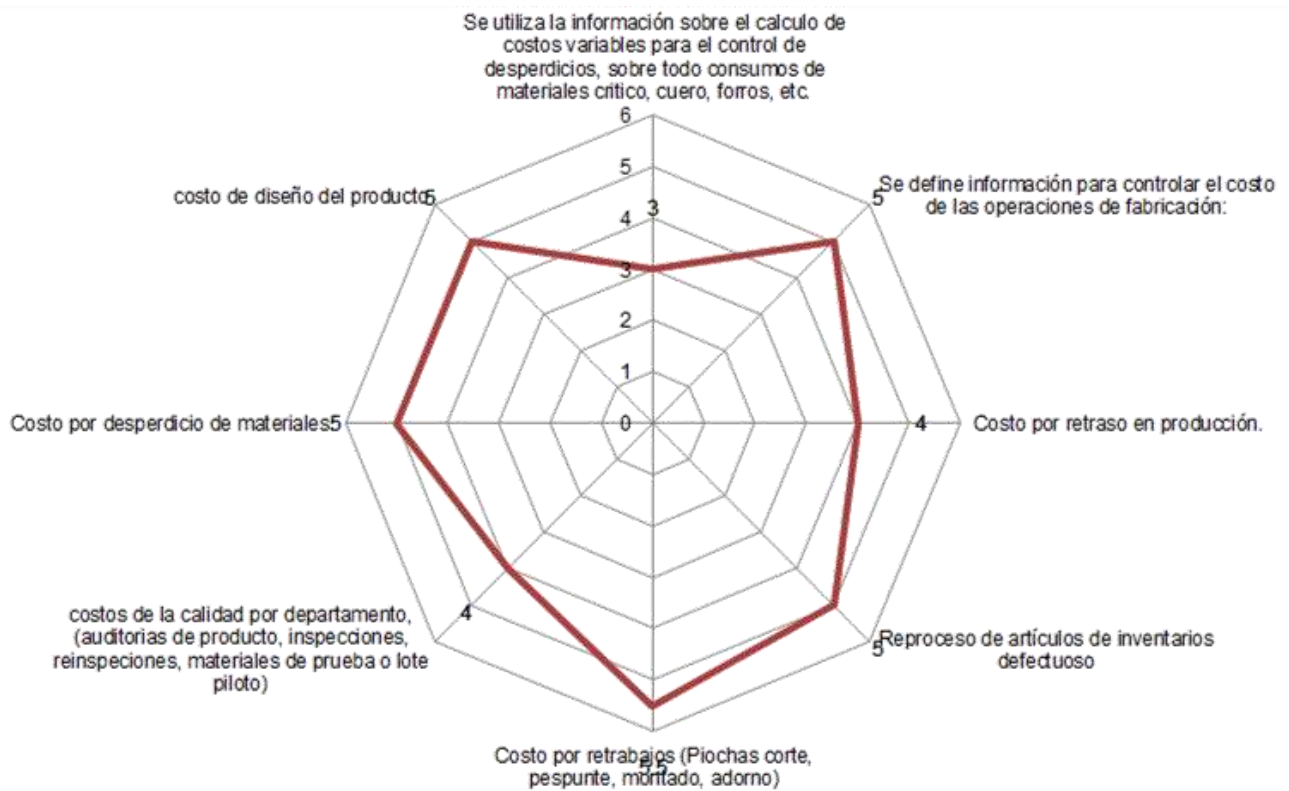


Figura 7: Gráfico sobre la dimensión: gestión de los costos de la calidad

4 ANALISIS DE RESULTADOS.

La observación de los resultados obtenidos en el estudio permiten plantear en las empresas analizadas lo siguiente:

- La mayoría de las empresas comercializan su producto a través de terceros o comercializadoras externas, por lo que la determinación de los costos del calzado se convierte en un elemento relevante para la negociación o “trade offs”.
- La responsabilidad de la gestión de los costos en las empresas no está definida dentro de la estructura organizacional, y la función se delega en determinados departamento o funciones, pero no como una función principal.
- El ciclo de vida del producto es muy dinámico y deben generar información de los costos de manera constante.
- En todas las empresas se pudo observar que el personal a todos los niveles tiene conocimiento tecnológico sobre el producto, el proceso y el impacto del costo de la mala calidad en el producto y el de sus actividades sobre la calidad.
- Las empresas tienen claridad sobre la mayoría de los elementos que intervienen en los costos del producto.
- Las empresas logran clasificar de manera adecuada casi todos los elementos para costear el producto, únicamente no logran identificar ciertos costos mezclados, sobre todo aquellos que intervienen en el costo directo del producto, sobre todo en aquellos casos cuando la variedad de modelos llega a ser amplia, más de cinco modelos de producto.
- Para determinación de los costos variables, las empresas tienen conocimientos y utilizan técnicas de prorrateo, y consumo de materiales para identificar cantidades necesarias para la elaboración del producto.

5. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió aportar evidencia de la práctica empresarial leonesa sobre la gestión de los costos. El estudio de caso, facilitó el levantamiento de información para esta investigación, dado que los asuntos relacionados con el costo, y los recursos financieros de las empresas son temas sensibles y confidenciales para los negocios.

La relevancia del presente estudio se relaciona con la posibilidad de observar en las empresas analizadas, cuales fueron las principales tácticas que emplean éstas empresas para la gestión de los costos. Por lo tanto, se puede mencionar que la determinación de los costos involucrados en el producto es importantes para el desarrollo de sus negocios, de igual manera, se detecto que es común el manejo de algunos de los conceptos de calidad más relevantes para la gestión del costo del producto y el proceso. Con ello se puede afirmar que las empresas que practiciaron en el estudio cuentan con prácticas de negocio maduras y un grado adecuado de cultura empresarial en la materia.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo, se ha observado que para las empresas no existe un sistema único mediante el cual se pueda determinar el valor real del costo

dentro de la PYMEs, aun dentro de algunas de las empresas que participaron en el estudio, el control de costos es difícil que se pueda determinar con gran exactitud, ya que en algunos conceptos, su determinación se efectúa mediante los datos estadísticos que se tenga de algún elemento contable y que forma parte del costo total del producto, dicho valor se establece como parte estimada dentro de alguno de los conceptos que integran el costo.

La diferencia observada en la obtención del costo del producto y su control, esta determinado por la diversidad de esquemas organizacionales que estan presententes en las empresas, teniendo que en algunos casos los departamentos de ingeniería de producción solo que participan en el proceso, y en algunos casos analizados son otros departamentos los que participan, en la mayoría de los casos, existe poca interacción inter-departamental para tratar este tipo de temas.

Mediante la metodología empleada fue posible detectar que las empresas tienen debilidades en las prácticas de negocios siguientes: 1) No realizan análisis de la información financiera del negocio, y para la determinación de los costos del producto, 2) Se carece de la integración de cierta información realcionada con los costos variables del producto, 3) en algunos casos no se determinan la mayoría de los costos de calidad de los productos, sobre todo aquellos que tienen que ver con el proceso de fabricación.

Finalmente, de manera general, las empresas que participaron en el estudio, no se encontró evidencia suficiente para determinar que la información entorno a la gestión de costos, sea considerada como un el elemento sistematico que, de manera consistente los tomadores de decciones busquen, más alla de la determinación del costo , el registrar y analizar los costos reales contra los proyectados; posteriormente, disponer de esos registros, y con el personal de la organización, tomar decisiones en torno a los costos generados, asimismo comunicar a toda la organización las estrategias a seguir para procurar una gestión eficiente de los recursos que permitan mejorar la posición competitiva del negocio.

6 PROYECTOS FUTUROS.

Realizar estudios más amplios que confirmen los hallazgos obtenidos en el presente trabajo a un grupo mayor de empresas, y con ello establecer un panorama general de la realidad competitiva que se vive en el distritito industrial del cuero calzado del Estado de Guanajuato.

El presente estudio deja en claro aspectos relevantes en las prácticas de negocio que realizan algunas empresas de la industria del calzado en León, Guanajuato. Sin embargo, aun falta indagar a profundidad cuestiones como la falta de información para la determinación de costos mixto y su tratamiento de las empresas, análisis de costos en la integración de la cadena de valor, costos de calidad un enfoque a la sostenibilidad del sistema, costos ocultos en le proceso de manufactura del calzado, la industria del calzado.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALATORRE HERRERA, Raquel; Hernandez Rocio A., Morales Torres, V. (2014) Estudio de casos en materia de gestión de la calidad en Mexico: rezagos y oportunidad. *Revista Electrónica de Divulgación de la Investigación*. Vol 8. Diciembre. Recuperado el 21 de septiembre de 2015 de <http://portales.sabes.edu.mx/redi/8/pdf/REDI06082014.pdf>
- BARRATT, M., Choi, T.Y., Mei, L. (2011). Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *J Opt Managt.* 29(4),329-42.
- CASTRO-MONGE, Edgar (2010). Estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revsita Nacional de Administración*. 1 (2): 31-52 Julio-Diciembre 2010. Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_MARZO_2013_60/UNED/2010/estudio_casos.pdf
- CERVANTES, V. (2012). "Programas para elevar la competitividad de las empresas en México " en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 167, 2012.
- CRUZ- GUZMÁN Y ALVAREZ –CASTAÑÓN (2014). Las ventajas competitivas sostenibles de las empresas de manufactura de calzado.
- GARCIA HENANDEZ, Maximiliano. La industria del Calzado en Leon, Guanajuato, México. Análisis, a partir de las economías externas y de urbanización. Recuperado el 20 de junio de 2016 de file:///C:/Users/usuario/Downloads/LA_INDUSTRIA_DEL_CALZADO_EN_LEON_GUANAJU.pdf
- KUMAR M. Y ANTONY J. (2009). Multiple case-study analysis of quality management practices within UK Six Sigma and non-Six Sigma manufacturing small-and médium-sized enterprises. *Journal of Engeneering Manufacture* Vol. 223 Part B.
- SANCHEZ-AGUILAR J. Martinez Lira Nicolas. Ochoa-Zezzatti A., Tapia-Torres, L. (2016). Equipos autodirigidos: El caso de una empresa fabricante de neumáticos de exportación. *Revista Electrónico de Divulgación de la Investigación* Vol. 11, junio 2016. Recuperado de http://portales.sabes.edu.mx/redi/11/pdf/REDI_vol-11-2016_art-2.pdf
- MARTINEZ, Adriana, *Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León, Guanajuato, México*, Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V., 2006, 338 p.
- MARTINEZ, A. (2007) “¿Es factible hablar de un distrito industrial en León?”, *Revista Economía, UNAM*, 3(345), consultado el 20 de junio de 2010 en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/07AdrianaMartinez.pdf>
- MERTENS D. (2005) *Research and evaluation in education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
- MORALES TORRES, Víctor et al (2010), *La cadena de abastecimiento dentro del cluster cuero calzado en Guanajuato: retos y oportunidades para la innovación tecnológica*, recuperado de

http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION3/MT133_VMOR_ALEST_226.pdf

- MORALES, V. (2009), Fortalecimiento de la cadena de abastecimiento Grupo Nazan, XXXI Congreso Internacional sobre Tecnología en la Industria del Calzado, CIATEC.
- PARRA-ACOSTA, JOSÉ FABIÁN; PEÑA-GONZÁLEZ, YEIMY CAROLINA (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica [número especial: Contabilidad Gerencial]. Cuadernos de Contabilidad, 15 (39), 725-743. doi: 10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd
- SAVALL, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008) Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. (2ª edición) editorial ISEOR
- STAKE, R. (1994), “Case studies”, en N. Denzin y Y. Lincoln (eds) Handbook of qualitative research, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- VILLAREAL SEGOVIANO, Francisco Javier (2012). Logística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado. Revista Electrónica Nova Scientia, N° 8 Vol. 4 (2), 2012. ISSN 2007 - 0705. pp: 165 – 202.
- VILLAREAL LARRIAGA, O. Landeta Rodriguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la interacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, No3, 2010 pp 321-52, ISSN: 1135-2523 Recuperado de <http://www.redaadem.org/articulos/iedee/v16/163031.pdf>
- VISIÓN 2030 Una industria en transformación. El rumbo de la Cadena Proveeduría-Cuero-Calzado-Marroquinería-Comercialización. CICEG-PROSPECTA. Consultado del 21 de Mayo de 2016 Disponible en http://www.prospecta.mx/images/sin_cambios.pdf