



# Capítulo 6

## Resultados relacionados a la industria del calzado en México

Este capítulo presenta los cambios observados en el papel del empresario, en el uso de los recursos y capacidades de las PYME en las estrategias diseñadas por el empresario y en el papel de las organizaciones de apoyo, durante el proceso de la liberalización de la economía mexicana. Durante este proceso se observa cómo estos factores contribuyeron o no al desarrollo de ventaja competitiva en las PYME.

## 6.1 Modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones (1950-1985)

### El empresario

Durante el modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, los empresarios en la industria del calzado eran más apáticos hacia la cooperación con otros miembros de la industria o de la cadena de proveeduría. El aislamiento en el que me muchos empresarios desarrollaron su negocio originó una falta de conciencia del entorno y un pobre conocimiento del potencial de sus empresas. Los empresarios sólo veían la competencia que representaban unos a otros de manera directa y a nivel local o nacional. La comunidad empresarial tradicional no apreciaba los beneficios de una cultura de negocios como la proveedora de técnicas, metodologías, procedimientos de razonamiento y otras capacidades que ayudarían a hacer sus empresas más eficientes. En muchos casos esto se debió a la ignorancia de dichas herramientas; en otros, a la practicidad con que se prefería conducir la operación diaria de la empresa.

Los empresarios se comportaban defensivamente con respecto a la competencia nacional y eran pasivos ante la competencia internacional, pues representaba un escenario remoto que no causaba ningún tipo de presión o amenaza. Los empresarios no mostraban interés en participar en misiones comerciales o en trabajar a favor de la internacionalización de sus empresas. Esto puede explicarse por la visión del empresario misma que, en aquel tiempo, se centraba en un futuro que se vislumbraba sin cambios significativos y a la búsqueda de metas de corto, en el mejor de los casos, y de mediano plazo. En este sentido es que se dice que al empresario le faltaba una orientación emprendedora, en términos usados por Knight (2000). Este autor definía la orientación emprendedora como el compromiso que el empresario asume hacia la adopción de un comportamiento competitivo basado en actitudes proactivas, liderazgo, un sistema particular de valores, la asunción de riesgos e innovaciones, entre otras. Estas actitudes corresponden a lo que Smith (1967) definió como un emprendedor de tipo “artesanal”, que corresponde a individuos con una escolaridad limitada y carente de

una gran variedad de competencias que le ayuden a lidiar con el entorno social. Esto afecta la flexibilidad que pueda desarrollar la empresa que en determinado momento facilite su adaptación a los cambios en el entorno.

El empresario A creó su empresa siguiendo lo que Birley y Westhead (1994) llaman motivos de bienestar ya que la empresa representa el medio por el cual se puede contribuir al bien de la comunidad. Los empresarios que persiguen este tipo de objetivos también pueden tener interés en conservar su independencia, lograr un desarrollo personal y la construcción de un patrimonio personal. En el caso de la empresa B, ésta contaba con un sistema de administración profesional caracterizado por un “liderazgo” ejercido por el administrador, el análisis de información y toma de decisiones apoyados por herramientas financieras que también apoyaran la formulación de estrategias y un comportamiento altamente individualista, como lo definirían Szilagyi y Schweiger (1984) y Whittington (1993).

Los empresarios también carecían de interés hacia la innovación, pues representa esfuerzos con el fin de cambiar el *status quo* de las cosas mediante la búsqueda de nuevas combinaciones de los recursos y de oportunidades. La innovación conduce hacia la adopción de riesgos que no sólo involucran la inversión de recursos financieros bajo condiciones de incertidumbre, sino también la adopción de riesgos sociales y psicológicos. Estos últimos eran precisamente algunos de los aspectos que los empresarios evadían o no podían asumir en este periodo.

## Estrategias

Los empresarios cuyas empresas experimentaron el modelo de sustitución de importaciones coincidieron en afirmar que la competencia bajo un ambiente de negocios seguro favoreció un comportamiento individualista y por ello las empresas trabajaban en aislamiento unas de otras. La visión de los empresarios carecía de un enfoque de mercado además de que sus estrategias no aprovecharon las ventajas que representaba operar en un cluster. Cada empresa era responsable de su propia

comercialización. Las estrategias pretendían capturar una participación en el mercado local o nacional y toda actividad se restringía a ese ámbito geográfico, como también fue reportado por Flores (1998). De esta forma, las empresas en este periodo tenían una calidad y operaciones deficientes tanto en la administración como propiamente en las actividades de producción. Las preferencias de los clientes no se tomaban en cuenta como tampoco se hacía uso de las actividades de mercadotecnia. La ausencia de un enfoque de mercado y un entorno de negocios protegido contribuyeron a que las empresas no tuvieran un marco adecuado para sus acciones. Schiendehutte y Morris (2001) señalan que los patrones de comportamiento y de asignación de recursos en las empresas pueden ayudar a identificar las estrategias de las empresas de menor tamaño. Siguiendo esta idea, y de acuerdo a la evidencia encontrada en este estudio, es claro que los empresarios de las PYME no aplicaron un pensamiento estratégico que llevara a sus empresas a desarrollar en el futuro posiciones sólidas.

La ausencia o la inadecuada formulación de estrategias también pueden explicarse por la falta de conciencia del mismo empresario. Éstos parecían ignorar el potencial interno de sus empresas en tanto que su visión del entorno de negocios era muy estrecha. Estos aspectos impactaron negativamente en la capacidad de identificar oportunidades y amenazas para hacer un uso estratégico de los recursos de la empresa y así fortalecer sus fuentes de ventaja competitiva o crear estrategias en favor de la competitividad de la empresa.

### Instituciones de apoyo

En este periodo el papel de las instituciones de apoyo era promover el comercio de calzado nacionalmente, así como crear servicios que satisficieran las necesidades de las PYME en ese periodo. Tal fue el caso de algunas de las instituciones de representación y de las de apoyo tecnológico. Sin embargo, las instituciones de apoyo también tenían que lidiar con empresarios de mentalidad estrecha que no percibían los beneficios de muchos de los servicios que ofrecían. Esta evidencia concuerda con el argumento de Chrisman y McMullan (2002) que sugiere que las empresas de menor

tamaño sólo valoran el apoyo que consideran puede mejorar su actuación y rendimiento. No obstante, este reconocimiento está determinado por el conocimiento real, y no percibido, que tenga el empresario de las necesidades presentes o futuras de su empresa.

## 6.2 Liberalización económica (1986-1989)

La liberalización trajo presiones a la industria para cambiar la forma en que ésta operaba; asimismo, la competencia extranjera empezó a resentirse en los mercados nacionales.

### El empresario

En este periodo los empresarios vivieron un periodo de gran confusión e incertidumbre sobre cómo enfrentar y manejar las nuevas condiciones de negocios en la industria del calzado. La manera natural, y pudiera decirse espontánea, de responder de los empresarios fue la adopción de una actitud defensiva como su primer intento de adaptación. Sin embargo, esta actitud limitó su visión en cuanto a la magnitud de los cambios que se necesitaban para que sus empresas pudieran sobrevivir. Este comportamiento reactivo no llevó a la asunción de mayores riesgos o a la adopción de una actitud más “agresiva” para enfrentar la competencia. En consecuencia, su capacidad de adaptación fue muy limitada, particularmente si se considera que este comportamiento tiende a inhibir la participación en la toma de decisiones. Por otra parte, inhibe el proceso de mejora e implementación de nuevas ideas, en los términos empleados por Starr y Fondas (1992).

El perfil de los empresarios les ayudaría hasta cierto punto a lidiar con los retos y a renovar algunas de las formas en que la industria solía conducirse. La industria empezó a contar con empresarios con mayor escolaridad, lo que indicó que estaba cambiando el perfil de los empresarios que ingresaban a la industria, como en el caso del empresario C. Esta situación coincide con el hecho de que a finales de los ochenta, las

empresas en México empezarían a contar con administradores profesionistas quienes conocían técnicas, metodologías y procedimientos de razonamiento, según lo señala Martínez (1998). De esta forma se comprueba que el perfil del empresario influye en la operación de la empresa, como lo habían señalado autores como Das (1994); Jennings y Beaver (1997); Venkataraman y Van de Ven (1997); Knight (2000); De Toni y Nassimbeni (2001); Schindehutte y Morris (2001). No obstante, pocos empresarios conocían la forma en que la industria del calzado funcionaba en otros países, esto seguramente debido a la experiencia que algunos de ellos adquirieron al tener experiencia de residencia o viaje al extranjero, como en el caso del empresario C y más tarde también ejemplificado por los empresarios A y E. Éstos desarrollaron una orientación emprendedora que les fue ventajosa, en el caso del empresario C, quien estaba determinado a encontrar o crear sus propias oportunidades y ejercer liderazgo (Knight, 2000). Este empresario parece representar al tipo de empresario definido por Smith (1967) como oportunista, pues es el que tiende a crear empresas que se adaptan al contar con *“... una amplia escolaridad y capacitación, una gran conciencia social y participación, una alta confianza al enfrentar el entorno social y gran conciencia y orientación hacia el futuro”* (Kets de Vries, 1977:42).

## Estrategias

Bajo estas condiciones las empresas en la industria del calzado se vieron forzadas a sobreponerse a las presiones que en ellas ejercía el entorno, así como a la competencia extranjera. En esta temprana etapa, las más grandes dificultades que enfrentaron las PYME fueron las relacionadas a deficiencias en sus operaciones, como fue señalado por la empresa A.

Muchas empresas de todos tamaños no se adaptaron y en consecuencia desaparecieron de la industria. El grupo de empresas que aún sobrevivía en la industria trató de buscar su propia forma de lidiar con las nuevas condiciones; no obstante, las dificultades que había con la proveeduría se convirtieron en una limitación que tenía que resolver la industria del calzado, para apoyar su competitividad. Los proveedores

no se habían desarrollado lo suficiente como para ofrecer productos con los más altos estándares de calidad que facilitaran la manufactura de productos de alta calidad. Los proveedores tenían una oferta con poca variedad, lo que limitaba las opciones para introducir novedades en el calzado. Esta limitante era importante, no sólo para reafirmar una posición en el mercado nacional sino también para poder competir en los mercados internacionales. Y a este respecto, De Toni y Nassimbeni (2001) resaltan la importancia que tiene que los proveedores sean una fuente confiable de apoyo a los productores mediante el desarrollo del producto y la calidad de los insumos que ofrecen.

### Instituciones de apoyo

El papel de las instituciones de apoyo se centró en dos actividades principales. Una fue la labor de convencimiento a las autoridades de la necesidad de protección a la industria y la segunda fue la creación de programas que ayudaran a resolver las dificultades operativas de las empresas. Chrisman *et al.* (1987) encontró evidencia que señala que el apoyo derivado de programas gubernamentales puede ser una estrategia efectiva para superar la carencia o insuficiencia de habilidades administrativas en los empresarios. Esta evidencia parece seguir vigente, pues estos programas resultan relevantes especialmente cuando cubren aspectos de mercadotecnia, finanzas y operaciones, como era el caso de las empresas en la industria del calzado, áreas en que las empresas tenían grandes limitaciones. Los empresarios que se beneficiaron de tales programas, mejoraron sus habilidades ayudándoles a una mejor toma de decisiones. Las instituciones de representación trabajaron en organizar a los fabricantes de manera que aprovecharan los beneficios derivados de la unión de esfuerzos. La ayuda incluyó compartir información, la innovación en el producto y procesos, mejoras en la calidad y medidas encaminadas a reducir los costos. En el caso de muchas entidades públicas, éstas trabajaron en la implementación de mecanismos que regulaban la economía de acuerdo a la estrategia de industrialización mediante las exportaciones. Según Seringhaus y Botschen (1991) el apoyo gubernamental se

convierte en un incentivo importante para que los empresarios desarrollen conciencia de las oportunidades, de las capacidades organizacionales y también para una mejor planeación. Asimismo, puede ser la oportunidad para compartir costos, además de producir resultados positivos observables en el corto o en el largo plazo. Por ello, el apoyo de las instituciones gubernamentales sigue siendo importante, coincidiendo con Chrisman y McMullan (2002).

### 6.3 Periodo de adaptación (1990-1993)

En este periodo fue evidente que las empresas en la industria del calzado estaban batallando para adaptarse al entorno y cada una lo intentaba de muy diversa forma. Desde la experiencia de la empresa D, el tamaño entre las empresas marcaba una clara diferencia en el acceso que se tenía a ciertos recursos y en las alternativas disponibles que facilitarían su adaptación. Las empresas grandes aprovechaban el poder o influencia que tenían sobre ciertos aspectos, como era un acceso más sencillo a recursos financieros para la inversión, el poder de negociación de mejores contratos con proveedores o la posibilidad de importar materias primas de mejor calidad. Estas condiciones las prepararon mejor y les dio la posibilidad de responder de forma más rápida a los cambios que ocurrían en los mercados y en la industria en general. Sin embargo, las empresas de menor tamaño no tenían estas ventajas. Los proveedores no mostraban disposición a negociar con los productores más pequeños, según la experiencia de las empresas C y D. La relación con los proveedores era una relación puramente de mercado aunque surgieron excepciones que mostraron disposición en cooperar con las empresas de menor tamaño y fueron flexibles y más abiertos a escuchar y atender las necesidades de estas empresas. La industria del calzado tenía pocos proveedores que ofrecieran altos estándares de calidad y esta condición les dio poder al grado de elegir a qué clientes preferían vender. De manera casi natural, esa decisión en la mayoría de los casos benefició a las empresas grandes por los volúmenes de compra que se manejaban en cada orden de suministro. Por tanto, aquellos fabricantes de calzado de piel de alta calidad o aquéllos que buscaban una

variedad más amplia de materiales dependían de la importación de materias primas impactando directamente en sus costos. Este impacto adquiriría una mayor importancia en los periodos en que el tipo de cambio era desfavorable para las empresas mexicanas, como fue explicado por las empresas C y E. Las diferencias entre las empresas también se debían al perfil del empresario que estaba a la cabeza de ellas, según la experiencia de una de las instituciones de representación:

*[había] empresarios esperando a que las condiciones previas se conservaran, por lo que estos empresarios no estaban conscientes de los nuevos retos. Su mentalidad era estrecha y [por esta razón] no invertían en la modernización de sus empresas o en capacitación y así perdieron oportunidades en mercados extranjeros. Pero la industria también tenía empresarios que trabajaban activamente en mejorar la operación y resultados de su empresa. Sus esfuerzos incluyeron una mentalidad abierta hacia las exportaciones, hacia rigurosos controles, la inversión en desarrollo del producto, diseño, infraestructura, participación en eventos internacionales, cooperación con otros empresarios para producir conjuntamente y buscar nuevas opciones. Estos empresarios mostraban flexibilidad para adaptarse y tenían determinación en participar en cualquier mercado.*

Así, las diferentes actitudes adoptadas por los empresarios produjeron una clara diferenciación entre las empresas influyendo en sus operaciones y resultados. Esta diferenciación puede ejemplificar la heterogeneidad dentro de los clusters a pesar de la imagen homogénea que éste refleje como bien lo señalaron Rabelotti y Schmitz (1999). En este caso la heterogeneidad se manifestó mediante las diferencias en el acceso a los recursos, el perfil de los empresarios y los diferentes niveles de desarrollo entre las empresas. Además, esta heterogeneidad dentro de la misma industria también ocurre debido a las diferencias que existen entre los clusters. En opinión del centro de apoyo tecnológico, los clusters del calzado tienen diferente desarrollo económico según la región en la que se encuentren. Por ejemplo, las diferencias en poder económico varían entre el norte y el sur de la República Mexicana; otra diferencia es que los costos de mano de obra son más elevados en León que en Guadalajara. A estas ideas, Grotz y

Braun (1993) postulan que el éxito de un cluster parece estar más relacionado con las condiciones específicas de la región que propiamente con el modelo de organización industrial. Además, dentro de los clusters, los vínculos de cooperación no necesariamente representan elecciones estratégicas sino consecuencias naturales a las transacciones diarias entre empresas y entre las personas (Schmitz, 1992).

## El empresario

En este periodo los empresarios aún estaban confundidos y manifestaban un comportamiento reactivo y/o una actitud pasiva ante un entorno tan dinámico y hasta agresivo. Pero también hubo empresarios trabajando proactivamente por mejorar sus empresas; buscaban oportunidades que les llevaría a una mejor posición para competir, por ejemplo, éste fue el caso de la empresa C. Así es como se pudo observar que la ventaja competitiva podía desarrollarse si el empresario desarrolla una postura proactiva hacia la innovación y la disposición de asumir riesgos. De esta forma, la actitud del empresario hacia los nuevos retos fue importante para una adaptación más pronta. La conciencia del empresario puede determinar una adaptación efectiva (Schindehutte y Morris, 2001). Los empresarios que eran conscientes de las presiones ambientales y que empezaron a mejorar sus empresas lograron la supervivencia de sus negocios, en comparación con aquéllos que permanecían en confusión y sin responder de alguna manera. En la experiencia de la institución de apoyo a la exportación, “las empresas muestran hasta cierto punto evidencia del perfil de sus dueños.”

El empresario D utilizaba como guías para sus acciones el comportamiento que los otros empresarios adoptaban, así como su orientación hacia la búsqueda del bienestar de su familia. El empresario consideraba que su empresa era un medio para lograr su desarrollo personal y satisfacer su deseo de independencia. Carland *et al.* (1984:358) sugieren que es posible que los empresarios perciban su empresa como “una extensión de su personalidad, relacionados intrínsecamente a las necesidades y deseos familiares.” El empresario tenía que sobreponerse a retos relacionados con el manejo de las relaciones laborales, particularmente porque su fuerza de trabajo estaba

acostumbrada a operar bajo condiciones paternalistas esperando que su patrón ejerciera un papel patriarcal, pues éste era un estilo de administración común en los años previos a la liberalización (Kras, 1990; Martínez y Dorfman, 1998).

La colaboración entre empresarios ocurrió de alguna forma, según la experiencia de la empresa A. Una actitud de más apertura por parte de los empresarios hacia la colaboración y establecimiento de alianzas fue valiosa para el logro de los objetivos de muchas empresas, como fue el caso de la empresa C y su objetivo de exportar. Esto confirma los resultados previos de otras investigaciones que vinculan las actitudes del empresario con la iniciativa y esfuerzos por exportar (Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978; Reid, 1981; Yaprak, 1985). Este espíritu también pudo haber sido promovido por altos niveles de confianza entre empresarios de la industria (Empresa D). La confianza se ha identificado como uno de los principios básicos para el establecimiento de relaciones entre los empresarios mexicanos (Martínez y Dorfman, 1998). Particularmente en el caso de los clusters las relaciones personales juegan un papel importante en el desarrollo de confianza mutua y, hasta cierto punto, de lealtad, factores que fueron señalados por Grotz y Braun (1993) como esenciales para el éxito de la relación. Además, la habilidad del empresario en aprovechar sus relaciones personales y familiares fue crucial para el éxito de los esfuerzos de colaboración.

## Estrategias

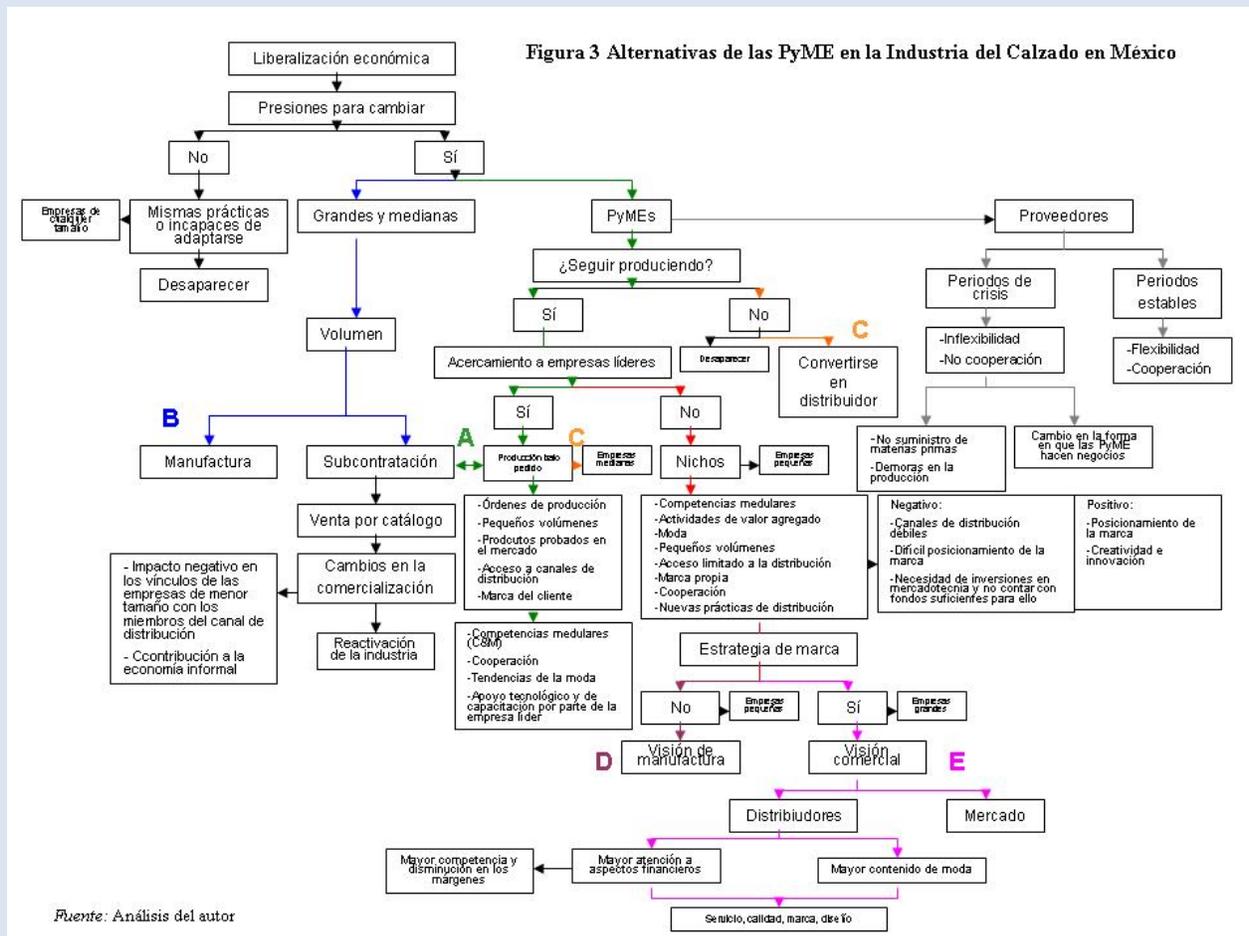
La heterogeneidad de los clusters también se manifestó en los diferentes tipos de respuestas que las PYME adoptaron para su adaptación. La figura 3 muestra las diversas alternativas que, en la experiencia de los empresarios, sus empresas tuvieron para adaptarse al nuevo entorno de negocios originado por la liberalización de la economía. En el caso de las empresas de menor tamaño, la mayoría de ellas se centró en los nichos de mercado de calzado en piel de calidad media alta (caso de la empresa C) y de calidad media baja (como en el caso de la empresa D). Estas dos alternativas fueron en algunos casos seleccionadas por elección propia del empresario; en otros, más bien representó el único camino a seguir ante la desconfianza que las empresas

grandes mostraban con respecto a trabajar con las empresas pequeñas bajo esquemas de subcontratación. En la experiencia de la empresa A, las empresas grandes desconfiaban de las capacidades de las empresas pequeñas en términos de su capacidad de producir volúmenes de producción, cumplir estándares de calidad o su confiabilidad. Las características de las empresas de menor tamaño favorecían la adopción de nichos de mercado porque podían aprovechar la facilidad de producir pequeños volúmenes y en dado caso, bajo su propia marca. Este tipo de producción permitía la introducción continua de novedades que satisficieran las demandas del mercado. Sin embargo, esta estrategia requería que las PYME desarrollaran diversas actividades de mercadotecnia para crear una marca fuerte y lograr un sólido posicionamiento. Además, la estrategia también hacía necesario invertir en el desarrollo del producto de manera que se siguieran las tendencias del mercado en cuanto a diseño y moda. Estas estrategias no siempre se podían concretar completamente, pues la mercadotecnia era un área en la que no se tenía mucha experiencia y los recursos limitados de las empresas de menor tamaño no les permitían hacer grandes inversiones en este rubro. A este respecto, el empresario E explicó que la marca era una diferencia crucial entre las empresas en la industria del calzado; ésta era una característica casi exclusiva de las empresas grandes debido a que las más pequeñas tenían una visión puramente manufacturera. En cambio, las empresas grandes tenían una visión comercial que les ayudaba a mantener su participación en el mercado e incrementar la conciencia de marca tanto en los distribuidores como en los consumidores.

Los empresarios de las PYME continuaban enfrentando serias dificultades financieras para adquirir nuevas tecnologías porque la mayoría de ellas provenían del extranjero. Sus recursos financieros limitados dejaban como alternativa la adquisición de tecnología de segunda mano de otros países y en ocasiones de origen local. Una limitante adicional era que las empresas de menor tamaño fueron excluidas de los principales y más efectivos canales de distribución, mismos que estaban dedicados a las empresas medianas y grandes que atendían los segmentos de mercado medio y alto. Por ello, las empresas pequeñas necesitaban buscar sus propias alternativas de

comercialización para sus productos, como ocurrió en los casos de las empresas C y A. Para superar estos obstáculos, la colaboración entre fabricantes de calzado fue una alternativa muy valiosa como ocurrió con la empresa A.

**Figura 3. Alternativas de las PYME**



En el caso de las empresas medianas, algunas de ellas eligieron acercarse a las empresas líderes de la industria, generalmente grandes empresas y muy bien posicionadas en el mercado. Como resultado de estos acercamientos varias empresas medianas empezaron a producir calzado para las empresas grandes o para las marcas de los distribuidores, quienes les dejaban el desarrollo de los diseños. Trabajar bajo esquemas de subcontratación abrió indirectamente el acceso a estas empresas a los

principales canales de distribución. Este tipo de producción presionó a las empresas a modernizarse y a invertir en capacitación; pero, como lo explica la empresa A, también ofrecía la oportunidad de aprender de las empresas exitosas de la industria. Estas actividades en su conjunto ayudarían a reducir los costos derivados de una pobre administración e inadecuada organización interna de las PYME. Por tanto, para la competitividad de estas empresas el conocimiento preciso del estado de sus actividades fue importante para la identificación de áreas ineficientes que incrementaban los costos de operación y restándoles competitividad. El empresario de empresas de menor tamaño necesitaba asimilar que los costos elevados no sólo tenían su origen en la mano de obra.

El caso de la empresa C ejemplifica que las PYME que iniciaron sus actividades de exportación en este periodo, ganaron experiencia valiosa que sería de gran utilidad posteriormente. La conciencia de los beneficios derivados de la exportación llevó a la búsqueda activa de esta oportunidad. Cuando esto ocurrió, los empresarios estaban más atentos a los incentivos externos que existan para alentar esta actividad. Así, la empresa C se benefició de los apoyos existentes para la modernización y exportación ofrecidos por la institución de representación de su localidad y la empresa pudo adoptar una estrategia de exportación más rápidamente que otras empresas en la industria. Esto apoya los resultados de Álvarez (2003) sobre el impacto positivo que la modernización de las empresas tiene en los exportadores.

### Instituciones de apoyo

En este periodo los programas de las diversas instituciones de apoyo tenían por objeto ayudar a solucionar las deficiencias en las operaciones de las empresas, pues la integración de éstas a mercados internacionales estaba a punto de ocurrir. Las deficiencias operativas representaban grandes dificultades para todos los miembros de la cadena de valor. En este periodo era importante incrementar la atención y conciencia del entorno de negocios para que las empresas pudieran aprovechar las oportunidades en mercados extranjeros, modernizar su producción, mejorar la calidad y desarrollar

capacidades en el área de mercadotecnia, fomentar la búsqueda y consulta de información, realizar investigación de mercados y comprender los aspectos legales que implicarían ciertas actividades comerciales. Los empresarios que se beneficiaron de estos programas pudieron mejorar sus habilidades y a su vez mejoraron su toma de decisiones. Tanto las instituciones de representación como el centro tecnológico y la institución de apoyo al comercio exterior promovían ampliamente la modernización de las empresas. Ambas instituciones desarrollaron programas que pudieran ayudar al cambio de mentalidad del empresario y a incrementar su conciencia sobre lo que ocurría en su entorno. También se promovieron actividades relacionadas con apoyo a las empresas exportadoras, el cumplimiento de estándares internacionales y la observancia de aspectos ambientales. A este respecto, los programas gubernamentales debían fomentar el interés del empresario por los negocios internacionales y, en este sentido, parte del apoyo cubriría aspectos de la enseñanza de idiomas extranjeros, visitas al extranjero en misiones comerciales, educación sobre negocios internacionales, negociación de órdenes de exportación y la eliminación de barreras a la exportación. No obstante, a pesar de la existencia de programas de apoyo a la exportación por parte de organismos públicos y privados, las empresas de menor tamaño no eran proclives a emplearlos o aprovecharlos, ya fuera por apatía, desconocimiento o en la opinión de algunas, porque al momento de concretar el apoyo, éste estaba sujeto a burocracia o poco accesible.

#### **6.4 TLCAN y crisis económica (1994-1995)**

En la experiencia de las empresas A y C, la crisis económica y las difíciles condiciones que se vivían en la industria del calzado favorecieron la diversificación de los negocios de sus proveedores, encontrando oportunidades de negocios más atractivas en otras industrias, como en la automotriz. La relación con la mayoría de los proveedores seguía siendo una relación de mercado en la que tenían poco interés en desarrollar nuevos productos. El caso de la empresa D indica que en los tiempos de crisis los proveedores endurecen los términos y condiciones de los tratos con las empresas de menor tamaño

y, muchas veces, también las transacciones cambian originando problemas como la entrega inoportuna de los insumos causando demoras en el proceso de producción. En otros casos se rescinden las órdenes de abastecimiento. Además, las empresas de menor tamaño, como la A, C y D no podían optar por la importación de insumos por ser una alternativa costosa.

Las condiciones económicas favorecieron el crecimiento de la economía informal, misma que impactó negativamente a la industria del calzado y abrió espacios para que muchos pseudos empresarios evadieran el cumplimiento de algunas leyes, obligaciones, evasión fiscal, incursión en la piratería, contrabando y otras prácticas desleales e ilícitas. Así fue señalado por las empresas A, B y C.

### El empresario

A pesar de estas condiciones de negocios algunos empresarios aún respondían reactivamente, como el caso del empresario D. En este periodo, los empresarios A, B y C mostraron un comportamiento más activo y mayor determinación para adoptar todas aquellas medidas necesarias para mejorar las condiciones de sus respectivas empresas. Éste fue un periodo en el que muchos de los empresarios que ingresaban a la industria eran profesionales con una mejor capacidad de adaptación pues su “inventario” de recursos y capacidades personales era más amplio y favorecía mejores y nuevas combinaciones de éstos en la formulación de las estrategias. Estos empresarios eran más proactivos en prever escenarios futuros y cómo acoplar los recursos y capacidades de la empresa a ellos.

El caso del empresario A refleja el desarrollo de un claro y profundo entendimiento de la situación de su empresa y así poder darle una solución definitiva y un tanto radical: enfocarse a la actividad medular de su negocio, abandonar las actividades en las que no era eficiente y acercarse a las empresas líderes. Esta maniobra no era fácil de realizar ni tampoco fácil de imitar por otras empresas ya que las empresas grandes buscaban a empresas que verdaderamente pudieran respaldarlas. Esto implica que

para que una PYME fuera aceptada por una empresa grande, necesitaba tener operaciones muy eficientes y cumplir altos estándares de calidad y de servicio, así como tener buenos sistemas de control. Así, en este sentido la perspicacia y la determinación del empresario A contribuyeron al desarrollo de ventaja competitiva, pues por un lado la empresa cubría los requerimientos para aplicar este tipo de estrategia y, por otro, la capacidad de aprender de las experiencias fue útil para encontrar alternativas de solución a su problema, tal como lo señalan Álvarez y Busenitz (2001). Una comprensión continua del medio obligó al empresario a pensar y prever escenarios futuros para la adecuada integración y coordinación de los recursos que permitieran el desarrollo de ventaja competitiva. La conducta proactiva de los empresarios se orientó hacia la búsqueda de oportunidades de negocios y para ellos era necesario aprender de los errores y experiencias de las empresas exitosas en la industria. Esto reflejó la necesidad de que la colaboración fuera un compromiso de largo plazo en el que los empresarios trabajaran en la implementación de estrategias que produjeran beneficios mutuos. El aprendizaje entre empresas también puede facilitar el ingreso a nuevos mercados y compartir recursos que den a las PYME mayor fuerza y poder en sus redes (Herrera *et al.*, 2002).

En muchos casos, el papel del empresario también se transformó, pues tenía que asumir completa y responsablemente la guía de la empresa de manera que también inspirara a su fuerza de trabajo. El análisis de los casos de estudio sugiere que los empresarios empezaron a desempeñar papeles de tipo interpersonal, de decisión y de información, como los define Mintzberg (1980). Sin embargo, el papel de varios empresarios, como en el caso de los empresarios A, C y E fueron más allá de los mencionados previamente ya que también se convirtieron en educadores de sus trabajadores, en contribuyentes al desarrollo de la comunidad local y en representantes de la industria. La mentalidad de muchos de los empresarios se abrió a la realidad de la industria del calzado en otros lugares y muchos de ellos empezaron a viajar para conocer y aprender de las experiencias de empresas extranjeras. El cambio también ocurrió de la necesidad de enfrentarse a diversas dificultades, como lo ejemplifican los

casos de las empresas A y E. A este respecto, Busenitz y Barney (1997) señalan que el cambio se genera en la capacidad y seguridad en la toma de decisiones del propio empresario; este cambio es una forma de sobrevivir a un entorno lleno de ambigüedad, incertidumbre y complejidad. En consecuencia, el enfoque estratégico también puede cambiar como lo muestran las empresas A, C, D y E.

## Estrategias

En este periodo las PYME que participaron en este estudio tuvieron que decidir en cuál alternativa de las mostradas en la figura 3 se enfocarían para su supervivencia. En el caso de las empresas que aún se esforzaban en adaptarse (empresa A), las condiciones críticas derivadas de la crisis económica las orilló a reconsiderar tanto su negocio como su estrategia, forzándolas a mirar profundamente hacia su interior y reformular sus estrategias para poder sobrevivir. Luo (1999) afirma que los empresarios de las empresas más pequeñas deben conocer las condiciones internas y el potencial de sus empresas, así como las condiciones del entorno de negocios. Para poder desarrollar una estrategia competitiva es necesario que el empresario monitoree y analice regularmente ambos factores. El resultado de esto fue que las empresas se dedicaron a sus actividades medulares y abandonaron aquéllas en las que no eran eficientes (Prahalad y Hamel, 1990). En el caso de la empresa A, lo anterior implicó abandonar la estrategia de nicho de mercado y concentrarse en la manufactura de pequeños lotes de calzado en piel para la empresa grande. Muchas empresas en la industria adoptaron esquemas de subcontratación local para ganar eficiencia y una rápida capacidad de respuesta. Las inversiones en capacitación, cooperación, calidad y servicio se utilizaron para crear sinergias que apoyaran a las actividades medulares. La empresa A complementó su estrategia de cooperación con el uso de servicios de apoyo, como los de consultoría en control de calidad del producto, apoyo tecnológico y administrativo. Éste se convirtió en la fuente de ventaja competitiva al aportar conocimiento externo, favorecer el desarrollo de habilidades, la recopilación de información valiosa y mejoras en la administración de la empresa en general.

Las empresas que continuaron en nichos de mercado adoptaron estrategias de desarrollo de producto, particularmente enfocadas en el diseño. Sin embargo, la crisis económica empeoró las dificultades que existían con la proveeduría, impactando negativamente a las empresas que producían tanto para el mercado doméstico como para los mercados de exportación. Esta limitación fue importante porque las empresas de menor tamaño, con respecto a la proveeduría, no contaban con el apoyo de sus proveedores para su internacionalización. Era necesario que los proveedores se convirtieran en fuentes confiables de suministro que abastecieran oportunamente e invirtieran en el desarrollo e incremento de la calidad de sus insumos.

Los retos de las PYME se convirtieron en retos estratégicos pues ya no sólo se trataba de superar problemas operativos, sino que había llegado el tiempo en el que se integrarían a los mercados internacionales por la entrada en vigor del TLCAN. Esto no quiere decir que por el simple hecho de entrada en vigor del TLCAN, todas ellas iniciarían actividades de comercio exterior. Aun cuando esta opción existía, no todas las PYME podrían automáticamente aprovechar la oportunidad; muchas de ellas necesitaban prepararse para neutralizar la competencia que empezarían a resentir de productores extranjeros, implicando con esto la búsqueda de su supervivencia en esta industria. Las PYME necesitaban enfrentar este reto y la base para su integración era mejorar la eficiencia, aprovechar estratégicamente sus recursos y capacidades y aprovechar las oportunidades que el entorno les ofreciera o permitiera crear (Hibbert, 2000). En el periodo 1994-1995 el TLCAN, así como un tipo de cambio devaluado, fueron factores que favorecieron las exportaciones mexicanas. Muchas PYME en la industria se internacionalizaron por vez primera en tanto que aquéllas que tenían experiencia exportadora previa diversificaron sus mercados internacionales, como ocurrió en el caso de la empresa B. A este respecto, Álvarez (2003) señala que la diversificación de los mercados de exportación contribuye a una actividad exportadora permanente en las PYME. Esto ocurre porque la diversificación de mercados ayuda a contrarrestar los impactos negativos que suceden en un mercado particular. Además, Mintzberg (1996) señala que las empresas que se diversifican tienden a sobrevivir de

mejor forma a condiciones económicas difíciles. Las empresas que exportaron previamente en periodos anteriores retomaron esta actividad nuevamente, como en el caso de la empresa C. Estos resultados sugieren que existen casos en que la internacionalización de las PYME depende de las condiciones macroeconómicas favorables. Sin embargo, esto sólo lleva a una actividad exportadora temporal cuando, desde el punto de vista estratégico de la empresa, se buscan las exportaciones continuas y para ello no sólo basta con tener competitividad a nivel empresa, sino también contar con sanas condiciones en las variables macroeconómicas que ayuden a que los productos mexicanos sean competitivos internacionalmente. Una competitividad temporal apoyada por este tipo de condiciones coyunturales no es real porque no es sostenible en el largo plazo y en cuanto cambien las condiciones esa posición se perdería. La reflexión a este respecto es que para tener una competitividad real se necesita de una sinergia entre las condiciones socioeconómicas y la capacidad de competir de las empresas enfrentando a nivel internacional una igualdad de condiciones bajo las cuales competir. Asimismo, esta situación señala que las exportaciones no debieran tener al precio como único factor de competitividad, pues para contrarrestar un poco los impactos de un tipo de cambio desfavorable, las exportaciones pueden basarse en un mayor contenido de valor agregado que le permita dirigir las a segmentos de mercado menos sensibles al precio o donde se está dispuesto a pagar un precio mayor a cambio del valor agregado, como se verá en los siguientes capítulos sobre el Reino Unido y su calzado para caballero de alta calidad.

### Instituciones de apoyo

Como resultado de la crisis, las empresas vieron agravados sus problemas con los recursos financieros, acceso difícil al crédito y elevadas tasas de interés, limitando así las actividades que las empresas podían solventar, incluyendo el pago por los servicios ofrecidos por las instituciones de apoyo. En algunos casos, aun cuando existía el reconocimiento de la necesidad de solucionar algún problema específico, los bajos márgenes de ganancias que las empresas tenían, muy particularmente las pequeñas

empresas, no favorecían la inversión en estos rubros. La empresa D explicó esta situación de la siguiente manera:

*[algunos servicios] pueden ser caros si la empresa no gana suficientes márgenes de ganancia como para solventar esos gastos. En algunos casos, quizás no sea el costo de los servicios en sí lo que es caro sino que si una empresa no gana suficiente dinero, la prioridad se convierte cubrir los gastos básicos, tales como la nómina o a los proveedores. Entonces, en este sentido los servicios de apoyo se vuelven caros.*

La crisis también representó retos y dificultades para las instituciones de apoyo, un claro ejemplo de ello es que el Instituto Tecnológico del Calzado cerró debido a la falta de demanda de sus servicios. En consecuencia la fuente de ingresos de muchas instituciones de apoyo se vio afectada, caso ejemplificado por el centro tecnológico al dejar de formar a extranjeros en la actividad del calzado. No obstante, estas instituciones continuaron con sus actividades. Las instituciones de representación y las de apoyo al comercio exterior trabajaron activamente en promover las exportaciones y para ello brindaron asesoría en diversos temas relacionados con el comercio internacional. En el caso de las empresas de menor tamaño, la asesoría en el proceso de exportación y desarrollo de oportunidades comerciales en el extranjero se convirtió en un aspecto muy importante. Era necesario que los programas ayudaran al empresario a adoptar un enfoque de mercado y lo concienciaran de la importancia de la mercadotecnia para evitar cometer en los mercados internacionales el mismo error que se cometía en el mercado nacional.

### **6.5 Recuperación, éxito y estancamiento (1996-1999)**

Durante este periodo, la moda se convirtió en el factor clave y motivador de cambio, pero la moda, en un producto como el calzado, necesitaba del respaldo de una marca. El empresario E, indicó que fueron las mujeres quienes se volvieron más demandantes de diseños de moda, pero según el empresario C, la industria simplemente se dedicó a adaptar los diseños extranjeros al gusto y necesidades del mercado nacional. Los

distribuidores empezaron a viajar al extranjero para estar al tanto de las últimas tendencias de moda y al mismo tiempo buscar fuentes de aprovisionamiento que les permitiera mejores márgenes de ganancia puesto que la competencia se había intensificado. De esta forma, el diseño se convirtió en un factor clave en el desarrollo del producto, según lo indicaron los empresarios D y E, lo que implicó la introducción de nuevos materiales. Otro cambio que también trajo nuevos retos al empresario fue que la vida de los modelos se acortó debido a los rápidos cambios en la moda; de esta forma la producción empezó a tomar un enfoque de mercado, como se observó en el caso de la empresa D.

En este periodo las condiciones económicas favorecieron un muy buen desempeño de la industria del calzado hasta 1997. Para 1998, la economía mexicana empezó a dar signos de estancamiento y la apreciación del tipo de cambio ya no hizo sostenibles la competitividad de las exportaciones (véase el apéndice 5). Tanto productores como instituciones de apoyo estuvieron de acuerdo en citar a la limitada proveeduría, los altos costos, el difícil acceso al crédito, aspectos culturales y la mentalidad del empresario, como los factores que influyeron negativamente en la industria del calzado. Las ineficiencias en la comercialización, las prácticas comerciales desleales, la piratería y el contrabando fueron actividades que se vieron favorecidas por las condiciones derivadas de la crisis económica, dañando el desempeño de los clusters del calzado, especialmente al de Jalisco y Estado de México-ciudad de México. Una impresión casi generalizada fue la ineffectividad de los esfuerzos públicos por crear un entorno de negocios próspero y el fracaso en el combate contra la piratería y el contrabando. Además, muchas políticas gubernamentales afectaron a aquellos factores que contribuyen a la competitividad de las PYME pues los empresarios señalaron que tenían que cumplir con una carga fiscal muy grande que absorbía muchos de sus recursos que podían ser destinados a la inversión. Otro ejemplo que citaron fue el de los costos elevados de varios servicios públicos y las altas tasas de interés o el difícil acceso al crédito que no estimulaba la inversión. La visión generalizada era que las

estrategias de desarrollo adoptadas por el gobierno empataban intereses políticos, mismos que fueron prioritarios.

## El empresario

La tabla 18 presenta un resumen de los cambios ocurridos en el perfil de los empresarios que participaron en este estudio.

**Tabla 18. Perfil de los empresarios mexicanos de acuerdo a los periodos estudiados**

Periodo	Motivaciones y emociones	Comportamiento empresarial	Antecedentes familiares y cultura	Habilidades	Experiencia laboral	Conciencia del entorno de negocios	Perfiles teóricos
Substitución de importaciones (1950-1985)	- Empresas creadas como un medio de crear un patrimonio y por motivos de tipo bienestar social	- No cooperación - Aislado de los mercados internacionales -Defensivo -Falta de espíritu innovador -Individualista	- El modelo ISI favoreció al conocimiento limitado sobre mercados extranjeros	- Uso limitado de técnicas administrativas profesionales debido a la baja escolaridad	Experiencia previa adquirida a través de la experiencia de la familia en la industria	- Pobre conocimiento del entorno de negocios	- Artista (Smith, 1967) - Comunitario (Birley y Westhead, 1994) - Sistémico (Szilagyi y Schweiger, 1984) - Orientado a la familia (Lafuente y Salas, 1989)
Liberalización (1986-1989)	- Empresas creadas para aprovechar oportunidades percibidas y experiencia previa	- Defensivo y reactivo - "Aversión" al riesgo - Administración más profesional	- Mentalidad más abierta hacia los negocios internacionales	- Incremento en la escolaridad de los empresarios de nuevo ingreso a la industria - Algunos empresarios tenían conocimiento de idiomas extranjeros	Experiencia previa adquirida por el trabajo previo en la industria, o por la experiencia familiar en la industria	- Confusión y altos niveles de incertidumbre - Mayor conciencia del entorno de negocios	- Oportunista (Smith, 1967) - Comunitario (Birley y Westhead, 1994) - Sistemico y evolutivo (Szilagyi y Schweiger, 1984; Wisseman <i>et al.</i> , 1980) - Administrador (Lafuente y Salas, 1994)

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

Las motivaciones del empresario E para crear su empresa eran su deseo de independencia y de adoptar sus propios enfoques de trabajo aprovechando su experiencia laboral previa en la industria del calzado misma que resultó valiosa.

Los empresarios incrementaron su atención y conciencia del entorno de negocio de la industria gracias a la experiencia adquirida por viajar (caso de las empresas A y B) o vivir en el extranjero (empresarios C y E). Para otros empresarios, como en el caso de los empresarios D y E, el cambio era algo natural y no les causaba temor. Esta actitud puede reflejar que el empresario desarrolló tolerancia a la “inestabilidad” constante e incertidumbre en las esferas política y económica (Martínez y Dorfman, 1998). Pero una de las implicaciones de la incertidumbre es que, como lo menciona Kras (1990), la planeación tiende a ser de corto-mediano plazo. A partir de la entrada en vigor del TLCAN y de la crisis de 1994, los empresarios apreciaron de mejor forma la colaboración y buscaron estrechar sus relaciones con sus proveedores y/o distribuidores.

Hasta cierto punto, las actitudes de los empresarios, sus acciones y decisiones incorporaron la nostalgia y afecto a su trabajo en la industria del calzado, como en los casos A y C. Este comportamiento los llevó además de buscar la supervivencia de sus respectivas empresas, a trabajar también por la supervivencia de la industria del calzado, y para ello, buscar alternativas que contribuyeran al logro de esta meta. Ésta es otra forma en que los empresarios manifestaron una actitud proactiva, en tanto que muchos otros empresarios continuaban simplemente reaccionando ante las circunstancias.

Los empresarios mostraron disposición para aprender de sus propias experiencias y desarrollaron una capacidad reflexiva que les permitiera conocer mejor el interior de sus empresas. El vínculo entre el aprendizaje y la adaptación parece ser muy estrecho y crucial ya que a través del aprendizaje las empresas pueden mejorar sus competencias al acumular conocimiento y habilidades (Levinthal, 1991). Este conocimiento puede ser

una gran contribución a su ventaja competitiva porque los empresarios entonces pueden reconocer dónde radica su potencial competitivo y cuáles son sus áreas débiles. Álvarez y Busenitz (2001) explicaron que el aprendizaje contribuye a generar experiencia y conocimiento específicos de la empresa y que son difíciles de imitar por lo que se convierten en fuentes de ventaja competitiva. Así, una empresa incrementa sus posibilidades de sano crecimiento en tanto aprenda e incremente sus competencias (Venkataraman y Van de Ven, 1998). En la medida que los empresarios de las PYME comprendan plenamente el valor de los recursos de su empresa, podrán explotar estratégicamente aquellas fuentes de oportunidades y de ventaja competitiva. En consecuencia, el papel del empresario involucra el descubrimiento, conocimiento y esfuerzos encaminados a aprovechar oportunidades de mercado y coordinación del conocimiento (Álvarez y Busenitz, 2001).

Asimismo, cada empresario desarrolló su propia filosofía para dirigir su empresa, contribuyendo en cierta medida al desempeño de sus empresas; por ejemplo, el empresario D define el éxito empresarial bajo la siguiente consideración "... al menos me ha sido posible conservar mi negocio a flote. Mantener una empresa bajo estas circunstancias ambientales no es fácil; me ha sido posible mantener a mi familia de mi negocio y mis hijos están estudiando. Para mí, eso es el éxito." Esta definición es utilizada por el empresario para evaluar el desempeño de su empresa; esta apreciación de éxito coincide con la definición de Lambkin y Day (1989) quienes definen el éxito empresarial como la supervivencia de la empresa. Para el empresario C, la competitividad debería incluir en su definición el cumplimiento de prácticas comerciales leales, la responsabilidad social y el comportamiento ético de las empresas. Esta definición de competitividad es la que rige la operación de su pequeña empresa. Dichas actitudes e ideas de los empresarios muestran que los objetivos de sus empresas van más allá de la simple obtención de ganancias. Particularmente en los casos de las empresas A y C, los empresarios determinaron la posición que adoptarían hacia aspectos de responsabilidad social. Esto indica que estaban conscientes de que su papel no sólo era la de agentes económicos, sino también tenían una responsabilidad y

compromiso social con sus respectivas regiones. Movidos por estos motivos, se involucraron más en las cámaras de la industria del calzado de su respectiva región. Esta evidencia sugiere que el papel del empresario de las PYME trasciende los tres papeles principales (interpersonal, el decisorio y el informativo) indicados por Mintzberg (1980).

## Estrategias

La recuperación de muchas de las empresas en la industria del calzado residió principalmente en las exportaciones de calzado en piel, en tanto que otras empresas trabajaban en la reactivación de sus mercados domésticos mediante más desarrollos de producto y la venta en mercados populares. Las PYME invirtieron en capacitación y la colaboración se hizo extensiva, en la medida de lo posible, a los proveedores y distribuidores. La calidad y el servicio seguían siendo parte de las estrategias de las empresas en tanto que se trabajaba por lograr un mayor involucramiento de los empleados y enseñarles a apreciar los beneficios de la cooperación entre ellos. Las estrategias que fueron efectivas para lograr la supervivencia de las empresas, fueron todas aquéllas que involucraron a la innovación, tanto de los procesos productivos, del producto y en general en la forma de administrar las empresas. Otros factores que también influyeron fueron la modernización de la maquinaria y el equipo, la calidad y la flexibilidad. Esto viene a afirmar los resultados de Álvarez (2003), quien encontró que la innovación tecnológica influye directamente en la productividad y que las PYME mejoran aún más sus resultados cuando introducen innovaciones organizacionales, pudiéndoles ayudar a convertirse en exportadoras permanentes.

La industria del calzado aún experimentaba dificultades con la proveeduría, pero después de la crisis de 1994, los proveedores gradualmente empezaron a cambiar. Los proveedores fueron más receptivos a las sugerencias de sus clientes y un poco más abiertos para trabajar junto con los productores de calzado.

La evidencia empírica sugiere que las empresas que fueron creadas después de la liberalización de la economía, y particularmente en el periodo de recuperación, estaban más atentas a los cambios en el ambiente de negocios de la industria y a las áreas de oportunidad que muchas empresas estaban desaprovechando. Esto puede explicar por qué las empresas D y E aplicaron un enfoque de mercado (seguir las tendencias de la moda) y, en la medida de lo posible, realizaban diversas actividades de mercadotecnia que les ayudaran a diferenciarse. Los empresarios aprovecharon la oportunidad para desarrollar nuevas ideas que otros empresarios no supieron apreciar o decidieron no abordar. Estas PYME también trataron de incorporar los medios disponibles que les ayudaran a desarrollar su negocio. Por ello, utilizaron el internet como una plataforma para hacer negocios, a diferencia de las empresas creadas en las etapas previas, las cuales eran únicamente usuarias del internet como una fuente de información. Esto coincide con la idea de “*alerta empresarial*” propuesta por Kirzner (1979), quien la definió como la habilidad de los individuos a reconocer bienes que no existían o que repentinamente se convierten en bienes valiosos y que otros no los reconocen de esa misma forma. Según Álvarez y Busenitz (2001: 759, traducción propia):

*“...en el contexto del cambio en el entorno de negocios, aquellos individuos con una orientación empresarial basada en el conocimiento, frecuentemente identifican nuevas oportunidades cuando otros están dedicados a protegerse de las amenazas y de los cambios. La habilidad del empresario basada en el conocimiento para contextualizar las situaciones en oportunidades, es un recurso heterogéneo que puede aplicarse a la organización de otros recursos.”*

Todas las empresas, en mayor o menor medida, se involucraron en relaciones de cooperación con la finalidad de superar diversas dificultades. Estas relaciones se manifestaron de muy diversas maneras, incluyendo: el establecimiento de relaciones con otros productores de calzado para el desarrollo conjunto de proyectos (empresas C y E) o para el intercambio de información (empresas B y D); relaciones con los proveedores y distribuidores (empresa E) de manera que hubiera constancia y se

hiciera sostenible el enfoque de mercado; y con instituciones de apoyo con la finalidad de producir beneficios mutuos (empresas A, C y E). El establecimiento de este tipo de vínculos contribuyó en mayor o menor medida a la creación de ventaja competitiva.

Desde la perspectiva del instituto de apoyo tecnológico, la supervivencia de las PYME en la industria del calzado puede explicarse por los siguientes factores: 1) la forma en que los empresarios organizaron internamente su empresa, una buena organización interna contribuye a la operación eficiente de las PYME; 2) su comportamiento profesional; 3) el compromiso con su empresa y; 4) su capacidad de innovación por medio del desarrollo del producto. Las estructuras “ligeras” en las PYME mejoraron su capacidad para adaptarse; ésta y el desarrollo de flexibilidad fueron una fuente de ventaja competitiva y, en parte, estas fuentes se adquirieron a través del aprendizaje de las experiencias. Todas las empresas que participaron en este proyecto ingresaron a la industria empleando una estrategia de nichos de mercado, no obstante, una de ellas abandonó esta estrategia y se enfocó en una estrategia de subcontratación. Otra empresa adoptó el esquema de subcontratación como su nueva actividad principal pero continuó centrada en el mercado que desde sus orígenes atendía (el calzado para dama). Aplicado al periodo de estudio cubierto en este trabajo, el caso de las PYME sugiere que cuando éstas establecían esquemas de subcontratación, su tendencia era muy fuerte hacia subcontratar local, regional o nacionalmente.

Los casos de estudio nos llevan a pensar que la supervivencia de las empresas de menor tamaño que enfrentan condiciones tan dinámicas puede traducirse como un éxito. Las PYME desarrollaron un nivel mínimo de ventaja competitiva que les permitió mantenerse en el mercado. Este nivel de adaptación sólo puede resultar de una adecuada combinación de recursos, como lo indican Collis y Montgomery (1995), favoreciendo la combinación de varias estrategias, como lo propone Schumpeter (1939) para la creación de sinergias. Asimismo, las PYME pueden rápidamente cambiar de un tipo de estrategia a otro, es decir, de una combinación de estrategias a otra con el fin de lograr su adaptación. Esto también implica que los cambios en el enfoque estratégico

son posibles y en el caso de las PYME, las estrategias no son necesariamente el resultado de un proceso racional, planeado y controlado. Los empresarios de empresas de menor tamaño eligen cursos de acción de forma espontánea, intuitiva, por error o por emulación a otros; a esto es a lo que nos referimos con que las estrategias no son “racionalmente” formuladas. En la tabla 19 se presenta el tipo de estrategias implementadas por las PYME y las características de sus recursos y capacidades.

La evidencia sugiere que la mayoría de las empresas en este estudio cambiaron su enfoque estratégico como se muestra en la figura 4, con excepción de la empresa B, misma que mantuvo su mismo enfoque en todos los periodos estudiados. Esta constancia se puede explicar por el hecho de que la empresa B sólo seguía los planes diseñados por la empresa matriz. El comportamiento de esta empresa tiende a ser el de una unidad estratégica de negocios, pero esto también puede explicarse por el tipo de mercado en el que participa la empresa. Este mercado es altamente competitivo ya que las características de una producción a volumen pueden ser incompatibles con otro tipo de enfoque estratégico.

Las empresas que se crearon en el periodo de ISI (empresas A y B) parecen haber modificado su enfoque estratégico, adoptando un enfoque evolutivo. Esto se puede explicar por el hecho de que durante la ISI, ambas empresas tenían un entorno de negocios más estable en el que sólo requerían concentrarse en posicionarse en el mercado doméstico. Este tipo de “determinismo” ayuda a explicar, al menos parcialmente, la conducta pasiva-defensiva de las empresas ante la competencia. Esta actitud se mantuvo aún en los primeros años en que ocurrió el proceso de liberalización económica, cuando las empresas tuvieron que enfrentar directamente a la competencia extranjera.

**Tabla 19. Recursos y capacidades de las PYME en la industria del calzado en México**

Periodo	Estrategia	Recursos estratégicos	Características de los recursos
Substitución de importaciones (1950-1985)	Las estrategias buscaban el posicionamiento en los mercados domésticos (penetración del mercado).	Conocimiento de los mercados domésticos.	Desarrollados a través del paso del tiempo
Liberalización (1986-1989)	Las estrategias buscaban el posicionamiento en los mercados domésticos (penetración del mercado).	Conocimiento de los mercados domésticos.	Desarrollados a través del paso del tiempo
Adaptación (1990-1993)	Nichos de mercado (calzado en piel de baja, media y alta calidad) y desarrollo de producto.	Experiencia y habilidades en el manejo de la piel. Marca propia.	Desarrollados a través del paso del tiempo y apropiabilidad
	Colaboración y redes.	Contactos personales y los motivados por el cluster.	Apropiabilidad
	Estrategias de operaciones.	Capacidad de producción, lotes pequeños, calidad.	Heterogeneidad
	Producir para otros	Calidad, capacidad de producción y flexibilidad, competencias medulares.	Co-especialización y desarrollados a través del paso del tiempo
	Internacionalización	Apoyo de varias instituciones de apoyo, entrega rápida, ubicación geográfica.	Apropiabilidad, inimitabilidad, heterogeneidad

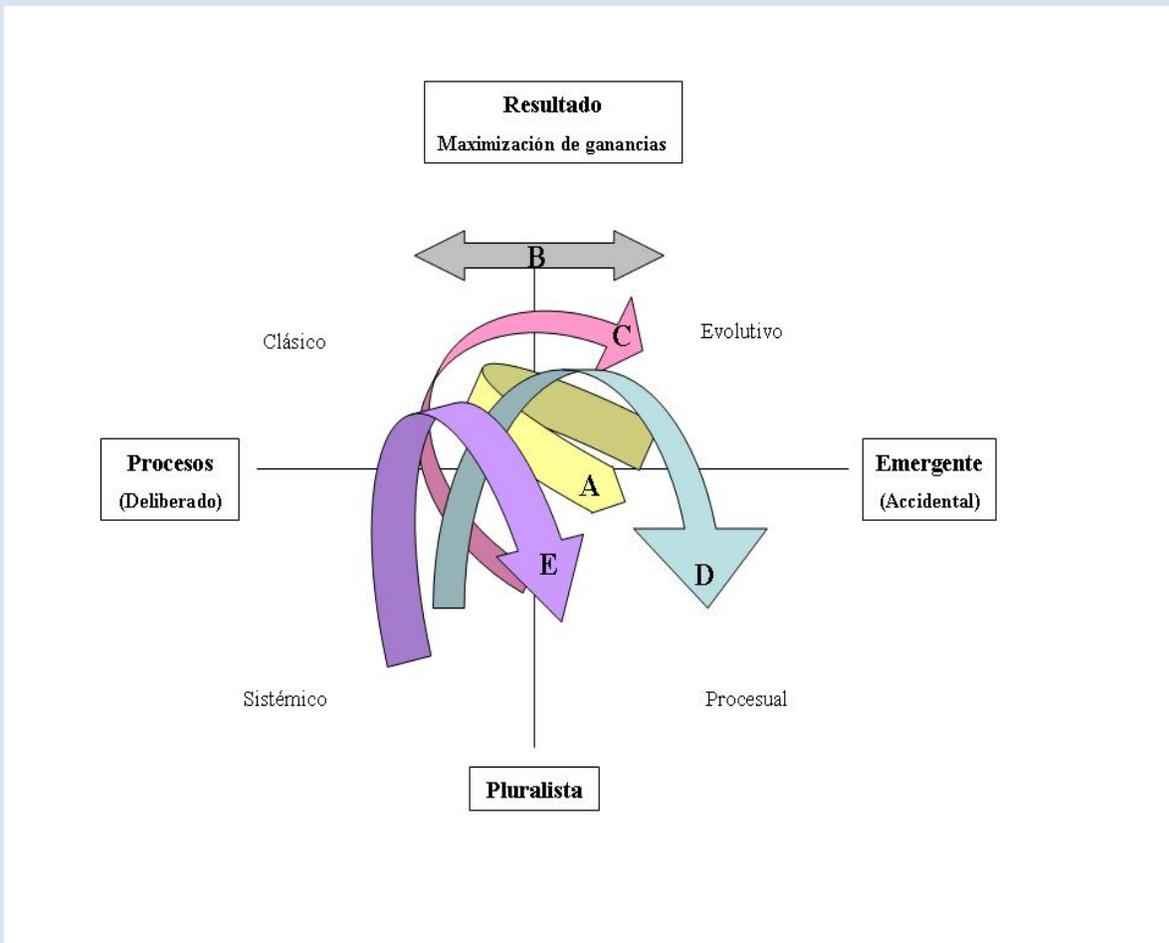
*Fuente:* Elaboración propia con base en el análisis de los datos

**Tabla 19. Recursos y capacidades de las PYME en la industria del calzado en México (continuación)**

Periodo	Estrategia	Recursos estratégicos	Características de los recursos
Crisis económica (1994-1995)	Producir para otros.	Calidad, capacidad de producción, flexibilidad, servicio, aprendizaje, actividades medulares	Heterogeneidad, desarrollados a través del tiempo
	Cooperación y redes.	Contactos personales y derivados del cluster. Aprendizaje, habilidades del empresario.	Apropiabilidad e inimitabilidad
	Nichos de mercado (calzado en piel de baja, media y alta calidad) y desarrollo del producto.	Experiencia y habilidades en el manejo de la piel. En algunos casos, marca propia.	Desarrollados a través del tiempo; apropiabilidad e inimitabilidad
	Internacionalización incluyendo la diversificación de mercados de exportación.	Experiencia previa, contactos comerciales, apoyo de algunas instituciones, aprovechamiento de oportunidades derivadas del TLCAN. Calidad, rápida entrega, pequeños lotes, ubicación geográfica, habilidades empresariales.	Heterogeneidad, desarrollados a través del tiempo e inimitabilidad
Recuperación (1996-1999)	Desarrollo del producto y valor agregado.	Calidad, servicio, habilidades en diseño.	Heterogeneidad, apropiabilidad
	Cooperación con proveedores y distribuidores.	Uso e inversión en el desarrollo de relaciones personales; cluster y organizaciones de apoyo.	Desarrollados a través del tiempo e inimitabilidad
	Estrategias operativas y de organización	Flexibilidad, logística, cultura administrativa, aprendizaje, trabajo en equipo, cadena de proveeduría, pequeños lotes.	Desarrollados a través del tiempo, apropiabilidad
	Estrategias de mercadotecnia	Perfil y habilidades del empresario.	Desarrollados a través del tiempo, apropiabilidad
	Internacionalización	Experiencia previa, conocimiento y marca.  Apoyo de algunas instituciones y alianzas de largo plazo.	Heterogeneidad, desarrollados a través del tiempo e inimitabilidad Co-especialización

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

**Figura 4. Cambio en el enfoque estratégico de las PYME mexicanas**



*Fuente:* Elaboración propia con base en la evidencia empírica

Las empresas creadas a partir de la liberalización (casos C, D y E) utilizaron al principio de sus operaciones un enfoque estratégico de tipo sistémico (Whittington, 1993). La razón de ello es que los empresarios seguían estrategias que tenían sentido para ellos, considerando que era la mejor forma de ingresar a la industria y ganar participación en el mercado. Lo anterior fue particularmente importante porque la industria del calzado se había caracterizado por ser una industria altamente atomizada. Los empresarios de las PYME se percataron de la competencia tan intensa en la industria y vieron la necesidad de diferenciarse para contrarrestar la competencia a través del contenido de moda, el servicio, la mercadotecnia o los materiales empleados como insumos. Así, las

estrategias iniciales fueron el resultado de un proceso deliberado debido a que los empresarios identificaron los vacíos existentes que representaban oportunidades que podían aprovechar. La forma en que las empresas respondieron corresponden al tipo de estrategias de crecimiento que propone el enfoque sistémico, a saber: innovación, diversificación o la internacionalización (Whittington, 1993).

Resulta interesante apreciar que estas mismas tres estrategias se encuentran también en el enfoque evolutivo dentro del modelo de ciclo de vida. Este evento puede explicar cómo en todos los casos las empresas utilizaron las mismas estrategias, pero utilizando un enfoque diferente. La evidencia empírica indica que la diferencia de enfoque se puede deber a las condiciones diferentes del entorno de negocios cuando las empresas fueron creadas. Bajo un enfoque evolutivo, las estrategias de innovación, diversificación e internacionalización son sólo la “etapa natural siguiente del proceso” (evolutivo); en tanto que en el caso del enfoque sistémico, las estrategias resultan de lo que son las “reglas o tendencias” en el ambiente que tienen sentido para el empresario y que son congruentes con la cultura, la visión, el contexto o los objetivos de la empresa.

El hecho de que las empresas no siguieran previamente algún plan o programa puede indicar que difícilmente aplicarían un enfoque estratégico de tipo clásico, ya que éste requiere un apego estricto a los planes, principalmente a la planeación financiera, para poder lograr así la maximización de las ganancias. Las PYME en los clusters de Jalisco y Guanajuato aprendieron la importancia de adoptar, al menos en cierta medida, el enfoque clásico en sus estrategias. El empresario E se refirió a ello de la siguiente manera: *“sabíamos que la rentabilidad era importante, pero siempre le dimos prioridad a los objetivos de mercado.”* Éste fue un aspecto relevante para las PYME en este estudio porque todas ellas enfrentaron limitaciones de recursos financieros, por tanto, la maximización de ganancias se convirtió en un rubro a observar cuidadosamente para poder tener recursos suficientes para financiar los planes futuros. Las PYME en el cluster de Guanajuato terminaron adoptando un enfoque estratégico de proceso, implicando que el desarrollo de estrategias se continuaba basando en el aprendizaje de las experiencias propias y de otras empresas, así como en el aprovechamiento de los

recursos y capacidades de la empresa en combinaciones estratégicas. Este enfoque parece ser más flexible ya que permite acomodar nuevas combinaciones y diversas formas de desarrollar ventaja competitiva. En este sentido, el enfoque de proceso estimula un comportamiento de tipo emprendedor porque los empresarios continúan corriendo riesgos y aprendiendo de sus éxitos y fracasos. Según Álvarez y Busenitz (2001) el aprendizaje lleva a saber cómo manejar y desarrollar capacidades que hagan que la empresa continúe innovando y, en consecuencia, trabaje en favor de su supervivencia.

En el caso de la empresa C, su enfoque estratégico final fue de tipo evolutivo, reflejando en cierta medida las condiciones críticas de la industria del calzado en este cluster. Las alternativas disponibles para las PYME parecían estar determinadas por las propias condiciones de la industria. La supervivencia fue posible a través de la subcontratación, produciendo para las grandes distribuidoras de calzado de venta por catálogo. Sin embargo, la supervivencia y mejores perspectivas de negocios futuras se apreciaban en los nichos de mercado. Ésta es el área hacia la cual la empresa desea regresar. Esta situación puede ser un indicador de que las empresas en clusters bajo condiciones más difíciles, y donde no tienen muchas alternativas, terminan empleando un enfoque estratégico de tipo evolutivo como en los clusters de Jalisco y Distrito Federal.

### Instituciones de apoyo

Las empresas en los clusters de Guanajuato y Jalisco fueron usuarias de al menos uno de los diversos programas de apoyo ofrecidos por alguna de las instituciones de apoyo en sus respectivas localidades. Sin embargo, en este periodo continuaba existiendo desconfianza en este tipo de instituciones y por ello el empresario prefería solucionar sus problemas por sí mismo. Tal es el caso de algunas empresas en el cluster de la ciudad de México.

Los servicios de apoyo continuaron incluyendo la promoción de las exportaciones y la participación en exhibiciones y misiones comerciales. En este sentido, muchos empresarios también consideraron un servicio muy valioso la difusión de información sobre mercados en el exterior. Pero para poder aprovechar plenamente estas experiencias, el empresario también debe estar preparado, no sólo en cuanto a su mentalidad a descubrir nuevas ideas y formas de hacer negocios. Esta preparación también involucra aspectos más prácticos como el conocimiento de un idioma pues en la experiencia de las instituciones de apoyo y también en evidencia de otros estudios, una participación exitosa y fructífera en misiones comerciales al extranjero depende del grado de dominio que tenga el empresario de un idioma extranjero (Spence, 2003).

Las instituciones de representación se vieron severamente afectadas por los cambios a la regulación comercial ocurridos en 1996 y que eliminaron la obligatoriedad de las empresas a afiliarse a algún organismo de representación, como son las cámaras industriales y de comercio. El resultado de este cambio fue que se creó un mayor distanciamiento entre estos organismos y las empresas, así, estas organizaciones empezaron a representar sólo a un pequeño porcentaje de empresas que conforman toda la industria. A su vez, se hizo más difícil el acercamiento a los productores de calzado de menor tamaño puesto que existe evidencia previa que indica que las empresas más pequeñas tienden a evitar el acercamiento y el uso de servicios de apoyo ofrecidos tanto por instituciones públicas como privadas (Reid, 1984; Samiee y Walters, 1991). Teóricamente, la decisión de buscar el apoyo de alguna institución se basa en la consideración del tipo de oferta de servicios especializados en las PYME; el empresario, entonces, evalúa cada alternativa disponible en términos de su valor, el contenido del programa, el tiempo y el costo. Prácticamente, en el caso de México, el proceso no necesariamente ocurre de esta forma ya que el empresario de empresas de menor tamaño, en muchas ocasiones desconoce los servicios de apoyo que existen, en qué le pueden ayudar y a qué instancias dirigirse. Esto se debe principalmente al temor y a la desconfianza que se tiene de los organismos públicos. Y por ello, se observa que

en la decisión también intervienen factores como la mentalidad del empresario y principalmente el costo de los servicios.

Si bien dentro de las actividades de las instituciones de representación continuaba buscándose el proteccionismo, sus actividades incorporaron cada vez más la búsqueda de oportunidades comerciales. La persuasión a favor de la protección se consideraba el mecanismo para frenar las importaciones que inundaban el mercado doméstico. Las medidas proteccionistas solicitadas no se limitaron a los aranceles, cuotas u otras barreras al comercio internacional. Estas medidas impulsaron la supervisión rígida de las importaciones para, de esta forma, evitar prácticas desleales como la triangulación, la alteración de la clasificación arancelaria, la incorrecta valuación de las importaciones y la alteración de facturas e información con respecto al país de origen. Estas prácticas son las que más dañaban a la industria y preocupaban a los productores. Esto nos lleva a apreciar que el papel de las instituciones de representación también cambió conforme los eventos que experimentó la industria a través del tiempo. Esencialmente, estas instituciones cambiaron de buscar medidas proteccionistas, a través de barreras al comercio internacional, a ser las promotoras de la competitividad de la industria. Para ello, cada cámara también asumió compromisos ante sus respectivas industrias del calzado en cuanto a las necesidades específicas de cada cluster. No obstante, fue notorio que la institución de representación 2 se convirtió en la “líder” pues en este estado se encuentra la proporción más grande de la industria del calzado de todo el país (el 60%, aproximadamente). De esta forma, la institución adquirió un papel muy importante en toda la industria a nivel nacional y las demás instituciones de representación adoptaron una estrategia de “seguidoras” ante lo que ésta hacía. En términos generales, ambas instituciones de representación adoptaron una respuesta similar ante las nuevas condiciones que enfrentaron los empresarios del calzado. Pero también había diferencias en sus acciones pues cada cluster es diferente y tenía necesidades muy particulares.

El apoyo al incremento en la competitividad de la industria se manifestó en los esfuerzos encaminados hacia una mejor articulación de los clusters y a modificar la mentalidad de los empresarios. Para ello, se crearon programas especiales con la participación y trabajo conjunto de las instituciones de apoyo, los gobiernos locales y otras instituciones para ayudar a las PYME en necesidades muy específicas. Estas actividades fueron el antecedente de lo que se convertiría en un esfuerzo mucho mayor que resultó en la creación de una serie de programas destinados a la vinculación de todos los miembros de la industria para mejorar su competitividad.

Una de las principales críticas que recibieron las cámaras por parte de los empresarios fue que éstas perdieron la oportunidad de convertirse en los catalizadores de la industria. De acuerdo con los empresarios, las cámaras debieron haber mostrado liderazgo al tomar la iniciativa de estar un paso adelante y así poder preparar a la industria con anticipación para los retos venideros. Sin embargo, en la apreciación de varios empresarios esto no ocurrió debido a que las cámaras estaban siendo “jaladas” por los propios empresarios, no había nadie que señalará el rumbo. En cuanto a las instituciones públicas, la crítica unánime fue que los programas ofrecidos por estas instituciones no eran acordes a las circunstancias particulares de las PYME. Una posible explicación es la diferencia que puede existir en la apreciación que tienen las entidades públicas de las PYME. Lo anterior se ilustra con el caso de la institución de apoyo al comercio exterior (Bancomext), cuya apreciación de las PYME en la industria del calzado no correspondía al comportamiento de las PYME que participaron en esta investigación. Si bien no se puede hacer generalizaciones basadas en los casos de estas PYME, al menos su experiencia sirve para ilustrar la necesidad de comprender que las empresas de menor tamaño representan un grupo muy heterogéneo donde se tienen comportamientos, operaciones y resultados muy diversos. Por tanto, una segmentación de las empresas podría ser valiosa para verdaderamente atender sus necesidades de forma más efectiva.

La evidencia también parece sugerir que hay diferencias entre las propias instituciones de apoyo; diferencias que se pueden explicar por la naturaleza del apoyo ofrecido y por

su carácter público o privado. No obstante, el caso de la industria del calzado en México ayuda a ejemplificar cómo las instituciones públicas y privadas también son afectadas por los cambios en el entorno y, por tanto, también deben superar los problemas que estos cambios les representan. El caso de las instituciones de apoyo mexicanas muestra dos momentos de cambios. El primero consistió en los cambios habidos en la forma en que muchas de estas instituciones operaron a partir de la liberalización de la economía. Su operación tenía que ser congruente con el nuevo modelo. Dussel (2000) nos ejemplifica esta situación con el caso de la banca de desarrollo, misma que empezó a operar bajo reglas del mercado. Otro ejemplo es que las exportaciones se volvieron en el eje central de la economía y por ello las actividades de Bancomext y Cofoce en Guanajuato relacionadas con las exportaciones experimentaron un incremento en su demanda. El segundo momento de cambio está relacionado con el fuerte impacto que la crisis de 1994 causó en varias de estas instituciones; por ejemplo, el cierre del Instituto Tecnológico del Calzado en Guadalajara y el cese de la capacitación de extranjeros en el centro de apoyo tecnológico. Con base en esto, la tabla 20 presenta algunas diferencias que existen entre las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que ofrecen servicios de apoyo a las PYME.

Sin embargo, el aprendizaje derivado de la interacción y del propio apoyo que estas instituciones brindan aún queda sin ser estudiado más ampliamente. La implicación de esto es que muchos recursos y servicios pueden seguir quedando, en muchos casos, fuera del alcance de las PYME, privándolas de medios que mejoren su capacidad de adaptación o de mejoramiento de su competitividad, porque el proceso de transferencia de experiencia y conocimiento se ve interrumpido. De tal suerte, el conocimiento que pudiera fomentar nuevas formas y combinaciones de recursos, habilidades, etcétera, no estará contribuyendo a una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

**Tabla 20. Diferencias entre las instituciones de apoyo gubernamentales y no gubernamentales**

	Instituciones de apoyo	
	Gubernamentales	No gubernamentales
Naturaleza del cambio	Cambio según la estrategia o política seguida por el gobierno	Cambio de acuerdo a las necesidades de las empresas y a los impactos del entorno
Tipo de servicios	Servicios estandarizados	Servicios “más flexibles” para ajustarse a circunstancias particulares
Modo de operación	Regido por reglamentaciones y burocracia	-
Origen de los recursos	Recursos limitados al presupuesto gubernamental	Recursos obtenidos de las membresías, pagos por servicios prestados, entre otros
Contacto con las empresas	Depende del tipo de servicio	Contacto más cercano y hasta personalizado según el servicio
Disponibilidad de los servicios	A cualquier persona interesada bajo cumplimiento de requisitos	Algunos dependen de una membresía. A cualquier persona interesada bajo cumplimiento de requisitos

*Fuente:* Elaboración propia con base en la evidencia empírica

En la tabla 21 se presenta un resumen del papel de las instituciones de apoyo en México por el periodo cubierto en este estudio

**Tabla 21. Papel de las instituciones de apoyo a la industria del calzado en México**

Periodo	Tipo de institución	Tipo de apoyo	Papel	Respuesta
Substitución de importaciones (1950-1985)	De representación	Promoción del comercio doméstico. Ofrecimiento de servicios que satisficieran las necesidades de las empresas. Representación de los intereses y voz de la industria.	Directo	Pasiva
	Tecnológica	Servicios de laboratorio y promoción de estos servicios.	Directo	Proactiva
Liberalización (1986-1989)	De representación	Solicitud de protección; programas enfocados a problemas de operación; organización de los productores para explotar esfuerzos conjuntos.	Directo	Pasiva/reactiva
	Tecnológica	Capacitación de su personal en el extranjero; capacitación de personas nacionales y extranjeras; resolver problemas de calidad y producción; actividades de investigación.	Directo	Proactiva
	Gubernamental	Implementación de mecanismos reguladores de la economía bajo la estrategia EIE.	Indirecto	Pasiva

Periodo	Tipo de institución	Tipo de apoyo	Papel	Respuesta
Adaptación (1990-1993)	De representación	Programas enfocados a solucionar dificultades operativas y ambientales; modernización; calidad, necesidades de mercadotecnia, recopilación de información, investigación de mercados internacionales; identificación de oportunidades en mercados extranjeros; apoyo a la exportación; asesoría legal y cambio de mentalidad.	Directo	Reactiva
	Tecnológica	Modernización, capacitación de personas nacionales y extranjeras; atención a problemas ambientales y de desarrollo del producto.	Directo	Pasiva
	Gubernamental	Modernización, cambio de mentalidad, apoyo a la exportación.	Directo e indirecto	-
Crisis (1994-1995)	De representación	Apoyo a la exportación, modernización, asesoría legal. Cuando ocurre la crisis, tuvieron una caída en la demanda de sus servicios impactando en sus ingresos y provocando la suspensión de algunos servicios.	Directo	Reactiva
	Tecnológica	Dejó de capacitar a extranjeros; continuó capacitando al personal de las PYME nacionales; servicios de asesoría, y apoyo en la solución de problemas de calidad y desarrollo del producto.	Directo	Pasiva
	Gubernamental	Apoyo a las exportaciones y asesoría sobre comercio internacional.	Directo	-
Recuperación (1996-1999)	De representación	Apoyo a la exportación y a la participación en ferias comerciales internacionales y misiones comerciales. Se vio afectada por cambios en la regulación haciendo voluntaria la membresía a este tipo de instituciones. Aún solicitaba protección a la industria; promoción de vigilancia rígida de las importaciones; organización de las empresas para trabajar conjuntamente, vincular al cluster; capacitación; mercadotecnia y fomento del comercio a nivel nacional.	Directo	Proactiva
	Tecnológica	Capacitación a personal nacional; servicios de consultoría, calidad y desarrollo del producto. Diversificación de servicios a otras industrias.	Directo	Pasiva
	Gubernamental	Apoyo a las exportaciones.	Directo	-

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