



# Capítulo 7

## Antecedentes históricos de la industria del calzado en el Reino Unido

La fabricación de calzado fue una actividad que se cree surgió y desarrolló de forma natural y espontánea en el Reino Unido ya que los recursos naturales en este territorio, tales como pastizales para la crianza de ganado y zonas arboladas con robles, hicieron propicia esta actividad (BUSM, 1986). Sin embargo, se cree que fueron los romanos quienes introdujeron al Reino Unido la hechura de calzado porque en este periodo se encontró el uso de los primeros clavos en la hechura de calzado en el Reino Unido, mismos que dejaron de ser utilizados con la partida de los romanos. Existe evidencia que indica que después de la presencia romana, la

hechura del calzado tuvo influencia escandinava porque los zapatos entonces fueron hechos mediante el método de “zapato volteado” (*turnshoe*). Éste se convirtió en un método tradicional debido a que implicaba coser la suela y la pala juntos para luego voltear el interior hacia el exterior (Thornton, 1986). El primer registro que se tiene de la primera compra de calzado corresponde a principios del siglo XIII (BUSM, 1986).

A principios del siglo XV, la producción de calzado ya era una actividad bien organizada y regulada por el gremio en Northampton (BUSM, 1986). Fue alrededor de 1500 cuando el método *weltd* surgió, mismo que sigue vigente en la actualidad. Este método consiste en coser la pala con una vira (*welt*) a la plantilla, y luego la suela se cose a la vira (Thornton, 1986). La evidencia histórica señala que la hechura de calzado, particularmente la hechura de botas, existió en la ciudad de Leicester a mediados de los años 1500 (BUSM, 1986). A finales del siglo XVI la fabricación de calzado ya contaba con una división básica del trabajo. El maestro era quien cortaba la piel, los trabajadores calificados se encargaban de la hechura y los aprendices realizaban tareas menores. Este tipo de organización duró un siglo, pero la producción de calzado se incrementó considerablemente por el empleo de trabajadores a domicilio debido al crecimiento de la población (Thornton, 1986).

Durante el siglo XVIII la hechura del calzado empezó a desarrollar estilos diferentes para hombres y mujeres pues anteriormente el calzado era prácticamente idéntico en estilo y diseño para ambos. En este periodo se elaboró calzado, por vez primera, para uso en el interior o exterior del hogar así como calzado de uso rudo (BUSM, 1986). La industria del calzado desarrolló un tipo de sistema de fábrica por el año 1760, mismo que era regido por leyes industriales que promovían adecuadas condiciones laborales y que contemplaban la inexistencia de huelgas (Thornton, 1986). A este respecto, la industria no tuvo problemas para aplicar medidas en contra de zapateros huelguistas en Leicester en 1794, tiempo en el que se estaba desarrollando la industria del calzado en otras regiones como Londres, Stafford y Norwich (BSUM, 1986).

A principios de 1800, la industria del calzado británica consistía de pequeños establecimientos familiares con un mercado doméstico estable. Este tipo de negocios empleaba tecnología simple y un método de pago por destajo. La industria del calzado también desarrolló importantes innovaciones en este tiempo (Miranda, 2004). Para 1812, los clavos aún se utilizaban para unir las palas y las suelas; esto significaba que la hechura de calzado representaba una actividad manual (Thornton, 1986). En consecuencia, la mayor parte de la producción se destinaba a satisfacer demandas locales, al menos hasta 1830, aproximadamente (BUSM, 1986). La Revolución Industrial no llegó inmediatamente a la industria del calzado puesto que las máquinas se introdujeron a ésta hasta 1850. La maquinaria venía de los EE. UU. e intentaba reproducir los métodos manuales lo que produjo el abandono de las actividades manuales y el desarrollo de la mayoría de los instrumentos y dispositivos que las máquinas de coser emplean hasta ahora (Thornton, 1986). Las innovaciones tecnológicas resultaron en un incremento en la productividad de la mano de obra y en reducciones considerables en los costos de la misma (Miranda, 2004). De esta forma, la manufactura de calzado se transformó en una actividad mecanizada con crecientes números de empresas abriendo en esta época (Mounfield *et al.*, 1982).

Muchas fábricas de calzado se crearon en Northampton por 1850. Ellas empleaban métodos de producción en masa que se vieron favorecidos por una buena red de comunicaciones en la ciudad. La fabricación de calzado se desarrolló en Northamptonshire debido a la disponibilidad de insumos necesarios en la industria del calzado y de la curtiduría. La región tenía recursos naturales como piel, agua y lo necesario para curtir la piel. Había también un mercado constituido por los clientes del castillo de Northampton, mismo que se convirtió en uno de los centros administrativos más importantes (Thornton, 1986). Estas condiciones fueron favorables para la prosperidad de la industria del calzado y de la ciudad en general. Los registros indican que, para 1871, la industria del calzado empleaba dos quintos de la población masculina de Northampton (Registros Históricos de Northampton). El crecimiento de la

ciudad se vinculó con el crecimiento de la industria del calzado en los siglos XIX y XX (Mounfield *et al.*, 1982).

Por su parte, la industria del calzado en Leicester se desarrolló rápidamente después de 1850 cuando las actividades manufactureras se empezaron a ejecutar en fábricas. Leicester se benefició de la migración de mano de obra calificada del área de Northampton, como resultado de las huelgas ocurridas entre 1857 y 1859. Esta situación dio lugar al surgimiento de la fabricación de calzado de muy buena calidad. En 1871, los zapateros de Leicester crearon la Asociación de Fabricantes de Calzado de Leicester, organismo que ayudó a manejar los aspectos laborales. Un notable incremento en la comercialización de calzado, hecho en Leicester, ocurrió cuando se introdujo la maquinaria para la fabricación de calzado bajo la construcción *goodyear welted* en 1872. Así, en 1891 Leicester se convirtió en el primer centro de producción en el que se realizaron las actividades de producción de calzado en el interior de los inmuebles (BUSM, 1986).

Según Miranda (2004), el Reino Unido ya contaba con una industria del calzado bien establecida a finales del siglo XIX llegando a ser el líder internacional en la comercialización de calzado. Las exportaciones del Reino Unido excedían los 5.5 millones de pares en 1875. La explicación de este éxito debe considerar que en esa época el Reino Unido ejercía gran influencia sobre sus colonias, mismas que absorbían el 90% de las exportaciones británicas. Los Consejos de Arbitraje se crearon oficialmente en 1895 a través de las denominadas *Condiciones de Establecimiento (Terms of Settlement)*. El propósito de los Consejos era resolver las controversias que surgieran en materia laboral en la industria, como eran los salarios, las jornadas laborales, las condiciones de contratación, etc. No obstante, de acuerdo con Armstrong (1982), se encontró evidencia histórica que indica que estos Consejos ya existían previamente.

En 1899 se creó en Leicester la empresa *British United Shoe Machinery* (BUSM, por sus siglas en inglés), que era una subsidiaria de la empresa estadounidense *United*

*Shoe Machinery Company* (USMC, por sus siglas en inglés) (BUSM, 1986; Miranda, 2004). La BUSM inició sus operaciones importando maquinaria de los EE. UU., pero es en 1907 cuando la *Ley de Patentes (Patents Act)* estableció que los propietarios de patentes debían producir los bienes en el Reino Unido. De esta forma, la BUSM empezó a producir tanto para el mercado británico como para otros mercados europeos (Miranda, 2004). Esta estrategia fue bastante exitosa al grado que la BUSM creó su propio departamento de investigación y desarrollo.

A principios del siglo XX, las exportaciones británicas gozaban de tarifas preferenciales establecidas por las colonias británicas. Asimismo, el Reino Unido aprovechó la creciente competitividad de la industria del calzado gracias a la modernización que estaba ocurriendo en la industria. Miranda (2004) señala que esta modernización fue posible gracias a la difusión tecnológica que hubo a través de la USMC que introdujo los sistemas de arrendamiento con opción a compra. Esto contribuyó a que el Reino Unido se mantuviera como líder en la exportación de calzado hasta finales de los años veinte y en consecuencia adquiriera una sólida reputación de líder en la producción de calzado. En esta misma década, el mercado del calzado era altamente competitivo pero segmentado.

En esta época, las empresas de la industria del calzado tendían a especializarse en un solo tipo de calzado. Los mercados domésticos eran estables y absorbían el dos por ciento del gasto total de los consumidores. Las importaciones eran muy bajas representando sólo el cuatro por ciento de las ventas totales en 1950 (Flaherty, 1985:344). La distribución del calzado estaba dominada por menos de diez pequeñas tiendas independientes. Estas condiciones hacían posible contar con órdenes de pedido predecibles y mantener un flujo de trabajo constante. Estas condiciones se mantuvieron hasta mediados de la década de los sesenta.

Sin embargo, la transición hacia la automatización ocurrió gradualmente. Al inicio, consistió de una simple sustitución de maquinaria por equipo más sofisticado que favoreciera una mejor división del trabajo. El periodo entre las dos guerras mundiales

representó un decremento en la mano de obra masculina y un incremento en la mano de obra femenina. Las percepciones de la predominante mano de obra masculina eran que el desempleo se debía a la introducción de maquinaria que los estaba desplazando de la industria. Por esta razón, durante y después de la Segunda Guerra Mundial, los trabajadores se opusieron a los cambios que implicaran la introducción de más maquinaria. Esta medida atentó contra la flexibilidad necesaria que hiciera posible la creación de nuevos estilos, la asignación de labores y el control administrativo de las ganancias (Flaherty, 1985). El país era visto hasta la Segunda Guerra Mundial como un mercado prometedor y una buena plataforma para la exportación a Europa continental (Miranda, 2004).

En el periodo de la posguerra, la industria del calzado británica era responsable de aproximadamente el 40% de la producción mundial de calzado (Cordwainers College, 1992). Asimismo, tenía una buena reputación en la producción de calzado de alta calidad para caballero. En el caso del calzado para damas, la industria perdió su reputación al introducir la producción de calzado sintético para el mercado de masas en las décadas de los sesenta y setenta. El empleo de tecnología relacionada con la moldura por inyección produjo cambios tanto en el producto como en el proceso de producción. Estos cambios implicaron la eliminación de la mano de obra calificada, hecho que se justificó con la búsqueda de mejorar la productividad (Flaherty, 1985). Según este último autor, el reemplazo de la mano de obra por maquinaria provocó la descalificación de la fuerza de trabajo produciendo escasez de mano de obra calificada a principios de los años setenta. Los cortadores y el personal encargado del cosido abandonaron la industria teniendo un impacto negativo en la flexibilidad de las empresas para introducir nuevos estilos. No obstante, también ocurrieron cambios en el mercado como la demanda creciente por calzado de baja calidad y precio bajo para el mercado de masas y, la creciente producción de calzado sintético para competir con productores extranjeros. Sin embargo, más tarde la industria se daría cuenta de que esta última medida fue un grave error porque los consumidores rechazaban las palas sintéticas (Mounfield *et al.*, 1982). Adicionalmente, esta tecnología impuso grandes

costos de capital a las empresas y cualquier interrupción en el proceso de producción representaba altos costos. Este factor fue demasiado trascendental debido a que los costos se convirtieron en un factor competitivo puesto que los países de bajos costos estaban emergiendo como fuertes competidores en los mercados internacionales. Las importaciones empezaron a posicionarse cada vez más en los mercados británicos de bajo precio afectando a la industria británica del calzado, pero particularmente a aquellos fabricantes que no tenían nichos de mercado seguros. De esta forma, los productores británicos necesitaban realizar cambios constantes en los estilos para poder competir con las importaciones y cubrir las expectativas del mercado. Por su parte, los distribuidores fueron ganando poder paulatinamente y ejercieron mayor presión sobre los productores (Flaherty, 1985).

A mediados de los sesenta la industria parecía haberse dividido. Las empresas de menor tamaño sólo tenían unas cuantas máquinas automáticas que les permitían ser flexibles, cubrir las demandas de nuevos estilos y producir pequeñas lotes. Por su parte, las empresas grandes carecían de flexibilidad porque además del tipo de producción adoptada, desarrollaron un sistema administrativo burocrático que ocasionó conflictos con el personal operativo, descontento en el personal de supervisión y mandos medios así como paros en la producción (Flaherty, 1985).

### **7.1 El entorno de negocios durante el periodo de desindustrialización (1970-1978)**

El apéndice 7 incluye una lista de los nombres de quienes han ocupado el cargo de Primer Ministro en el Reino Unido desde 1916 hasta 2006.

De 1970 a 1974 el Primer Ministro Edward Heath, del Partido Conservador, trabajó en el reestablecimiento de la autoridad, la obediencia a la ley y el orden pues éstas junto con el Estado tuvieron un papel preponderante en este periodo. Heath estableció una política de ingresos denominada la “política N menos uno” refiriéndose a que cada incremento en los salarios de los empleados del sector público sería uno por ciento

menor al incremento previo (Wrigley, 1997). Esta medida ocasionó una disputa nacional con los trabajadores del sector minero y del carbón en 1972, quienes acabaron con esta política. Los esfuerzos de Heath por ganar el apoyo del Congreso de los Sindicatos (*Trades Union Congress*, TUC, por sus siglas en inglés) mediante el ofrecimiento de consultarle en materia de política económica, a través del Consejo Nacional de Desarrollo Económico (NEDC, por sus siglas en inglés), fracasaron.

El Primer Ministro también intentó el ingreso a la Comunidad Económica Europea (CEE) (Jacques, 1983). Según Bazen y Thirlwall (1989) el país ya estaba experimentando los efectos negativos de la desindustrialización en este periodo. Este proceso inició en 1966 cuando el sector manufacturero empezó a tener un débil desempeño comercial tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, en tanto que las importaciones a los mercados británicos empezaron a ser constantes. Las importaciones lograron posicionarse cada vez más en el mercado de bienes manufacturados, alcanzando a cubrir el 17% del mercado en 1968 y desplazando la producción nacional (Bazen y Thirlwall, 1989:41). Asimismo, las importaciones impactaron negativamente el superávit de la balanza de pagos del Reino Unido, misma que empezó a erosionarse a mediados de la década de los sesenta. El desempleo en el sector industrial empezó a incrementarse manifestándose en la caída del porcentaje que el sector manufacturero cubría en el nivel total de empleo. Además, la mano de obra en desempleo no era completamente absorbida por los otros sectores de la economía. El proceso de desindustrialización, al menos para el caso del Reino Unido, se ha explicado como una consecuencia “natural” de convertirse en una economía madura. Esta posición se alcanzó una vez que el Reino Unido logró un alto nivel de desarrollo que incrementó el ingreso *per capita* y aumentó la participación del empleo en el sector manufacturero hasta su nivel máximo. Una vez alcanzada esta condición, empezó a declinar y surgió una migración de la mano de obra en los sectores de la agricultura y manufactura hacia el sector servicios (Rowthorn y Wells, 1987; Alford, 1997). Una explicación alterna al proceso de desindustrialización es aquél que la explica como un proceso de des-especialización en la producción y el desarrollo de



nuevas ventajas comparativas (e.g. servicios y tecnologías) respondiendo a los cambios habidos en el patrón de comercio exterior (Rowthorn y Wells, 1987; Bazen y Thirlwall, 1989; Alford, 1997). A pesar de estas condiciones, la economía británica tenía relativamente un buen desempeño económico, mismo que mantuvo hasta 1973. En el periodo de 1966, hasta el surgimiento de la crisis petrolera en 1973, la producción del sector industrial británico se incrementó en un 3.5 % por año (Bazen y Thirlwall, 1989).

Una tercera explicación al proceso de desindustrialización se basa en el pobre desempeño económico (Alford, 1997). Esta idea vincula la desindustrialización directamente con el desempeño de la economía, la cual se encuentra estrechamente relacionada con las doctrinas que guían los programas políticos de los gobiernos, particularmente en la década de los setenta. Una de ellas fue el surgimiento de la “Nueva Derecha”, que es la que da origen al proyecto Thatcherista (Gilmour, 1992). La Nueva Derecha se oponía fuertemente a la intervención del gobierno; adoptó el monetarismo en un periodo de claro deterioro del desempeño económico, principalmente por el fracaso del régimen de tipo de cambio fijo establecido en 1971-1972; y promovió el uso de la defensa para restaurar la disciplina nacional (Gamble, 1994). El monetarismo es una teoría económica desarrollada en 1956 por Milton Friedman y propone la regulación de la actividad económica por la oferta y la demanda de dinero. Según esta teoría, la inflación se produce cuando hay exceso de oferta de dinero, pero esta situación puede controlarse. Así, desde un enfoque monetarista, el papel del gobierno es mantener la estabilidad de precios, buenas finanzas y un gasto público sano (Gilmour, 1992). El monetarismo implicaba la implementación de políticas relacionadas a una estricta oferta de dinero, a reducciones en el gasto público y al abandono de políticas de administración de una demanda expansionista. Stanworth *et al.* (1982) indican que el número de empresas pequeñas industriales empezó a incrementarse en 1971, conservando su participación como generadoras de fuentes de empleo y de producción de bienes. Sin embargo, la economía empezó a deteriorarse y con ella surgieron varios cambios, como fue la implementación del impuesto al valor agregado en 1973. Este impuesto tenía como propósito gravar una amplia variedad de

servicios y actividades no gravadas anteriormente; pero la medida sólo estimuló la evasión fiscal.

En 1970 surgieron nuevos patrones en la división internacional del trabajo cuando algunos países empezaron a lograr un rápido desarrollo. Las regiones industriales más viejas en Europa Occidental se desaceleraron causando una reestructuración de la economía mundial conforme la producción se empezó a mover a otras regiones. Este proceso requirió la introducción de mejoras tecnológicas para preservar la competitividad del capital nacional e internacional (Gamble, 1994). Sin embargo, el cambio tecnológico en el Reino Unido ocurrió paulatinamente y la demanda entonces se enfocó hacia los productos de importación que ofrecían productos confiables y de mejor calidad a precios competitivos (Bazen y Thirlwall, 1989). El sector industrial no modernizó su base productiva para conservar su posición entre las economías mundiales con mejores prácticas de tipo Fordista (Gamble, 1994).

En 1974 el Partido Laborista ganó las elecciones, pero el nuevo gobierno no eliminó aquellas medidas que no favorecían a las empresas de menor tamaño. Las políticas gubernamentales pretendían crear un clima favorable para el crecimiento de las empresas pequeñas, protegiéndolas de supuestas prácticas anticompetitivas por parte de las empresas grandes (Beesley y Wilson, 1982). No obstante, las políticas estaban relacionadas con objetivos monetarios, control del efectivo y del gasto público, contribuyendo aún más a la desindustrialización. En 1977 el balance comercial de bienes manufacturados empeoró y las importaciones amenazaban seriamente a los productores británicos (véase apéndice 9 ó 10?). En octubre de 1977 y abril de 1978, el gobierno anunció medidas presupuestales que marcaron el compromiso del gobierno hacia las empresas más pequeñas. Estas medidas tenían como finalidad dar un apoyo más efectivo y directo al desarrollo de las empresas pequeñas (Beesley y Wilson, 1982). Los vínculos rotos entre el Partido Laborista y los sindicatos disminuyó el poder de estos últimos y contribuyó a su pérdida de legitimidad y popularidad, acentuándose con el suceso llamado “invierno de descontento” (*winter of discontent*) en 1978-1979.

Este periodo fue un invierno en el que las huelgas de los sindicatos se generalizaron solicitando mayores incrementos salariales. Asimismo, el creciente desempleo disminuyó la influencia de los sindicatos que eran tratados con desdén por los Conservadores (Gilmour, 1992). Por tanto, la influencia de los sindicatos sobre las relaciones laborales y las estrategias empresariales se redujo considerablemente. Según Matlay (2002) a partir de la década de los setenta los sindicatos ya no tuvieron un papel importante en las relaciones industriales. En el caso de las PYME, éstas tenían una baja tolerancia con respecto a la sindicalización de sus empleados y, dada la informalidad que predominaba en este tipo de empresas, la influencia de los sindicatos en estas últimas fue marginal.

### 7.1.1 Impacto en la industria del calzado

La industria del calzado pasaba un periodo difícil debido a la desindustrialización. En este periodo el 40% del empleo total en la industria del calzado se encontraba concentrado en las East Midlands (Greenaway, 1986); otras importantes regiones productoras de calzado eran Lancashire, Norwich, el sur de Gales y Somerset (BRR, 1986). En 1970, había un desánimo generalizado en la industria debido a los cierres de empresas, a las crecientes importaciones y a los desalentadores pronósticos de ventas. La industria experimentó una severa escasez de mano de obra calificada, principalmente de cortadores y personal de costura, quienes abandonaron la industria a principios de la década de los setenta (Flaherty, 1985). Además, las dificultades que enfrentaba la industria crearon una imagen desfavorable que desmotivaba a las nuevas generaciones a ingresar a la industria del calzado. Esta imagen se deterioró aún más por los bajos salarios ofrecidos tanto a los niveles operativos como administrativos. Aunada a esta situación, existía una fuerte competencia entre la industria del calzado y otras, por atraer mano de obra (Sommerfeld, 1974). Granger (1973) agrega que al problema de la pobre imagen de la industria contribuyó el aspecto obsoleto y ruinoso que muchas de las empresas tenían.

Los empresarios no estaban preparados para tomar riesgos e invertir bajo un entorno de gran incertidumbre. En la industria no se promovía el empleo de nuevas técnicas en la fabricación de calzado o nuevos materiales. Asimismo, existía una escasa coordinación entre los miembros de la industria. Estas condiciones contribuyeron al mal desempeño de la industria, al cierre de empresas, al crecimiento de las importaciones y a la disminución de las exportaciones. Dichas circunstancias no proveyeron ningún incentivo a los proveedores de materiales y componentes para desarrollar más la proveeduría. Algunos proveedores crecieron mediante la diversificación de sus operaciones a otras industrias con mejores perspectivas futuras (Sommerfeld, 1974).

En la segunda mitad de 1973, las condiciones de negocios mejoraron cuando hubo un incremento en las órdenes de producción lográndose un mejor equilibrio entre las importaciones y las exportaciones. En consecuencia, las empresas expandieron su capacidad de producción dentro de los límites de la disponibilidad de mano de obra; esto incrementó el optimismo y la moral en la industria (Sommerfeld, 1974). Durante este periodo, la industria tuvo un récord duradero de paz industrial (Burrage, 1978; Mounfield *et al.*, 1982), pero también prevalecía la inseguridad laboral, empleo de corto plazo con inseguridad salarial, cambios frecuentes en los métodos de producción y materiales utilizados, así como el uso de sistemas de pago basados en incentivos. Adicionalmente, conforme la industria se concentraba en áreas geográficas específicas, tanto trabajadores como administradores desarrollaron un sentido de pertenencia a una comunidad ocupacional (Burrage, 1978). En cuanto al consumo, en esta década los consumidores todavía compraban calzado bajo la marca del distribuidor.

A mediados de los setenta, el Departamento de Industria solicitó al Grupo Asesor Económico (EAG, por sus siglas en inglés) realizar un estudio sobre los problemas de la industria del calzado británica. Este reporte recomendó la disolución de la Corporación Británica del Calzado (BSC, por sus siglas en inglés) en varias filiales así como referir el caso a la Comisión de Monopolios. La BSC había ganado tanto poder que impactó negativamente en la industria al favorecer las importaciones y esta situación afectó la

rentabilidad de los fabricantes británicos produciendo para la BSC (FW, 1976). No obstante, algunos productores defendieron a la BSC argumentando que ésta no ejercía ninguna posición monopolista.

En respuesta a la creciente penetración de las importaciones, fue necesario que el gobierno adoptara medidas más rígidas en contra de aquellos países que abusaban o violaban los acuerdos internacionales. La industria necesitaba que el gobierno trabajara como un mediador entre la industria y los socios comerciales extranjeros (Mounfield *et al.*, 1982). Sin embargo, en 1978 el Departamento de Comercio anunció que el Reino Unido no podía imponer ninguna restricción contra los países de la CEE, quienes representaban casi el 31% del volumen de las importaciones del Reino Unido. Sólo era posible tomar acciones muy restringidas contra países que no pertenecían a la CEE pero únicamente como parte de un esquema adoptado por la CEE o como un acuerdo de la CEE. Sin embargo, un acuerdo comunitario para el establecimiento de una tarifa alta y general contra los países del resto del mundo no podía concretarse por temor a estimular represalias y una guerra comercial. La CEE sólo logró establecer un sistema automático de licencias de importaciones afectando a once países proveedores de calzado a la CEE (Mounfield *et al.*, 1982).

Además, el Departamento de Industria desarrolló un esquema de asistencia a la industria del calzado en abril de 1978. Este esquema de ayuda incluyó la asignación de 4.5 millones de libras esterlinas para la modernización e incremento de la productividad de la industria. El apoyo financiero también se ofreció para la contratación de servicios de consultoría, la modernización de las áreas de terminado en las fábricas y para modernizar las instalaciones. Pero una de las principales dificultades que enfrentó este esquema fue persuadir a los empresarios para que propusieran proyectos lo suficientemente ambiciosos que los hiciera acreedores del apoyo. Mounfield *et al.*, (1982:158) señalan que la asignación de recursos financieros no siempre llegó a aquellas empresas que los necesitaban ya que muchas de las empresas que se beneficiaron de estos recursos eran las que menos lo necesitaban debido a su astuto comportamiento oportunista para acaparar los recursos.

## 7.2 El entorno de negocios durante el periodo de desregulación y recesión (1979-1982)

En mayo de 1979, la lideresa del Partido Conservador Margaret Thatcher (1979-1983) ganó las elecciones de primer ministro, encontrándose con una economía británica llena de dificultades y bajo los efectos del proceso de desindustrialización (Gamble, 1983). El sector industrial estaba débil, el desempleo había incrementado considerablemente desde 1974, alcanzando una cifra de más de un millón de desempleados y las relaciones industriales no eran buenas (Gilmour, 1992). El sector industrial declinó dramáticamente durante la administración de Margaret Thatcher; la producción industrial cayó en un 4.1% entre 1973 y 1979 y esta reducción llegó a ser del 14% durante la recesión económica en el periodo de 1979 a 1982 (Bazen y Thirlwall, 1989).

Las expectativas del gobierno conservador eran disminuir los niveles de inflación en dos años y disminuir el desempleo mediante el ajuste de los niveles inflacionarios (Bazen y Thirlwall, 1989; Gilmour, 1992). Los intereses comerciales y financieros fueron prioritarios originando una separación entre los sectores industrial y financiero. El gobierno abandonó su interés por el sector industrial y desmanteló las industrias tradicionales de tipo *fordista*, que eran incapaces de integrarse a la economía mundial. Un nuevo tipo de sector industrial debía surgir como resultado de la reestructuración del sector y era necesario que se encausara hacia la especialización flexible (Gamble, 1994). Según Matlay (2002), el gobierno creó políticas y apoyos que beneficiaron a micro y pequeños negocios industriales pues la regeneración de la economía británica dependía hasta cierto punto de

*un sano sector de pequeños empresarios... para crear una economía doméstica globalmente competitiva. [Los pequeños negocios eran vistos como] la "personificación" de los principios de independencia, ahorro, trabajo duro y constante... [Era] el regreso de un orden de negocios competitivo y de pequeña escala, donde las multinacionales y el dominio*

*de las grandes corporaciones desaparecerían de alguna forma. Dicho esto, estos cambios políticos e ideológicos aportaron el clima ideológico más favorable para los pequeños negocios que ha existido por décadas en la Gran Bretaña (Stanworth et al., 1982:16, traducción propia).*

El sector servicios era visto como el potencial reemplazo del sector industrial (Stanworth et al., 1982; Bazen y Thirlwall, 1989; Gamble, 1994). Los únicos sectores que gozaban de la protección del gobierno eran el sector agrícola, el de la defensa y la industria nuclear; además la inversión en educación e infraestructura tuvo poca importancia (Gamble, 1994).

Bajo estas circunstancias la supervivencia de las empresas tenía que darse sin la ayuda gubernamental ya que éste sólo se encargaría de eliminar los obstáculos que hacían que las empresas no lograran adaptarse, o que entorpecían el buen funcionamiento de los mercados y/o inhibieran el espíritu emprendedor (Gamble, 1994). El Thatcherismo se centró en la desregulación de la economía. Según Yarrow (1996) la desregulación en el Reino Unido consistió en la eliminación de las restricciones gubernamentales al comportamiento del mercado. Este proceso fue fuertemente promovido en el periodo de 1979 a 1983 junto con diversos programas de privatización. La desregulación es un proceso que resulta de las políticas económicas que pretenden eliminar la regulación en industrias específicas como una forma de promover la operación eficiente de los mercados (Ray, 2003). Las principales industrias sujetas a la desregulación fueron las del transporte terrestre, servicios financieros, telecomunicaciones, gas, petróleo y electricidad (Winston, 1993; Yarrow, 1996). Como resultado de la desregulación se esperaba obtener mejoras en la productividad, eficiencia y precios más bajos. Como primer paso hacia la privatización se abolieron los subsidios otorgados a las industrias nacionalizadas por lo que con la privatización se incrementaron los precios. Otras de las primeras medidas del nuevo gobierno fueron la reducción del impuesto al ingreso y un incremento del IVA llegando al 15%. Se

esperaba que una disminución en los gravámenes directos estimularía la actividad emprendedora de los empresarios (Gilmour, 1992).

Gilmour (1992) señala que la libra esterlina empezó a fortalecerse en cuanto se convirtió en una “petro-moneda” y fueron abolidos los controles al tipo de cambio en octubre de 1979. En noviembre de ese mismo año las tasas de interés aumentaron afectando al sector industrial. Estas condiciones económicas impactaron negativamente a los exportadores y beneficiaron a los importadores. Las elevadas tasas de interés atrajeron grandes flujos de divisas en tanto que los sindicatos demandaban incrementos salariales. El objetivo con respecto a la inflación, eventualmente, se logró, pero la estrategia para reducir la inflación y el desempleo fracasó en el largo plazo. Esto se debió a varios factores como a las inconsistencias en el proceso de desregulación del sistema financiero, que provocó un gran crecimiento del crédito dificultando el control de la oferta de dinero. Otro factor fue que la balanza de pagos empezó a fortalecerse por el incremento en la extracción de petróleo en el Mar del Norte. El Reino Unido se convirtió en un productor de petróleo a gran escala y, por tanto, en un gran exportador. Los incrementos en el precio del petróleo en 1979-1980 beneficiaron las finanzas nacionales, pero impactaron en los costos de la industria, lo que resultó en fuertes presiones inflacionarias (Gilmour, 1992).

En 1980, el gobierno adoptó la denominada Estrategia Financiera de Mediano Plazo (MTFS, por sus siglas en inglés) que utilizaría las tasas de interés como medio para alcanzar los objetivos relacionados con el crecimiento de la oferta de dinero en un periodo de cuatro años, así como la reducción gradual del endeudamiento del sector público (PSBR, por sus siglas en inglés) (Gilmour, 1992; Gamble, 1994). Ninguno de estos objetivos fueron alcanzados y el gobierno tuvo que modificar sus políticas en el otoño de 1980 para poder reducir el PSBR y reducir la inflación. En respuesta a esta situación, el gobierno aumentó los gravámenes indirectos y el precio de los servicios públicos para poder incrementar las rentas públicas. Estas medidas causaron presiones inflacionarias que llevaron a la reducción del gasto público en programas importantes



(Gilmour, 1992), además, las consecuencias de estas políticas fueron un creciente desempleo debido a despidos, bancarrotas y al cierre de plantas productoras (EIU, 1981; Gamble, 1994).

La recesión llevó al gobierno a incrementar los subsidios a las industrias nacionalizadas y al gasto en seguridad social debido al elevado desempleo. También hubo un incremento en el presupuesto asignado a la defensa y al pago al personal militar y policiaco. Estas medidas eran contradictorias a los objetivos del gobierno de reducir el gasto público. Otras medidas incluyeron una reducción al presupuesto de ayuda regional, reducciones en el gasto de los ayuntamientos para vivienda, pago de cargos por la alimentación proporcionada en las escuelas, aumento en las renta de las viviendas del ayuntamiento y reducciones en apoyos económicos a las autoridades locales (Gamble, 1994).

Las políticas gubernamentales causaron un *shock* económico que contrajo dramáticamente el sector industrial de 1979 a 1982, incrementando los niveles de desempleo. Muchas fábricas cerraron y las bancarrotas e insolvencia financiera de muchas otras se incrementaron. Bazen y Thirlwall (1989:56) indican que en este periodo la producción industrial cayó en un 16%, la inversión se redujo en un 30% y hubo una pérdida de 1.3 millones de empleos incrementando el número de desempleados a 2.8 millones de personas. Estas condiciones originaron que la inflación alcanzara el 21.9% en mayo de 1980 (Gilmour, 1992). Según este autor, los efectos negativos de la recesión redujeron el sector manufacturero en un cuarto en 1979 y en un quinto en 1981. Los industriales no lograron reducir la escala de sus operaciones y tuvieron un incremento de inventarios de alrededor del 20% en 1980 con la esperanza de que la demanda resurgiera. Sin embargo, esto no ocurrió debido a que el gobierno, bajo la MTFs, incrementó las tasas de interés para controlar la demanda de dinero. La libra esterlina rápidamente se apreció frente al dólar por alrededor de un 20% en 1979-1980 y las importaciones al mercado británico alcanzaron el 28% en 1982 (Bazen y Thirlwall, 1989:41).

En 1980 y 1981, el país sufrió diversas huelgas por parte de diferentes sindicatos como los de la industria del acero y los trabajadores del servicio social. El gobierno intervino en aquellos casos en los que sabía tenía garantizada la victoria; tal fue el caso de su apoyo a la administración de la BSC en la huelga nacional acerera en enero de 1980 (Gamble, 1994). Gilmour señala que en 1981, el gobierno utilizó una estrategia diferente en contra del Sindicato Nacional de Mineros (NUM, por sus siglas en inglés) y que consistió en el uso de un subsidio para aliviar la situación (Gamble, 1994). Este último autor explica que la restauración de la autoridad del Estado incluyó el fortalecimiento de la capacidad del gobierno para reprimir el desorden como en los casos de las huelgas de Irlanda del Norte o los disturbios de las ciudades del interior.

Las condiciones laborales sufrieron una considerable transformación desde el principio de la administración de los Conservadores. El número de personas en condición de autoempleo y trabajo de medio tiempo se incrementó enfrentando a las personas con menores salarios y pobres condiciones de trabajo (Gilmour, 1992). La desregulación también alcanzó los sueldos y la mayoría de las condiciones de empleo para los jóvenes, hecho que resultaba contradictorio pues el Reino Unido se enorgullecía de ser una nación que no tenía un salario mínimo (Gilmour, 1992, Robinson, 1998). Los patrones eran quienes determinaban el sueldo dejando así a los jóvenes desprotegidos contra la explotación (Gilmour, 1992). Los factores que controlaban los incrementos salariales aún estaban en operación y los altos índices de desempleo favoreciendo a que las empresas no otorgaran elevados incrementos salariales. El desempleo sirvió como mecanismo que inhibía a los sindicatos a solicitar incrementos salariales.

En la década de los ochenta, el aspecto social fue testigo del desarrollo y crecimiento de grupos extremadamente pobres dentro de la población. En 1979, la extrema pobreza representaba cerca de dos millones de personas y se incrementó por encima de los cuatro millones en 1986 (Gilmour, 1992:116). Según el Banco Mundial (2006), la pobreza surge cuando el nivel de ingresos o nivel de consumo de una persona es inferior al nivel mínimo necesario para cubrir sus necesidades básicas. La pobreza se

mide al tomar como indicadores el ingreso o consumo y éstos guían el cálculo de una línea de referencia que señale el estado de pobreza. Las políticas gubernamentales también abarcaron el sector educativo, un ejemplo de ello fue el anuncio de un plan para reducir en los siguientes tres años el gasto en universidades en un dieciocho en 1981. Según Gamble (1994) esta medida se tradujo en la pérdida de cerca de tres mil empleos académicos, también en el incremento de pago de colegiaturas para estudiantes extranjeros y en la reducción del apoyo a la ciencia del 11% (Gilmour, 1992:163).

En el periodo 1970-1981 el crecimiento económico se redujo a 1.3% anual, considerando que éste era del 2.7% en el periodo 1950-1970. También hubo un bajo incremento en el gasto de los consumidores entre 1976 y 1982. En tanto, la participación mundial de las manufacturas británicas cayó a un nueve por ciento entre 1980 -1981, siendo éste del 19.8% en 1955 (Shanks, 1983). Una campaña nacional de publicidad, conocida como el Programa de Oportunidades de Negocios, fue creada por el gobierno en 1981 y pretendía estimular la creación de nuevas pequeñas empresas (Beesley y Wilson, 1982). En 1982 se empezó a experimentar el fenómeno de reflación debido a un auge del crédito (Gilmour, 1992).

### 7.2.1 Impacto en la industria del calzado

En 1978, el Consejo Nacional Empresarial desarrolló algunos programas financieros para ayudar a las PYME a enfrentar los problemas del desempleo y de acceso al financiamiento. Sin embargo, algunas áreas geográficas como Northamptonshire y Leicestershire, conocidas regiones productoras de calzado, no se beneficiaron de la ayuda regional automática bajo el esquema de apoyos de desarrollo regional (Mounfield *et al.*, 1982). La razón de esto es que alrededor del 70% de la industria del calzado se concentraba en regiones donde las tasas de desempleo estaban por debajo del promedio nacional (Greenaway, 1986). El programa gubernamental Esquema de Compensación para el Empleo Temporal benefició al ocho por ciento de la fuerza

laboral de la industria cuyo empleo era temporal. Sin embargo, este programa únicamente duró en operación hasta marzo de 1979.

Las elevadas tasas de interés a finales de 1979, del 17% aproximadamente, representaron severas dificultades a las empresas para acceder a un adecuado tipo de financiamiento. Las empresas necesitaban capital de trabajo para financiar las fluctuaciones de las ventas (Mounfield *et al.*, 1982). En este periodo de recesión, la industria del calzado estaba en letargo, tenía bajos niveles de inversión y las empresas tenían exceso de personal (ICC Business Ratios, 1992). Para poder competir con las importaciones, la industria mantuvo bajos niveles de ganancias siendo éste del 2.8% (NEDO, 1985). Esta medida produjo fuertes presiones a los costos de los productores creando una competencia muy intensa. Por su parte, los distribuidores también tuvieron dificultades con los altos niveles de inventarios por lo que empezaron a comprar en periodos de corto plazo (NEDO, 1985). Por esta razón, los distribuidores buscaron fuentes de aprovisionamiento seguras y más baratas que pudieran ofrecer atractivos productos, productividad y un ensamblaje económico (Clothier, 1983; NEDO, 1985). De esta forma se volvió importante invertir en una relación cercana entre productores y distribuidores.

En este periodo la industria no tenía un historial de grandes volúmenes de exportación (véase el apéndice 8), por lo que la industria era altamente dependiente de los mercados domésticos, que ya eran muy competitivos en calzado infantil y para dama (ICC Business Ratios, 1992). Una de las dificultades que la industria del calzado tuvo en los ochenta era la pequeña escala de su manufactura dificultando la producción de grandes volúmenes que atendieran al mercado de masas (Greenaway, 1986). Además, la declinación de los distritos industriales abrió la oportunidad de subcontratar en el exterior lo que dejó a los clusters con escasez de mano de obra calificada y con un decreciente número de proveedores de materias primas y componentes, limitando así el rango de productos (Mounfield *et al.*, 1982, Rubery y Wilkinson, 1987). La recesión económica también afectó a los proveedores quienes también tuvieron pérdidas y

cierres de empresas. Los peleteros fueron de los empresarios más afectados por su dependencia de los productores de calzado (NEDO, 1985).

La gran mayoría de las empresas no adoptó estrategias que explotaran sus fortalezas, tales como la especialización o la subcontratación entre empresas. Pero la industria también tuvo empresas exitosas cuyas operaciones eran flexibles y se centraban en nichos de mercado medios-altos, los cuales arrojaban márgenes de ganancia más elevados y en los que la competencia no era tan intensa. Estas empresas se encontraban organizadas bajo estructuras administrativas no jerárquicas y eran capaces de trabajar con unidades de pequeña escala o limitados recursos financieros. La flexibilidad de las pequeñas empresas les proporcionó un mejor potencial para responder a las demandas del mercado (Mounfield *et al.*, 1982; NEDO, 1985). La ventaja de algunos productores era operar bajo una corta línea de proveeduría, esto quiere decir que entregaban el producto en las cantidades necesarias y en tiempos adecuados, ya que los distribuidores operaban bajo un esquema de bajos niveles de inventarios. La tecnología de la información era vista como un jugador clave que permitía a las empresas descentralizar sus operaciones y abastecer eficientemente (Shanks, 1983). Así, los fabricantes podían desarrollar estrategias basadas en el servicio (Clothier, 1983).

Al final de 1981 era evidente que la industria del calzado estaba en dificultades manifestándose en los cierres continuos de empresas, creciente desempleo y una pobre actividad exportadora debido a una libra esterlina fuerte. El empleo en la industria del calzado perdió doce mil puestos de trabajo entre 1980 y 1982. El número de empresas en la industria se redujo de 514 empresas, en 1979, a 492 en 1982. La industria no contó con subsidios gubernamentales o préstamos libres de intereses que promovieran la modernización de las empresas tampoco se asignaron becas para que los estudiantes de diseño adquirieran experiencia práctica, ni se asignaron recursos a organizaciones de apoyo para que vendieran mejor sus servicios (BFMF, 1983).

### 7.3 El entorno de negocios durante el periodo de recuperación (1983-1984)

La recuperación de la recesión económica se debió en parte al presupuesto gubernamental y al déficit comercial de los EE. UU. Las políticas adoptadas por este país reflacionaron la economía estadounidense e incrementó la demanda mundial. Esto tuvo un impacto en el empleo y consumo doméstico del Reino Unido (Gamble, 1994). La inflación se redujo a 5.3% en 1983 y a 4.6 en 1984 (véase apéndice 8). Esta reducción se atribuyó a la baja en los precios mundiales de bienes por lo que la disminución de la inflación no fue resultado de las políticas económicas adoptadas por el gobierno. La reflación en el Reino Unido también se vio favorecida por el relajamiento de los controles en el otorgamiento de crédito a los empresarios y el estímulo al consumo; mismo que representó crecientes importaciones de bienes manufacturados. Estas condiciones ayudaron a la reelección Margaret Thatcher en 1983. Otros factores que contribuyeron a su reelección fueron la victoria del Reino Unido en la guerra de las Malvinas y la debilidad del partido laborista (Gilmour, 1992).

A pesar de la recuperación económica, la economía británica continuaba severamente dañada, particularmente las viejas industrias tradicionales. El gobierno redujo su apoyo al sector manufacturero, afectando directamente las actividades de investigación y desarrollo (I&D) y los subsidios. De esta forma, el sector manufacturero se debilitó en tanto que el gobierno promovía las inversiones a nivel internacional, como fue el caso de las inversiones de Japón en el sector automotriz británico o el caso de las inversiones británicas en el extranjero (Gilmour, 1992). En este periodo el gobierno implementó incentivos, principalmente de tipo fiscal, que estimularan la creación de nuevos negocios. En 1983 la desregulación aún era fuertemente promovida junto con los programas de privatización de los servicios públicos tales como el de la empresa de telecomunicaciones British Telecom, la empresa de gas British Gas y la aerolínea British Airways (Gamble, 1994, Yarrow, 1996). La privatización de industrias estatales ayudó a reducir el gasto del sector público y en los años de la administración Thatcherista cerca de la mitad de las empresas estatales fueron privatizadas (véase el

apéndice 8). No obstante, el cambio de propiedad de muchas de estas empresas no produjo como resultado una mejor operación (Gilmour, 1992).

En este periodo los recortes al gasto público se centraron en los gastos de la autoridad local y los subsidios a las industrias nacionalizadas. Estas medidas provocaron severas confrontaciones con el NUM, el cual trató de proteger los empleos y las comunidades (Gamble 1994). El NUM era un sindicato que tenía vínculos con el partido comunista. Estos vínculos surgieron a través del papel activo que tenían algunos de sus líderes en este partido (Wrigley, 1997; McIlroy, 1999). A principios de los setenta, el NUM vio fortalecido su poder de negociación cuando derrotó exitosamente las políticas anti inflacionarias del gobierno de Heath. La huelga de los mineros recibió mucho apoyo de otros sindicatos y aprovechó su poder para conseguir sus propósitos, tal fue el caso de los cortes a las reservas de carbón para las estaciones eléctricas, que llevó a la industria a trabajar dos días a la semana. Según Barnes y Reid (1980), el caso de los mineros ganó un “tratamiento especial,” mismo que incrementó el poder de negociación del sindicato y los mineros ganaron la simpatía del público. Este hecho fue aprovechado por el partido laborista para criticar al gobierno argumentando que había adoptado una conducta irracional además de que era proclive a la confrontación. Sin embargo, también existía la sospecha de que el NUM “estaba involucrado en una cruzada política para destruir el gobierno de Heath” (Taylor, 1999:163). Por esta razón, el problema con los mineros se convirtió en un asunto político y su poder necesitaba ser limitado ya que atentaba contra la autoridad del gobierno y sus políticas macroeconómicas (Barnes y Reid, 1980, Wrigley, 1997).

El gobierno se preparó para una confrontación más contundente con el NUM adoptando una estrategia basada en la acumulación de suficientes reservas de carbón en las estaciones eléctricas y en la identificación de fuentes alternas de suministro, mismas que fueron identificadas con anticipación. En marzo de 1984 el gobierno anunció sus planes de cerrar una mina en Yorkshire sin el consentimiento del NUM. El líder sindical convocó a una huelga nacional que inició en mayo de 1984 y duró once meses. La estrategia del gobierno fue exitosa gracias al uso de la fuerza policial y los mineros

fueron aislados del movimiento laboral (Gamble, 1994). El compromiso del gobierno de limitar el poder y privilegios de los sindicatos derivó en la reforma a la ley de los sindicatos en 1984. Las reformas incluyeron la democratización de los sindicatos, la introducción de esquemas laborales flexibles, y la eliminación del exceso de personal (Gilmour, 1992). Como resultado de las reformas, la productividad mejoró y se redujo el número de huelgas. El equilibrio de poder entre el gobierno y los sindicatos cambió a favor del gobierno.

En los años que representaron el periodo de recuperación la libra esterlina favorecía las importaciones. Según Bazen y Thirlwall (1989) el balance del excedente comercial de bienes manufacturados en el Reino Unido se volvió deficitario en 1983. Las crecientes importaciones surgían por la imposibilidad de la industria británica de proveer los bienes demandados o cuando éstos eran comparados con los productos de otros países europeos, los productos británicos eran inferiores. Por tanto, los consumidores se veían estimulados a comprar productos importados, empeorando la balanza comercial (Gilmour, 1992).

En 1983 se anunció una reducción adicional del dos por ciento a la ciencia, lo que reflejaba la actitud hostil del gobierno hacia las universidades originando una fuga de cerebros de profesores británicos, que se estimó en una pérdida de doscientos profesores entre 1983 y 1988 (Gilmour, 1992:161). Contraria a esta actitud, el gobierno creaba condiciones prósperas para los politécnicos y colegios que ofrecían una formación técnica superior, pues estas instituciones eran consideradas como más eficientes. Este mismo autor explica que el gobierno también conminó a las universidades a aprovechar los fondos privados, particularmente para el financiamiento de las actividades de investigación. Pese a esta sugerencia, las fuentes de financiamiento eran limitadas en tanto que la investigación bajo patrocinio se limitaba a proyectos que tuvieran algún potencial comercial. La reputación del Reino Unido como un innovador importante se dañó considerablemente.



### 7.3.1 Impacto en la industria del calzado

La industria del calzado se sobrepuso en 1983-1984 con la recuperación de los mercados en general pues el gasto en calzado por parte de los consumidores creció rápidamente en comparación a otros productos (BRR, 1986). A mediados de 1983 la fortaleza de la libra esterlina adquirió niveles más razonables en comparación con el dólar, lo que benefició a las exportaciones y tuvo un impacto positivo en el empleo (NEDO, 1985). Las exportaciones alcanzaron los diecisiete millones de pares en 1983 y dieciocho millones de pares en 1984. Las empresas medianas y grandes que fueron más visionarias invirtieron en la adquisición de activos para su expansión contratando en consecuencia más empleados. En general, los productores eran cautelosos en la planeación de su expansión ya que tenían presente que el crecimiento de las importaciones (de 139 millones de pares en 1983 a 163 millones en 1984) ponía fuertes presiones a los peleteros quienes lidiaban con incrementos de precios de las pieles. Por su parte, los distribuidores tenían niveles de ventas sin precedentes lo que solucionaba sus problemas con los niveles de inventarios. Además, los precios se incrementaron por los crecientes costos de los materiales. Aún cuando los incrementos en precios de los suministros afectaron a los proveedores, este incremento benefició a los productores y a los distribuidores en el sentido de que les permitió crear una mayor diferenciación del producto. Así, los distribuidores y productores pudieron obtener mejores márgenes de ganancia, así como aliviar sus dificultades con el flujo de efectivo (NEDO, 1985).

Los mercados domésticos del calzado que perdieron las empresas británicas fueron atendidos por las importaciones provenientes de Italia, Suiza y España, países productores de calzado de mayor calidad y precio, destinados a los mercados de ingresos elevados (Cordwainers Collage, 1992). En esta época existía una gran preocupación por las prácticas comerciales leales entre los países miembros del GATT. Muchos países de bajos costos presionaban a países como el Reino Unido a equiparar los precios bajos o a agregar valor a sus productos. Era necesario un manejo más cuidadoso del comercio especialmente desde que el Reino Unido no recibía un tratamiento recíproco por parte de muchos otros países y el proteccionismo no era

considerado un medio viable (NEDO, 1985). Los problemas también estaban relacionados con el sistema de recolección del IVA de las importaciones ya que el Sistema Contable Pospuesto (PAS, por sus siglas en inglés) beneficiaba a los importadores al darles cierta ventaja en el manejo del flujo de efectivo mediante la concesión de tres meses como periodo de gracia para el pago del IVA. Los productores británicos no eran beneficiarios de alguna medida o ventaja compensatoria como ésta cuando exportaban a otros países de la CEE. Este sistema se abolió en marzo de 1984 (NEDO, 1985).

Muchas de las empresas que lograron sobrevivir al periodo de recesión lo hicieron a expensas de aquellas empresas cuyo negocio se colapsó. La supervivencia fue posible gracias al aumento del volumen de producción de muchas empresas para reemplazar los volúmenes de las empresas que estaban desapareciendo de la industria (Mounfield *et al.*, 1982; Rubery y Wilkinson, 1987). Los distribuidores prestaron atención a las empresas pequeñas que estaban ingresando a la industria ya que los consumidores habían ganado conciencia de la moda y el precio era un factor clave en la decisión de compra. La flexibilidad en las empresas resultó del uso casi extendido de importar las palas para reducir costos en las áreas de cortado y cerrado (NEDO, 1985). Las primeras estrategias de mover la producción a países asiáticos ocurrieron cuando las diferencias en costos hizo atractivos a estos países (Andrews, *et al.*, 1998). Los primeros países que emergieron como subcontratistas de calzado fueron Corea del Sur y Taiwán. Sin embargo, los distribuidores aún manifestaban cierta voluntad para “cooperar” con los productores. Un ejemplo de ello fue su participación en la exhibición “Mejor Hecho en Inglaterra” en octubre de 1983. Esta exhibición tenía como finalidad promover la sustitución de las importaciones. Tanto los productores como los distribuidores discutieron conjuntamente los requerimientos que harían posible la sustitución de las importaciones pues cada vez más éstas últimas crecían (véase apéndice 10).

La BUSM ofreció esquemas de arrendamiento de maquinaria con opción a compra y mantuvo cuadrillas de mantenimiento localmente basadas (Mounfield *et al.*, 1982; Rubery y Wilkinson, 1987). Los esquemas de arrendamiento con opción a compra fueron muy útiles para las empresas de menor tamaño; sin embargo, existía la necesidad de adquirir maquinaria más flexible. La BUSM perdió su posición monopolista como proveedora y dejó de brindar el servicio de mantenimiento local en 1983 cuando concentró estas actividades en sus oficinas centrales en la región de las East Midlands. Según Rubery y Wilkinson (1987) esta empresa fue hasta cierto punto responsable de la lenta modernización del equipo disponible en la industria así como de la lenta introducción de equipo adecuado para la producción de pequeños lotes de producción. El debilitamiento de la posición de la BUSM resultó en la importación de maquinaria.

Según NEDO (1985), el gobierno anunció el otorgamiento de apoyo financiero para ayudar a la modernización de la industria, esperándose que con ella, las empresas pudieran expandir sus operaciones. Aunque el gobierno no tenía planeado otorgar ayuda a las industrias tradicionales, este tipo de apoyo era consistente con su objetivo de promover la modernización de las empresas. Sin embargo, la mitad de las empresas en la industria del calzado quedaron excluidas de este esquema de apoyo. El Secretario de Estado para Asuntos Industriales anunció un paquete de ayuda financiera por veinte millones de libras esterlinas para las industrias textil, del calzado, del vestido y de tejido. Pero nuevamente, muchas empresas quedaron excluidas de este paquete financiero, particularmente aquellas que representaban la mitad de la producción de la industria. En el entretanto, el Comité de Desarrollo Económico ofreció seminarios vespertinos sobre el uso de nuevos materiales y promovía intensamente los beneficios de las mejoras en la productividad de la industria del calzado. Estos esfuerzos se vieron mermados por la aparente ineficaz difusión de los programas de apoyo que estaban disponibles.

## 7.4 El entorno de negocios durante el periodo de estabilidad (1985-1987)

El periodo de estabilidad tuvo un “periodo de crecimiento” del consumo en el Reino Unido, mismo que ocultaba la pobre operación o funcionamiento de la economía. En 1985, Nigel Lawson creyó que la estabilidad económica era sostenible si el Reino Unido se adhería al mecanismo europeo del tipo de cambio (ERM, por sus siglas en inglés). Sus esfuerzos por persuadir a la primer ministro para que el país se adhiriera fracasaron cuando ella vetó la propuesta (Gilmour, 1992). El gobierno continuó preparándose para reprimir cualquier acto violento que surgiera así como para controlar cualquier intento de quebrantar el orden público (Gamble, 1994). La desregulación tenía un impacto menor, pero siempre antecedió a la privatización (Yarrow, 1996). El sistema financiero fue objeto de una desregulación gradual y durante este proceso, la oferta de dinero creció considerablemente debido al creciente otorgamiento de crédito. Por ejemplo, en junio de 1986 el crédito a particulares creció en un 26% en comparación con el año previo (Gilmour, 1992:60). Al mismo tiempo, las tasas de interés aún se mantenían altas (11.38% en 1985), por lo que el efecto de la política gubernamental fue la estimulación del consumo y la no promoción del ahorro. El crecimiento en el consumo personal traería más adelante negativas consecuencias económicas. La deuda del consumo privado creció rápidamente alentada por el crecimiento en el endeudamiento en bienes raíces y por la desregulación del sistema financiero (Gamble, 1994). Con el tiempo, la inflación empezó a crecer al parejo del déficit en la balanza de pagos. Sin embargo, el gobierno decidió abandonar la política de un tipo de cambio sobrevaluado en un periodo en el que el dólar también estaba cayendo. En consecuencia, la competitividad del sector industrial se vio favorecida y la inflación no se incrementó (Gilmour, 1992).

En 1986, en la preparación para las elecciones, las políticas económicas mejoraron debido a una necesidad electoral del gobierno. Los objetivos monetarios fueron abandonados y aquellas necesidades sociales y materiales de la población fueron atendidas en una estrategia de corto plazo para ganar las elecciones. Margaret

Thatcher resultó ganadora de los comicios electorales; su tercer periodo abarcó el periodo de 1987 a 1990 y las políticas de los años previos se intensificaron después de 1987 (Gilmour, 1992). Los tiempos de prosperidad terminaron cuando una nueva recesión ocurrió en octubre de 1987 debido al crecimiento insostenible de la deuda y a la recesión mundial (Gamble, 1994). Además, la participación de las importaciones en los mercados británicos continuaba incrementándose acaparando más del 30% del mercado británico en 1987 (Bazen y Thirlwall, 1989).

#### 7.4.1 Impacto en la industria del calzado

Aunque en este periodo la industria tuvo sus altibajos tanto en la producción como en las importaciones, el escenario para los productores británicos parecía mejorar (BRR, 1986). La industria del calzado alcanzó una producción sorprendente en 1985, llegando a los 144 millones de pares y la producción se estabilizó a niveles normales (139 millones de pares) en 1987. La producción principalmente se destinaba al mercado doméstico, pero la producción empezó a declinar a partir de 1987, representando la pérdida de mercados domésticos (véase el apéndice 7) (Cordwainers Collage, 1992; Key Note, 1992; Fitzpatrick, 1993). El valor más alto de la producción británica (80%) era de calzado de uso diario, que representaba un segmento altamente competido y que los productores encontraron muy difícil de defender, particularmente en el caso del calzado para dama (BRR, 1986). Las exportaciones se beneficiaron de un tipo de cambio más competitivo incrementándose hasta alcanzar los dos millones de pares entre 1985 y 1987. La creciente penetración de las importaciones impactó en el mercado doméstico, mismo que se estancó y fue objeto de muchos cambios (Véase apéndice 10). A partir de mediados de los ochenta, las importaciones contribuyeron al creciente desempleo en la industria del calzado (ICC Business Ratios, 1992). En 1985 las importaciones representaban 157 millones de pares y alcanzaron los 177 millones en 1987.

Entre 1982 y 1987, la subcontratación no era ampliamente utilizada por lo que no representaba más del cinco por ciento de la producción. Las actividades que

inicialmente fueron subcontratadas fueron aquéllas realizadas en el área de cerrado, donde se llevaban a cabo las actividades más intensivas en el uso de mano de obra. La subcontratación se realizaba con talleres propiedad de la empresa que subcontrataba y se empezaba a vislumbrar que la fabricación de calzado se convertiría en un futuro en un proceso de ensamblaje (Mounfield *et al.*, 1982; Rubery y Wilkinson, 1987). Las empresas empezaron a proveerse en el extranjero de palas de piel, suelas moldeadas y tacones. Posteriormente, la subcontratación se extendió al cosido de las palas (Rubery y Wilkinson, 1987).

Los consumidores demandaban mejores productos con más contenido de moda y estilos. Por otra parte, las marcas también empezaron a adquirir gran importancia en los mercados británicos. Estos cambios en los gustos de los consumidores presionaron a los fabricantes, pero muchos empresarios no eran entusiastas hacia las inversiones en capacitación, control de calidad, modernización o remodelación de sus instalaciones. Sin embargo, las empresas guardaban optimismo con respecto a nuevas oportunidades de negocios al explotar las actividades de desarrollo del producto, diseño y nuevas habilidades administrativas. Aunque existía disposición de las empresas para colaborar con otras, y así aprovechar las oportunidades que surgían, las empresas estaban aisladas entre sí al igual que de las fuentes potenciales de apoyo. Los problemas de las empresas pequeñas estaban relacionados con la falta de habilidad para vender sus productos. Estas empresas necesitaban mejorar sus habilidades de mercadotecnia y la forma en que buscaban nuevos mercados ya que las oportunidades de mercado seguían dependiendo de los contactos personales del empresario (Cordwainers College, 1992). Las pequeñas empresas también carecían de interés suficiente por aspectos más estratégicos debido a que el empresario se centraba casi exclusivamente a la solución de los problemas de la operación diaria del negocio.

## 7.5 El entorno de negocios durante el periodo de declinación (1988-1999)

El gobierno no controló el crecimiento desmedido del crédito al consumo y, además, anunció una reducción adicional de dos centavos al impuesto al ingreso en 1988. La reducción de este impuesto sería financiada a través de los cortes al gasto en seguridad social para las clases más desfavorecidas (Gilmour, 1992). El gobierno creía que el futuro del Reino Unido estaba en el sector servicios, pero éste no contribuía al crecimiento de la actividad comercial a nivel internacional como lo hacía el sector manufacturero. Muchos servicios no son exportables y las ganancias obtenidas de los mercados extranjeros no eran suficientes para solucionar el problema del déficit en la balanza de pagos. Además, muchos servicios eran dependientes del sector manufacturero, condición muy importante considerando que el sector industrial continuaba severamente estancado (Gilmour, 1992). La productividad de la industria en general no podía incrementarse debido a que su fuerza de trabajo no era calificada, resultado de la pobre inversión en capacitación. Otros factores que contribuyeron a esta problemática fueron el alto costo del financiamiento para proyectos industriales de largo plazo y la insuficiente modernización del sector industrial. Las consecuencias de la desindustrialización fueron el decremento en la participación industrial en la producción total y un creciente desempleo en el sector (Bazen y Thirlwall, 1989).

Estas condiciones en la economía británica causaron una profunda crisis en la balanza de pagos cuyo déficit en la cuenta corriente excedía los quince billones de libras esterlinas en 1988 y los veinte billones de libras esterlinas en 1989 (Gilmour, 1992). La recesión se hizo inevitable en 1989 causando más desempleo, altas tasas de interés y la contracción de la economía (Gamble, 1994). La inflación empezó a elevarse de 3.7% en 1987 a 7.7% en 1989. Para poder controlar el crecimiento desmedido del crédito al consumo, el gobierno propició una severa depresión económica. Las tasas de interés se elevaron (a 12.88% en 1988 y 14.88% en 1989), como una forma de reducir el consumo situación que produjo muchas bancarrotas en las empresas (Gilmour, 1992). La primer ministro nuevamente fue persuadida para que el Reino Unido se adhiriera al

ERM; hecho que se concretó en septiembre de 1990. No obstante, se mantuvo escéptica y distante de la Unión Europea (Gamble, 1994). El liderazgo de Margaret Thatcher se erosionó y difícilmente podía resultar ganadora en las siguientes elecciones, por tanto, la primer ministro dimitió de su cargo abriéndole la oportunidad a John Major como una estrategia para asegurar la continuidad de las políticas promovidas por el partido conservador (Gamble, 1994; Evans y Taylor, 1996). Finalmente, asumió el cargo de primer ministro por siete años (1990-1997).

A diferencia de su antecesora, John Major no manifestó claramente una dirección ideológica e intentó definir su versión del conservadurismo mediante la promoción de reducciones en los impuestos y la generación de riqueza. Su estilo de gobernar fue diferente al de Margaret Thatcher, pero su gobierno también fue radical (Driver y Nartell, 2003). En 1991, el gobierno seguía enfrentado dificultades para la recuperación económica del país ya que la recesión también había afectado severamente al sector servicios y el sureste del país, considerada una de las regiones más prósperas económicamente. Se estima que aproximadamente cuarenta y siete mil empresas pequeñas se cerraron en ese año (Evans y Taylor, 1996). El electorado del partido conservador estaba dominado por gerentes, pequeños empresarios y trabajadores calificados quienes económicamente eran más individualistas (interesados en sí mismos) (Evans y Taylor, 1996). Así, tanto las políticas como el apoyo beneficiaron a las micro y pequeñas empresas manufactureras. La importancia que éstas adquirieron representó cambios en el entorno político y socioeconómico en el Reino Unido a finales del siglo XX (Matlay, 2002).

En este periodo también surgieron fuertes presiones por incrementar el gasto público cuando al mismo tiempo la recaudación fiscal disminuía. Se estimuló la recuperación económica a través de una iniciativa que enfatizaba los derechos de los consumidores y estableció estándares de operación para el sector servicios. Esta iniciativa se convirtió en un elemento integral de la reestructuración del estado porque promovió una mejor



administración y una eficiente prestación de servicios a través de la competencia y la disciplina de mercado (Evans y Taylor, 1996).

La reducción de la participación del gobierno central y local fue una de las principales características del periodo de Major (Evans y Taylor, 1996). El primer ministro continuó reduciendo la intervención del gobierno y muchas de las funciones de los departamentos centrales fueron transferidas a agencias comerciales en 1992. Las reformas del primer ministro se enfocaron en los servicios públicos, en la implementación de reformas con una orientación de mercado en los sectores salud, educación y el servicio civil. El primer ministro apoyaba la idea de mantener una política de tipo de cambio fijo para combatir la inflación; esta política surgió a raíz de la adopción del mecanismo de tipo de cambio del marco alemán (ERM del DM, por sus siglas en inglés), mismo que requeriría tasas de interés más elevadas. Sin embargo, en septiembre de 1992, en el denominado “miércoles negro” (*Black Wednesday*), el Reino Unido abandonó repentinamente el ERM del DM. Este repentino retiro tuvo un efecto negativo pues tanto la gente como los mercados perdieron la confianza en el gobierno. En este marco, una devaluación de la libra esterlina dentro del ERM ayudaría a la recuperación económica (Evans y Taylor, 1996). Sin embargo, la recesión y el desempleo continuaban presentes en la vida de los británicos mientras que el Partido Conservador se dividía debido a diferencias dentro del partido a causa del Tratado de Maastricht, que dio origen a la Unión Europea. En octubre de 1992 el gobierno anunció un programa que pretendía cerrar varias minas reduciendo la fuerza de trabajo a la mitad. Ésta fue una consecuencia de la decisión de privatizar la industria eléctrica causando protestas y un descontento social considerable (Evans y Taylor, 1996).

En 1993, la izquierda promovió la idea de limitar las políticas basadas en dejar el funcionamiento de muchas actividades al mercado. La izquierda reconoció que la desregulación y la flexibilidad del mercado laboral habían afectado la estabilidad necesaria para conservar una vida familiar. En este periodo, Tony Blair se convirtió en el líder del Partido Laborista. Para 1994 el Partido Conservador estaba perdiendo su

electorado lo que marcó el precedente que resultaría en la victoria del Partido Laborista en las elecciones de 1997, iniciando así el primer periodo de Tony Blair como primer ministro (1997-2001). El gobierno laborista combinó aspectos de tipo social demócrata y social liberal para la elaboración de sus políticas en materia de combate a la pobreza, servicios públicos colectivos y justicia social. Sin embargo, también adoptó un enfoque neoliberal en aspectos macroeconómicos, el conservadurismo fiscal, la estabilidad monetaria, la promoción del libre mercado, la creación de riqueza e impuestos bajos (Driver y Martell, 2002; Ludlam, 2004). El gobierno estaba a favor de la promoción de los negocios y de la competencia (Annesley y Gamble, 2004). De esta forma, y hasta cierto punto, las políticas del gobierno laborista fueron una extensión de las políticas adoptadas durante los gobiernos de Thatcher y Major (Smith, 2004). El propósito del nuevo gobierno era conseguir unas finanzas públicas sanas que permitieran crecimiento económico. Las consecuencias de este objetivo fueron un efecto negativo en el gasto social. La estabilidad se alcanzaría mediante un control estricto de la inflación en tanto hubiera estabilidad en los instrumentos económicos y las tasas de interés (Partido Laborista, 2003; Annesley y Gamble, 2004). Para mantener la inflación bajo control, el gobierno otorgó independencia al Banco Central (*Bank of England*) convirtiéndose en el responsable del control de la política monetaria, particularmente del establecimiento de las tasas de interés (Driver y Martell, 2002; Partido Laborista, 2003). Según Annesley y Gamble (2004) un Banco Central independiente era también una forma de dar credibilidad a los objetivos del gobierno. El Partido Laborista introdujo el salario mínimo en 1997 y creó leyes que introdujeron las licencias de maternidad y paternidad. El Departamento de Comercio e Industria (DTI, por sus siglas en inglés) argumentó que el salario mínimo no traería consecuencias negativas a los empleos, pero que protegería a los empleados de los abusos de los patrones y también ayudaría al país a competir en los mercados globales con calidad y no a través de bajos sueldos, como ocurría con muchos otros países (Lefebvre, 1997).

La estrategia del Partido Laborista consistió en promover la competitividad de las empresas a través de la mano de obra calificada y en el uso de la tecnología (Driver y

Martell, 2002). El apoyo gubernamental únicamente se centró en beneficiar a aquellos sectores que encajaban en el nuevo modelo promovido por el gobierno: la economía basada en el conocimiento. Esto implicaba abandonar el apoyo y el énfasis en la actividad manufacturera. El gobierno proporcionó incentivos y creó programas que fomentaran el uso de la tecnología de la información en las escuelas, tecnológicos y pequeñas y medianas empresas (Driver y Martell, 2002; Partido Laborista, 2003).

El Reino Unido continuó experimentando incrementos en los impuestos; por ejemplo, el impuesto al ingreso alcanzó el 41% (Annesley y Gamble, 2004:148). Pero también hubo una reducción de los pagos relativos a seguridad social debido al incremento en el número de contribuyentes y, por tanto, una reducción en el número de personas viviendo del gasto social (Driver y Martell, 2002). Las políticas para el gasto social introdujeron un nuevo esquema que consistió en la promoción de la asistencia social para padres solteros, personas discapacitadas y los cónyuges de personas desempleadas (Driver y Martell, 2002; Annesley y Gamble, 2004; Ludlam, 2004). El apoyo social estuvo condicionado a la búsqueda de un empleo asalariado para motivar a los desempleados a encontrar un empleo (Driver y Martell, 2002). El sector público empezó a operar a través de asociaciones entre los sectores público, privado y de voluntariado (Driver y Martell, 2002; Annesley y Gamble, 2004). El sector privado empezó a invertir en proyectos del sector público mientras que el gobierno rentaba las nuevas instalaciones al sector privado (Driver y Martell, 2002; Ludlam, 2004).

### 7.5.1 Impacto en la industria del calzado

A partir de 1989, la industria del calzado lidió con una continua reducción de la producción, que se explicó por las crecientes importaciones promovidas por los distribuidores (véase apéndice 10). Los productores no podían competir con los países de bajos costos, particularmente del sureste asiático, al mismo tiempo que la competencia se intensificaba con las importaciones de otros países de la CEE (KeyNote, 1992). La productividad cayó notoriamente y aunque hubo un incremento de un 26.5% las ventas de calzado entre 1985 y 1990, este aumento no era suficiente para

contrarrestar los efectos inflacionarios (Key Note, 1992). El gasto de los consumidores se centró en los rubros de vivienda y servicios afectando al calzado y vestido (Cordwainers College, 1992).

Los cambios en el comportamiento de los consumidores también impactaron a la industria. Las mujeres tenían una mayor frecuencia de compra debido al énfasis en la moda por lo que la durabilidad del calzado dejó de ser un factor importante. Los mercados del calzado también sufrieron un gran cambio cuando el gusto de los consumidores benefició considerablemente al calzado deportivo y para la práctica de actividades recreativas, cuyas marcas se convirtieron en el factor decisivo de la compra (BRP, 1995). Las ventas de este tipo de calzado crecieron demasiado (Cordwainers College, 1992) y este tipo de calzado se volvió popular y común en el mercado (Drewer, 2004). La manufactura de calzado en piel declinó en un 23% entre 1985 y 1992, siendo el calzado de dama y el calzado infantil los más afectados (BRR, 1990; Fitzpatrick, 1993:74-75). Los productores de calzado de otros materiales diferentes a la piel se beneficiaron y tuvieron mayores volúmenes de ventas. Sin embargo, el calzado de piel aún representaba el 70% del valor total de la producción de calzado en el periodo 1985-1990. Las ventas de calzado en piel para caballero se mantuvieron estables (BRR, 1990).

Según Fitzpatrick, 1993, las exportaciones empezaron a crecer continuamente desde 1989, año en que representaban veinticinco millones de pares, alcanzando los cuarenta millones de pares en 1996 (véase apéndice 7). Las exportaciones eran principalmente de calzado de alta calidad y moda hacia mercados con alto nivel de ingresos. La recesión también impactó en el consumo de calzado ya que la gente posponía la compra de calzado, particularmente en el sector fuertemente orientado a la moda. Asimismo, ocurrió una reestructuración de la cadena de suministro a nivel global ya que países como Corea del Sur y Taiwán desplazaron la producción a países de costos más bajos como Tailandia e Indonesia (Cordwainers College, 1992). En consecuencia, los precios del calzado se redujeron, manteniendo así su tendencia a la baja, misma que

inició a partir de mediados de los ochenta. Esta situación puede indicar, al menos parcialmente, que los productores no adoptaron estrategias relacionadas con el movimiento hacia segmentos de mercado más elevados, que eran los menos vulnerables a las importaciones. Asimismo, esto puede significar que los productores no obtuvieron incrementos adecuados en los precios de sus productos.

En ese periodo, las debilidades de los productores británicos estaban relacionadas con la falta de diseño en sus productos, particularmente en los de las empresas más pequeñas debido a que éstas no podían solventar la contratación permanente de diseñadores o la adquisición de tecnología computarizada (Cordwainers College, 1992). La industria se mantuvo como usuaria intensiva de mano de obra con grandes dificultades en lograr una mayor productividad; además, la industria no pudo asimilar con facilidad el establecimiento de una producción en línea (Key Note, 1992). Estas condiciones explicaron parcialmente la erosión paulatina de la industria (BRR, 1990).

La existencia de conflictos de intereses entre los productores y los proveedores causó grandes tensiones entre ellos. Los productores británicos necesitaban hacer mayores esfuerzos para implementar prácticas como el justo a tiempo y de pronta respuesta. Para que esto ocurriera, las empresas invirtieron en la implantación de modernas técnicas administrativas que les ayudaron, en muchos casos, a mejorar sus relaciones con los distribuidores (BRR, 1990).

En 1989, la Federación Británica de Productores de Calzado (BFMF, por sus siglas en inglés) intervino en la solicitud para el establecimiento de cuotas y otras medidas que protegieran a la industria para evitar la pérdida de más empleos. Sin embargo, el Consejo Nacional del Consumidor criticó fuertemente esta postura bajo el argumento de que las restricciones a las importaciones dejaban sin opción a los sectores más pobres, pues no podían solventar la compra de calzado de mayor precio (BRR, 1990). Según el Cordwainers College (1992) muchas empresas en la industria sólo estaban interesadas en recibir ayuda o asesoría en aspectos de mercadotecnia y de nuevos mercados, pero no tenían interés en actividades relacionadas con la capacitación por lo que sólo muy

pocas organizaciones aprovechaban el apoyo ofrecido por diversas instituciones educativas. También quedó en evidencia que las empresas únicamente estaban familiarizadas con los servicios de la banca comercial y de la Cámara de Comercio, desaprovechándose mucho del apoyo disponible. Asimismo, las empresas no confiaban en el apoyo ofrecido por el gobierno; por lo que esta situación representaba un enorme reto para las organizaciones de apoyo quienes necesitaban diseñar cuidadosamente y promover inteligentemente sus programas de apoyo.

La recesión afectó severamente a la industria del calzado en 1991-1992. Las principales consecuencias de esta afectación se reflejaron en una caída de la producción de 129 millones de pares, en 1990, a 120 millones en 1991; al mismo tiempo se incrementó el desempleo en todas las regiones productoras. Se estima que entre 1990 y 1992 se perdieron aproximadamente 7,300 puestos de trabajo en la industria del calzado. El entorno de negocios era desfavorable debido a incrementos en el precio de las materias primas y de los combustibles, incrementando los costos de producción e impactando desfavorablemente en los precios del calzado y en los márgenes de ganancias. Los empresarios percibían una parálisis del gobierno debido a la falta de políticas que verdaderamente facilitaran la recuperación económica (Hart, 1992a).

No obstante, la recesión no afectó por igual a los distribuidores de calzado. Paradójicamente, en tanto que los distribuidores de calzado barato batallaban con ventas a la baja, los distribuidores de calzado de marcas mejor cotizadas tenían incrementos en sus ventas, particularmente aquéllos en el negocio de calzado casual para caballero y calzado de elevados niveles de calidad (SLN, 1992). Este tipo de calzado mostró ser una ventaja competitiva de los productores británicos. Las presiones de los distribuidores hacia los productores en cuanto a entregas rápidas les dio una ventaja en el mercado, pero puso muchas presiones en los inventarios (Cordwainers College, 1992). Además, para 1992 los productores de calzado ya estaban lidiando con las “amenazas” de las importaciones provenientes de China. Este país había

desarrollado rápidamente su industria del calzado convirtiéndola en una industria de alta tecnología y con un notable mejoramiento en su calidad. Hart (1992b) explica que la automatización llevó a China a producir 2,700 millones de pares anuales y a exportar alrededor de 800 millones. Bajo esta “amenaza” se tomaron ciertas medidas en contra de China aprovechando que este país aún no era miembro del GATT, pero principalmente, porque China no tenía un comercio recíproco con otros países y las condiciones laborales en muchas de sus fábricas de calzado eran cuestionables.

La flexibilidad en los grandes volúmenes de producción hizo necesaria la subcontratación para la producción en otros países. Los grandes productores británicos estaban subcontratando tanto componentes como calzado semiterminado (Fitzpatrick, 1993; Oxborrow, 2000). La producción entonces empezó a basarse en la importación de las palas y realizar únicamente las actividades de terminado en el Reino Unido (ICC Business Ratios, 1992; Key Note 1992; BRP, 1995). En este periodo, dicha práctica ya era considerada el futuro de los productores británicos. Algunos de ellos, empezaron a establecer las actividades de manufactura en países como Hong Kong, Corea del Sur o Taiwán; otros productores, buscando costos más bajos, movieron la producción a Indonesia, Tailandia o a países de la Comunidad Europea. Las inversiones en activos fijos sólo eran realizadas por las grandes empresas quienes introdujeron en la industria una nueva “oleada de innovación tecnológica” a la cual las empresas de menor tamaño no pudieron adherirse hasta 1992, año en que las empresas más pequeñas tuvieron mejores condiciones que les permitieron modernizarse (Cordwainers College, 1992). A partir de 1992, el número de empresas en la industria empezó a disminuir notablemente; en 1992, la industria contaba con 789 empresas y este número se redujo a 630 empresas en 1993. La rentabilidad de las empresas productoras de calzado continuó decayendo, por ejemplo, en el periodo 1990-1991 el margen promedio de ganancias era del seis por ciento. En el periodo 1991-1992 era de 4.9%, disminuyendo al 3.4% en el periodo 1992-1993 (BRP, 1994). En noviembre de 1993, el presupuesto benefició a la industria al extender la aplicación del cero por ciento de IVA a dos números adicionales en el calzado infantil (BRP, 1994). Entre 1993 y 1995, la

incapacidad de la industria para competir se debía a sus sistemas de producción obsoletos e ineficientes (BRP, 1996). Las empresas de menor tamaño no invirtieron en I&D debido a la falta de recursos financieros. Estas empresas también se enfocaron en el día a día de sus operaciones en lugar de trabajar en los aspectos estratégicos de su negocio (Banks, 1997).

En 1994, grupos de consumidores manifestaron su preocupación sobre el cumplimiento de aspectos éticos por las empresas productoras de calzado. Oxborrow (2000) explica que las empresas de la industria del calzado fueron “presionadas” a apegarse estrictamente al cumplimiento de prácticas éticas y de seguridad industrial, de manera que cumplieran con los requisitos y estándares de los distribuidores. El impacto de esta presión fue que las empresas debieron mejorar el tipo de contratos laborales ofrecidos, las normas de seguridad y la calidad del servicio para poder conservar los contratos de proveeduría con sus distribuidores. Estas inversiones no eran costeables para muchas empresas, razón por la cual muchas de ellas cambiaron su producción a otros países. Los consumidores también presionaron para el establecimiento de una mejor legislación relativa a aspectos laborales y ecológicos, tal es el caso de la reglamentación para el uso mínimo de solventes. Los aspectos sociales cubrían las áreas de salud y seguridad de los trabajadores (Perkins, 2000).

A finales de 1994, y principios de 1995, la industria del calzado parecía dar señales de recuperación sin que ésta fuera sostenible (BRP, 1995, 1996). En la segunda mitad de 1996, los mercados del calzado experimentaron un incremento en el gasto de los consumidores en este rubro (Leather y Footwear, 1996). La reducción gradual en las tasas de interés también benefició las ventas de calzado, incrementando la demanda de calzado importado y dejando a los fabricantes británicos con márgenes muy apretados. A nivel internacional, la industria había adoptado las operaciones de ensamblaje como una forma de lograr altos estándares de calidad y mantenerse competitiva. Este tipo de producción involucró la “descalificación” de los puestos de trabajo y la aplicación de tecnología avanzada (Howie, 1998b). Consecuentemente, más fabricantes movieron la



producción a otros países para solucionar sus problemas de costos, práctica que se generalizó en la industria del calzado en 1994.

Los consumidores fueron cada vez más demandantes de mejores niveles de servicio y de actividades de valor agregado en los demás niveles de la cadena de proveeduría. Los productores tenían que buscar la forma de conservar su lugar en la cadena de proveeduría a pesar de que la competencia fuera demasiado intensa y de que su dificultad por producir en el Reino Unido calzado que satisficiera las necesidades del mercado. Por tanto, muchos productores dejaron de fabricar calzado y se convirtieron en proveedores de servicios como el diseño, importación, administración de la producción, I&D, control de calidad, logística, reprocesamiento e intermediación. De esta forma, lograron conservar muchos puestos de trabajo calificados y contribuir significativamente al valor agregado (Oxborrow, 2000).

El Plan de Acción de la Industria Británica del Calzado centró sus esfuerzos en dar asistencia a los productores pequeños volúmenes para encontrar nuevos clientes tanto en el Reino Unido como en el exterior. Estos productores fueron los más afectados cuando la producción británica se movió a otros países. El apoyo también se centró en promover el establecimiento de vínculos entre proveedores, productores y distribuidores. En una segunda etapa del plan, se planeó la vinculación de la industria del calzado con instituciones educativas así como promover el reclutamiento de personal para la industria (LF, 1998a).

Las necesidades que la industria tenía en términos de recursos humanos se centraban en encontrar personal capacitado en el desarrollo de producto, particularmente en las áreas de diseño y aspectos técnicos del calzado (Bebí, 1996). La industria necesitaba diseñadores, ingenieros y profesionales de las ventas (Kottler, 2000). Era evidente que la gente en la industria requería mucha capacitación en aspectos técnicos y de negocios, pero éste era un rubro en el que las empresas no invirtieron demasiado (Jones, 1998). Las instituciones de educación apoyaron a la industria con programas para el desarrollo de diversas habilidades. La Universidad Se Montfort en Leicester y el

Cordwainers College en Londres empezaron a ofrecer cursos de diseño de calzado con la finalidad que los egresados se incorporaran a la industria del calzado británica. Por su parte, el South Fields College en Leicester otorgó un Diplomado Nacional en Tecnología y Moda en el Calzado, mismo que fue avalado por la Universidad De Montfort. Este diplomado desarrollaba en los alumnos habilidades en diseño, conocimiento técnico y conocimiento sobre los procedimientos de control de la calidad (Beeby, 1996).

Las actividades de mercadotecnia eran ampliamente subestimadas (Sims, 1997; LF, 1999a; Oxborrow, 2000). Un aspecto importante era mejorar la imagen de la industria ya que la erosión de ésta no contribuía a atraer a las nuevas generaciones a ella. Se requería invertir en actividades de relaciones públicas que promovieran y difundieran los casos de las empresas exitosas favoreciendo a una imagen más positiva de la industria (Oxborrow, 2000). Las dificultades también se relacionaban con hacer una diferenciación de marca, particularmente en el caso del calzado para dama. Los productores no estaban conscientes de que la marca tenía que respaldarse con actividades que ayudaran a su posicionamiento y fortalecimiento en el mercado. Esta falta de conciencia reflejaba en cierta forma la visión de corto plazo bajo la cual operaban muchos empresarios. Sin embargo, esta parálisis también se puede explicar por la falta de recursos o la pobre asignación de los mismos a actividades de mercadotecnia. Es así como quedó de manifiesto la falta del uso de una visión de mercado de los empresarios (LFR, 1996b; Banks, 1997), quienes necesitaban desarrollar habilidades en la planeación del negocio, manejo del cambio y desarrollo de estrategias (Oxborrow, 2000). Las empresas tenían que desarrollar flexibilidad lo que también requería una renovada cultura organizacional y el conocimiento profundo del empresario de su empresa, una mejor comprensión y más cercana relación con el consumidor final así como cambios en las actitudes que reflejaran una actitud de “*lo puedo hacer*” (LF, 1999a). En 1996 la industria lanzó la campaña “Calzado Británico de Construcción Goodyear Welted” con el propósito de promover la manufactura británica de calzado y reforzar el enorme status que gozaba este tipo de calzado en los

mercados europeos, estadounidense y japonés (LFR, 1996c; Howie, 1998c). La campaña fue considerada como una iniciativa de mercadotecnia y relaciones públicas que impulsaría también las exportaciones e impulsada por la Asociación Británica de Calzado (BFA, por sus siglas en inglés) (Howie, 1998c).

El gobierno redujo las tasas de interés al 6.25% en 1998 y a un 5.5% en 1999. Esta medida benefició a la industria, pero la fortaleza de la libra esterlina no favoreció la competitividad de las exportaciones (Campbell, 1998; LF, 1999a). Después de 1996, las exportaciones se estabilizaron en los 39 millones de pares en 1997 y 38 millones de pares en 1998. El éxito de las exportaciones en calzado de moda se debió a los esfuerzos de la BFA en promover este tipo de calzado mediante el apoyo para la participación en ferias comerciales internacionales (LF, 1998c).

La industria tuvo una declinación adicional en 1999 cuando las noticias sobre muchos fracasos de empresas fueron comunes, incluyendo casos de productores de componentes, proveedores, productores de calzado y distribuidores. El número de empresas en la industria cayó de 500 empresas en 1997, a 400 en 1999; con una pérdida de empleos de 8,190 puestos de trabajo en este periodo. Las importaciones se incrementaron de 247 millones de pares en 1997 a 290 millones de pares en 1999. En este mismo año (1999), el 85% del calzado que se vendía en el Reino Unido era importado en tanto que otros mercados extranjeros continuaban cerrados para los productores británicos (LF, 1999b). Las posibilidades de continuar produciendo grandes volúmenes de calzado eran casi mínimas. En este año muchos productores se enfocaron a la producción de calzado para exportación y muchas empresas se beneficiaron del apoyo y asesoría sobre cómo desarrollar mercados extranjeros otorgado por el organismo Comercio Internacional Británico (Bowen, 1999). Sin embargo, las organizaciones de apoyo también se vieron severamente afectadas por las condiciones cambiantes del entorno en la industria del calzado. A pesar de la existencia de una buena red de apoyo para el sector, algunos servicios se redujeron debido al cierre de muchas de las instituciones de la red, tales como el Centro de

Diseño de Nottingham. La reducción del número de organizaciones de apoyo se explica por la erosión de la industria, pero también por la necesidad de recursos comunes en cuanto a tecnología de la información y habilidades en diseño en la industria del calzado, del vestido y textil, así como en la economía en general (Oxborrow, 2000).

El sector calzado era visto por el gobierno como una industria obsoleta con un futuro muy cuestionable por lo que la ayuda nunca consideró el mejoramiento de las condiciones a nivel nacional. La falta de apoyo dejó a muchas de las empresas de menor tamaño completamente desprotegidas además de que las aisló de las oportunidades que podían crearse a través del comercio electrónico. La única ayuda proveniente de algunas instituciones gubernamentales fue la negociación a nivel internacional de ciertos aspectos comerciales. Existían algunas barreras comerciales y desigualdades que violaban las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), mismas que afectaban profundamente a los productores británicos (Howie, 1999; LF, 1999b). Por ejemplo, los mercados de China continuaban cerrados a las importaciones, mismas que ocurrían únicamente bajo circunstancias excepcionales. No obstante, algunas importaciones de calzado chino en el Reino Unido eran introducidas bajo la consigna de que se trataba de calzado proveniente de Vietnam y así poder beneficiarse de tarifas preferenciales que evadían los mecanismos que frenaban las importaciones (BFA en LF, 1998a). Otra estrategia utilizada por China fue introducir el calzado a través de otros países de la Unión Europea (Hart, 1992b). En cambio, cuando fue necesario el apoyo del gobierno para conseguir condiciones de competencia justas en los mercados internacionales, éste únicamente presionó por la reducción de tarifas. Así, la industria fue prácticamente abandonada y debía sobrevivir por sus propios medios (LF, 1999b).

## 7.6 La industria del calzado británica después de 1999

El cluster de Northampton se conservó como el principal productor de calzado en el Reino Unido y ganó reputación internacional como un productor de calzado para caballero de muy alta calidad, particularmente bajo la construcción *welted* (entrevista

con representante del centro de apoyo tecnológico, 2004). La localidad se ha expandido gracias a la Ley de Nuevas Ciudades, y ha desarrollado una buena infraestructura comercial, educativa, social y recreativa. Northampton se localiza en un punto equidistante entre Londres y Birmingham. Se encuentra adyacente a la autopista M1 y en un fragmento de la principal línea ferroviaria Londres, Birmingham, Liverpool y Manchester (MYB, 2005).

El cluster de Leicester declinó considerablemente y sólo quedan unas cuantas empresas dedicadas a la manufactura de pantuflas infantiles, calzado en lona, calzado deportivo, particularmente para fútbol, jockey, tenis y golf, y, principalmente, calzado para dama. Leicester tiene aproximadamente 280 mil habitantes y el acceso a la ciudad es fácil por los aeropuertos de Londres, East Midlands y Birmingham. Leicester aún depende del sector industrial, pero en la actualidad las industrias que ahí se localizan son la textil, la del vestido, electrónica, de alimentos y bebidas, impresión y plásticos. Asimismo, la ciudad cuenta con dos universidades y varios centros educativos a nivel técnico profesional (Universidad de Leicester, 2005).

La región de Norwich se especializa en calzado de noche para dama y caballero, así como en calzado para baile de salón. El empleo en la región se enfocó prácticamente en el sector servicios y el empleo en el sector industrial únicamente es del diez por ciento y continúa en decremento. En el 2001, Norwich tenía una población estimada en 121,700 habitantes (Norwich City Council, 2005). La región se comunica con otras zonas del país a través de varias carreteras, tales como las M11, A14 y A11 (vía Cambridge); la A12 y A140 (vía Ipswich) desde Londres, el sureste de Inglaterra y el puerto del ferry de Harwich. La carretera A145 y A47 comunica con la región de las Midlands y el norte del país. También existe un aeropuerto regional y vías de ferrocarril.

Finalmente, en la región de Lancashire sólo quedan unas cuantas empresas que producen pantuflas y calzado sintético de bajo precio (entrevista con representante del centro de apoyo tecnológico, 2004).