



# Capítulo 9

## Resultados relacionados a la industria del calzado en el Reino Unido

Este capítulo presenta los cambios observados en el papel del empresario, en el uso de los recursos y capacidades en las estrategias de las PYME, y en el papel de las organizaciones de apoyo, durante el proceso de reforma económica en el Reino Unido. En este proceso se observa cómo estos factores contribuyeron o no al desarrollo de ventaja competitiva.

### 9.1 Desindustrialización (1970-1978)

Las empresas creadas en este periodo reconocieron que en este periodo la industria del calzado mostraba poco interés en aspectos

como el diseño, la calidad y el aprovechamiento de oportunidades en nuevos mercados emergentes, como el del calzado de confort de mejor ajuste (Empresa H). Los fabricantes de calzado ejercían un control total de la producción en las décadas de los sesenta y setenta, representando un modelo a seguir por muchos productores extranjeros. Pero en este periodo, muchas de las empresas de menor tamaño fracasaron debido a la falta de inversión, a viejas actitudes empresariales y a una inadecuada administración del negocio. Esto se puede apreciar en las cifras del apéndice 8. Los factores anteriores no ayudaron a que la industria británica fuera capaz de adaptarse al surgimiento de países con menores costos. En consecuencia, la producción de calzado empezó a declinar y, con ella, también la proveeduría, particularmente la especializada en empresas de menor tamaño. Otra característica es que la industria carecía de distribuidores independientes y muchas empresas productoras de calzado se convirtieron en distribuidoras. La producción británica fue primeramente sustituida por importaciones de países como Italia y España (Empresa F). Sin embargo, y a pesar de la penetración de las importaciones, la industria británica aún dependía principalmente de sus mercados domésticos.

En la opinión de los expertos del centro tecnológico (entrevista, 2004), la decadencia de la industria no sólo fue el resultado de los cambios en la economía sino también de lo que denominaron una “revolución social” que se manifestó en los cambios en las preferencias de los consumidores y en su comportamiento. Estos cambios ocurrieron en el Reino Unido a finales de la década de los setenta. Según los expertos esta “revolución social” en la sociedad británica se manifestó en el poder que los sindicatos ganaron en los setenta, en los productores del sector industrial que buscaban alternativas de producción más baratas y su consecuente movimiento de la producción al exterior, así como en las demandas de los consumidores por diversidad de modelos y estilos. La sociedad británica se había convertido en una “sociedad desechable”. Como resultado de ello, los fabricantes de calzado tenían que buscar opciones que les permitieran seguir produciendo calzado, pero estaban acostumbrados a la fabricación de calzado en piel, un área en la que tenían gran experiencia y habilidades. Sin

embargo, esta ventaja se perdió en muchos casos con la introducción de nuevos materiales, principalmente los sintéticos, debido a que los empresarios no pudieron adaptar con prontitud sus procesos de producción a los cambios. Con respecto a las políticas gubernamentales durante el Thatcherismo, éstas incluyeron la eliminación gradual del apoyo gubernamental (Empresa F).

## El empresario

Con base en los casos presentados con anterioridad, los empresarios que crearon sus empresas en este periodo tenían la visión de que ellas eran una forma de desarrollar una actividad de su agrado y que además les aportaba un sustento económico. Ambas condiciones fueron la principal motivación que guió todas sus acciones, con lo que se corroboran investigaciones previas que han señalado que los empresarios desarrollan actividades que los motivan y les proporciona un propósito para sus acciones (Bolton y Thompson, 2000). El propietario de la empresa F también quería aprovechar la experiencia previa que tenía en esta actividad y que adquirió cuando trabajó como gerente de entrenamiento en una empresa productora de calzado. Esta experiencia es valiosa y puede representar una ventaja pues se adquiere conocimiento sobre cómo opera un negocio. Los empresarios reconocían las dificultades en el negocio del calzado y trabajaron proactivamente en el desarrollo de su negocio, aprovechando que existían segmentos de mercado menos vulnerables a la competencia de las importaciones. Las empresas de menor tamaño tendían a utilizar los servicios de las instituciones de apoyo estrictamente cuando la situación lo demandaba, de lo contrario preferían mantenerse independientes y solucionar sus problemas con sus propios recursos. Esto también los llevó a mantenerse fuera de los organismos de representación de la industria del calzado. Tal decisión puede interpretarse como la expresión de su voluntad por mantenerse completamente independientes; situación que también implicó que los objetivos primordiales de los empresarios no estuvieran relacionados con grandes márgenes de ganancias. La autonomía puede ser el

propósito primordial de los emprendedores y puede también explicar por qué la tendencia hacia el individualismo y no a la cooperación. Según Stanworth *et al.* (1982):

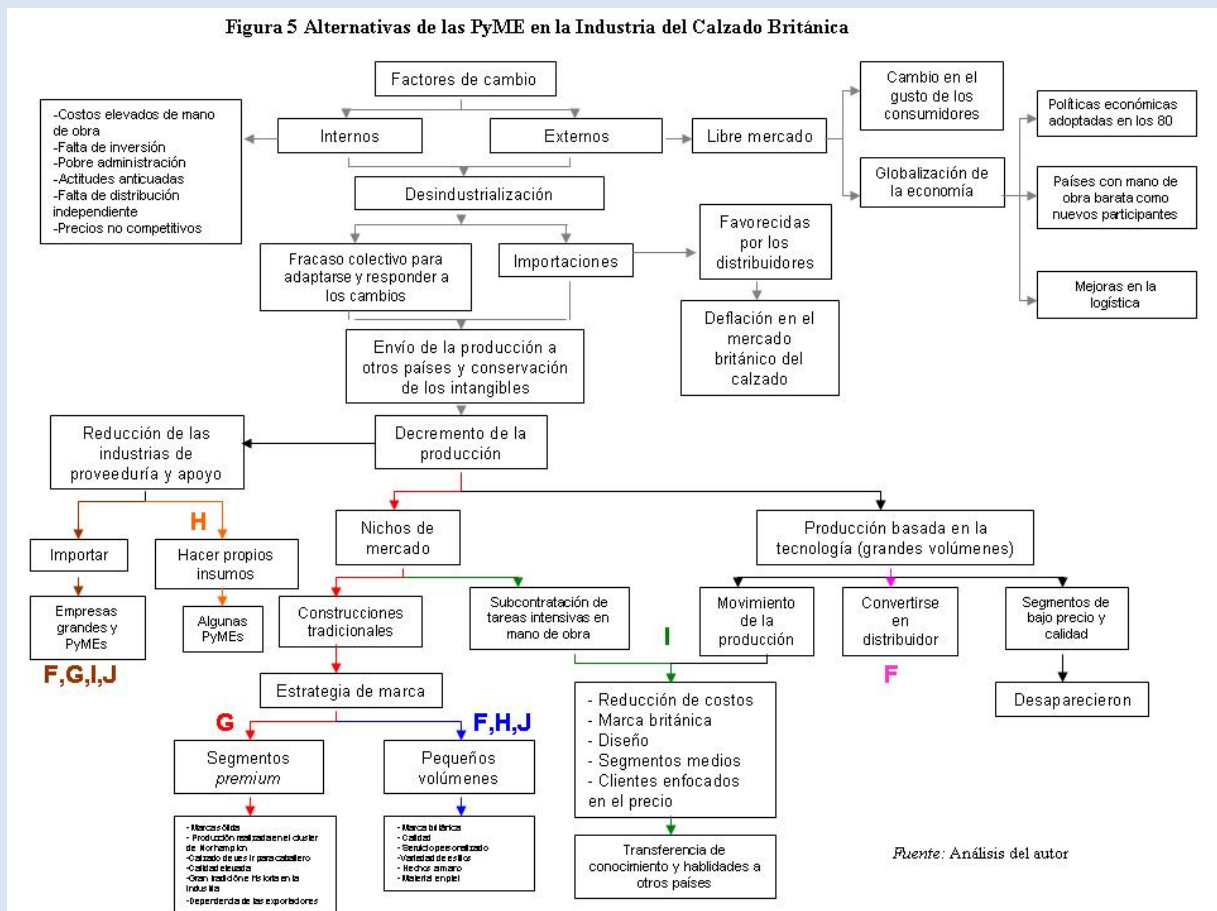
*El empresario de pequeñas empresas es frecuentemente una persona “aislada” pues su compromiso al gran valor otorgado a la independencia excluye al comportamiento colectivo. Además, al convertirse la empresa en un interés que absorbe todo el esfuerzo y tiempo del empresario, puede haber poco tiempo o deseo de involucrarse en actividades fuera de ella (Stanworth et al., 1982: 15, traducción propia).*

Se observó que los empresarios ejercieron un control personal de su empresa y aplicaron un estilo informal en su administración, mismo que se basó en el aprovechamiento de sus relaciones personales. En contraste, algunas empresas que ya estaban consolidadas en este periodo tenían como ventaja un espíritu emprendedor fortalecido a través de la herencia familiar. En palabras de Roberts (1991) esto les ayudó a ganar experiencia y acumular aprendizaje derivado. Además, coincidentemente con Matlay (2002), las empresas medianas contaban con sistemas profesionales de administración que incluyeron una división formal de funciones, la realización de actividades de reporte y el establecimiento de sistemas de comunicación y control. En este caso, la empresa G no sólo fue un miembro activo de algunas de las organizaciones de representación de la industria sino también era una usuaria de los servicios de algunas de las instituciones de apoyo, particularmente de aquéllas que brindaban apoyo tecnológico. El comportamiento de los empresarios estudiados en los casos de las empresas creadas en este periodo contrasta con el comportamiento generalizado de los empresarios de la industria. Estos últimos parecían estar en un letargo y su comportamiento era reactivo, muchos conservaban actitudes tradicionalistas y carecían de efectivas habilidades administrativas. Estas características les dificultó su adaptación a los cambios que ocurrían en la industria, además, cabe recordar que el perfil del empresario influye demasiado en el buen funcionamiento de la empresa (Das, 1994; Jennings y Beaver, 1997; De Toni y

Nassimbeni, 2001), en el sentido estratégico de la misma y en el enfoque que adopte (Van Gelderen y Frese, 1998).

### Estrategias

La figura 5 muestra las diversas alternativas que las empresas en la industria del calzado tenían para lidiar con la desindustrialización y la decadencia de la industria. En el caso de las empresas F y H tuvieron el acierto de adoptar una estrategia de nichos de mercado muy específicos, que les protegieron de los estragos que las importaciones causaron a muchos otros productores.



Otra similitud entre las empresas estudiadas es que se centraron en la producción de calzado hecho a mano en piel bajo su propia marca; estrategia muy acorde a la de

nicho de mercado. Este método de producción resultó muy apropiado para la producción de pequeños volúmenes de calzado propiciando una producción donde se vigilaba con mayor atención la calidad del producto. El servicio era utilizado como una estrategia de reforzamiento pues su principal propósito era desarrollar conocimiento sobre los gustos y preferencias de los clientes a través de un servicio personalizado. Las empresas estudiadas también desarrollaron su propia comercialización evitándose así las dificultades que tenían otros productores con la distribución; esto implicó el uso de medios poco explotados por la mayoría de los fabricantes (venta por catálogo postal y tiendas propias), lo que se tradujo en experiencia y en ventaja. Las estrategias en cuanto al servicio consistieron en ambos casos en el ofrecimiento de reparar cualquier par de zapatos adquiridos a la empresa. Ésta era una estrategia poco utilizada y que resultó de una combinación de conciencia y oportunidad. Estas acciones en su conjunto resultaron en una estrategia de entrada efectiva que aprovechó las oportunidades disponibles en el mercado, neutralizó las amenazas que había en la industria y que asignó un valor estratégico a sus recursos. Las estrategias de ingreso a la industria del calzado claramente aprovecharon el tamaño de las empresas, lo que derivó en otra gran ventaja: la flexibilidad. Estas empresas fueron acertadas en el desarrollo de un sistema de producción flexible que apoyaba y era congruente con su estrategia de nicho de mercado en segmentos medio-altos. Además de evitar la fuerte competencia en la industria, las empresas pudieron trabajar a pequeña escala con recursos financieros limitados.

A diferencia de las empresas F y H, la empresa G se posicionó en un nicho de mercado de un segmento muy alto en el cual ya contaba con una muy buena reputación de su marca, conservando así un alto contenido de trabajo manual en sus actividades de producción, como actividad que agregaba valor al producto. La larga tradición de la empresa fue un factor que contribuyó a su éxito. Desde el punto de vista de la estrategia, su comportamiento correspondió a un estilo clásico de estrategia ya que las estrategias de la empresa representaban una configuración de actividades que creó una ventaja competitiva mediante la diferenciación, como Porter (1980) lo definiría.

El hecho de que las empresas estudiadas emplearan en sus actividades de producción un alto contenido de mano de obra calificada, les permitió hacer inversiones moderadas en tecnología, explotar estas habilidades para diferenciarse de otras empresas y neutralizar las dificultades que las importaciones representaban para los fabricantes dedicados al mercado de masas. Las empresas F y H tenían un enfoque de mercado en tanto que la empresa G mantenía sus diseños tradicionales pero famosos. En este periodo, el uso de mano de obra calificada era una ventaja debido a que las importaciones se centraban en mercados donde los volúmenes eran muy importantes y este tipo de producción requería de grandes inversiones en tecnología. Como parte de las acciones que deben complementar a la concentración en un nicho de mercado, la empresa F ofreció a sus mercados una variedad de colores; en tanto que la empresa H ofrecía calzado a la medida a sus clientes, esto en gran parte debido a la naturaleza del nicho al que atendía. En ambos casos, estas acciones fueron un gran diferenciador debido a que los clientes las apreciaban, situación que las importaciones no ofrecían. Además, los resultados parecen reforzar otros de investigaciones previas que señalan que en este periodo muchas empresas se concentraron en segmentos que les aportaran más estabilidad (Flaherty, 1985).

Las empresas F y H adoptaron un enfoque procesual de estrategia (Whittington, 1993) y las estrategias eran formuladas en congruencia con los objetivos personales del empresario; pero, también fueron resultado del instinto, la rutina, el análisis de lo que ocurría en el entorno, la espontaneidad y la conciencia de las fortalezas de la empresa. Las estrategias adoptadas por el empresario F pueden haber sido el resultado, al menos hasta cierto punto, del aprendizaje obtenido de su experiencia previa en la industria. El enfoque de la empresa G tendió a ser clásico, según los enfoques de estrategia desarrollados por Whittington (1993). Esto es porque la operación de la empresa se basaba en una estructura organizacional establecida donde las tareas de administración de las funciones de la empresa tenían una clara definición y la estrategia

es el resultado de un proceso formal deliberado que obedece estrictos controles y técnicas financieras.

### Instituciones de apoyo

En este periodo, la función principal de las instituciones de apoyo era la de ayudar a la industria. En la experiencia de la institución educativa y el centro tecnológico, las actividades más comunes eran las de brindar capacitación a los niveles operativos sobre aspectos de manufactura del calzado; realizar actividades de investigación financiadas, al menos parcialmente, con fondos gubernamentales y proporcionar asesoría tecnológica y *know how* para superar deficiencias en las actividades de producción. Así, las instituciones de apoyo que proporcionaban *expertise* jugaron un papel muy importante, como es reconocido por Chrisman y McMullan (2002), al contribuir al desarrollo de beneficios secundarios, tales como innovaciones con potencial comercial (Burgelman y Sayles, 1986). En contraste, muchos de los programas gubernamentales no beneficiaron a las PYME porque su operación o requisitos las excluyeron. Lo anterior también se puede explicar por el desconocimiento que tenían los empresarios sobre el funcionamiento de dichos programas, originado en parte por la inadecuada difusión de la información.

La empresa F se benefició de cierta ayuda gubernamental en aspectos relacionados con la mejora de las condiciones para empresas de nueva creación, tales como asesoría contable y apoyo para la adquisición de nuevas instalaciones. Esta evidencia sostiene la idea de que el apoyo público puede tener un impacto positivo en el éxito de nuevos negocios (Chrisman *et al.*, 1987). Este tipo de apoyos eran congruentes con las políticas económicas adoptadas por el gobierno en el periodo 1970-1978, pues tenían como finalidad promover un entorno de negocios favorable para la formación, crecimiento y prosperidad de las empresas de menor tamaño. Sin embargo, la continuidad de los mismos puede convertirse en una severa dificultad porque la



interrupción de estos servicios puede dejar a las empresas de menor tamaño en una situación de vulnerabilidad.

## 9.2 Desregulación y recesión (1979-1982)

Los consumidores británicos cambiaron su comportamiento orientándose básicamente en el precio del calzado sin darle mucha importancia a la calidad. Con el tiempo, fue evidente que las empresas tenían pocas alternativas para sobrevivir en la industria del calzado. En opinión de los empresarios que participaron en este estudio, sus alternativas eran muy limitadas (véase figura 5). La primera era concentrarse en la producción de pequeños lotes o producción bajo pedido. Este tipo de producción necesitaba tener un contacto cercano con los clientes, el desarrollo de estrictos estándares de calidad, servicio, variedad de estilos y colores; mientras que la producción implicaba principalmente técnicas manuales y la piel como principal material. Esta estrategia fue la seguida desde el inicio de sus operaciones por las empresas F y H. La segunda alternativa fue la realización de algunas de las actividades de producción en otros países. Esta alternativa fue elegida por empresas que querían reducir los costos y atendían mercados de nivel medio.

En la opinión de los empresarios F y H, las actividades más intensivas de uso de mano de obra fueron subcontratadas y las empresas terminaban el producto en el Reino Unido. Esta estrategia era particularmente útil para aquellas empresas que lidiaban altos costos en mano de obra y producían grandes volúmenes; en consecuencia, la industria comenzó a erosionarse junto con sus proveedores. La parte que sobrevivía en la industria se dividió. Las empresas grandes capturaron la atención de la mayoría de los proveedores o empezaron a importar materias primas sin ninguna dificultad. A las empresas más pequeñas sólo les quedó la opción de importar las materias primas o producirlas ellas mismas, como fue ilustrado por el caso de la empresa H.

Los expertos del centro tecnológico (entrevista, 2004) señalaron que los trabajadores en la industria del calzado solían ascender mediante el escalafón, lo que implicaba que desarrollaban experiencia, adquirían conocimiento y desarrollaban habilidades que les ayudaban a hacer carrera en la empresa. Sin embargo, después de 1984 esta forma de hacer carrera dejó de funcionar debido a las condiciones de la industria, a los altos niveles de desempleo que iniciaron en 1981 y a la introducción de contratos de corto plazo.

### El empresario

En este periodo los esfuerzos de los empresarios se concentraron en fomentar el crecimiento de la empresa. Para ello, seguían aprovechando las ventajas que el tamaño de su empresa representaba y así pudieron neutralizar los problemas de la industria y ofrecer mayor valor agregado a sus clientes. Concentrarse en sus respectivos nichos de mercado ayudó a las empresas participantes en este estudio a lidiar de mejor manera con la recesión. Los empresarios trabajaron arduamente en incrementar el número de sus clientes; en este sentido sus actitudes contrastaban con el comportamiento apacible de la mayoría de los empresarios en la industria. Aun cuando los empresarios adoptaron un comportamiento individualista, sus empresas fueron capaces de sobrevivir; esto en parte debido a la estrategia de nicho de mercado. Este tipo de comportamiento apoya la descripción de las actitudes empresariales descritas por Hornaday (1982), mismas que incluyen la perseverancia, determinación, habilidad para asumir riesgos calculados, la necesidad de logro, iniciativa y asunción de responsabilidad, orientación hacia el logro de objetivos, creatividad e independencia. También refleja el estilo de administración que se lleva a cabo en las empresas más pequeñas, basado principalmente en relaciones informales, y que es altamente influido por las preferencias del dueño, sus actitudes, personalidad y experiencia (Jennings y Beaver, 1997).

## Estrategias

La estrategia de ingreso a la industria de las empresas de menor tamaño fue efectiva; su tamaño favoreció al desarrollo de un sistema de producción eficiente apoyando su flexibilidad y gran capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, particularmente en lo referente a la calidad y a la variedad de estilos y colores. Las empresas que se crearon en la década de los setenta demostraron cierto liderazgo en comparación a otras empresas de su mismo tamaño porque tuvieron el acierto de adoptar un enfoque de mercado, centrarse en la calidad y especialización del producto. El tamaño de las empresas también les permitió tener una mejor comunicación y coordinación con los empleados. Además, las estrategias basadas en el servicio continuaron siendo provechosas para brindar valor agregado al cliente. Estos beneficios fueron el resultado de la alineación de los recursos de la empresa de forma que produjera un flujo continuo y eliminara el uso innecesario de recursos (Womack y Jones, 1994). Los problemas que la industria continuaba teniendo en cuanto a la comercialización se evadieron al vender sus productos directamente al cliente. Estas pequeñas empresas asignaban recursos a actividades que ayudaran a la creación de sinergias entre sus estrategias e invertían en la realización de todas aquellas actividades que generaran un valor agregado cuyos beneficios se apreciarían en el largo plazo (Chakravarthy, 1984).

## Instituciones de apoyo

En este periodo las instituciones educativas continuaban concentrando sus actividades al desarrollo de programas de capacitación a niveles operativos. Por su parte, algunas de las instituciones de apoyo tecnológico encontraban nuevas áreas problemáticas para las PYME, como el manejo de controles financieros adecuados. En respuesta a estas nuevas necesidades, se trabajó en el desarrollo de una serie de procedimientos contables que ayudaran a las PYME. Sin embargo, muchas otras actividades de estas instituciones se vieron afectadas cuando ocurrió una disminución en el apoyo

gubernamental, como ocurrió con el financiamiento de las actividades de investigación y desarrollo. Esta medida también afectó el apoyo que se otorgaba a empresas en industrias tradicionales de tipo Fordista (e.g. textil) reflejando cambios en los intereses del gobierno y sus esfuerzos por desarrollar una economía de servicios.

### 9.3 Recuperación (1983-1984)

En la experiencia de los empresarios que participaron en este estudio, los cambios en la industria del calzado fueron muy dramáticos en 1984 cuando se intensificó la competencia de los países con bajos costos de mano de obra, tales como India y Portugal. Estos países empezaron a ganar popularidad y los productores británicos encontraron difícil lidiar con esta competencia. De ahí que muchos productores se convirtieran en importadores y, en consecuencia, parte de la fuerza de trabajo de la industria del calzado se incorporara a otras industrias, mientras que otra parte pasó al desempleo. En consecuencia, las características de la mano de obra cambiaron radicalmente; los trabajadores se descalificaron y tuvieron que ser re-entrenados. Con excepción de aquellos trabajadores en empresas que utilizaban técnicas tradicionales, la introducción de maquinaria en muchas de las actividades de manufactura del calzado reemplazó a un gran número de operarios. La descalificación de la mano de obra también ocurrió cuando la piel fue sustituida por materiales sintéticos y los trabajadores sólo necesitaban aprender a utilizar las máquinas. En la opinión de los expertos del centro tecnológico (Entrevista, 2004) la industria del calzado se convirtió en una industria conducida por la tecnología. Además, los trabajadores ya no contaban con su fuente de empleo en su misma localidad o en alguna cercana, para este periodo ya era común que la fuerza de trabajo viajara largas distancias para llegar a sus nuevos sitios de trabajo. En cierta forma, esto contribuyó a que, a partir de 1984, se incrementara la rotación del personal sin que la empresa retuviera las habilidades de su mano de obra como un activo valioso.

## El empresario

Los empresarios se mantuvieron trabajando intensamente para conservar su mercado y para buscar alternativas que les ayudaran a expandir su negocio en lo posible. La incertidumbre del entorno de negocios hizo que los empresarios en la industria actuaran con cautela. Mientras tanto, los empresarios de las empresas de menor tamaño establecieron un contacto cercano con sus empleados. Esta acción tenía como finalidad ganarse su lealtad para evitar las dificultades que representaba encontrar mano de obra calificada, importante en los nichos de mercado en que se encontraban las empresas bajo estudio.

## Estrategias

Cada empresa desarrolló su propia forma de sobreponerse a la recesión y al mismo tiempo protegerse de la amenaza que representaban las importaciones. En los casos de las empresas en este estudio, se observó que los nichos de mercado en los que participaban les brindaban cierta seguridad, en unos casos más que en otros. Las importaciones continuaban representando la producción de grandes volúmenes para satisfacer al mercado de masas. Pero en el caso de las empresas bajo estudio, la estrategia estaba más relacionada con segmentos más exclusivos donde la calidad y la personalización del calzado fueron los factores estratégicos principales. En el caso de las empresas de mayor tamaño, como la empresa G, continuaron centrándose en la producción de lo que era su producto ordinario, el calzado para caballero de alta calidad en piel, reflejando que en este periodo no hubo asignación de recursos para la creación de nuevos diseños apegados a las tendencias de la moda. La experiencia y posicionamiento de estas empresas fueron factores que les facilitaron la diversificación de sus exportaciones, aprovechando el respaldo que tenían sus productos del sólido posicionamiento de la marca, sus estándares de calidad y su alto contenido de trabajo manual. Esta medida fue adoptada para neutralizar los efectos de la intensa competencia que había en los mercados domésticos debido a que países como Italia,

Suiza y España ya estaban exportando en este periodo calzado de muy buena calidad a segmentos de mercado muy altos (Mounfield *et al.*, 1982; Cordwainers College, 1992). Esta estrategia se vio favorecida por un tipo de cambio más favorable que hacía competitivas las exportaciones del Reino Unido. Varias de las empresas de menor tamaño en la industria del calzado en el Reino Unido corroboran los resultados de Álvarez (2003) quien señala que la diversificación de los mercados de exportación facilita a las empresas compensar los efectos negativos existentes en un mercado específico, además de contribuir a la actividad exportadora de las PYME.

Veliyath y Fitzgerald (2000) sugieren que la habilidad de competir de una empresa es sostenible en la medida que exista congruencia entre los recursos de la empresa, su estrategia y el escenario competitivo en la cual se encuentra inmersa. Éste fue el caso de las empresas que desarrollaron estrategias complementarias que les ayudaran a crear sinergias; una estrategia de nicho de mercado y la realización de su propia distribución las mantuvo alejadas de los problemas con los distribuidores y favoreció el conocimiento y contacto cercano de sus clientes. Lo anterior ayudó a que los clientes desarrollaran lealtad a la marca.

Las estrategias adoptadas originalmente por las empresas de menor tamaño, como la F, tuvieron que ser reforzadas mediante estrategias complementarias que mantuvieran la efectividad de las primeras y neutralizaran los posibles efectos negativos que pudieran derivar de las condiciones del mercado. El caso de esta empresa ejemplifica que una alternativa de estrategia complementaria era distribuir calzado importado a precios competitivos. Esta actividad representó una fuente adicional de recursos que permitiera salvaguardar la situación financiera de la empresa, además de compensar la estacionalidad de las ventas de sandalias. Una fuente de ingresos adicional ayudaría a mantener la inversión en el posicionamiento de la marca y en el desarrollo del mercado doméstico de manera que la empresa creciera.

En este periodo, el uso de técnicas manuales tradicionales en la fabricación del calzado fue un factor que les evitó la realización de grandes inversiones en la adquisición de tecnología. En el caso de las empresas medianas, como la G, las inversiones tecnológicas estaban relacionadas con sistemas de planeación y control para poder desarrollar la capacidad de pronta respuesta y reducir los costos asociados al manejo de la piel. Con estas inversiones se buscaba poder satisfacer de mejor forma las demandas de los distribuidores quienes buscaban flexibilidad en la producción y entregas rápidas; esto coincide con los resultados de investigación previa realizada por Rubery y Wilkinson (1987). Las operaciones de las empresas más pequeñas fueron más efectivas cuando pudieron dar una alta rotación a sus inventarios, hecho que resultó en su capacidad de producir calzado de moda y proveerlo rápidamente, de manera que se mantuvieran acordes a las últimas tendencias en los segmentos de mercado más redituables. El éxito y supervivencia de las PYME no estuvo basado en las exportaciones sino en sus capacidades de responder a las necesidades del mercado y su adaptación a las demandas del entorno. En el caso de las empresas grandes, gran parte de su éxito dependió de las exportaciones para compensar la pérdida de mercados domésticos. Las estrategias se basaron en las capacidades distintivas de cada empresa, como la larga trayectoria de la empresa G y lo “tácito” de las relaciones de las empresas F y H. Estos factores, según Kay (1994) se mantienen al centro de la ventaja competitiva.

### Instituciones de apoyo

Las instituciones de apoyo empezaron a sufrir los efectos de las políticas económicas adoptadas por el gobierno. En este periodo continuó la reducción gradual en las actividades de investigación, tal como fue experimentado por el centro tecnológico, debido a la eliminación del apoyo gubernamental para este tipo de actividades. La capacitación para operarios todavía era común mientras que los aspectos de calidad adquirieron gran relevancia. La capacitación se centraba en mostrar el manejo de las máquinas pues ya era un periodo en el que la industria había adquirido una orientación

tecnológica. En este periodo, la matrícula de estudiantes de muchas instituciones educativas todavía era mayoritariamente británica. Las instituciones educativas como la que participó en este proyecto, tuvo condiciones muy diferentes a las que vivieron otras instituciones educativas e incluso el mismo centro tecnológico. Esta diferencia radica en que su actividad educativa estaba orientada hacia la enseñanza y desarrollo de habilidades prácticas. Según Gilmour (1992) este tipo de formación se encontraba alineado a las políticas educativas del gobierno Thatcherista que impulsaban los estudios relacionados con los negocios y estudios vocacionales.

A pesar de las condiciones del entorno, el Reino Unido se mantenía como un país activo en el desarrollo e implantación de tecnología. El centro de apoyo tecnológico era uno de los principales centros que trabajaban en el desarrollo de sistemas computarizados que pudieran ser utilizados por las PYME. Además, los desarrollos tecnológicos ofrecidos a las empresas de la industria les permitían adoptar estrategias basadas en la tecnología para mejorar su posición en el mercado y/o minimizar los costos totales, en vez de sólo reducir el costo de producción (Rubery y Wilkinson, 1987). El acceso a mucha de esta tecnología dependía del apoyo financiero que recibieran las empresas; sin embargo, las PYME quedaron excluidas de estos esquemas de ayuda debido a que la difusión de la información o las formalidades a seguir para hacer efectivo el apoyo, las eliminaba del proceso.

#### 9.4 Estabilidad (1985-1987)

En 1987 las importaciones de calzado, principalmente las provenientes de India, se incrementaron en el mercado británico y contribuyeron al incremento del desempleo en la industria del calzado (ICC Business Ratios, 1992). El Reino Unido tenía costos de producción más elevados y los empresarios empezaron a buscar fuentes más baratas. Aún cuando los estándares de calidad no eran buenos, la producción en el extranjero resultaba más barata y por ello muchas empresas comenzaron a abastecerse de palas, suelas y tacones producidas en otros países; más tarde, se empezaron a importar las



palas cosidas (Rubery y Wilkinson, 1987). En consecuencia, la industria experimentó por vez primera el cierre de empresas y un incremento en el desempleo en puesto operativos (entrevista 2004). Estas condiciones hicieron que la mayoría de las empresas redujeran sus inversiones en capacitación, en el establecimiento y/o mejoramiento de controles de calidad, en tecnología o en el mantenimiento de sus instalaciones y en la transformación de su estructura en una más ligera. Las inversiones en I&D también se redujeron con el tiempo afectando directamente a los centros de investigación. La falta de inversión provocó un deterioro en el potencial competitivo de los recursos y capacidades de las empresas pues a través de ella se puede incrementar la calidad y el número de los recursos con que cuenta la empresa. También incrementa la posibilidad de combinarlos para crear o mejorar la posición competitiva así como para contribuir en el crecimiento de la empresa, como lo señala Penrose (1959).

## El empresario

Bajo las condiciones descritas anteriormente, los empresarios de las empresas estudiadas continuaron trabajando activamente en la consolidación de su negocio. Su habilidad para invertir en el desarrollo de relaciones cercanas con los clientes y empleados les ayudó enormemente a ganar su confianza y apoyo. La importancia de esto es que las empresas lograron expandir sus ventas gracias a la recomendación personal de sus clientes a otros, estableciéndose como un medio clave para el crecimiento de la base de sus clientes. Además, la experiencia de la empresa F ejemplifica cómo muchas de las empresas de menor tamaño lograron superar los problemas relacionados con la mano de obra. Este caso muestra que al conservar los empleados un empleo por un largo plazo la empresa se beneficia del perfeccionamiento de sus habilidades en la manufactura del calzado y, muy particularmente del tipo de calzado al que se especializaba la empresa; de esta forma, se evadió lidiar con la escasez de mano de obra calificada. Estos factores se convirtieron en una ventaja de la empresa puesto que pocas empresas en la industria tenían esta situación y, además, las habilidades y experiencia sólo se pueden desarrollar con el paso del tiempo y con la

guía que el propio empresario daba a sus trabajadores. Para adquirir esta ventaja, el empresario aprovechó varias de sus habilidades tales como su capacidad de organización, habilidades interpersonales, compromiso, entre otras. Este portafolio de habilidades bien pudo influir en las estrategias porque refleja que el empresario desarrolló repertorio empresarial estratégico, como lo denomina Knight (2000), para enfrentar proactivamente las diversas situaciones del entorno.

La empresa F se mantuvo abierta a la posibilidad de colaborar con otros productores de calzado; sin embargo, esto rara vez ocurrió, pues parece que el deseo de mantenerse independiente era una característica muy arraigada en los empresarios. Cabe recordar que este deseo representa una de las motivaciones de los empresarios, de acuerdo con Carland *et al.* (1984). La falta de interés por cooperar con otros también se puede explicar por el comportamiento individualista tan arraigado en los empresarios británicos, desaprovechando así las ventajas que podían obtenerse a través de la cooperación empresarial. Pero esta apatía hacia la cooperación también puede deberse a que muchas empresas que no se crearon al interior de los clusters del calzado, se encontraban muy aisladas, lo que representó que éstas debían superar sus obstáculos por sus propios medios. Cualquiera que fuera la razón, la ausencia de cooperación entre empresas las privó de la oportunidad de beneficiarse del aprendizaje de otras empresas y, bajo esta perspectiva, se desaprovechó una fuente de ventaja competitiva. A la cooperación empresarial se le reconocen, entre muchos de sus beneficios, intercambios de información sobre productos y mercados, desarrollo de oportunidades y una mejor forma de enfrentar la competencia. Sin embargo, el caso de las empresas británicas ilustra que la ausencia de cooperación entre empresas británicas fue compensada por muchas empresas con ventajas competitivas originadas en otras fuentes, como se verá más adelante.

## Estrategias

Las empresas trataron de desarrollar un enfoque más orientado al mercado. Algunas de las estrategias que fueron utilizadas incluyeron la producción de calzado con un estilo más casual, como en el caso de la empresa G; la producción de un mayor número de estilos (empresa F); mejoras en la calidad del producto y el ofrecimiento de un servicio personalizado que favoreciera a un mejor servicio al cliente (empresas F y H). No obstante, la adopción de algunas de estas estrategias necesitó una redefinición de los recursos de la empresa, mismos que podían ser combinados de diversas maneras para la creación de ventajas.

La empresa F participó en ferias comerciales y organizó sus propias pasarelas en el Reino Unido. Esta estrategia tenía la finalidad de desarrollar relaciones cercanas con los clientes e incrementar la imagen de la marca. Ésta fue una estrategia complementaria para continuar con la penetración en el mercado. Sin embargo, la expansión no ocurrió al nivel que el empresario lo había planeado, pues éste no contaba con el apoyo de los proveedores quienes no constituían una fuente confiable de aprovisionamiento de materias primas de calidad o de nuevos productos. Este ejemplo muestra cómo el poder de los proveedores influye en las operaciones de las empresas (Porter, 1980, 1996b) por lo que puede intervenir en el fracaso de la empresa (Argenti, 1976). Parte de la estrategia de la empresa F incluyó el tipo de políticas con respecto a los recursos humanos, que consistieron en ofrecer contratos anuales de trabajo, práctica inexistente en la industria. Esta decisión del empresario se contraponía a la operación generalizada de la industria en cuanto a los contratos laborales, pero tenía una clara concordancia con su estilo personal que marcó la forma en que su negocio era conducido. La iniciativa del empresario es un factor que determina el éxito de su negocio, como lo señalan Caprioni *et al.* (1994).

## Instituciones de apoyo

Algunas de las instituciones de apoyo tuvieron un papel activo en la solicitud de protección de la industria. Éste fue el caso de la institución de representación, así como en la solicitud de esquemas gubernamentales de ayuda. Las medidas de protección estaban fuera de lugar ya que simplemente no eran compatibles con las políticas del gobierno, aun cuando había otros países europeos que sí las adoptaron.

Las instituciones educativas continuaban centrando sus actividades en la capacitación de personal de niveles operativos y la matrícula de estudiantes continuaba siendo mayoritariamente británica, entre 1985 y 1987. Sin embargo, las pruebas de calidad se convirtieron paulatinamente en un servicio muy solicitado por las empresas como resultado las demandas de los clientes de mejores productos.

El desarrollo o acumulación de *expertise* en la industria del calzado necesitaba ser explotado, particularmente desde que algunas de las más famosas y antiguas empresas utilizaban los servicios del centro tecnológico cada vez menos, como el caso de la empresa G, y las empresas de menor tamaño no podían solventar el pago de membresías, como el caso de la empresa H. Estos resultados contrastan con los que señalan algunos teóricos como Rowe y Hollingsworth (1996), quienes indican que el apoyo a las PYME debiera ofrecerse a un costo razonable. Acertadamente, Fischer y Reuber (2003) han señalado que las instituciones privadas que ofrecen apoyo no tienen intenciones altruistas por lo que las empresas de menor tamaño quedan en muchos casos excluidas, desarrollando desconfianza y evadiendo el acercamiento a este tipo de instituciones. La empresa G explicó la disminución del uso de los servicios del centro tecnológico como una consecuencia natural del desarrollo de un *expertise* interno adecuado a las necesidades de la empresa. Este conocimiento propio se fue acumulando a través del tiempo y preparó a la empresa para poder resolver sus propios problemas. Casos como éste fueron comunes orillando al centro a diversificar su mercado mediante

el ofrecimiento de sus servicios a otras industrias, como la textil, automotriz, del juguete, de muebles, de artículos para el hogar, de la construcción y de limpieza. Es así como el papel de las instituciones de apoyo cambió, en muchos casos, radicalmente. Además, el debilitamiento del vínculo entre las empresas y las instituciones de apoyo produjo dificultades para estas últimas en cuanto a cómo seguir ayudando a las primeras para que estuvieran mejor preparadas para los retos que enfrentaban.

### 9.5 Declinación (1988-1999)

Las habilidades de diseño mejoraron en el Reino Unido y los esfuerzos de este tipo en el desarrollo del producto eran muy importantes para satisfacer las necesidades del mercado, que demandaba diseños más atractivos. La institución educativa que participó en este estudio explicó que esta particularidad fue enormemente descuidada por la gran mayoría de las empresas, muy especialmente por aquéllas que elaboraban calzado para caballero muy tradicional.

Las empresas que se crearon en la década de los noventa se enfrentaron con dificultades relacionadas con la disponibilidad de mano de obra calificada, la inexistencia de proveedores para empresas pequeñas y la desaparición de industrias relacionadas. La desaparición de la proveeduría ocasionó marcadas diferencias entre las empresas grandes y las más pequeñas. Las primeras tenían el poder para establecer mejores relaciones con los proveedores y así conseguir mejores acuerdos, o en su defecto, tenían la capacidad de producir algunas de sus materias primas en caso de ser necesario. En el caso de las empresas de menor tamaño, éstas tenían como única alternativa disponible la importación de materias primas a costos elevados puesto que carecían de suficiente poder para negociar con los proveedores, tal fue el caso de las empresas F, H e I. En la experiencia de las empresas F y H, los proveedores, tanto británicos como extranjeros no estaban dispuestos a colaborar con los productores de menor tamaño y se rehusaban a proveer pequeñas cantidades de materias primas, a pesar de que las pequeñas empresas estuvieran dispuestas a pagar más por ellas. Esta

situación es consistente con evidencia previa (Venkatraman y Camillus, 1984) que encontró que las empresas grandes tienen poder sobre ciertos factores y un acceso más fácil a los insumos de los más altos estándares y a mejores precios. El poder de los proveedores, como Porter (1980, 1996b) lo señala, afecta a las empresas de menor tamaño porque dominan las negociaciones y eligen a quién desean proveer, prefiriendo a las empresas grandes sobre las pequeñas por los grandes volúmenes que representan. La desaparición de la industria del calzado británica y de su infraestructura de apoyo empeoró las condiciones de negocios para aquellas empresas fuera de los clusters de Northampton y Leicester. Éste es el caso de la empresa H. Porter (1998) explica que la erosión de un cluster produce un efecto dominó negativo en las industrias relacionadas y de apoyo. No obstante, en la opinión de los expertos del centro tecnológico, la especialización ayudó a muchas empresas que no tenían una localización geográfica favorecedora a superar las limitaciones de infraestructura, como lo demuestra el caso de la empresa H.

A finales de los noventa, la estrategia de la mayoría de las empresas en la industria británica del calzado estaba basada en el aprovechamiento de los intangibles, como la reputación de la marca, el diseño y el *know how*. La institución de representación señaló que el Reino Unido había ganado renombre por sus marcas líderes en la industria del calzado y por ser fuente de diseñadores muy innovadores. Los nichos exitosos atendidos por las empresas británicas incluyeron los del calzado formal de alta calidad para caballero, calzado de seguridad y calzado de moda bajo producción de grandes volúmenes. Todos estos nichos de mercado fueron enormemente respaldados tanto por la marca como por diversas actividades de mercadotecnia que ayudaron a las empresas a sobrevivir. Y, al menos hasta el tiempo en que se elaboró este estudio, seguían siendo nichos de mercado en los que las empresas británicas tenían mucho éxito.

## El empresario

Un resumen de los cambios ocurridos en el perfil de los empresarios que participaron en este estudio se encuentra en la tabla 26.

A pesar de las condiciones en la industria, hubo emprendedores que habían observado los cambios ocurridos en la industria del calzado y que en ellos percibieron oportunidades, motivándoles a ingresar a ésta. Lo anterior indica que los empresarios que ingresaban a la industria tuvieron la capacidad de “interpretar” los nuevos patrones en el entorno y la capacidad de adaptarse a ellos. El dueño de la empresa I ingresó a la industria aprovechando el conocimiento previo que tenía de la industria y se concentró en la creación y búsqueda de sus propias oportunidades; además de adoptar un enfoque muy orientado hacia la obtención de ganancias. Este enfoque también explica su comportamiento empresarial analítico y racional apoyándose de técnicas financieras para la toma de decisiones y formulación de estrategias.

Por su parte, la empresa J es un caso muy representativo del espíritu emprendedor porque la empresaria decide crear su negocio motivada por la identificación de una oportunidad, pero también por el deseo de asumir un riesgo calculado. Su ingreso a la industria del calzado se realizó intuitivamente ya que no contaba con conocimiento previo en ella. Esta situación coincide con lo señalado por Birley y Westhead (1994) quienes explican que los emprendedores aprovechan las oportunidades en el mercado, que significa la principal motivación para la creación de una nueva empresa. La intuición es el elemento crucial en el monitoreo del entorno y en la toma de decisiones de los emprendedores (Venkataraman y Van de Ven, 1998). La empresaria tenía objetivos muy claros y empezó a trabajar en hacerlos realidad aprovechando sus contactos personales y enfocando su atención principalmente en el producto. Como resultado, la empresaria desarrolló un gran apego al calzado para bebés y no propiamente a la industria del calzado. Esto muestra que su visión y grado de compromiso se focalizaron a su nicho de mercado. Por ello, cualquier plan a desarrollar tenía que contribuir al fortalecimiento de la marca y que le ayudaran a convertirse

en el productor más grande de calzado para bebés. A diferencia del caso de la empresa I, la empresaria J se ha mostrado abierta a colaborar con otras empresas e instituciones, prueba de ello es su participación en la organización del concurso de diseño junto con una institución educativa local.

**Tabla 26. Perfil de los empresarios británicos de acuerdo con los periodos estudiados**

Periodo	Motivaciones y emociones	Comportamiento empresarial	Antecedentes familiares y cultura	Habilidades	Experiencia laboral	Conciencia del entorno de negocios	Perfiles teóricos
Desindustrialización (1970-1978)	Empresas creadas por el gusto al calzado además de aprovechar la experiencia previa y motivos de bienestar.	- Proactivo - Usuario del apoyo institucional cuando fuera necesario - Individualista y muy independiente - Estilo informal de administración	- Las empresas eran conducidas bajo la guía de los valores del empresario - Individualismo	La industria tenía empresarios con un alto nivel de escolaridad y en algunos casos con cierto conocimiento de algún idioma extranjero	Experiencia desarrollada al trabajar previamente en la industria	El empresario estaba muy consciente del entorno de negocios, principalmente de la incertidumbre con respecto al futuro de la industria	- Oportunista y artista (Smith, 1967) - Evasor de estatus y comunitario (Birley y Westhead, 1994) -Clásico, evolutivo y procesual (Kerr, 1982; Wisseman <i>et al.</i> , 1980; Mintzberg, 1980) - Orientado al riesgo y administrador (Lafuente y Salas, 1989)
Desregulación (1979-1982)	Crecimiento de la empresa	- Proactivo - Perseverancia - Determinación -Asunción de riesgos calculados	- Las empresas eran conducidas bajo la guía de los valores del empresario - Individualismo	Empresarios con un alto nivel de escolaridad y en algunos casos con un limitado conocimiento de algún idioma extranjero	Experiencia desarrollada al trabajar previamente en la industria	El empresario estaba muy consciente del entorno de negocios, principalmente de la incertidumbre con respecto al futuro de la industria	- Evasor de estatus y comunitario (Birley y Westhead, 1994) -Clásico, evolutivo y procesual (Kerr, 1982; Wisseman <i>et al.</i> , 1980; Mintzberg, 1980) - Orientado al riesgo y administrador

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos



**Tabla 26. Perfil de los empresarios británicos de acuerdo con los periodos estudiados (continuación)**

Periodo	Motivaciones y emociones	Comportamiento empresarial	Antecedentes familiares y cultura	Habilidades	Experiencia laboral	Conciencia del entorno de negocios	Perfiles teóricos
Recuperación (1983-1984)	- Mantener la posición en el mercado y lograr la expansión de la empresa - Individualista e independiente	- Búsqueda de oportunidades para la expansión de la empresa - Cautela - Desarrollo de un contacto cercano con los empleados y los clientes - No colaboración	- Las empresas eran conducidas bajo la guía de los valores del empresario - Individualismo	Empresarios con un alto nivel de escolaridad y en algunos casos con un limitado conocimiento de algún idioma extranjero	Experiencia desarrollada al trabajar previamente en la industria	El empresario estaba muy consciente del entorno de negocios, principalmente de la incertidumbre con respecto al futuro de la industria	-Clásico, evolutivo y procesual (Kerr, 1982; Wisseman <i>et al.</i> , 1980; Mintzberg, 1980) - Orientado al riesgo y administrador (Lafuente y Salas, 1989)
Estabilidad (1985-1987)	Individualista e independiente	- Desarrollo de un contacto cercano con los empleados y los clientes - Desarrollo de un portafolio de competencias - No colaboración	- Las empresas eran conducidas bajo la guía de los valores del empresario - Individualismo	Empresarios con un nivel medio o alto de escolaridad y en algunos casos con un limitado conocimiento de algún idioma extranjero	Experiencia desarrollada al trabajar previamente en la industria	El empresario estaba muy consciente del entorno de negocios, principalmente de la incertidumbre con respecto al futuro de la industria	-Clásico, evolutivo y procesual (Kerr, 1982; Wisseman <i>et al.</i> , 1980; Mintzberg, 1980) - Orientado al riesgo y administrador (Lafuente y Salas, 1989)
Declinación (1988-1999)	Empresas creadas para aprovechar oportunidades o experiencia previa; disfrutar de una actividad del agrado del empresario y crear un patrimonio	- Individualista - Activo en la búsqueda de oportunidades - Orientado a las ganancias - Control estricto - Explotación de los contactos personales - Apertura hacia la colaboración - Relaciones cercanas con empleados y clientes	- Las empresas eran conducidas bajo la guía de los valores del empresario - Individualismo	Empresarios con un nivel de escolaridad medio o alto y en algunos casos con conocimiento de un idioma extranjero	Experiencia desarrollada al trabajar previamente en la industria o de vivir en el extranjero	Incremento en la conciencia del empresario sobre las condiciones del entorno de negocios	- Oportunista (Smith, 1967) - Evasor de estatus (Birley y Westhead, 1994) - Clásico y evolutivo (Kerr, 1982; Wisseman <i>et al.</i> , 1980) - Orientado al riesgo y administrador

*Fuente:* Elaboración propia con base en el análisis de los datos

El uso de sus relaciones interpersonales ha sido provechoso para la identificación y creación de oportunidades. Para ello, la empresaria invierte tiempo y esfuerzos en crear y nutrir las relaciones con la gente. Este comportamiento refuerza los resultados de investigación previa (Granovetter, 1985) que encontró que las redes de relaciones familiares y sociales sirven al empresario para desarrollar oportunidades de negocios. Una apreciación de esto desde el punto de vista de la cooperación como una estrategia,

es que el empresario puede ser capaz de considerar a otras personas o empresas como un aliado en el desarrollo de proyectos específicos. Fonsen (1988) explica que éstos pueden concretarse mediante el trabajo conjunto con proveedores, centros de investigación, instituciones educativas, entre otras.

En este periodo de erosión de la industria, los empresarios se mantuvieron muy atentos a lo que acontecía en el entorno. Los empresarios de las empresas pequeñas que participaron en este estudio (F, H, I y J) utilizaron un estilo de administración informal basado en las relaciones interpersonales que fomentaran la buena comunicación con sus empleados y sus clientes. Por el contrario, las empresas medianas como la G, seguían prefiriendo un sistema más formal de administración, existiendo personal profesional para el desarrollo de las diversas funciones organizacionales, retroalimentación a través de reportes y el uso de sistemas de control.

En este periodo hubo un cambio notorio en el papel de los empresarios F y H, quienes ya habían experimentado el largo proceso de transformación de la industria británica del calzado. En el caso del empresario F, hubo una disminución en sus actividades sin que esto implicara un deterioro en la eficiencia de las operaciones de su empresa. El empresario F dejó de participar en ferias comerciales al igual que dejó de organizar sus propias pasarelas debido, en parte, a los costos que implicaban este tipo de actividades. En contraste, el empresario H asumió un nuevo papel al convertirse en el capacitador del nuevo personal, función principalmente derivada del aislamiento geográfico de su empresa que le dificultaba el contacto con aquellas instituciones que aún proveían capacitación. Asimismo, continuó participando en ferias comerciales locales y regionales.

## Estrategias

Las empresas I y J, creadas en la década de los noventa, utilizaron un enfoque estratégico combinado; sin embargo, ambas tenían en común la aplicación del enfoque sistémico. Posiblemente esto ocurrió porque ambas empresas surgieron en un periodo cuyo entorno de negocios era muy diferente al que vivieron las empresas establecidas desde mucho tiempo atrás en la industria. Las nuevas condiciones en la industria eran desfavorables pues la actividad manufacturera había sido excluida de las políticas gubernamentales, también había escasez de mano de obra calificada y las preferencias del consumidor habían cambiado radicalmente. Así, los “vacíos” que encontraron en el mercado se convirtieron en las oportunidades de negocios que les permitieron el ingreso a la industria. Sin embargo, la empresa I combinó tanto un enfoque sistémico como clásico pues sus estrategias se caracterizaron, desde su creación, por un enfoque basado en la generación de ganancias y siendo el resultado de una acción planeada. En tanto, la empresa J aplicó un enfoque procesual debido a que el instinto del empresario y la existencia de oportunidades influyeron en la formulación de las estrategias.

La estrategia principal de las nuevas empresas en la industria continuó siendo la de nichos de mercado apoyándola con otras actividades que habían sido las debilidades de otras empresas: la aplicación de la mercadotecnia, en especial, el posicionamiento de la marca, el desarrollo del producto y el diseño como factores estratégicos. Estas empresas trabajaron en el fortalecimiento de sus respectivas marcas y la aplicación de la mercadotecnia contribuyó a su diferenciación en una industria en la que esta función era completamente subvaluada. Sus respectivos productos eran respaldados por una eficiente administración de operaciones que les ayudaron a desarrollar flexibilidad y conservar un buen control de inventarios. Las nuevas empresas decidieron producir bajo su propia marca y realizar su propia distribución, misma que se basó en el uso del comercio electrónico y la venta en sus propias tiendas. La internet también fue un medio idóneo para brindar servicio a los clientes, monitorear el mercado y tener un

acercamiento con clientes potenciales dentro del Reino Unido y del extranjero. Ambas empresas también tuvieron relaciones estrechas con sus proveedores de forma que tuvieran una fuente segura de suministro; esta relación se desarrolló al grado de hacer exclusivas sus fuentes de proveeduría. También se aprovechó al máximo todo aspecto que fuera apreciado por los consumidores como valor agregado, como por ejemplo, la originalidad y exclusividad de los diseños, como ocurrió en el caso de la empresa I. Esta ventaja fue protegida a través del registro de los diseños contra la piratería. En el caso de la empresa J fue el uso de materiales amigables al ambiente, práctica que fue avalada y apoyada por una organización privada como garantía de seguridad del producto. Esto resultó particularmente relevante para los consumidores de este nicho pues al ser los bebés su principal mercado, es natural que se extremaran las medidas de seguridad y salud en el producto. Como cabe notar, estos aspectos estaban directamente destinados a atender las preocupaciones de los consumidores en dichos nichos. Estas medidas también fueron una forma de promover su diferenciación de otras empresas reflejando los esfuerzos del empresario por proteger la inimitabilidad de sus recursos estratégicos. Basados en la teoría de los recursos, Collis y Montgomery (1995) señalan que este tipo de medidas protectoras son valiosas porque sirven para limitar la competencia aunque esta ventaja no sea sostenible en el largo plazo puesto que muchos recursos tienen una efectividad temporal. En este sentido, el concepto de “destrucción creativa” de Schumpeter (1943) adquiere relevancia, puesto que los empresarios necesitan invertir en la renovación de sus recursos y es mejor prever esta renovación que verse obligado a hacerlo por presiones de la competencia. Esta renovación de los recursos y capacidades de la empresa es parte del proceso de preservación de los recursos estratégicos de la empresa, en el que el empresario es el responsable.

Las dos empresas enfatizaron el desarrollo del producto como una estrategia para mantenerse a la par de las necesidades del mercado y para su diferenciación. La flexibilidad que lograron desarrollar facilitó su adaptación a los diversos cambios en el entorno y parte de ella derivó de la subcontratación local de partes del proceso de

producción, como en el caso de la empresa J, o de la subcontratación internacional de la fabricación de componentes para su posterior ensamblado en el Reino Unido (empresa I). Ambas empresas empezaron a exportar su producto bajo su propia marca. La empresa I exportó principalmente a mercados europeos en tanto que la empresa J lo hizo a mercados en cuatro continentes, aunque posteriormente la empresaria I decidió enfocarse al mercado británico para consolidarse en él y evitar riesgos financieros. Los casos de las empresas que participaron en este proyecto y que tuvieron actividades de exportación, señalan que los empresarios confiaban en la ventaja competitiva de sus empresas que les permitía satisfacer a clientes en otros mercados.

Con respecto a las empresas pequeñas creadas en los setenta, las actividades de desarrollo de producto fueron moderadas, pues se enfatizaron más los aspectos de calidad y de atención al cliente. Las empresas F y G estaban conscientes de respaldar la producción con la marca por lo que diversas actividades de mercadotecnia, como la publicidad, contribuyeron a su éxito. Las empresas que atendían a los segmentos de mercado más exclusivos, como en el caso de la empresa G, empezaron a verse afectadas por las crecientes demandas de mayor contenido de diseño y por los altos costos. La empresa G se benefició de una mayor presencia de la marca en el mercado, así que apoyó esta ventaja con las leyendas que se habían convertido en marcas de prestigio en los mercados internacionales: “Hecho en Inglaterra” y “hecho en Northampton.” Las empresas G y J, cuya ubicación es la ciudad de Northampton, se vieron altamente favorecidas del renombre que este cluster ganó a través del tiempo. Esta referencia, que se convirtió en una ventaja derivada de su localización, era un respaldo muy fuerte a la reputación de la propia marca de la empresa y daba mayor credibilidad a los altos estándares que cubrían los productos fabricados en este cluster. Pero estas ventajas no sustituyeron las presiones del mercado por la incorporación de diseños novedosos. La empresa G se encontró en esta situación y para hacerle frente, finalmente introdujo innovaciones en sus diseños quedando claro que ésta era una medida necesaria para empezar a construir lo que sería su futura base de clientes. Éstos representaban a consumidores más jóvenes que tenían un mayor gusto por el

diseño del calzado, dando por sentado el cumplimiento de altos estándares de calidad. La incorporación de nuevos diseños también ayudaría a la empresa a enfrentar la fuerte competencia que tenía de otros países europeos productores de este tipo de calzado, tales como Italia y España. Para introducir esta nueva línea de productos, la empresa se basó en la subcontratación de la producción de este calzado para mantener costos bajos y para que las ganancias de esta línea de productos ayudaran a financiar la línea tradicional y clásica de calzado de tipo conservador. La redistribución de recursos en beneficio del aprovechamiento de oportunidades futuras o en la anticipación a presiones de competencia contribuirían a que la empresa continuara siendo competitiva y al posible desarrollo de ventaja competitiva.

En este periodo, la empresa H decidió integrarse verticalmente para al menos disminuir al mínimo posible los problemas que había con la proveeduría a pequeños productores. El empresario empezó a adquirir la maquinaria necesaria para la producción de sus propias materias primas. Los beneficios derivados de esta medida fueron tener los materiales necesarios en el momento preciso, reducción de los niveles de inventarios y menores costos. Por su parte, la empresa F había abandonado sus objetivos de expansión y apreció las ventajas derivadas de su tamaño: pronta entrega, servicio personalizado, alta calidad; factores que eran altamente valorados por sus clientes. Estos factores fueron cruciales para que la empresa compitiera efectivamente en la industria. La empresa F modificó su estrategia complementaria pues dejó de distribuir el tipo de calzado que ofrecía en el periodo otoño-inverno e inició la distribución de calzado de una famosa marca europea que era de mucha mayor calidad. Para ayudar a sus respectivas actividades, las empresas F y H invirtieron moderadamente en publicidad. La empresa H aprovechó la oficina local de turismo para publicitar su marca y atraer nuevos clientes, sin dejar de participar en ferias comerciales.

Al igual que las empresas F y H, las empresas que se crearon en este periodo (I y J) decidieron vender directamente su producto al cliente, pero también desarrollaron otros canales de distribución. El desarrollo de la distribución se facilitó en cierta medida por el

uso de la tecnología de la información, pues no sólo les ayudaba a ganar clientes que directamente contactaban a la empresa, sino que también facilitaba la comunicación y relación con otros distribuidores. A este respecto Price (1999) estimó que esta tecnología sería de gran utilidad en la personalización del calzado y como una fuente valiosa de recopilación y análisis de la información del mercado. Asimismo, el comercio electrónico se vio como un medio que favorecería un trabajo más cercano con los proveedores y distribuidores. La introducción de la tecnología de la información en las operaciones diarias de las PYME era una medida muy congruente con el modelo promovido por el gobierno a finales de la década de los noventa: una económica basada en el conocimiento. Y para ello, el gobierno alentaba el uso de esta tecnología en las PYME e instituciones educativas (Driver y Martell, 2002; Partido Laborista, 2003).

Las empresas F y J resaltaron que el tipo de producción de calzado que habían implantado les permitía tener una buena administración de sus inventarios, permitiéndoles responder a los cambios en la demanda y en el gusto de sus clientes. Aunque las empresas F y J producían bajo su propia marca, también aprovecharon las oportunidades ocasionales de producir para otras empresas. Las estrategias tanto de construcción manual del calzado como de subcontratación favoreció las bajas inversiones en tecnología destinada a cuestiones productivas. Los recursos que se dejaban de invertir en este rubro se destinaban al fortalecimiento de la marca y al desarrollo del producto.

Las empresas F, H y J conservaron como actividades relevantes el servicio al cliente y las buenas relaciones con el personal, mismo que era personal de base, personal temporal y personal independiente. Esta mezcla de recursos humanos también contribuyó, según Matlay (2002) a que las empresas desarrollaran flexibilidad. Un resumen de los cambios en las estrategias implementadas por las PYME en la industria británica del calzado y de las características de sus recursos y capacidades se encuentra en la tabla 27.

## Instituciones de apoyo

Las instituciones de apoyo tuvieron cambios consistentes con los cambios en la manufactura del calzado. Las actividades de capacitación se diversificaron y los usuarios de los servicios de estas instituciones ahora eran las personas que desempeñaban funciones administrativas en la empresa. Este cambio tan notable respondió a la necesidad que había en la industria por contar con gente con conocimientos técnicos, de otros idiomas, buenas habilidades de comunicación y conocimientos en las áreas de mercadotecnia, finanzas y ambientales. El tipo de personal requerido debía ser capaz de tener un enfoque estratégico del negocio. Todas estas áreas fueron los nuevos aspectos cubiertos en los programas de capacitación para niveles administrativos y directivos de las empresas. De esta forma, muchas de las instituciones de apoyo, como las educativas, cambiaron sus programas hacia el desarrollo de las habilidades necesarias para administrar una empresa en la industria del calzado. Esta nueva situación explica por qué los niveles operativos dejaron de beneficiarse de programas de capacitación impartidos por este tipo de instituciones.

El aspecto ambiental empezó a ganar gran importancia en la industria y por tanto, las instituciones educativas y de apoyo tecnológico incorporaron en sus respectivas actividades funciones que atendieran específicamente las necesidades que tenían las empresas relacionadas con aspectos ecológicos. En este periodo también fue notoria la reducción en la demanda por los servicios que estas instituciones otorgaban. Lo anterior las llevó a buscar clientes en mercados extranjeros, al establecimiento de vínculos con instituciones extranjeras y a la apertura de instalaciones en otros países, como en el caso del centro tecnológico. Como resultado de estos cambios, la matrícula estudiantil en muchas de las instituciones educativas empezó a representar mayoritariamente a alumnos extranjeros en tanto que las membresías de diversas instituciones ya incluían a un gran número de empresas extranjeras.



Tabla 27. Recursos y capacidades de las PYME en la industria británica del calzado

Periodo	Estrategia	Recursos estratégicos	Características de los recursos
Desindustrialización (1970-1978)	Nichos de mercado (calzado en piel de mediana y alta calidad) y desarrollo de producto	Experiencia y habilidades manuales en el manejo de la piel. Marca propia	Desarrollados a través del tiempo; apropiabilidad
	Estrategias de valor agregado	Producción y servicio a la medida	Heterogeneidad
	Estrategias de operaciones y de organización	Calidad, lotes pequeños; propia distribución, flexibilidad. Habilidades del empresario	Heterogeneidad; desarrollados a través del tiempo; inimitabilidad
Desregulación (1979-1982)	Nichos de mercado (calzado en piel de mediana y alta calidad) y desarrollo de producto	Experiencia y habilidades manuales en el manejo de la piel. Marca propia.	Desarrollados a través del tiempo; apropiabilidad
	Estrategias de valor agregado	Producción y servicio a la medida	Heterogeneidad
	Estrategias de operaciones y de organización	Calidad, lotes pequeños; propia distribución, flexibilidad. Habilidades del empresario	Heterogeneidad; desarrollados a través del tiempo; inimitabilidad
Recuperación (1983-1984)	Nichos de mercado (calzado en piel de mediana y alta calidad) y desarrollo de producto	Experiencia y habilidades manuales en el manejo de la piel. Marca propia.	Desarrollados a través del tiempo; apropiabilidad
	Estrategias de valor agregado	Producción y servicio a la medida	Heterogeneidad
	Estrategias de operaciones y de organización	Calidad, lotes pequeños; propia distribución, flexibilidad. Habilidades del empresario	Heterogeneidad; desarrollados a través del tiempo; inimitabilidad
	Internacionalización		Apropiabilidad
	Diversificación	Marca, calidad	Apropiabilidad
		Habilidades del empresario para identificar oportunidades	

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos

**Tabla 27. Recursos y capacidades de las PYME en la industria británica del calzado (continuación)**

Periodo	Estrategia	Recursos estratégicos	Características de los recursos
Estabilidad (1985-1987)	Nichos de mercado (calzado en piel de mediana y alta calidad) y desarrollo de producto	Experiencia y habilidades manuales en el manejo de la piel. Marca propia	Desarrollados a través del tiempo; apropiabilidad
	Estrategias de valor agregado	Producción y servicio a la medida	Heterogeneidad
	Actividades de mercadotecnia para penetrar el mercado	Conciencia de marca por parte del cliente, relación personal con el cliente	Desarrollados a través del tiempo
	Estrategias de recursos humanos	Apoyo y lealtad de los empleados	Desarrollados a través del tiempo, inimitabilidad y apropiabilidad
	Internacionalización	Marca y calidad	Apropiabilidad
Declinación (1988-1999)	Nichos de mercado (calzado en piel de mediana y alta calidad) y desarrollo de producto	Experiencia y habilidades manuales en el manejo de la piel. Marca propia, habilidades de diseño y registro de diseños	Desarrollados a través del tiempo; apropiabilidad
	Actividades de mercadotecnia	Conciencia de marca por parte del cliente, lealtad del cliente, acceso a canales de distribución	Desarrollados a través del tiempo
	Estrategias de operaciones y de subcontratación de partes del proceso de manufactura	Calidad, lotes pequeños; propia distribución, fuentes exclusivas de proveeduría de materias primas, uso de materiales amigables al ambiente, actividades medulares e integración vertical	Heterogeneidad, desarrollados a través del tiempo; inimitabilidad; coespecialización
	Estrategias de valor agregado	Producción y servicio a la medida	Heterogeneidad
	Internacionalización y diversificación de mercados de exportación	Marca, calidad y diseño	Apropiabilidad
	Desarrollo del mercado	Calidad y diseño	Heterogeneidad
	Estrategias de recursos humanos	Apoyo y lealtad de los empleados	Desarrollados a través del tiempo; inimitabilidad

*Fuente:* Elaboración propia con base en el análisis de los datos

En el caso de las instituciones de representación, abandonaron sus actividades con los productores y se convirtieron en la voz colectiva de los diseñadores y distribuidores. Las

actividades se centraron en la promoción de las exportaciones del calzado británico y sus esfuerzos se concretaron en el creciente número de las mismas, llegando a representar alrededor del 90% de la “producción”. Para 1999 este porcentaje incluyó al calzado hecho en el Reino Unido y el que se adquiría para res-exportación. Las instituciones de representación también trabajaron arduamente en promover la industria británica del calzado tanto en el exterior como en los mercados domésticos. Estas actividades incluyeron la promoción del calzado de moda, destinado a mercados de altos niveles socioeconómicos y la marca “Hecho en Inglaterra”. Este cambio en sus operaciones fue el medio que encontraron para adaptarse a las nuevas condiciones y necesidades de la industria.

Las empresas I y J son un ejemplo del nuevo comportamiento de las empresas en la industria del calzado con respecto a las instituciones de apoyo. Las empresas tenían disposición a acercarse únicamente con aquellas organizaciones que les brindaran un servicio o beneficio de forma efectiva. Por su parte, las empresas F y H se mantuvieron independientes.

Con respecto al apoyo de las instituciones no incluyó programas que atendieran particularmente las necesidades de las PYME, salvo contadas excepciones como en el caso del centro de apoyo tecnológico, aunque el apoyo estaba restringido únicamente a sus miembros. Desde este punto de vista, la ayuda para las PYME era limitada. Un resumen del papel de las instituciones de apoyo en la industria británica del calzado se encuentra en la tabla 28.

Tabla 28. Papel de las instituciones de apoyo a la industria británica del calzado

Periodo	Tipo de institución	Tipo de apoyo	Papel	Respuesta
Desindustrialización (1970-1978)	Educativa	Capacitación de niveles operativos.	Directo	Pasiva
	Tecnológica	Capacitación, investigación, apoyo tecnológico y asesoría sobre <i>know-how</i> . Beneficiaria de apoyo gubernamental para investigación.	Directo	Proactiva
	Programas gubernamentales	Había esquemas de ayuda para las PYME. Algunos de ellos establecían requisitos, formas de operar o condiciones que dejaban a las PYME excluidas de ellos.	Directo e indirecto	-
Desregulación (1979-1982)	Educativa	Capacitación a niveles operativos.	Directo	Pasiva
	Tecnológica	Además de los servicios citados previamente, un servicio adicional fue el relacionado con asesoría sobre controles financieros para las PYME.	Directo	Proactiva
	Programas gubernamentales	Reducción gradual del apoyo a las PYME en industrias de uso intensivo de mano de obra y de fondos para centros de investigación.	Indirecto	-
Recuperación (1983-1984)	Educativa	Capacitación a operarios en calidad y manejo de maquinaria. Los estudiantes en cursos relacionados al calzado eran mayoritariamente británicos.	Directo	Pasiva
	Tecnológica	Reducción gradual de las actividades de investigación; enfoque en la calidad y desarrollo de sistemas computarizados.	Directo	Pasiva
Estabilidad (1985-1987)	Educativa	Capacitación a operarios en calidad y manejo de maquinaria. Los estudiantes en cursos relacionados al calzado eran mayoritariamente británicos.	Directo	Pasiva
	Tecnológica	Disminución de las membresías nacionales; diversificación de mercados al ofrecer apoyo a otras industrias.	Directo	Reactiva
	Representación	Petición de protección a la industria y de esquemas de apoyo gubernamental. Los miembros eran principalmente fabricantes de calzado.	Directo	Reactiva
Declinación (1988-1999)	Educativa	Capacitación a niveles gerenciales en aspectos administrativos; enfoque en atención a cuestiones ambientales; caída de la demanda de estudiantes británicos e incremento en la demanda por parte de estudiantes extranjeros; vínculos con instituciones extranjeras.	Directo	Reactiva y proactiva
	Tecnológica	Gran demanda en servicios de laboratorio; disminución membresías nacionales; apertura de instalaciones en el extranjero.	Directo	Reactiva y proactiva
	Representación	Dejó de solicitar protección y se convirtió en promotor de las exportaciones; los miembros fueron mayoritariamente distribuidores y diseñadores. Desarrollo de campañas publicitarias en mercados nacionales e internacionales.	Directo	Proactiva

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos