



# Capítulo 8

## Casos de estudio en la industria del calzado del Reino Unido

Este capítulo presenta los estudios de caso desarrollados a partir del estudio de campo en el Reino Unido. Inicialmente se presentan los casos relativos a las PYME de acuerdo al periodo económico en el cual fueron creadas. Posteriormente se mostrará los casos de estudio de las instituciones de apoyo, cuya función ha sido la representación, asistencia tecnológica y de educación y entrenamiento en áreas relacionadas directamente con la industria del calzado. En la tabla 22 se encuentra un resumen del perfil de las PYME que participaron en este proyecto.

Tabla 22. Perfil de las PYME en la industria del calzado en el Reino Unido

Empresa	F	G	H	I	J
Periodos vividos	A partir de la desindustrialización hasta la declinación	A partir de la desindustrialización hasta la declinación	A partir de la desindustrialización hasta la declinación	A partir de la recuperación hasta la declinación	A partir de la recuperación hasta la declinación
Año de creación	1972	1880	1977	1995	1995
Localización	Lincolnshire	Northamptonshire	Escocia	Essex	Northamptonshire
Tamaño	Pequeña	Mediana	Pequeña	Pequeña	Pequeña
Tipo de empresa	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Tipo de calzado	Sandalias en piel para damas	Calzado formal en piel para caballero	Calzado en piel para gente con necesidades especiales y suecos	Calzado de moda para damas	Calzado en piel para niños de 0 a 4 años
Mercado	Medio-Alto	Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto
Objetivos iniciales	Expansión del negocio	Proveer calzado para caballero cómodo y durable	Ayudar a gente con necesidades especiales	- Ganarse la vida - Producir con bajos costos - Ofrecer calzado de moda para damas - Centrarse en el segmento medio-alto	- Hacer un producto del cual sentirse orgulloso: práctico, divertido y de moda - Ser el productor más grande de este tipo de producto en el Reino Unido
Estrategia inicial	- Manufactura de sandalias para damas - Distribuidor de calzado extranjero - Organizador de sus propias pasarelas y participación en ferias - Contacto personal con los trabajadores	- 100% manufactura en el Reino Unido - Calzado formal en piel - Inversión en la marca	- Nicho de mercado - Zapato hecho a mano	- Diseño - Calzado para damas	- Copiar un modelo existente - Explotación de contactos personales para desarrollar ventajas
Cambios en:	-	-	-	-	-
Objetivos	- Aumentar clientes - Atraer a nuevas generaciones - Fortalecer la marca - Invertir en desarrollo del producto	- Mantener la inversión en la marca y promoción de las características únicas del producto - Producir calzado para futuras generaciones	- Mejora continua - Sobrevivir en un área tan alejada	- Generar suficientes ganancias - Ganar la lealtad del cliente - Ofrecer moda - Mantener bajos costos	- Fortalecer la marca - Mantener buen servicio, calidad y ventajas relacionadas con el diseño - Reducir tiempo de entrega

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados en el trabajo de campo

Tabla 22. Perfil de las PYME en la industria del calzado en el Reino Unido (continuación)

Empresa	F	G	H	I	J
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propias tiendas, venta por catálogo e internet</li> <li>- Distribuidor de calzado extranjero de alta calidad para temporada de otoño-invierno</li> <li>- Inversión en publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca reconocida+“hecho en el reino Unido”+ “hecho en Northamptonshire</li> <li>- Alta calidad</li> <li>- Subcontratar producción</li> <li>- Aumentar el contenido en diseño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de sus propios insumos</li> <li>- Propia tienda</li> <li>- Venta por internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de diseños para garantizar su exclusividad</li> <li>- Venta por internet</li> <li>- Propias tiendas</li> <li>- Explotación del “hecho en el Reino Unido”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explotación del “hecho en el Reino Unido” + “hecho en Northamptonshire</li> <li>- Explotación de aspectos de seguridad y ambientales</li> <li>- Colaboración y alianzas</li> <li>- Uso del internet</li> <li>- Proveedor exclusivo</li> </ul>
Exportación	No	Sí	No	Sí	Sí
Mercados de exportación	-	Estados Unidos, Japón, Europa, Malasia, China y algunos países de África	-	Europa	Estados Unidos, Asia y Europa
Apoyo de proveedores	La proveeduría para pequeñas empresas desapareció y a los proveedores no les interesa vender pequeñas cantidades	Las industrias de apoyo desaparecieron con la desaparición de la manufactura en el Reino Unido	Se centra únicamente en las grandes empresas y sólo les interesan los grandes volúmenes	Se centra únicamente en las grandes empresas por lo que es necesario importar insumos. Es importante una buena relación con ellos.	La proveeduría también desapareció por lo que sólo quedan unos cuantos
Vínculos con otras empresas	Sí	No disponible	No	No	Sí
Dificultades relacionadas con:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento está desapareciendo</li> <li>- Proveeduría</li> <li>- Atraer gente a la industria</li> </ul>	Imposible competir en precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveeduría</li> <li>- Ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveeduría</li> <li>- Costos</li> <li>- Parques industriales inadecuados</li> <li>- Políticas gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveeduría</li> <li>- Burocracia</li> <li>- Costo de la mano de obra</li> <li>- Transferencia de habilidades a Asia</li> </ul>
Usaria de instituciones de Apoyo	No	Sí	No	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados en el trabajo de campo

Tabla 22. Perfil de las PYME en la industria del calzado en el Reino Unido (continuación)

Opinión de las instituciones de apoyo	- Existencia de buenas escuelas de diseño - Ahora se concentran en apoyar a los distribuidores	La importancia de instituciones de apoyo públicas y privadas ha disminuido con el decline de la industria	- Costo de las membresías de algunas organizaciones de apoyo - Hay regiones que han sido marginadas de este tipo de servicios	- Buen apoyo de organismos de representación, pero muy limitado - Buenas escuelas de diseño - Ausencia de apoyo gubernamental	Las instituciones de apoyo son muy débiles
Otros aspectos	Los países asiáticos están aprendiendo muy rápido	-	-	Mano de obra floja	- Es difícil encontrar mano de obra calificada - La fortaleza de la moneda ha erosionado las oportunidades de exportación - A las empresas grandes y los distribuidores les interesan los márgenes de ganancia

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados en el trabajo de campo

## 8.1 PYME creadas en el periodo de desindustrialización (1970-1978)

### Empresa F

El caso F representa una empresa pequeña localizada en la región de Lincolnshire y fue creada en 1972 con la finalidad de atender el segmento medio-alto de sandalias para dama, en piel y hechas a mano. Antes de iniciar su propio negocio, el empresario desempeñó el cargo de gerente de entrenamiento en una empresa grande productora de calzado. Esta experiencia, y su deseo por independizarse, lo llevaron a crear su propio negocio. En palabras del propio empresario, éste se convirtió en una forma de vida al permitirle disfrutar la actividad de hacer zapatos y al mismo tiempo conservar su independencia. Su libertad se ha manifestado en el propio estilo de administrar su

empresa, muy personal y con gran influencia del movimiento hippie de los años setenta lo que le ha dado autenticidad.

El nicho de mercado fue descubierto cuando a principios de los setenta, el empresario tuvo éxito al reproducir un par de sandalias, originalmente sintéticas, en piel. El dueño descubrió que este producto empezó a tener una alta demanda y así fue como decidió concentrarse en este mercado. Sin embargo, cuando la empresa inició sus operaciones, la industria del calzado en el Reino Unido empezaba a enfrentar severas dificultades. En su opinión, éstas sólo eran el reflejo de las condiciones que había en ese periodo:

*“en este país la ausencia total de inversión [y] la pobre administración [hizo] que los pequeños negocios familiares sobrellevaran [su negocio durante] los años sesenta y setenta para luego decaer completamente por estas mismas razones. Me parece que esto se debe en parte a que fuimos unos de los primeros países en industrializarse y teníamos que ser uno de los primeros en desindustrializarse.*

El posicionamiento de la empresa en la industria del calzado fue gracias al uso de técnicas manuales en la elaboración de calzado “personalizado” y al desarrollo de una marca propiedad de la empresa. Cada par de sandalias era hecho de manera que se ajustara a las características de los pies del cliente. Este modo de producción permitió a la empresa manejar bajos niveles de inventario y desarrollar la flexibilidad necesaria. De esta forma, la empresa sólo requería tecnología simple pues el insumo principal era la destreza manual para la fabricación del calzado.

Las características de los productos también fueron el principal medio para competir con otros fabricantes; en ese contexto la variedad de colores fue un factor primordial para la diferenciación de los productos. En los años setenta la variedad de colores en calzado era altamente demandada, pero muy pocos productores podían satisfacer esta necesidad. Otra estrategia que el empresario aplicó fue el ofrecimiento de maquilar calzado a otras compañías con la finalidad de ampliar sus oportunidades de negocios.

Sin embargo, esta oportunidad rara vez ocurrió porque, según el empresario, la colaboración entre los fabricantes de calzado siempre ha estado más relacionada con *“un comportamiento de caballeros a pesar de ser competidores.”* Además, el dueño ofrecía a sus clientes la posibilidad de reparar el calzado que habían adquirido en su empresa; esto con la finalidad de ofrecer un servicio que generara valor agregado. La idea surgió de una observación del dueño con respecto al apego que llegan a desarrollar las personas a ciertos objetos personales y que les resulta difícil desechar, sentimentalmente hablando, cuando éstos han cumplido su vida útil.

La importancia que el dueño asignó a las personas, tanto a sus clientes como a sus empleados, también se convirtió en un factor estratégico. Por un lado, los clientes apreciaban el contacto personalizado con la empresa lo que contribuyó al desarrollo de una lealtad muy sólida. Esto se tradujo en un factor que ayudó a la empresa a sobrevivir en los periodos más difíciles por los que atravesó la industria en los años ochenta y noventa.

La compañía controló su propia distribución mediante la venta postal por catálogo que fue todo un éxito en las décadas de los setenta y ochenta cuando la industria tenía un fuerte problema con la distribución. El empresario explicó que los distribuidores buscaban fuentes cada vez más baratas de proveeduría que apoyaran sus operaciones de bajos niveles de inventario y así poder generar elevados márgenes de ganancia. Esto tuvo un impacto negativo en muchas empresas, principalmente en aquellas que sólo producían grandes volúmenes. La estrategia de venta postal por catálogo permitió tener contacto directo con los clientes y ganarse su confianza.

La supervivencia de la empresa ante un entorno tan cambiante y ante la notoria erosión de la industria, fue explicada por el dueño como una cuestión de:

*exposición, personalidad y espíritu. Sentimos que, como sobrevivientes, crecimos demasiado y aún estamos aquí. El hecho de que seamos un negocio tan pequeño y personal [hace que] sepa todos los nombres de mis clientes. Veo mi lista de correo y todavía reconozco sus nombres. Muchos de ellos han estado ahí por treinta años..., es por este tipo de autenticidad que siguen llamándonos... aún el perro ladrando en el fondo es parte de la experiencia [de los clientes con mi empresa]. Si no tuviéramos ese contacto con los clientes, nosotros, esta empresa, habría desaparecido a principios de los noventa.*

El desarrollo de una estrategia de marca era importante; ésta necesitaba fortalecerse ya que representaba la cultura organizacional de su empresa y en cierto modo la personalidad del empresario. Estas características ayudarían a sus clientes a identificarse con la marca y a reconocer los productos de la empresa. El dueño explicó que la marca era importante porque

*es la que dicta el mercado... las fábricas [como objeto material] son nada, nadie quiere comprar las fábricas, [los clientes] quieren comprar la marca. Todo se reduce a la marca; [a los clientes] les interesa la marca como algo que tiene valor para ellos.*

Debido a la estacionalidad del calzado en general, el empresario reconocía que su producto era uno de los más afectados por esta característica de la industria. En la década de los ochenta desarrolló una estrategia complementaria que le permitió mantener un nivel de ventas en la temporada otoño-invierno. Ésta consistió en dedicarse a la distribución de calzado invernal de buena calidad a precios muy competitivos. Adicionalmente, se continuó con actividades de desarrollo del producto para incrementar el número de estilos, mismos que eran exhibidos en eventos comerciales y en las propias pasarelas que el empresario organizaba.

En la experiencia del empresario, la industria del calzado empezó a dar señales de declinación en los años noventa. Las industrias productoras de insumos fueron desapareciendo gradualmente. Los pocos proveedores que sobrevivieron perdieron el

interés de hacer negocios con las empresas de menor tamaño y éstas carecían de suficiente poder negociador para conseguir buenos tratos con los proveedores. Aún cuando el dueño tenía la disposición de pagar un precio más alto a cambio de insumos de buena calidad, los proveedores se rehusaban a vender pequeñas cantidades. De esta forma, los planes de expansión del empresario se cancelaron porque para poder concretarlos, necesitaba del apoyo de sus proveedores. El empresario considera que los proveedores perdieron oportunidades de negocio al enfocarse únicamente en las grandes empresas e ignorar a las de menor tamaño. Este comportamiento fue común tanto en proveedores nacionales como extranjeros. Así, en la opinión del empresario “la industria del calzado se contrajo... debido a la reducción de proveedores de componentes, toda la infraestructura de proveeduría para pequeños productores había desaparecido.” También ocurrió la desaparición gradual de industrias de apoyo, tales como la producción de revistas especializadas en aspectos de calzado, mismas que a pesar de que eran una valiosa fuente de información, cesó su publicación.

Este escenario se complicó por los costos elevados de la mano de obra en la industria y por la pérdida de *know how* con el retiro de los empleados, mismo que se agravó con el escaso reemplazo de la fuerza de trabajo. Las nuevas generaciones veían a la industria del calzado como un área poco atractiva para su futuro laboral. A este respecto, el empresario tuvo el acierto de desarrollar una buena relación de largo plazo con sus trabajadores mediante el contacto personal con ellos y el ofrecimiento de contratos anuales de trabajo. Este tipo de contratos eran raros en la industria puesto que ya era práctica generalizada el ofrecimiento de contratos laborales con una duración de tres a seis meses. De esta forma, los trabajadores también desarrollaron lealtad a la empresa a pesar de que se les ofrecían salarios menores en comparación con los de otras industrias establecidas en la localidad.

En la década de los noventa la pequeña empresa modificó su estrategia de distribución de calzado para la temporada invernal al sustituir el producto anterior por un calzado de calidad mayor que gozaba de la buena reputación de una marca europea. Esta marca

dio mucha mayor confianza a sus clientes quienes valoraron su contenido en diseño. Sin embargo, aun en la temporada baja de venta de sandalias, el empresario incentivaba su demanda mediante el ofrecimiento de descuentos si los clientes ordenaban su producto en el otoño y en el invierno.

Cuando la industria del calzado sufrió una contracción considerable, el empresario redujo su inversión en desarrollo de producto, haciendo modificaciones menores a sus modelos existentes para mantenerlos acordes a las tendencias de la moda. Por cuestiones de costo y tiempo disponible, el empresario dejó de participar en eventos comerciales y canceló la organización de pasarelas. El incremento en la base de sus clientes se dio gracias a la recomendación personal que éstos hacían a su círculo de amistades, resultado de la lealtad que logró desarrollar en ellos. El uso de la internet se adoptó como un medio para crear una plataforma publicitaria del catálogo de productos y para ampliar el número de clientes. La inversión en el fortalecimiento de la marca continuó mediante su publicidad en revistas y otros medios impresos. La empresa siguió controlando su propia distribución mediante la venta postal por catálogo y la apertura de dos pequeñas tiendas para la venta de sus productos.

A pesar de ser una empresa pequeña, su negocio creció considerablemente y esto hizo que, con el tiempo, el dueño comprendiera que el tamaño de la empresa había facilitado su adaptación a los cambios ocurridos en la industria. El dueño manifestó que el desempeño financiero del negocio siempre fue satisfactorio y había superado sus expectativas, considerando que no tenía como objetivo principal la generación de utilidades. El dueño comentó que la independencia que siempre buscó en su empresa le permitió en varias ocasiones

*no obsesionarse con obtener utilidades para poder sobrevivir; no tengo a quien rendirle cuentas anualmente... somos un tipo de negocio inusual, sólo con tomar en cuenta nuestras raíces, éstas establecen nuestras políticas. Posiblemente por adoptar un enfoque más relacionado con un*

*estilo de vida generamos un negocio cómodo que nunca tuvo pérdidas, sólo producimos lo suficiente para continuar.*

Con respecto a las organizaciones de apoyo, el empresario señaló que el principal cambio que hubo en éstas fue que sus actividades terminaron concentrándose en brindar apoyo a los distribuidores de calzado, en lugar de continuar apoyando a los productores. Él conocía a varias de estas organizaciones, sin embargo, decidió mantenerse distanciado de ellas para preservar su independencia con excepción de una ocasión. En los años setenta, su empresa recibió apoyo del gobierno y el dueño quedó satisfecho con la ayuda recibida:

Pienso que había mucho apoyo disponible hace bastante tiempo. En los setenta aún había ayuda para las pequeñas empresas [y las] industrias, tanto para iniciar como para continuar con sus operaciones... mucho de ese apoyo desapareció en los años de Margaret Thatcher. Yo recibí mucha ayuda no financiera... nosotros teníamos una fábrica, previa a ésta, y conseguimos la actual gracias a una agencia gubernamental, pagando una renta comercial accesible, al principio también tuvimos ayuda en el manejo de la contabilidad y en otro proyecto... mucho de eso ya no existe.

## Empresa G

El caso G representa una mediana empresa familiar que existía previamente al periodo que cubre este estudio. Este caso se basó en las respuestas del gerente administrativo a un cuestionario enviado electrónicamente. La empresa fue creada en 1880, en la región de Northamptonshire, por tres hermanos con la finalidad de fabricar calzado de vestir para hombres, que fuera cómodo, durable y con un diseño exclusivo en piel.

El gerente administrativo explicó que las importaciones provenientes de países con bajos costos de mano de obra, tales como Rumania, Polonia y España afectaron fuertemente a la industria británica en los años setenta. Las importaciones eran fuertemente promovidas por la gran concentración de los distribuidores y por la

existencia de un número reducido de ellos. Éstos en general preferían las importaciones porque les permitía utilizar los precios bajos como estrategia comercial. Esta actividad trajo como consecuencia severas dificultades para los productores de calzado en el Reino Unido. En su opinión

*Desde entonces ha sido imposible para los productores británicos competir en precio por lo que una gran parte de la industria no pudo responder adecuadamente ante esta situación. Hubo un fracaso colectivo en la adaptación provocando que la mayoría de los productores de grandes volúmenes y muchas pequeñas y medianas empresas hayan desaparecido de la industria.*

El entrevistado mencionó que uno de los principales impactos que la empresa recibió en la década de los ochenta, fue el cambio generalizado hacia el uso de un calzado de tipo más casual. Este cambio estimuló el incremento en la producción de tenis debido a que los consumidores dejaron de utilizar calzado formal, incluso para realizar sus actividades profesionales. Para poder enfrentar estas condiciones en el mercado, la empresa requirió aplicar dos estrategias: la primera fue la búsqueda de nuevos mercados mediante la exportación y, la segunda, fue ofrecer un calzado más casual que se distinguiera por su diseño. Estas medidas se aplicaron para complementar la estrategia principal de la empresa que era continuar concentrándose en los mercados de alto valor, mismos que pueden solventar precios elevados. La empresa explotó las habilidades de manufactura más tradicionales basadas en un alto contenido de trabajo manual. El incremento en las importaciones continuaba causando grandes estragos en la industria, sin embargo, uno de los cambios que hubo a este respecto es que la amenaza ahora provenía de países como Portugal y Brasil. El gerente indicó que la supervivencia de muchas PYME se debió a que:

*A las PYME que aún quedaban en la industria del calzado sólo les quedaba resistir y escudarse en la fortaleza de nuestras marcas y nuestra reputación a nivel mundial de excelencia, a pesar de ser un calzado de precio elevado. En este contexto la denominación “Hecho en Inglaterra” todavía significa algo,*

*particularmente cuando va respaldada por el “Hecho a mano en Northamptonshire...*

En los noventa la empresa continuaba invirtiendo en la marca y en la promoción de las características distintivas de sus productos. La introducción de un calzado elegante y con un estilo compatible con el gusto de las nuevas generaciones, fue posible mediante

*la creciente importación del producto, mismo que es vendido bajo nuestra propia marca; esta medida serviría de subsidio a los crecientes costos de nuestra producción en el Reino Unido. Estamos profundamente convencidos de que la base de producción en el Reino Unido con la reputación que le brinda el “Hecho en Inglaterra” continuará siendo muy importante para nosotros.*

Este tipo de estrategia fue una forma de contrarrestar las importaciones provenientes del Lejano Oriente que invadió los mercados domésticos. Por tanto, las firmas que lograron sobrevivir emplearon esta misma estrategia porque sus marcas estuvieron respaldadas por la reputación y tradición de la empresa. Una larga historia y prestigio hicieron que la tradición de la empresa fuera un factor importante para su supervivencia. Los productos de la empresa estuvieron respaldados por el valor de la marca, mismo que se asocia a un alto nivel de calidad en el mercado, al empleo de habilidades tradicionales, a una gran experiencia y al cuidado en los detalles. Estos factores permitieron a la empresa G desarrollar “en casi todas sus áreas más que un adecuado expertise interno,” que se basó principalmente en las técnicas tradicionales de fabricación de calzado. Además, esta condición, en opinión del gerente, favoreció a que sus operaciones no requirieran elevadas inversiones en tecnología, aunque la empresa no “fue renuente a adquirir tecnología o a adoptar prácticas que le beneficiaran en sus operaciones.” Por ejemplo, la empresa adoptó el uso de la internet como un medio de comunicación con el público en general y de promoción de sus productos.

Las empresas que lograron sobrevivir en la industria “fueron aquéllas con las marcas más fuertes, paradójicamente, haciendo un producto tradicional con un muy alto contenido de mano de obra, (y todo los costos asociados a ello), y que se encuentra posicionado en el segmento superior del mercado.”

Con respecto a las organizaciones de apoyo, el entrevistado explicó que “la importancia de las organizaciones públicas y privadas disminuyó con la declinación de la industria.” A pesar de que la empresa redujo el uso de los servicios de algunas organizaciones de apoyo, se mantuvo como un miembro activo de la Asociación Británica del Calzado (BFA, por sus siglas en inglés). El gerente administrativo de la empresa G consideró que la BFA aún juega un papel importante en la industria.

## Empresa H

La empresa H es un pequeño negocio familiar en Escocia y que se creó en 1977 con la finalidad de enfocarse en la elaboración manual de calzado en piel, bajo la propia marca de la empresa, para personas que tienen necesidades especiales requiriendo de un calzado hecho a la medida. La empresa también produce botas, suecos y sandalias para adultos y niños. Considerando las características de su mercado, el dueño asumió el compromiso de producir calzado de alta calidad que cubriera las necesidades particulares del cliente además de incluir cierto contenido de diseño. Este tipo de producción favorecía la conservación de bajos niveles de inventarios y la producción de pequeños lotes, lo que proporcionó a la empresa la ventaja de la flexibilidad.

El propietario explicó que su decisión por dedicarse a la fabricación de calzado se debió a que en esta actividad que tanto disfrutaba encontró una forma de vida, además que le brindó la oportunidad de poder ayudar a la gente con necesidades especiales, lo que representaba un nicho poco explotado en aquella época. Por estas razones, el propósito de su negocio no obedeció una orientación a las utilidades, sino a proveer el mejor ajuste posible del calzado con un toque de belleza, de manera que las personas

que padecieran deformidades en los pies o alergias también pudieran disfrutar de un calzado cómodo, resistente y que tuviera una apariencia agradable; así como desarrollar una línea propia de productos. La selección de este nicho también obedeció a que el dueño descubrió que la moda no era un factor relevante, lo que le daba ventaja ante otras empresas. En la opinión del dueño, un hermoso diseño debía ser el valor agregado de sus productos; sin embargo, su interpretación del concepto de diseño hace referencia a “lograr el mejor ajuste a las necesidades del usuario al hacer un par de zapatos cómodos de usar.” En este segmento lo importante es cubrir los requerimientos particulares del cliente y el cumplimiento de altos estándares de calidad. Cabe recordar que a mediados de los setenta, los productores ya enfrentaban una fuerte demanda en el mercado por un alto contenido de moda en el calzado. Esta característica del segmento de mercado protegió a la empresa H de la turbulencia que había en general en el mercado del calzado. En palabras del empresario “estoy aquí para sobrevivir en un área aislada del mundo”; además, agregó que su negocio consistía básicamente en “...posicionarse en la periferia [de la industria del calzado], hago algo muy diferente a lo que tradicionalmente representa la fabricación de calzado, de esta forma, no tengo mucha competencia en mi área.”

El empresario también estaba consciente de que los consumidores demandaban un contacto cercano con el productor, así que explotó estas características que se convirtieron en una ventaja para su empresa. El empresario estableció un contacto directo con sus clientes al proveer un servicio personalizado además de mostrar un genuino compromiso por satisfacer a sus clientes. Este compromiso incluía la búsqueda de mejora continua en todos los aspectos del negocio. Desde la creación de la empresa, el calzado es vendido en la propia tienda anexa a la empresa, misma que es promovida por la oficina turística de la localidad. Asimismo, los productos de la empresa empezaron a exhibirse en ferias comerciales como un medio de comercializar sus productos.

En la década de los noventa, los clientes se volvieron más conscientes de aspectos éticos y prestaron mayor atención al comportamiento de las empresas. Por ejemplo, el empresario explicó que grupos de consumidores alrededor del mundo expresaron su descontento y oposición al uso de la mano de obra infantil y a la explotación de la mano de obra en los países de bajos costos. Estas preocupaciones también incluían aspectos relacionados con los derechos de los animales y la conservación del ambiente. Los consumidores también adoptaron paulatinamente una conducta más individualista por lo que empezaron a demandar productos cada vez más originales que los diferenciara de los productos del mercado de masas. Esta búsqueda de autenticidad llevó a los consumidores a buscar un contacto directo y personal con los fabricantes. Estos cambios fueron benéficos para las PYME en la industria del calzado, como la empresa H.

Debido a que la empresa se localiza en una zona aislada, el acceso a mercados más grandes así como el contacto con instituciones de apoyo ha sido demasiado limitado. En este sentido, la localización de la empresa representó algunas limitaciones para ésta por lo que el propietario no se involucró ampliamente con la industria del calzado en general. Adicionalmente a las limitaciones derivadas del tamaño de la empresa, su localización también implicó dificultades para obtener los insumos necesarios. El dueño explicó que le resultó difícil encontrar proveedores, tanto en el Reino Unido como en el extranjero, que estuvieran dispuestos a proveer pequeñas cantidades. Esta situación orilló al empresario a optar por invertir en el equipo necesario de manera que pudiera fabricar sus propios insumos. Esta semi-integración vertical ocurrió de manera gradual y para resolver sus problemas de escasez de recursos y de altos costos derivados de la larga distancia, como problemas con los tiempos de recepción de los insumos y la administración del inventario. Producir sus propios insumos no sólo permitió un mejor control del inventario sino también su disponibilidad a tiempo. El propietario señaló que:

*fue muy difícil para las empresas pequeñas encontrar los insumos que se necesitaban porque obviamente requerían pequeñas cantidades... Yo lo intenté con varias empresas extranjeras y de hecho ellas también estaban buscando lo mismo [que las empresas nacionales]: proveer pedidos grandes aquí en el Reino Unido; no estaban interesados en atender pequeños pedidos. [Por esta razón] traté de conseguir todo el equipo posible, y lo sigo haciendo, para hacer yo mismo todo lo que necesito... Así me siento seguro...*

El empresario adoptó una estrategia basada en el servicio, misma que consistió en el ofrecimiento de reparar cualquier par de zapatos fabricado por su empresa. Asimismo, el empresario continuó participando en ferias comerciales para comercializar sus productos. A mediados de los noventa, cuando surgió el uso extendido de la tecnología de la información, la empresa adoptó el uso de la internet como una plataforma para ampliar su mercado y promover sus productos, contrarrestando en gran medida las dificultades derivadas de su localización.

Cuando las regiones productoras de calzado empezaron a enfrentar problemas para conseguir mano de obra calificada, la escasez afectó severamente a aquellas empresas en regiones aisladas. Ésta se convirtió en una seria amenaza a la supervivencia de empresas como la empresa H, pero en respuesta a esta situación, el empresario empezó a capacitar a su propia fuerza de trabajo.

En la opinión del empresario, la principal limitación que tuvo fue la membresía obligatoria a las diversas organizaciones de apoyo para así poder tener acceso a los beneficios que los servicios de éstas ofrecían a los productores de calzado. Las membresías eran demasiado caras y una empresa pequeña como la H no podía solventar estos gastos. Por esta razón, su empresa quedó excluida de estos servicios aunque en algunas ocasiones recibió ayuda tecnológica indirecta. Un beneficio colateral derivado de este apoyo fue que el proveedor de esta ayuda recomendó informalmente su empresa a clientes que requerían calzado con características particulares.

El aislamiento geográfico aún es una desventaja para todas las empresas que están en la situación de la empresa H por lo que su supervivencia ha sido el mayor reto que han enfrentado. Este tipo de regiones fueron ignoradas tanto por el resto de la industria del calzado como por las organizaciones de apoyo, prueba de ello es que no se desarrollaron mecanismos adecuados para compartir y difundir información entre las regiones. El empresario explicó que el aislamiento geográfico tampoco ayudó a que las empresas de estas regiones lograran validar sus programas de capacitación lo que resultó en el debilitamiento de estas empresas.

## 8.2 PYME creadas en el periodo de declinación de la industria (1988-1999)

### Empresa I

El gerente de ventas explicó que su padre creó esta empresa en 1995 con la finalidad de producir calzado de moda y sandalias para dama para el segmento medio-alto. La empresa se localiza en Essex y es un pequeño negocio familiar donde prácticamente todas las actividades han sido realizadas por los miembros de la familia. El origen de esta empresa, según comentó el gerente de ventas, ocurrió de la siguiente forma:

*mi padre es quien inició esta empresa. Él ama el diseño y la creatividad, ama vender calzado para dama. Mi padre ha estado en el negocio de la piel desde su infancia [y]es por esta razón que él vende calzado además de que este negocio genera buenas utilidades.*

La industria del calzado ha tenido una fuerte competencia proveniente de otros países. No obstante, el entrevistado indicó que éste carece de una sólida reputación y no causa una buena impresión en el mercado europeo. Algunos países tuvieron ventajas que resultaron difíciles de mantener en el largo plazo y a muchos productores extranjeros les faltó suficiente conocimiento de los mercados europeos reflejando una gran falta de creatividad. Estas circunstancias ofrecieron oportunidades que se convirtieron en la estrategia de ingreso de la empresa I: la empresa utilizó el diseño como su principal factor competitivo. El dueño se percató de que el diseño no requería la producción de

grandes volúmenes lo que resultaba en un producto más exclusivo. Esta idea encajaba perfectamente como algo posible de realizar por una empresa pequeña ya que le permitía concentrarse en pequeños volúmenes de producción que a su vez favorecían el ofrecimiento de más variedad de colores y diseños.

La empresa I facilitó su ingreso a la industria mediante la subcontratación de componentes en el extranjero para sólo ensamblarlos en el Reino Unido. Los componentes son manufacturados principalmente en la India y en otros países asiáticos. La mayoría de las actividades de ensamblaje se hacen por los miembros de la familia. El gerente explicó esta estrategia como una forma de mantener

*los costos de la mano de obra al mínimo porque en países como los de Europa del Este o India, o China, se paga lo justo por el trabajo realizado. Luego, los componentes se importan, se ensamblan y una vez que se vuelve un par de zapatos hecho en el Reino Unido, lo puedes vender a cualquier precio que quieras, y toda tu producción en verdad se vende.*

La importación de insumos puede ser costosa para las empresas pequeñas debido a los altos precios que en ocasiones se deben pagar. Pero en el caso de esta empresa, el entrevistado señaló que para asegurar la proveeduría de los insumos, la empresa invirtió en el desarrollo de buenas relaciones con sus proveedores; a este respecto, la experiencia previa de su padre en la industria peletera en India fue valiosísima.

El calzado requería tener su propia imagen por lo que era necesario que se produjera bajo la propia marca de la empresa y ser vendido por los distribuidores. Pero para asegurar futuras ventas, era muy importante ganarse la confianza de los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades y cumplir sus expectativas. De esta forma, la empresa empezó a desarrollar su negocio principalmente a través de sus propios esfuerzos y recursos, sin ningún tipo de apoyo de alguna institución.

Entre 1997 y 1998, hubo cambios en el ambiente de negocios en la industria. El entrevistado indicó que la competencia proveniente de otros países se intensificó,

primordialmente debido a las estrategias que los países asiáticos adoptaron, ya que éstos estaban aprendiendo de las prácticas de otros países al mismo tiempo que trataban de igualarlos en cuanto a diseño, contenido de moda, servicio, mejora en la calidad del producto y la producción. Estas presiones aumentaron cuando China se convirtió en el país líder en la producción a volumen de calzado representando una producción muy rápida con bajos costos de mano de obra. Estas condiciones llevaron al empresario a pensar en alternativas que mantuvieran el negocio, estimularan su crecimiento y protegieran sus ventajas competitivas. La posición de la empresa fue protegerse mediante la proveeduría exclusiva de sus insumos, es decir, la empresa logró hacer que sus insumos fueran exclusivos de manera que contribuyeran a la exclusividad de los productos que la empresa ofrecía al mercado. De esta forma, la diferenciación se basó en la exclusividad de las materias primas. Esta estrategia fue compatible con el deseo de los clientes y distribuidores de contar con un producto diferenciado. El gerente de ventas de la empresa I explicó que la supervivencia de la empresa ocurrió de la siguiente manera:

*La única razón por la que logramos sobrevivir es porque tenemos algo totalmente diferente a lo que otros productores de calzado ofrecen al mercado. Ésta es la razón por la cual las empresas de menor tamaño están buscando diferenciarse; esto puede ser a través de la moda o cualquier cosa, pero tienen que ofrecer algo diferente, algo muy de moda y atractivo, algo que nadie puede ofrecer, como variedad de colores y ese tipo de factores.*

El empresario consideraba los mercados extranjeros como una alternativa para contrarrestar la penetración de las importaciones al mercado doméstico así como para lidiar con los que consideraba su más fuerte competencia: los otros productores de calzado del Reino Unido. Debido a esto, el empresario buscó activamente oportunidades en mercados extranjeros; con este objetivo en mente la empresa empezó a participar en ferias comerciales internacionales, como las que se llevan a cabo en Italia, Alemania y España. El entrevistado indicó que la internacionalización expone a las empresas a la competencia internacional y es en este ámbito donde la

reputación del país y la marca son de gran utilidad. En su opinión, “el Reino Unido ganó una gran reputación en cuanto a diseño y moda, lo que se usa en el Reino Unido se vuelve popular en Europa y esto promovió considerablemente la manufactura de calzado de moda.” Así, la empresa explotó en sus productos la mezcla de alto contenido de moda y diseño. Las actividades de diseño son desarrolladas por algunos miembros de la familia, pero también por otros diseñadores que contribuyen a dar a la empresa ideas creativas que se han concretado en diferentes estilos. Para proteger esta creatividad, la empresa adoptó la política de registrar sus diseños y estilos como una forma de protegerse de la piratería. La empresa I continúa invirtiendo en el fortalecimiento de su marca.

La empresa empezó a desarrollar sus mercados de exportación en Europa y, al menos hasta el 2004, estaba exportando a Francia, Alemania, Italia, España y Grecia. La cercanía geográfica a estos mercados facilitaba a la empresa cumplir su estrategia de servicio que consistía en la entrega rápida tanto para los mercados domésticos como para los de exportación. La empresa se hizo miembro de la BFA en el 2003, beneficiándose de su apoyo para participar en las ferias comerciales internacionales.

Otra forma en que la empresa empezó a desarrollar sus mercados fue a través del comercio electrónico. Para ello, invirtió en el diseño de una página electrónica donde los clientes pudieran contactar a la empresa, consultar el nuevo catálogo y levantar pedidos. Por medio de este sitio electrónico, la empresa atiende tanto a sus clientes británicos como extranjeros, quienes pueden monitorear el estado de su pedido. La empresa inició la apertura de sus propias zapaterías en varias ciudades dentro del Reino Unido para vender directamente al usuario y poder monitorear de primera mano las preferencias del mercado.

El papel del empresario se centró en mantenerse actualizado sobre lo que sucedía en el ambiente de negocios en la industria del calzado a nivel nacional e internacional. Para él, ni el tamaño de la empresa ni su propia personalidad influyen en la

supervivencia de su negocio. En su opinión, la toma de decisiones es la que influye en la supervivencia de la empresa, misma que depende de la generación de utilidades y, por lo tanto, se debe buscar buenos márgenes de ganancia. Por esta razón, el empresario debe trabajar activamente en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, en encontrar formas que fortalezcan sus recursos o que eviten que éstos sean vulnerables. Esto requiere que el empresario conozca lo que sucede en cualquier parte del mundo y que viaje para poder conocer bien su entorno de negocios. Sin embargo, el entrevistado señaló que es difícil hacer planes de largo plazo debido a la incertidumbre por lo que considera que un comportamiento reactivo resulta adecuado cuando hay mucha incertidumbre. En la opinión del gerente de ventas, seguir la corriente o adoptar una actitud de ser seguidor de lo que otros hacen es más seguro. Por esta razón, la colaboración con otros productores no fue considerada una estrategia útil para la empresa I. El entrevistado consideró que el futuro de la empresa siempre dependerá exclusivamente de lo que el dueño haga por sí mismo por su negocio; la cooperación no representaba un medio para solucionar los problemas de la industria porque carecía de sentido cooperar con quienes se encontraban enfrentando las mismas circunstancias negativas. Desde la perspectiva del entrevistado, cooperar era una pérdida de tiempo. Esto queda reflejado en su siguiente declaración:

*No creo que exista la cooperación [en la industria], todos lo saben y por eso los productores viajan por el mundo y buscan algo diferente en lugar de cooperar con otras empresas... El hecho es que la esperanza se encuentra allá afuera, hay otra gente que está haciendo las cosas bien, así que, ¿por qué los productores de calzado debieran perder su tiempo intentando vincularse con otra empresa que también está muriendo y donde la posibilidad de sobrevivir es de un 50%-50%?*

La toma de decisiones y la planeación de estrategias parecieron centrarse en la obtención de buenos márgenes de ganancias o al menos en la conservación de los niveles de operación que la empresa había logrado. Según el entrevistado, la generación de ganancias aseguraría, de alguna manera, la supervivencia de la empresa porque no sólo representa el sustento de la familia sino también la fuente de

financiamiento para los proyectos futuros de la empresa. Una de las debilidades de la industria y que había afectado a la empresa era la dependencia de la importación de los insumos debido a que la proveeduría británica y las industrias relacionadas prácticamente desaparecieron. La localización también generó problemas ya que los parques industriales en el área donde la empresa se ubica no eran adecuados.

El entrevistado expresó que el apoyo disponible para las empresas en la industria del calzado era muy limitado; las políticas gubernamentales eran inadecuadas pues habían generado altos costos en muchos factores, como los costos de mano de obra, además de los incrementos en los impuestos. La única forma en la que el gobierno ayudó a la industria fue al imponer restricciones comerciales a las importaciones, sin embargo, las políticas industriales y económicas no evitaron la declinación de la industria. Si el gobierno hubiera adoptado medidas que ayudaran a las empresas a sobrevivir, habrían tenido un impacto positivo contra el desempleo y habrían elevado los estándares de vida de la población. Otra forma en la que el entrevistado consideró que el gobierno pudo haber ayudado era mediante la promoción de

*[algún] programa, instrucción o algún tipo de enseñanza en diseño y capacitación que educaran al productor británico. Creo que eso habría causado un gran impacto en la manufactura porque los productores pudieron haber hecho algo diferente que nadie tenía, algo que China y ninguno de estos países pudiera producir.*

De acuerdo con el gerente de ventas, estos servicios estuvieron disponibles sólo a través de compañías privadas que vendían estos servicios y no se ofrecían como un apoyo por parte de organismos de apoyo a la industria. El entrevistado reconoció que la existencia de escuelas de diseño en el Reino Unido era valiosa, pero no representaba un sólido apoyo a la industria debido a que el diseño no sólo representa técnicas. En su opinión, “un buen diseño es el que combina técnicas con emociones.”

## Empresa J

Este caso ilustra la experiencia de una empresaria propietaria de una pequeña empresa localizada en Northamptonshire. La empresa J fue creada en 1995 con la finalidad de atender el mercado de calzado en piel para bebés y niños de hasta cuatro años de edad. Los objetivos de la empresaria eran fabricar un producto práctico, divertido y de moda y convertirse en la productora más grande de este tipo de calzado en el Reino Unido. La empresaria tenía experiencia previa adquirida de un negocio que tuvo previamente en la industria textil donde adquirió conocimiento en diseño y confección. El cambio hacia la industria del calzado ocurrió inesperadamente cuando reprodujo un par de zapatos que le habían regalado y que se volvieron exitosos en el mercado. Según la empresaria, cuando ingresó a la industria del calzado recibió mucho apoyo de la gente en la industria, hecho particularmente valioso considerando que la industria ya no tenía una base de proveedores o empresas de apoyo:

*[Cuando ingresé a la industria] la encontré muy servicial, todo mundo con quien hablaba era de mucha ayuda para poder instalarme porque no era una industria de la cual supiera todo respecto a su funcionamiento o conociera completamente. Me establecí en ella ciegamente, siguiendo mi intuición; incluso tenía un amigo que era un distribuidor de piel y él me ayudó demasiado proporcionándome muchos contactos.*

Desde que la empresa inició sus operaciones, la propietaria desarrolló un contacto personal con sus empleados, las decisiones eran sólo una evolución natural de su empresa y las ganancias eran importantes, pero no el objetivo principal. La entrevistada señaló que el entorno de negocios en la industria del calzado había cambiado dramáticamente; explicó que era evidente que los *clusters* del calzado se habían erosionado y la industria no daba señales de supervivencia. Había escasez de mano de obra calificada en la industria y esta situación se agravó cuando la competencia extranjera, principalmente de Asia, empezó a contratar mano de obra británica que les compartiera el *know how*. La mano de obra existente se estaba descalificando y los costos de mano de obra eran elevados. En la experiencia de la empresaria:

*Julieta Ojeda Gómez*

*estaba siendo más difícil encontrar estas habilidades asociadas a la manufactura del calzado, particularmente en las áreas de cortado, distribución de piel de buena calidad y maquinistas, cada vez más complicado encontrar mano de obra calificada.*

Además, las nuevas generaciones tanto de profesionistas como de jóvenes que abandonaban los estudios no encontraron en la industria oportunidades atractivas que los atrajeran a ella. El acceso a la mano de obra sería cada vez más restringido y la industria continuaría con su decadencia puesto que estas condiciones desalentaron la creación de nuevas empresas por lo que no había reemplazos de las empresas que estaban desapareciendo. A pesar de esta situación, la empresa J aprovechó una oportunidad de mercado que se presentó debido al cambio ocurrido en el comportamiento de los consumidores. Surgió un nuevo grupo de éstos que empezó a buscar un producto de mayor autenticidad que reflejara su individualidad, además este nuevo tipo de clientes era más sensible hacia aspectos sociales y ecológicos. Por tanto, estaban en busca de empresas que se preocuparan más por sus clientes, por la satisfacción de sus necesidades y que fueran empresas transparentes en sus operaciones de manera que no quedara duda sobre el respeto a los derechos laborales y al ambiente. La empresaria considera que este cambio en el mercado fue una motivación para los pequeños fabricantes de calzado en el Reino Unido para no abandonar sus operaciones en su territorio. Este tipo de consumidores les ofrecía la oportunidad de producir un producto con valor agregado para un segmento que representaba una valiosa ventaja en el mercado.

De esta forma, la empresa J encontró un nicho apropiado a su tamaño, que fue la fabricación de calzado en piel mediante técnicas manuales tradicionales. Este modo de producción favorecía la producción de pequeñas cantidades y, por tanto, la conservación mínima de inventarios. La dueña de la empresa señaló que esto era una ventaja para las empresas pequeñas:

*considero que para el pequeño nicho de mercado, un producto como el que yo hago [bajo la producción de pequeños lotes] es perfecto porque siempre habrá gente que requiere pequeñas cantidades, no todos quieren un contenedor lleno de calzado.*

La estrategia de mantener costos bajos consistió en subcontratar las actividades de ensamble de los componentes a costureras que se autoempleaban. Esta estrategia le dio flexibilidad a la empresa para responder rápidamente a los cambios en la demanda del producto. Por ejemplo, en los periodos de mayor demanda, la empresa contrataba empleados de medio tiempo. La producción se ofrecía al mercado bajo la propia marca de la empresa aunque ocasionalmente manufacturaba bajo la marca de otra. Producir bajo una marca propia hacía que la empresa invirtiera tiempo y recursos en el desarrollo de producto, principalmente en el diseño de nuevos modelos, para ofrecer a su mercado un producto diferente. Además de los nuevos diseños también se incrementó la variedad de colores, esta mezcla dio por resultado poner a disposición del mercado alrededor de setenta diseños.

Sus actividades de producción fueron respaldadas por la búsqueda de la más alta calidad y para ello se empleó como insumo principal piel libre de cromo. Esto representó un valor agregado para un nicho, que por su naturaleza requiere prestar mayor cuidado en los materiales y en la fabricación para evitar enfermedades y problemas en la formación de los pies de los infantes. Esta estrategia fue reforzada mediante el apoyo y aprobación que recibieron los productos de la empresa por parte de una fundación privada que trabaja a favor del bienestar de la niñez. La ventaja que obtuvo la empresa con esta medida fue protegida al ganar la exclusividad de su fuente de proveeduría de piel.

Respecto a la marca, la empresa buscó su fortalecimiento a través de la explotación del “Hecho en el Reino Unido” y “Hecho en Northampton.” En opinión de la entrevistada, la explotación de estas dos “marcas” se convirtió en un factor muy importante, particularmente en los segmentos donde los consumidores se preocupan por una

calidad garantizada y la actuación ética de la empresa. La denominación “Hecho en el Reino Unido” otorga seguridad a la gente de que el producto genuinamente posee altos estándares de calidad y que los derechos de los trabajadores son estrictamente respetados. En este sentido, ser una empresa pequeña benefició a su imagen porque fue posible crear una sólida credibilidad y transparencia en sus operaciones. La empresaria explicó que esta situación empezó a ocurrir porque los consumidores se sienten más seguros con las marcas y distribuidores con los que están más familiarizados. Desde su punto de vista, mientras existan segmentos en el mercado preocupados por estos aspectos, las pequeñas empresas podrán ser exitosas.

La empresaria desarrolló una amplia base de distribuidores invirtiendo también en su propio punto de venta, su tienda. La internet facilitó la internacionalización de la empresa ya que sus productos se promovieron en su sitio electrónico. Asimismo, fue un medio para incrementar la base de clientes en el Reino Unido e invertir en una buena comunicación directa y relación cercana con ellos. A través de la internet sus productos empezaron a ser vendidos en los Estados Unidos, Europa y Asia. Pero muchas de las oportunidades de exportación se extinguieron debido a la fortaleza del tipo de cambio de la libra esterlina frente a otras monedas. A este respecto, la empresaria indicó:

*teníamos diversos acercamientos de gente en los Estados Unidos, quienes querían comparar nuestros productos pero cada vez fue más difícil porque la libra se fortaleció demasiado, incluso hasta el día de hoy.*

En consecuencia, el objetivo principal de la empresaria fue concentrarse y consolidar su posición en el mercado doméstico porque en él podía mantener y seguir cultivando la relación cercana con sus clientes y traducir en hechos la idea de que “las pequeñas empresas se preocupan más por sus clientes y sus necesidades.”

La empresa J no despreció los beneficios que pudieran ocurrir mediante la colaboración. La propietaria manifiesta que tuvo disposición para colaborar con otras empresas, reflejando su actitud de apoyo hacia los demás, como lo hizo al colaborar

con una institución de educación local en la organización de un concurso de diseño que motivara a los estudiantes a trabajar en un proyecto real de la industria que les proporcionara experiencia. La empresaria reconoció que su negocio también se beneficiaba con esta actividad ya que de esta forma se allegaba de nuevas ideas y diseños que fortalecieran una de sus ventajas en el mercado (el diseño del calzado). Otro ejemplo fue el desarrollo conjunto de un catálogo en colaboración con una empresa famosa en la industria. La entrevistada observó que los grandes detallistas en el Reino Unido estaban empezando a buscar nuevamente fuentes de proveeduría en la industria del calzado británica. Tal es el caso de una famosa tienda departamental que se acercó a la empresa J para solicitarle la fabricación de su propia marca de calzado para bebés. Esto representó un cambio muy notorio debido a que, particularmente los distribuidores eran muy cuidadosos en mantener o incrementar las ganancias y conservar bajos costos; por ello los distribuidores no establecían alianzas con los pequeños productores británicos.

En la experiencia de la empresa J, las políticas gubernamentales fomentaron que las variables económicas no favorecieran a la industria del calzado. El gobierno ignoró completamente al sector manufacturero bajo el discurso de que los negocios debían operar bajo las reglas de una economía global. Pero en la opinión de la empresaria, el gobierno pudo haber ayudado si hubiera protegido un poco más los mercados domésticos de las importaciones masivas. Sin embargo, fue claro que el proteccionismo no era una política en la agenda gubernamental y también fue evidente que ésta última contribuyó de alguna forma al debilitamiento de las organizaciones de apoyo a la industria del calzado. En opinión de la empresaria las organizaciones de representación de la industria

*“no parecen ser muy fuertes... yo no soy miembro de ninguna organización de la industria del calzado porque la existente es muy débil... la fortaleza de su opinión prácticamente desapareció.*

La tabla 23 presenta un resumen del perfil de empresarios de las PYME británicas en la industria del calzado que participaron en este estudio.

**Tabla 23. Empresarios de las PYME en la industria del calzado en el Reino Unido**

Empresario	F	G*	H	I**	J
Edad	>55	> 50	> 50	>28	>35
Escolaridad	Universitario	Universitario	-	-	Universitario
Idiomas	-	-	-	Hindi	Francés
Experiencia en el extranjero	Viaja al extranjero	-	-	Viaja al extranjero	Vive temporalmente en el extranjero
Personalidad	- Emprendedor - Disfruta desarrollar relaciones sociales - Consciente del entorno - Dispuesto a colaborar - "Preocupado" por la gente - "Siempre he sido lo que he querido ser"	-	-Independiente -Determinado - Preocupado por ayudar a la gente - Trabajo en un área geográficamente aislada	-Proactivo en la búsqueda de oportunidades de negocios -Creativo (diseño) -Práctico -En algunos aspectos es seguidor -Planea alternativas futuras	-Determinado -Carácter emprendedor -Colabora con otros -Brinda apoyo a otros
Razones para la creación de la empresa	- Es un estilo de vida - Aprovechar el conocimiento y experiencia previa en la industria - La idea surgió por sugerencia de su esposa - Deseo de ser independiente	- Ofrecer el calzado para caballero más cómodo, hermoso y durable.	- Es un estilo de vida - Disfruta su trabajo - No interesado en las ganancias - Ayudar a personas con necesidades especiales	- Ama el diseño -Creatividad -Gusto por vender calzado para dama -Experiencia previa en la industria peletera - "Hacer dinero"	- Gusto por crear cosas nuevas
Rol	-	-	Capacitador	-	Brinda oportunidades a estudiantes
Apego a la industria	Disfruta lo que hace	Tradición familiar legendaria	Ayudar a personas con necesidades especiales	Gusto por vender calzado para dama	Fuerte apego a la industria de artículos para bebés, no a la industria del calzado
Otro	- "La supervivencia se trata de exponerse, de personalidad y el alma" - Colaborar es: "aún cuando hay competencia, los empresarios de la industria se comportan como caballeros"	-	-	-El tamaño de la empresa no importa - Es importante generar un buen margen de ganancias -Colaboración = pérdida de tiempo	-Las empresas pequeñas no pueden dejar de producir en el Reino Unido - Siempre habrá gente buscando algo diferente y de mayor calidad.

\* Gerente administrativo

\*\* Gerente de ventas

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recopilados en el trabajo de campo

## 8.3 Instituciones de apoyo

La tabla 24 presenta un resumen del perfil de las organizaciones de apoyo que participaron en este proyecto.

### 8.3.1 Institución educativa

El antecedente de la escuela data de 1897, año en que se fundó esta institución en respuesta a las necesidades de los zapateros cuando las ciudades de Northampton y Leicester eran los dos centros más importantes en la producción de calzado. Los productores requerían de apoyo para sus actividades de capacitación y entrenamiento a su fuerza de trabajo así como en la integración entre los puestos administrativos y operativos en sus fábricas.

Para 1987 la escuela aún continuaba ofreciendo adiestramiento a los niveles operativos, mismo que se centraba más en enseñarles la forma de operar las máquinas y en las técnicas de fabricación del calzado. El entrevistado explicó que

*Hace diecisiete años, estábamos entrenando a los operarios, teníamos gente que venía de los talleres a aprender cómo usar una máquina de cerrado o una máquina de terminado, [nuestras actividades] eran más enfocadas a nivel operativo... una gran proporción de los estudiantes estaban en el nivel operativo de las empresas y paulatinamente eso desapareció cuando muchos productores desaparecieron de la industria...*

Sin embargo, a partir de 1988 la institución comenzó a recibir técnicos, a gerentes y a un creciente número de estudiantes extranjeros interesados en los programas sobre diseño, habilidades gerenciales y diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés). Fue evidente que los operarios dejaron de asistir y en consecuencia el contenido de los programas de estudio cambió para satisfacer la nueva demanda.

**Tabla 24. Perfil de las instituciones de apoyo a la industria el calzado en el Reino Unido**

<b>Institución</b>	<b>Educativa</b>	<b>Apoyo tecnológico</b>	<b>Representación</b>
Periodos vividos	Todos los periodos cubiertos por este estudio (desde la desindustrialización hasta la declinación)	Todos los periodos cubiertos por este estudio (desde la desindustrialización hasta la declinación)	Todos los periodos cubiertos por este estudio (desde la desindustrialización hasta la declinación)
Año de fundación	1897	1919	No disponible
Localización	Leicester	Kettering	Wellingborough
Tipo de institución	Civil	Privada	Civil
Rol	Educativo	Tecnológico	Representación
Tipo de servicios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos especializados en el diseño y manufactura de calzado</li> <li>- Cursos relacionados con distribución, exportación, importación, mercadotecnia, manufactura.</li> <li>- Cursos cortos especiales</li> <li>- Consultoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones</li> <li>- Servicios de pruebas de laboratorio</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Certificación ISO 9000</li> <li>- Consultoría y sistemas de producción</li> <li>- Investigación</li> <li>- Estándares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de mercadotecnia</li> <li>- Asesoría en exportación</li> <li>- Acceso a apoyos económicos otorgados por el Reino Unido o Europa para participar en ferias comerciales internacionales</li> <li>- Asesoría legal y manejo de relaciones laborales</li> <li>- Representación ante el gobierno</li> <li>- Registro de código de barras en calzado e información sobre comercio electrónico</li> </ul>
Origen de recursos para su operación	Colegiaturas y por servicios ofrecidos	Membresías y por servicios prestados	Membresías y por servicios prestados
Vínculos con	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores de calzado</li> <li>- Instituciones educativas en Tokio, India y Turquía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores de calzado</li> <li>- Colaboración temporal con otras instituciones europeas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones educativas y centros dedicados al diseño</li> <li>- Con empresarios</li> </ul>
Comentarios sobre la industria y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en el diseño y tecnología</li> <li>- Sobrevivir en los últimos 150 años no significa que las empresas sobrevivirán los siguientes 150 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revolución social en el Reino Unido en los setenta</li> <li>- Los consumidores adoptaron una actitud de que todos los productos son "desechables"</li> <li>- Alto índice de desempleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcas británicas fuertes</li> <li>- Habilidades de diseño reconocidas internacionalmente</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia con base en los datos recopilados en el trabajo de campo

En opinión del entrevistado, las dificultades económicas que se vivieron a finales de los ochenta y al inicio de los noventa, tuvieron un severo impacto en la institución. La institución también se transformó conforme la industria se adaptaba a las nuevas condiciones del entorno. Este cambio fue muy notorio en el periodo de 1992 a 1994 siendo el principal cambio la apertura de la escuela para recibir a estudiantes extranjeros, como una forma de evitar que la institución desapareciera. Esta situación fue explicada, en las propias palabras del entrevistado, de la forma siguiente:

*La pregunta más difícil que nos hacían los productores de calzado en este país era ¿por qué ayudan a nuestros competidores extranjeros?... Probablemente nos hacían este cuestionamiento porque en ese momento los productores sentían que sí podían competir y que la manufactura, no sólo la del calzado, podría sobrevivir. [Pero] la manufactura de calzado estaba*

*paulatinamente desapareciendo... si la escuela no hubiera cambiado sus programas también habría desaparecido. Así que recibimos severos cuestionamientos, pero fue muy obvio que era algo que teníamos que hacer.*

La creciente proporción de estudiantes extranjeros en la matrícula de la institución también se debió, al menos en parte, a las dificultades en atraer a las nuevas generaciones hacia la industria del calzado. El número de estudiantes británicos disminuyó a través del tiempo en tanto que el número de extranjeros se incrementaba pues la escuela se benefició de la amplia recomendación de sus ex-alumnos. Conforme muchos países de bajos costos empezaron a desarrollar plenamente sus respectivas industrias de calzado, muchos estudiantes de esos países fueron enviados al extranjero para aprender del negocio del calzado y desarrollar habilidades en la fabricación del mismo. Alrededor del 90% de los estudiantes registrados en cursos de tiempo completo eran extranjeros mientras que el diez por ciento representaba a estudiantes británicos registrados en cursos de medio tiempo.

La escuela incorporó en sus programas académicos cursos que cubrieran todos los aspectos de la manufactura del calzado y también empezó a desarrollar vínculos con otras instituciones en el extranjero. “El énfasis había cambiado de la manufactura al diseño y tecnología, [la escuela] apuntó hacia cursos de un nivel más elevado y se especializó en cuestiones de administración y mercadotecnia, como mencioné con anterioridad, en [el] CAD y las habilidades gerenciales, así que pienso que teníamos que evolucionar o moríamos.” La institución también se esforzó en concienciar a los empresarios de los retos que tenían que enfrentar. Sin embargo, en la opinión del entrevistado muchos de los productores estaban confiados en que tenían la capacidad de resolver exitosamente el reto que tenían como miembros de la industria:

*...no sólo porque algunas empresas sobrevivieron los últimos 150 años significa que puedan sobrevivir los siguientes 150 años... los fabricantes británicos de calzado necesitaban empezar a prestar atención al diseño del calzado para ofrecer diseños más novedosos... pues era incierto si sus clientes seguirían ahí por los siguientes veinte años porque cada vez más nos convertimos en clientes conscientes de la moda.*

Estas ideas eran frecuentemente el obstáculo con el que la institución se enfrentaba cuando trabajaba para apoyar a los productores de calzado. A pesar de esto, la institución mantuvo un contacto cercano con las empresas para mantenerse al tanto de sus necesidades y poder ayudarlas. Conforme más empresas adoptaban estrategias de internacionalización, la escuela ofreció cursos de corta duración sobre aspectos prácticos que ayudaran a las empresas a internacionalizarse, como la distribución, el comercio internacional, mercadotecnia, operaciones, la manufactura de calzado, calidad, diseño y desarrollo del producto. Estas medidas probablemente convirtieron a la institución “en la única escuela o en una de las pocas instituciones que ofrecía simultáneamente programas y cursos que abarcaban prácticamente todo el negocio del calzado, además de otros programas de estudio.” La institución también inició sus actividades de consultoría a la industria, a través de las cuales podían conocer las necesidades de las empresas y brindar apoyo más específico a cada una de ellas. Otra forma de mantenerse vinculada a la industria fue mediante el desarrollo de proyectos estudiantiles, la realización de prácticas profesionales de los estudiantes y brindar entrenamiento en las empresas.

En agosto de 1999 se formó el Leicester College como resultado de la fusión entre el South Fields College y el Charles Keene College, ambos ubicados en la ciudad de Leicester. De esta forma la escuela quedó incorporada al Leicester College. Las fuentes de financiamiento de esta escuela han sido las colegiaturas que pagan los alumnos y los cobros por los servicios de consultoría. El entrevistado explicó que, hasta cierto punto, la escuela se benefició de los cambios ocurridos en la industria al final de la década de los noventa porque para ese momento fue evidente que la industria del calzado no podía competir en costos pero aún conservaba los aspectos intangibles del calzado como factores competitivos, tales como el conocimiento útil para el entrenamiento, el diseño y la tecnología. Estos factores estaban en línea con el propósito de la escuela, sin embargo, los retos derivaban de cómo incorporar los aspectos de la distribución al detalle en sus programas de estudio y cursos. La

reputación de la escuela contribuyó a un mayor desarrollo de vínculos con instituciones de otros países, "... gente de Japón y de otras partes del mundo, no sólo de este país, estaban buscando nexos con otras instituciones diferentes y... nosotros fuimos los elegidos por ellos, ellos querían vincularse con nosotros." Además de Japón, se establecieron otros vínculos con instituciones de India y Turquía. Sin embargo, la escuela no estableció ningún tipo de programa de colaboración con otras instituciones del Reino Unido.

### 8.3.2 Institución de apoyo tecnológico

Este caso representa a un centro de investigación tecnológica fundado en 1919 mediante los esfuerzos conjuntos del director de la *Northampton Technical School*, personas influyentes en la industria del calzado e instituciones educativas. El centro cuenta con alrededor de 1200 miembros en sesenta y siete países, de los cuales la mayoría son empresas extranjeras. El 65% son empresas relacionadas a la manufactura, distribución, proveeduría, maquinaria y componentes para la industria del calzado. El 35% se encuentra en otras industrias como la de textiles y muebles. Actualmente, el centro tiene 165 empleados entre científicos, tecnólogos y personal administrativo.

Originalmente, el centro se concentró en brindar apoyo tecnológico y de investigación a la industria del calzado. El apoyo cubría las áreas de capacitación y tecnología para resolver las dificultades que enfrentaban los productores con respecto al uso de materiales, a las características de los materiales, la producción, el monitoreo de las tendencias del mercado y también concienciar a sus miembros sobre estos aspectos. Sin embargo, una de las actividades principales del centro era la investigación, pero a través del tiempo esta actividad disminuyó considerablemente debido a que, según los entrevistados, el apoyo financiero del gobierno a las actividades de investigación se redujo a partir del inicio de los años ochenta. Durante la administración de Margaret Thatcher, el centro tenía muchos proyectos que podían haber ayudado a la industria del

calzado, pero tuvieron que ser abandonados cuando los apoyos financieros del gobierno y europeos fueron eliminados. Además, la reducción de estas actividades de investigación también se debió a la falta de inversión en esta actividad por parte de los empresarios.

Uno de los principales servicios era la realización de pruebas al calzado, pero cuando los aspectos de calidad recobraron gran importancia en los ochenta los servicios de pruebas y certificaciones de calidad se convirtieron en los servicios más demandados. El centro también publicaba algunas revistas con información valiosa para la industria del calzado y otras. “Contamos con tres publicaciones que se editan regularmente; dos de ellas se destinan únicamente a los clientes del centro y otra que se destina al público en general.” Este centro aún ofrece servicios de capacitación en aspectos de la manufactura del calzado como son la manufactura básica, seguridad e higiene, adhesión de suelas, manejo de las quejas del cliente, introducción a la manufactura del calzado, calzado de seguridad, mejor uso de la piel, tecnologías aplicadas al calzado acreditadas por el centro, cursos de ajuste del calzado, apreciación y aseguramiento de la calidad, adiestramiento operativo, entrenamiento en supervisión, comodidad del pie, sistemas de producción y consultoría, investigación y estándares.

Al principio de la década de los noventa, la declinación de la industria del calzado en el Reino Unido fue severa y el centro necesitaba asegurar su supervivencia. Los entrevistados explicaron que esto se podía lograr si se explotaban los desarrollos tecnológicos y servicios creados para la industria del calzado y que fueran útiles a otras industrias. De esta forma el centro se diversificó ofreciendo estos servicios a otras industrias como el caso del entrenamiento en áreas del cuidado de las telas y manejo de lo inflamable en los mobiliarios. En los años noventa, los aspectos ecológicos ganaron relevancia por lo que las pruebas ambientales y certificaciones se convirtieron entonces en los servicios más demandados.

En la opinión del jefe de personal y capacitación, el centro adquirió una sólida reputación a través del tiempo y sus servicios enfrentaron una creciente demanda del exterior. La experiencia acumulada por más de ochenta años dio al centro un gran conocimiento para solucionar una gran variedad de problemas en la manufactura del calzado. El centro mantuvo un contacto cercano con los productores lo que contribuyó no sólo a desarrollar conocimiento y experiencia, mismos que se obtuvieron a través de “...muchos viajes, gran parte de nuestro personal trabajó demasiado... dando conferencias, entrenando a otras personas.” Esto ayudó a que el centro se considerara una institución seria, confiable y profesional. Esta experiencia también se preservó al contar con personal con mucha antigüedad y que desarrolló flexibilidad para lidiar con diversas actividades. Sin embargo, el perfil de los clientes cambió, hasta 1998 “teníamos clientes que se encontraban en países de altos costos de producción pero [desde 1999] nuestros clientes empezaron a llegar de todas partes del mundo.” Para satisfacer las demandas de sus clientes extranjeros, el centro empezó a invertir en la construcción de laboratorios de pruebas en diferentes países.

El centro también realizó actividades de promoción de sus servicios mediante su participación en exhibiciones y ferias comerciales internacionales. En la opinión de los entrevistados, la supervivencia fue posible gracias a la planeación a futuro de las actividades del centro y a la flexibilidad que su personal fue capaz de desarrollar, además de la inversión en maquinaria que le permitiera construir su propio equipo. En consecuencia, el centro pudo desarrollar servicios que cubrieran las demandas del mercado manteniéndose como un centro independiente. Los principales vínculos que se establecieron fueron con los clientes, tanto productores como distribuidores de calzado. Los retos que aún posee el centro están relacionados con el uso y explotación de la tecnología de la información, la construcción de más instalaciones en otros países y continuar apoyando lo que queda del sector manufacturero en el Reino Unido.

El coordinador de capacitación señaló que, inicialmente, la fuente de financiamiento del centro provenía de fondos gubernamentales, particularmente para las áreas de

investigación y desarrollo. Estos recursos fueron gradualmente eliminados en la década de los ochenta así que las utilidades del centro fueron una fuente alterna de recursos, pero resultó ser una opción poco atractiva. Por tanto, el centro se allegó de recursos financieros mediante la emisión de acciones aunque esto fue una medida complicada. El financiamiento de las actividades de investigación incluyó los propios recursos del centro y los provenientes de inversiones de empresas privadas. Actualmente, el centro continúa obteniendo ingresos a través del cobro por los servicios prestados y las membresías.

### 8.3.3 Institución de representación

Este caso se basó en datos secundarios debido a que la asociación se negó a conceder una entrevista o responder al cuestionario. La información incluida en este caso muestra la opinión del director de la asociación publicada en diversos reportajes, entrevistas y editoriales tanto en diversas revistas de la industria del calzado como en la hoja electrónica de la institución. También se han incluido los comentarios expresados por varios de los entrevistados que participan en este proyecto de investigación.

Originalmente la asociación representaba la “voz colectiva” de los proveedores de calzado en aquellos asuntos de interés para la industria. Su actividad principal era apoyar a los productores de calzado, sin embargo, conforme la industria fue cambiando a través del tiempo, la asociación también lo hizo. Particularmente desde los años noventa, el cambio fue notorio y drástico debido a que los productores de calzado sólo representaban el 20% de sus miembros y el 80% eran distribuidores de calzado y diseñadores. Estas cifras contrastan con la composición de sus miembros en los ochenta ya que los productores de calzado eran la inmensa mayoría.

La asociación reconoció que las importaciones de calzado al Reino Unido fueron favorecidas por un gran diferencial en los costos de producción y los precios bajos del calzado importado. Esta tendencia marcó la caída en la producción de calzado en el

Reino Unido en 1972 y los productores empezaron a mover la producción a países con bajos costos. Inicialmente la producción fue llevada a Portugal, Italia y España, pero años más tarde la producción se estableció en países como Europa del Este, China, Vietnam e Indonesia. A pesar de la reubicación de la producción, el Reino Unido aún mantenía los factores clave que eran el diseño y la mercadotecnia. El director de la asociación opinó que el Reino Unido se había convertido en el sitio ideal para formar a nuevos diseñadores porque las instituciones educativas de la nación gozaban de una sólida reputación.

El apoyo ofrecido por la asociación a sus miembros ha incluido la capacitación en la empresa, talleres y seminarios sobre aspectos relacionados con el desarrollo de estrategias, administración total de la calidad, re-posicionamiento, inversiones, equipo y maquinaria, administración de la cadena de proveeduría, administración y control financiero, tecnología de la información, diseño, CAD y manufactura asistida por computadora (CAM, por sus siglas en inglés), prototipos y comercio electrónico. Diversas escuelas y oficinas gubernamentales de apoyo a las empresas, conocidas como Business Links, colaboran con la asociación (LF, 1998b). Este apoyo ocurrió a través de un programa que se desarrolló en dos etapas. La primera ocurrió en 1998 y consistió en capacitar a asesores que trabajaban directamente con las empresas. La segunda etapa se concentró en capacitar a los gerentes y al personal de las empresas en 1999 (LF, 1998b).

Otra área de apoyo substancial fue la intensa promoción que hizo de las fortalezas de la industria tanto a nivel nacional como internacional; un ejemplo de este trabajo fue la campaña Goodyear Welted a mediados de los noventa (LFR, 1996c). Las actividades de relaciones públicas de la asociación incluyeron la difusión de información sobre la transparencia y legalidad de las prácticas de los productores de calzado en el Reino Unido. Esta medida fue en respuesta a la preocupación expresa de los EE. UU. sobre los aspectos laborales de los países que estaban exportando calzado a su mercado. Al mismo tiempo, fue una medida para proteger a los productores de las posibles medidas

que dicho país adoptara contra la explotación y violación de los derechos de la mano de obra (LF, 1999c).

La asociación trabajó por un tiempo en persuadir al gobierno británico para que protegiera a la industria (Howie, 1998b). Cuando la solicitud de proteccionismo fracasó, la asociación concentró sus esfuerzos en la promoción de acuerdos justos sin dejar de promover medidas proteccionistas a nivel de la Unión Europea y la toma de medidas en respuesta a las prácticas desleales de China (LF, 1999d). En 1999, el enfoque adoptado por la asociación cambió dramáticamente a raíz de que las importaciones ya habían tomado más del 85% del mercado británico. Al principio, los esfuerzos se encaminaron hacia la promoción de las exportaciones con la finalidad de que el calzado del Reino Unido penetrara y se posicionara en los mercados internacionales. De esta forma, la prioridad se convirtió en la promoción y búsqueda de oportunidades en mercados extranjeros (Bowen, 1999; LF, 1999d) y se abandonó el cabildeo adoptando el papel de promotora de las exportaciones británicas de calzado. Este cambio fue bastante exitoso y contribuyó al crecimiento de las exportaciones del Reino Unido, mismas que llegaron a representar el 90% de la producción. Por tanto, los servicios de la asociación se centraron en la asesoría sobre la exportación, relaciones laborales, regulación y legislación, servicios de mercadotecnia, servicios de representación en ferias comerciales internacionales, acceso a apoyo financiero para la participación en eventos internacionales, creación de estadísticas de la industria, negociación de salarios nacionales, representación ante el gobierno, vínculos con centros de educación sobre moda y difusión de información.

La tabla 25 presenta un resumen de las principales condiciones en el entorno de negocios de la industria del calzado británica así como las principales respuestas de las PYME e instituciones de apoyo a tales eventos. La información de este cuadro es una aproximación de la secuencia en que los hechos ocurrieron, sin embargo, resulta complicado ubicar dichos eventos en una línea temporal precisa ya que muchos de

ellos ocurrieron simultáneamente en tanto que otras situaciones se desarrollaron en cierto periodo.

**Tabla 25. Resumen de los principales eventos y respuestas de las PYME en la industria del calzado británica y sus instituciones de apoyo**

Condición en la industria	Periodo	PYME	Evento	Efecto en las PYME	Estrategias de las PYME	Naturaleza de las necesidades	Empresario	Instituc. represen.	Instituciones de apoyo tecnológico y educativa
Desindustrialización	1970-1978	F, G y H	Monetarismo y nuevos patrones en la división internacional del trabajo.	Pobre imagen de la industria y desánimo en ésta. Aversión al riesgo, cierre de empresas.	Nichos de mercado, producción bajo pedido. Alta calidad y propias zapaterías.	Políticas adecuadas que ayudaran a industrias tradicionales.	Consciente del entorno de negocios	Representación	Capacitación a operarios en aspectos de fabricación del calzado.
Desregulación y recesión	1979-1982	-	Desmantelamiento de las industrias tradicionales Fondistas. Los servicios eran considerados el potencial sustituto de éstas.	Acceso difícil a recursos financieros; bajos márgenes de ganancias; distribuidores buscando fuentes más baratas de proveeduría; número decreciente de proveedores de insumos.	Desarrollo de producto y de mercado; calidad, nichos de mercado.	Mejor entorno de negocios.	Consciente del entorno de negocios. Y proactivo	Representación y solicitud de protección a la industria	Capacitación a operarios; investigación; desarrollo de un modelo de procedimientos contables para las PYME.
Recuperación	1983-1984	-	Crecientes importaciones; desregulación y programas de privatización.	Inversiones en activos; primeros casos de movimiento de la producción a países asiáticos.	Modernización; exportación; relaciones cercanas con los empleados; uso de estrategias complementarias.	Habilidades estratégicas y de mercadotecnia	Proactivo pero cauteloso	Representación y solicitud de protección a la industria	Decremento gradual de las actividades de investigación; la calidad se convierte en un factor muy importante.
Estabilidad	1985-1987	-	Explosión en el consumo personal.	Mejora en el desempeño; clientes más demandantes de estilo y moda.	Incremento de la base de clientes, desarrollo del producto, exportación.	Habilidades de mercadotecnia	Proactivo	Solicitud de protección a la industria; promoción de exportaciones	Decremento de las membresías nacionales. Apoyo a otras industrias.
Declinación	1988-1999	I y J	Recesión; incrementos en los impuestos; cambio hacia una economía basada en el conocimiento.	Desaparición de industrias relacionadas e instituciones de apoyo.	Subcontratación; internet; exportación; servicio; marca, diseño.	Habilidades estratégicas y de mercadotecnia	Algunos eran proactivos y otros fueron más pasivos.	Promoción de las exportaciones; decremento en las membresías de productores.	Incremento en el número de miembros extranjeros y apertura de instalaciones en el extranjero.

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