



Capítulo 10

Estudio comparativo

Este capítulo presenta los resultados derivados de la observación de las principales similitudes y diferencias entre los casos de estudio representando a las PYME británicas y mexicanas. Los resultados se centraron en los factores clave cubiertos en este proyecto: el emprendedor, los recursos y capacidades de las PYME y las organizaciones principales del entorno de negocios para las PYME en la industria británica y mexicana del calzado. Iniciaremos señalando que no es posible comparar los eventos de la liberalización y desindustrialización porque son dos procesos económicos de naturaleza diferente con sus propios propósitos. El proceso de desindustrialización en el Reino Unido fue lento y resultó en el cambio hacia una economía basada en los servicios (1979-1997) y, posteriormente, en una economía del conocimiento (a partir de 1997). Estos cambios amenazaron la supervivencia de

las empresas en industrias tradicionales y las PYME fueron las empresas más vulnerables, particularmente en el caso de las empresas de menor tamaño en la industria del calzado, éstas tuvieron que lidiar con cambios en la industria que transformaron por completo su entorno de negocios. Estos cambios incluyeron nuevos materiales, la introducción de la automatización de las operaciones, la creciente demanda de moda y la reputación de la marca. En el caso de la liberalización de la economía mexicana, el proceso de reforma económica fue relativamente rápido pues fue implementado casi en su totalidad en un periodo de seis años, durante la presidencia de Carlos Salinas. Aunque el proceso de reforma económica fue complejo y representó muchos retos, las PYME en industrias de uso intensivo de mano de obra al menos tuvieron la posibilidad, en comparación con las británicas, de desarrollar un potencial competitivo que les conservara una posición en el mercado. El proceso de liberalización no fue homogéneo debido a que las políticas implementadas por el gobierno tendieron a beneficiar a las grandes empresas exportadoras y a las maquiladoras (Dussel, 2000: 1999). De esta forma, en ambos casos la adaptación de las firmas de menor tamaño fue más difícil y tuvieron que encontrar su propia forma de integrarse en el nuevo esquema económico. Los resultados de este estudio contribuyen a comprender cómo las PYME lidiaron con el proceso de liberalización y desindustrialización, respectivamente, cuando éstas no se vieron favorecidas por dichos eventos.

En este estudio se observó que los cambios en el modelo económico de un país generan políticas benéficas a algunos sectores y la provisión selectiva de apoyo a sectores o empresas en particular. Las empresas que fueron desfavorecidas por dichas políticas y/o que se quedaron excluidas de los esquemas de apoyo intentaron adaptarse por todos los medios posibles. La adaptación al nuevo entorno de negocios fue un requisito para la supervivencia tanto de las PYME como de las organizaciones de apoyo. La evidencia empírica muestra que los cambios a raíz de la liberalización de la economía mexicana y la desindustrialización y desregulación en el Reino Unido no inhibieron el espíritu emprendedor de personas decididas a iniciar un nuevo negocio,

mismo que era visto como el medio de lograr metas personales (e.g. ayudar a personas con necesidades especiales o hacer una actividad que disfrutaba el empresario). Por esta razón, los empresarios no alinearon por completo sus objetivos con los del nuevo modelo económico, por ejemplo, su preferencia a concentrarse en el mercado doméstico en lugar de exportar, o iniciar una nueva empresa en una industria tradicional en lugar de un negocio acorde a una economía de servicios. A pesar de la turbulencia económica e incertidumbre causada por estos dos procesos económicos, las economías de ambos países aún contaron con emprendedores capaces de adaptar su negocio o encontrar y explotar nuevas oportunidades. Para el desarrollo de ventaja competitiva, las PYME británicas y mexicanas dependieron principalmente de sus propios medios o de aquellos que estaban a su alcance y/o que eran accesibles mediante la cooperación y el apoyo de diversas instituciones, esto último en particular en el caso de México. Sin embargo, el nuevo discurso económico fue de alguna forma asimilado e incorporado en las actividades y forma de operar de las empresas y de las instituciones de apoyo. En el caso de México, la liberalización enfatizó las actividades de manufactura por lo que los empresarios desarrollaron una visión manufacturera que inicialmente retardó la adopción de una visión de mercado y la implementación de actividades de mercadotecnia. Esta última actividad sería implementada posteriormente. En el Reino Unido, la economía de servicios y la información se basó en el desarrollo y explotación de aspectos intangibles como la marca, las habilidades, el *know how* y el diseño. Estos factores se convirtieron en las fuerzas competitivas aprovechadas por las empresas y las instituciones de apoyo.

El desarrollo de estos dos eventos económicos y cómo éstos fueron experimentados por las PYME en la industria del calzado, parece haber ocurrido a través de un ciclo. Éste incluyó periodos de relativa estabilidad a los que llamaremos “periodos estables” (tres periodos de este tipo ocurrieron en cada país), en los que las empresas de menor tamaño tuvieron mayor certidumbre y condiciones menos amenazantes e incluso hasta favorables. Son periodos en los que contaban al menos con reglas conocidas de operación de la economía y por tanto la industria tenía un escenario sobre el cual las

condiciones eran claras. Bajo estas condiciones, las empresas pudieron adaptarse o desarrollar actividades que impactaron positivamente en su negocio. Los “periodos críticos” se caracterizaron por una gran incertidumbre y la existencia de condiciones desfavorables, y en ocasiones amenazantes, limitando las alternativas disponibles o incrementando la incertidumbre y el riesgo. En consecuencia estas condiciones impactaron negativamente en las actividades y estrategias de las PYME; en este estudio se identificaron dos periodos críticos en cada país. Los ciclos en México y el Reino Unido ocurrieron en diferentes momentos, pero sirvieron de referencia para observar las similitudes y cambios ocurridos en cada fase del ciclo. Así, estos ciclos ocurrieron, para cada caso, de la forma en que a continuación se muestra en la tabla 29.

Tabla 29. Ciclos de los procesos de liberalización y desindustrialización

México		Reino Unido	
Liberalización		Desindustrialización	
Periodo	Tipo	Periodo	Tipo
ISI 1950-1985)	Estable	Desindustrialización (1970-1978)	Estable
Reforma Económica (1986-1989)	Periodo crítico	Desregulación y recesión (1979-1982)	Periodo crítico
Adaptación (1990-1993)	Estable	Recuperación (1983-1984)	Estable
TLCAN y crisis Económica (1994-1995)	Periodo crítico	Estabilidad (1985-1987)	Estable
Recuperación (1996-1999)	Estable	Declinación (1988-1999)	Periodo crítico

Fuente: Elaboración propia con base en la evidencia empírica

10.1 Similitudes en el empresario

Motivaciones y emociones: De los casos de estudio, los resultados sugieren que en ambos países el deseo de producir riqueza personal durante los periodos no críticos

fue una de las motivaciones principales de los empresarios para iniciar su propio negocio. Esto puede explicarse a la existencia de condiciones más estables que favorecieron el logro de los intereses personales del empresario. Las nuevas empresas que surgieron en periodos de dificultades ocurrieron debido a que los propietarios reconocían las oportunidades existentes si se concentraban en nichos de mercado. La identificación de estas oportunidades también puede reflejar el valor de la experiencia previa en la industria pues hasta cierto punto, ésta familiarizó a los empresarios con la estructura de la industria, ya fuera por experiencia familiar o experiencia profesional en ella. La mentalidad emprendedora favoreció el desarrollo de una visión más amplia en los empresarios facilitándoles la identificación de oportunidades aun en la incertidumbre. Además, también contribuyó al desarrollo y avance exitoso de las estrategias de la empresa al concentrarse en las necesidades del mercado o en las áreas débiles de otros productores de calzado. En consecuencia, lograron diferenciarse de los otros fabricantes al ofrecer un valor agregado.

Comportamiento empresarial: Seis de los empresarios que participaron en este estudio desarrollaron papeles adicionales al de empresario como agente económico. Esta situación se originó del reconocimiento de las necesidades de la industria y del impacto que tenían sus actividades en los clientes, en sus empleados y en las comunidades en las que se encuentran estas empresas. La adopción de papeles adicionales siguió un proceso de mediano-largo plazo, determinado por:

- 1) La identificación de oportunidades y/o beneficios;

- 2) Las dificultades hicieron conscientes a los empresarios de estos papeles adicionales que podían desempeñar. Este tipo de comportamiento se vincula con la necesidad de logro, señalada por McClelland (1961) ya que el empresario considera que puede hacer una diferencia en su comunidad, y;

3) La capacidad del empresario de asumir la responsabilidad e iniciativa con respecto a aspectos o actividades en las que demostrara su compromiso hacia la industria o la comunidad. Este comportamiento muestra que el empresario trabaja en el cambio del *status quo*. Esta conducta puede tener su origen en el sistema de valores, las creencias y deseos del empresario en adoptar riesgos sociales. Los empresarios que fueron proactivos, actuaron y desarrollaron estrategias acordes con sus creencias y con aquellos factores que consideraban proporcionarían ventajas a su empresa. Sus percepciones del entorno influyeron en su comportamiento; de esta forma, surgieron estrategias multifacéticas de la apreciación del empresario del entorno.

Antecedentes familiares y cultura: Los resultados de este estudio sugieren que la dirección de la empresa tuvo influencia de los valores e ideas del empresario sobre el significado de competitividad, éxito, aprendizaje, competencia, colaboración y valor para el cliente. Los principios de los empresarios pusieron un marco de referencia para la operación de la empresa y contribuyeron al desarrollo de una conducta colectiva dentro de sus empresas. Cuatro empresarios mexicanos y dos empresarios británicos, en una forma muy limitada, tendieron a explotar sus relaciones personales y familiares como una forma de sobreponerse a las dificultades o tomar ventaja de las oportunidades de negocios. Estas relaciones se basaron en la confianza mutua, misma que se considera un factor clave para el éxito de las relaciones, particularmente en el caso de los clusters, como lo señalan Grotz y Braun (1993) y Schmitz (1995). Los valores, ideas, relaciones y confianza se convirtieron en activos intangibles invaluable porque ayudaron a avanzar las estrategias que muchos no podían adoptar o imitar.

Escolaridad: La mayoría de los empresarios de las PYME en este estudio tienen estudios escolares a nivel universitario, lo que parece haberles dotado de habilidades analíticas y familiaridad con algunas técnicas administrativas que empleaban para la toma de decisiones. Algunos de ellos también tenían la habilidad de hablar algún idioma, misma que fue el resultado de la experiencia de vivir o viajar al extranjero. Este

bagaje académico parece haber contribuido al mejoramiento de la operación de sus empresas.

Conciencia del entorno: Los empresarios conocían las condiciones de la industria en otros países tomándolas como referencia y punto de comparación para la evaluación del funcionamiento de su empresa y para el establecimiento de estándares por lograr, o áreas que fortalecer. Este conocimiento los llevó hacia la mejora de sus empresas para lograr su supervivencia, en el caso de las PYME mexicanas, o proteger su posición en los nichos de mercado, en el caso de las PYME británicas.

Experiencia laboral: Siete de los diez empresarios estaban familiarizados con la industria debido a que tenían conocimiento previo o experiencia en ella. Esta experiencia fue desarrollada por la participación previa de la familia, o por la experiencia profesional previa del empresario en la industria, ya fuera nacional o extranjera. Estos factores fueron una gran ventaja porque el conocimiento y el aprendizaje derivado de la experiencia favorecieron al desarrollo de habilidades para aprovechar oportunidades y evitar errores, así como conocimiento sobre aspectos particulares de la industria. La experiencia laboral previa fue un activo estratégico de las PYME en este estudio.

Perfil del empresario: El perfil del empresario representa una clasificación de éste de acuerdo a una combinación de varias características que incluyen su personalidad, comportamiento, formación, entre muchas otras (véase página 41). Considerando los periodos en los que hubo condiciones críticas en el entorno, se identificaron varios perfiles del empresario; a saber, el oportunista, el evolutivo, procesual, orientado al riesgo y el gerencial. Estos perfiles parecen haber impactado positivamente en la capacidad de adaptación de la empresa a entornos hostiles y dinámicos. Estos perfiles de empresarios reflejaron su capacidad y habilidad de manejar el cambio, particularmente al considerar cómo el entorno de negocios cambió dramáticamente la forma en que las estrategias podían formularse, tales como operar en una industria en

declinación o sobrevivir el proceso de liberalización económica. En periodos críticos, la asunción de riesgos fue una manera de tomar la iniciativa hacia el desarrollo de recursos o actividades que contribuyeran a la supervivencia de la empresa y al desarrollo de una futura ventaja competitiva. Los cambios en el entorno macro impactaron en las empresas por lo que éstas modificaron su comportamiento estratégico para poder sobrevivir y mejorar su posición competitiva. Las empresas que mostraron mejores niveles de adaptación tuvieron una mejor operación ya que respondieron mejor al dinamismo y “agresividad” del entorno. Los niveles de adaptación fueron apreciados en las respuestas de las PYME y que mejoraron sus condiciones de mercado, o al menos, contribuyeron a su supervivencia.

Bajo condiciones más estables, el perfil común del empresario correspondió a cualquiera de los siguientes: el artesano, el comunitario, el evasor de estatus, clásico, el orientado al riesgo y el gerencial. Estos perfiles eran adecuados para entornos estables porque las empresas tendieron a ser más reactivas, en el sentido de que sólo requerían adoptar cambios menores para ajustarse al entorno. Además, los empresarios podían acomodar a sus objetivos el logro o cumplimiento de intereses personales. Las decisiones se apoyaron en la información disponible y en cierto grado esto proporcionó al empresario confianza en sus decisiones.

10.2 Diferencias en el empresario

Motivaciones y emociones: Con respecto a las motivaciones y emociones de los empresarios se encontró que cuando imperaba un entorno de negocios hostil, como las condiciones existentes en el periodo de recesión económica en el Reino Unido, los dueños de las empresas británicas de menor tamaño se concentraron en mantener el ritmo de crecimiento de su empresa. Los productores prestaron cuidadosa atención a los incentivos internos y externos que pudieran influir en el crecimiento del negocio. Este objetivo bien pudiera representar sus esfuerzos hacia conservar las condiciones ventajosas de sus empresas, particularmente cuando se toma en cuenta que el

crecimiento dependía de las pocas oportunidades que proporcionaba el ambiente. Los dueños de las PYME participantes en este estudio confiaban en su capacidad para satisfacer de una manera diferente las necesidades del mercado, ya que aprovecharon el conocimiento que tenían de las capacidades de su empresa. Aquellas áreas que eran medulares para el posicionamiento de la empresa se aprovecharon estratégicamente al mismo tiempo que los empresarios continuaron fortaleciendo las fuentes de ventaja competitiva. Esta medida es congruente con un comportamiento proactivo e innovador característico de muchos empresarios cuando enfrentan condiciones de gran incertidumbre. La acción es guiada por la búsqueda de oportunidades y el empleo de la creatividad, dando por resultado la introducción de productos y servicios que responden a las necesidades del mercado.

Los casos de estudio en las empresas mexicanas de menor tamaño sugieren que los esfuerzos realizados por el empresario en periodos difíciles buscaban el aseguramiento de la supervivencia de la empresa, así como aprovechar las oportunidades que pudieran emerger. Estos objetivos fueron el resultado de las reducidas oportunidades que percibían, de la incertidumbre y de las condiciones desfavorables en el entorno. La adaptación fue difícil debido a la rapidez e inesperada manera en que la liberalización ocurrió además de la frágil condición de las PYME. Esta vulnerabilidad se manifestó principalmente en el insuficiente apoyo de los proveedores y distribuidores, el espíritu de competencia de otros productores en la industria, la presencia limitada en el mercado y la falta de conciencia del empresario en cuanto al potencial interno de su empresa. Estos aspectos ejercieron una gran presión en las PYME ya que las políticas gubernamentales adoptadas en la liberalización económica no les beneficiaron. Las PYME no podían influir en su entorno de negocios y por lo que no podían alterar las fuerzas competitivas en la industria. Por esta razón, los empresarios experimentaron gran confusión y batallaron para lograr su supervivencia; aquellos empresarios mejor preparados para enfrentar los retos que la industria tenía buscaron aquellas oportunidades que les aportaran ventajas.

En los periodos de condiciones estables en el Reino Unido, las empresas se conducían por el deseo del empresario de mantenerse independiente y conservar su posición en el mercado. Para ello, los empresarios trabajaron arduamente para fortalecer la base competitiva de sus empresas y aprovecharon las etapas de estabilidad para prever escenarios futuros y pensar en su siguiente estrategia.

Con respecto a la creación de nuevas empresas en la industria del calzado en México, en periodos de estabilidad, los empresarios estuvieron motivados por un enfoque de imitación del papel que desempeñaban otras empresas. Asimismo, los empresarios tendieron a aprovechar las oportunidades que emergían, su experiencia previa y el deseo de independencia. Esta situación se puede explicar por el impacto psicológico que tiene en el emprendedor un entorno estable influyendo en su percepción de la posibilidad de un ingreso sin severas complicaciones a la industria. Esta percepción bien puede abrir la oportunidad de acomodar los intereses de creación de un patrimonio personal o familiar.

Comportamiento empresarial: Los empresarios mexicanos aprendieron a utilizar un enfoque más financiero de su negocio al darse cuenta de que una sana posición financiera era deseable para poder invertir en aspectos que mejoraran la empresa. Los empresarios cambiaron de una conducta de “exprimir a la empresa” hacia una actitud más abierta y dispuesta a asumir riesgos e invertir en la empresa. En los periodos críticos, los empresarios mexicanos adoptaron una conducta reactiva y defensiva ante los eventos que ocurrían ya que no estaban preparados para lidiar adecuadamente con contingencias. Particularmente, en el caso de la crisis económica a finales de 1994, hubo mucha agitación debido a que el presidente Salinas había logrado crear confianza en su reforma económica (Blejer y del Castillo, 1998; Santiso, 1998) y México era visto como un caso exitoso, a nivel nacional e internacional, de desarrollo (Elizondo, 1997). La crisis sembró un fuerte antecedente para algunos de los cambios ocurridos en el empresario; en este estudio se observó que los empresarios tuvieron que modificar su enfoque estratégico y estilo de administración. A este respecto no fue sorprendente que

los empresarios comentaran que el cambio se convirtió en una constante en el desarrollo de su negocio y que por tanto no temen cambiar. Esto apoya los resultados obtenidos por Martínez y Dorfman (1998) cuya evidencia empírica señala que el empresario mexicano ha desarrollado tolerancia a los *shocks* y a los periodos de agitación económica y política. Los cambios en el comportamiento del empresario mexicano indican el desarrollo de un repertorio empresarial que hizo posible la adaptación a las nuevas condiciones de la industria y la economía. Asimismo, los empresarios se hicieron más conscientes de su responsabilidad en preservar sus activos valiosos representando la apertura de su mentalidad hacia el aprovechamiento de todo tipo de recursos y nuevas combinaciones de éstos, ya fueran propios o accesibles a través de otros medios. Un ejemplo es que la cooperación se utilizó para superar dificultades aunque ésta tendió en términos generales, a ser de corto plazo. El cambio de una conducta pasiva a una más proactiva ocurrió mediante un proceso de aprendizaje de las propias experiencias, de las experiencias de otras empresas y de la que se desarrolló a través del trabajo conjunto con otras empresas. El aprendizaje mejoró la habilidad de adaptarse lo que también influyó en el conocimiento interno que tenía el empresario de su empresa, ayudándole a identificar y explotar las actividades medulares y a hacer de la estrategia un modelo o patrón a seguir.

Cuando hubo periodos de mayor estabilidad en la economía mexicana, los empresarios se mostraron más dispuestos a cooperar con otros productores, con los proveedores o con sus clientes. Esto se explica en parte por los lazos familiares y personales que tenían y por el papel de algunas de las instituciones de apoyo, particularmente de las de representación de la industria, mismas que promovieron la realización de esfuerzos conjuntos. La cooperación también fue un medio mediante el cual los empresarios descubrieron las fortalezas de su empresa y asumieron un comportamiento proactivo.

Por su parte, los productores británicos buscaron activamente nuevas oportunidades y mantuvieron su atención en las finanzas sanas de la empresa en los periodos de crisis. Los empresarios británicos conservaron su conducta proactiva en la planeación de

actividades que les ayudara a conservar o mejorar la posición de la empresa. Sin embargo, los empresarios británicos fueron cautelosos y selectivos en sus “movimientos”. También mostraron un uso limitado de los servicios y ayuda ofrecida por las instituciones de apoyo, así como una muy limitada colaboración con otros productores. A pesar de ello, invirtieron en el desarrollo de relaciones cercanas con sus clientes y empleados. El comportamiento proactivo de los empresarios británicos también se reflejó en su habilidad para descubrir o crear oportunidades, tanto para desarrollar un nuevo negocio, cambiar el existente como para crear valor agregado en sus productos y actividades existentes.

Antecedentes familiares y cultura: Las PYME mexicanas fueron en muchos casos negocios familiares altamente influidos por la tradición familiar y su experiencia en la industria. Mediante el análisis de los casos de estudio se identificó que los empresarios mexicanos tuvieron que abrir su mente a aspectos de negocios internacionales. Los empresarios descubrieron que el aprendizaje también derivaba de los viajes al extranjero y de exponer sus empresas a la competencia extranjera pues ésta les retroalimentaba tanto en aspectos de mercado como de operación, de manera que las llevó a mejorar sus prácticas administrativas. La toma de decisiones también estaba influida por el apego o afecto a la industria, lo que quiere decir que algunas de las decisiones del empresario no sólo buscaban el beneficio particular, sino que en alguna medida tuviera un impacto positivo en la condición de la industria en general. La disposición a colaborar puede explicarse por razones culturales ya que los mexicanos tienden a considerar las relaciones interpersonales como necesarias para hacer negocios exitosos (Martínez y Dorfman, 1998). Esta característica puede estar altamente arraigada en aspectos culturales a nivel nacional, pero también a la organización del cluster ya que las empresas muestran disponibilidad o interés por desarrollar una cercana cooperación entre empresas (Rabellotti, 1995). La identidad socio-cultural del cluster (Schmitz, 1995; Becattini, 2002) facilita la confianza y la existencia de organizaciones de auto ayuda (Humphrey y Schmitz, 1996).

El individualismo en los productores británicos se puede explicar por la cultura de la empresa y del país. Las empresas británicas que participaron en este estudio se consideraron a sí mismas como negocios familiares en el sentido de que la empresa aún es dirigida por miembros de la familia o que tienen un gran legado familiar. Los empresarios británicos tienden a tomar decisiones muy racionalmente y con un completo desapego a cualquier sentimiento.

Escolaridad: Los empresarios mexicanos que carecían de altos niveles de escolaridad tomaron algunos cursos de capacitación sobre temas y prácticas administrativas mostrando disposición e interés por desarrollar habilidades gerenciales. En este sentido, la inversión en los recursos de la empresa también incluyó las actividades para el desarrollo profesional y personal del empresario como una forma de mejorar su desempeño y capacidades administrativas, adquirir mayor disciplina y aprendizaje. La situación de este tipo de empresarios enfatizó la importancia de la existencia de programas de apoyo que les ayudaran a desarrollar estas habilidades. Cada empresario es único por lo que también era importante que identificaran sus fortalezas y debilidades personales debido a la influencia que éstas podrían ejercer sobre las estrategias y, en consecuencia, en la ventaja competitiva de su empresa.

Conciencia del entorno: La búsqueda de información sobre los avances en la industria, cambios en el mercado, tendencias de moda, o cualquier otra información que aportara ideas o apoyara las decisiones, estaba muy pobremente arraigada en el empresario mexicano. En el caso mexicano, fue notorio cómo los empresarios empezaron a desarrollar mayor conciencia de su entorno a través del tiempo. Para ello, el empresario comenzó a diversificar y ampliar sus fuentes de información incluyendo el intercambio de información entre empresarios, la consulta de revistas especializadas, su participación en misiones comerciales, el uso de la información difundida a través de las instituciones de representación de la industria, el uso de la internet, entre otras. Las percepciones del empresario sobre su ambiente influyeron en su comportamiento y en

la eficacia de las estrategias. Cuando el empresario desconocía su entorno, la empresa no lograba adaptarse adecuadamente a las nuevas condiciones de negocios.

En oposición al caso mexicano, los productores británicos se mantuvieron atentos a las condiciones de la industria y del entorno en general. Esto fue una ventaja que les permitió mantenerse proactivos y así evitar que eventos inesperados los tomaran por sorpresa. Su conciencia del entorno consistió en la habilidad del empresario para descubrir o crear oportunidades, ya fuera para desarrollar un nuevo negocio, modificar el existente o crear valor agregado. Por esta razón, la adaptación de las PYME británicas fue posible pues lograron cubrir los espacios dejados por las empresas que desaparecían de la industria.

Experiencia Laboral: Mientras que los empresarios mexicanos tenían experiencia previa en la industria del calzado, no todos los empresarios británicos la tuvieron. Aquéllos que estaban completamente ajenos a la industria del calzado, trataron de explotar su conocimiento y experiencia en otras industrias así como aquellas habilidades que pudieran ser aplicables a la fabricación de calzado. Sin embargo, esta falta de experiencia en la industria no fue un obstáculo para desarrollar estándares de operación iguales e incluso superiores, a los de las empresas cuyo propietario tenía experiencia previa en la industria.

Perfil del empresario: Aún bajo condiciones críticas, algunos empresarios mexicanos conservaron un perfil comunitario, sistemático y de orientación familiar. Estos perfiles pueden explicarse en parte por las características culturales ya que estos perfiles están relacionados con la importancia que tiene la familia y el desarrollo personal en el mexicano. Estas estrategias tenían sentido si se consideran los intereses y valores del empresario. Cuando los empresarios británicos enfrentaron condiciones críticas, tendieron a adoptar un perfil clásico y de evasión de estatus. Esto reflejaba su deseo de mantenerse independientes y una forma para asegurar su independencia era la sana situación financiera de la empresa y el uso limitado de los servicios ofrecidos por

diversas instituciones de apoyo. Cuando las empresas tuvieron un entorno más estable, los perfiles más característicos del empresario británico fueron el evasor de estatus y el procesual. Se observó que aquellos empresarios con un perfil procesual implementaron estrategias congruentes con sus objetivos personales. El diseño de las estrategias se basó en el análisis, el instinto, la rutina y la espontaneidad manteniendo una atenta atención a los eventos del entorno y a las fortalezas de sus empresas.

La tabla 30 presenta un resumen de los diversos aspectos del empresario de las PYME británicas y mexicanas.

**Tabla 30. El empresario en las PYME británicas y mexicanas:
Resumen de motivaciones y emociones**

		México	Reino Unido	
Periodos Críticos	Reforma económica (1986-1989)	Creación de empresas motivada por el surgimiento de oportunidades y aprovechamiento de experiencia previa. El objetivo era lograr la supervivencia de la empresa o aprovechar las oportunidades para el desarrollo del negocio.	El objetivo era conservar el crecimiento de la empresa.	Desregulación y recesión (1979-1982)
	TLCAN y crisis económica (1994-1995)	El empresario adoptó un papel de guía e inspiró a sus empleados a mejorar.	Deseo de ser independiente; creación de empresas motivada por surgimiento de oportunidades y aprovechamiento de experiencia previa, así como de creación de un patrimonio.	Declinación (1988-1999)
Periodos estables	Substitución de importaciones (1950-1985)	Creación de empresas motivada por el surgimiento de oportunidades, aprovechamiento de experiencia previa y motivos de bienestar.	Creación de empresas motivada por el gusto de realizar una actividad que el empresario disfrutaba, motivos de bienestar y como una forma de vida. Deseo de independencia y aprovechamiento de la experiencia previa.	Desindustrialización (1970-1978)
	Adaptación (1990-1993)	Creación de empresas motivada por el surgimiento de oportunidades, por la imitación de otros empresarios y creación de un patrimonio.	El objetivo era mantenerse en el mercado y en lo posible, lograr el crecimiento de la empresa.	Recuperación (1983-1984)
	Recuperación (1996-1999)	Creación de empresas motivada por motivos de bienestar, ser independiente, intereses de desarrollo personal y vida familiar, aprovechamiento de oportunidades o experiencia previa. Fuerte apego a la industria.	Creación de empresas motivada por intereses de bienestar. El objetivo era conservar la participación que tenía la empresa en el mercado. Deseo de ser independiente.	Estabilidad (1985-1987)

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

**Tabla 30. El empresario en las PYME británicas y mexicanas:
Resumen de motivaciones y emociones (continuación)**

		México	Reino Unido	
Periodos Críticos	Reforma económica (1986-1989)	Reactivo	Proactivo en lograr el crecimiento de la empresa, perseverancia y determinación en el posicionamiento de la empresa, adopción de riesgos calculados.	Desregulación y recesión (1979-1982)
	TLCAN y crisis económica (1994-1995)	Combinación de respuestas reactivas y proactivas, colaboración limitada, cambio del estilo gerencial y del enfoque estratégico.	Activo en la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades; orientado a las ganancias; uso de los contactos personales, contacto cercano con clientes y empleados: proactivo en la mejora y protección de los recursos valiosos de la empresa.	Declinación (1988-1999)
Periodos estables	Substitución de importaciones (1950-1985)	Colaboración limitada o inexistente, actitud pasiva, actitud defensiva ante la competencia, individualismo.	Individualista como una forma de mantenerse independiente; acercamiento a las instituciones de apoyo sólo para aprovechar una oportunidad.	Desindustrialización (1970-1978)
	Adaptación (1990-1993)	Combinación de respuestas reactivas y proactivas, primeros esfuerzos hacia la cooperación.	Proactivo; previsión de alternativas para la expansión de la empresa, actitud precavida ante esta situación; desarrollo de un portafolio de competencias; uso limitado de las instituciones de apoyo.	Recuperación (1983-1984)
	Recuperación (1996-1999)	Mayor disposición hacia la cooperación con otros productores, proveedores y clientes. Viajes al extranjero, aprovechamiento de relaciones personales, proactivo, aprendizaje, sin temor al cambio, asunción de papeles adicionales.	Proactivo; cauteloso; uso limitado de las instituciones de apoyo; sin disposición a colaborar; desarrollo de relaciones cercanas con clientes y empleados.	Estabilidad (1985-1987)

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

**Tabla 30. El empresario en las PYME británicas y mexicanas:
Resumen de motivaciones y emociones (continuación)**

		México	Reino Unido	
Periodos críticos	Reforma económica (1986-1989)	En este periodo dos perfiles adicionales se incorporaron a los que ya se manifestaban en el periodo de ISI. Estos nuevos perfiles fueron el evolutivo y el procesual.	En este periodo los perfiles se mantuvieron sin cambios con respecto a los que se manifestaron en el periodo de desindustrialización. La excepción es que no se observó en este periodo el perfil correspondiente a "orientado al riesgo."	Desregulación y recesión (1979-1982)
	TLCAN y crisis económica (1994-1995)	Los empresarios adoptaron conductas del perfil correspondiente a "orientado a la familia."	Los perfiles fueron el oportunista, el evasor de estatus, clásico, evolutivo, procesual, orientado al riesgo y administrador.	Declinación (1988-1999)
Periodos estables	Substitución de importaciones (1950-1985)	Los perfiles manifiestos en este periodo fueron el oportunista, el comunitario, sistémico, clásico (en medianas empresas), orientado al riesgo y administrador.	Los empresarios tenían un perfil correspondiente al oportunista, evasor de estatus, el comunitario, evolutivo, procesual, orientado al riesgo, administrador y clásico (en medianas empresas).	Desindustrialización (1970-1978)
	Adaptación (1990-1993)	Muchos de los empresarios que ingresaban a la industria adquirieron la inspiración de apreciar la situación de otros empresarios. También buscaban la creación de un patrimonio.	Se observó que en este periodo se manifestó un nuevo perfil: el comunitario.	Recuperación (1983-1984)
	Recuperación (1996-1999)	En este periodo se observaron los perfiles de "tercer tipo", el evasor de estatus y el clásico.	En este periodo, el perfil que se identificó fue el del artista.	Estabilidad (1985-1987)

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

10.3 Contribución teórica relacionada con el papel del empresario

- Los resultados de este estudio sugieren que la flexibilidad desarrollada por las PYME fue determinada, al menos en parte, por las características del empresario. Éste es un factor que no ha sido considerado en la literatura revisada. La capacidad del empresario para adaptarse a los diversos cambios en el entorno señalan que el empresario desarrolló flexibilidad en el enfoque que tenía de su negocio. De esta forma, la flexibilidad en las PYME también puede explicarse por la mentalidad y habilidades del empresario. Un comportamiento pasivo-reactivo estuvo asociado a periodos en los que el empresario carecía de experiencia en manejar eventos de naturaleza similar donde había gran incertidumbre y contingencias. El cambio hacia una actitud proactiva ocurrió como resultado de un proceso de aprendizaje, mismo que contribuyó a incrementar su conciencia sobre los eventos del entorno y al desarrollo de autoconfianza en la adopción de riesgos calculados aprovechando estratégicamente los recursos de la empresa.
- El estudio del empresario en la literatura existente aplica una perspectiva de éste como agente económico dejando excluida la posibilidad de que el empresario desarrolle papeles adicionales de manera simultánea y cómo estas otras funciones impactan en la operación de la empresa. La evidencia empírica en este estudio muestra cómo los intereses e iniciativas personales del empresario lo pueden llevar al desarrollo de varias funciones dentro de su empresa que trascienden a las de agente económico. Este estudio propone que estos diferentes papeles que juega el empresario pueden convertirse en “ingredientes” de la estrategia de la empresa y cómo estos intangibles pueden traducirse en ventajas para las PYME. Los resultados pueden estar indicando un vínculo adicional entre el papel del empresario y la ventaja competitiva de la empresa.

- Se observó que, particularmente en el caso de las PYME en México, la búsqueda del desarrollo personal y la formación de un patrimonio personal pueden hacer que el empresario tome decisiones desatinadas con respecto a las áreas prioritarias que requieren mayor atención. Por ejemplo, la “riqueza” personal puede estar por encima de la necesidad de invertir en activos para mejorar la operación y funcionamiento futuro de la empresa. La sana posición financiera de la empresa ayuda al empresario a mantener su independencia y a tener fondos propios para el financiamiento no sólo de proyectos presentes o de corto plazo, sino también para el desarrollo de recursos valiosos en el futuro de la empresa y para el desarrollo personal del empresario. Así, es necesario buscar un equilibrio de todos los factores que motivan al empresario, modificándolo cuando sea necesario.
- La evidencia empírica también sugiere que la conciencia del empresario de su entorno parece estar relacionada no sólo con la identificación de oportunidades o amenazas desde el punto de vista de la generación de ganancias, perspectiva muy común en la literatura. También puede abarcar áreas en las que las metas sociales, éticas o ambientales del empresario se puedan incorporar a las estrategias y pudiendo convertirse en una ventaja intangible para las PYME. Esta perspectiva contribuye al desarrollo de la literatura existente.
- Se observó que en la literatura revisada no se considera cómo las motivaciones del empresario, tales como un fuerte apego a la industria o a su negocio y la necesidad de independencia, pueden orientar las acciones del empresario e influir en el comportamiento colectivo de la industria.

La tabla 31 presenta un resumen de los principales cambios ocurridos en los empresarios británicos y mexicanos en las cinco etapas.

Tabla 31. Resumen de los principales cambios en el empresario de las PYME británicas y mexicanas

	México	Reino Unido
Motivaciones y emociones	Los empresarios crearon sus empresas no sólo por seguir la tradición familiar y aprovechar el conocimiento adquirido de la industria. Otras razones fueron que consideraban su negocio como la forma de mantenerse independientes y concretar intereses personales. La rentabilidad del negocio se convirtió en un factor importante una vez que la empresa tuvo dificultades financieras para la realización de planes y aprovechar algunas oportunidades. Dentro de estos planes, se incluye el crecimiento futuro de la empresa.	Los empresarios conservaron su interés por mantenerse independientes por lo que abandonaron su objetivo de lograr un mayor crecimiento de la empresa y decidieron mantenerlo del tamaño existente. De esta forma, el empresario podía tener un buen control de las operaciones y satisfacer otro tipo de necesidades tanto del mismo empresario como de sus clientes. Los empresarios cuyas empresas surgieron en los setenta, incluyeron intereses personales en el objetivo principal de su negocio. En tanto, las empresas creadas en los noventa incorporaron a sus actividades la transparencia, el cuidado o la promoción de aspectos de interés público.
Comportamiento empresarial	Los empresarios tuvieron conductas pasivas, individualistas y defensivas. Sin embargo, las circunstancias del entorno los llevaron a ser más proactivos en la búsqueda de oportunidades de negocios, a abrirse hacia posibilidades de cooperación y de aprendizaje de experiencias propias, de otras empresas y de las realidades en otros países.	Los empresarios se mantuvieron individualistas y colaboraron con otros en muy pocas ocasiones pues preferían enfocarse a la búsqueda de sus propias oportunidades de negocios.
Antecedentes familiares y cultura	Los valores del empresario sirven como guía de la empresa y también se adoptan nuevos valores que modifiquen la cultura organizacional. También se modifican varias prácticas administrativas. Se observó un cambio en favor de una mayor apertura y conciencia hacia el establecimiento de negocios internacionales, para lo cual el empresario empieza a aprovechar la experiencia de viajar a otros países.	Los valores del empresario sirven como guía de la empresa, el individualismo es parte de la cultura de la empresa y en este caso se hace extensiva al país.
Habilidades	Inicialmente los empresarios hacían poco uso de técnicas administrativas; tampoco se aplicaba una administración profesional. Posteriormente, esto cambió apoyando sus actividades con herramientas que dieran mayor sustento a sus acciones. Algunos empresarios desarrollaron la capacidad de hablar otros idiomas, en parte debido a la experiencia de vivir en el extranjero y a que muchos empresarios que entraron a la industria tenían una escolaridad mayor.	La escolaridad de los empresarios tiende a ser elevada y algunos empresarios manifiestan conocimientos de algún idioma extranjero, motivado por la experiencia de vivir temporalmente en otro país.
Conciencia del entorno de negocios	Se pasó de un pobre monitoreo del entorno a una mayor conciencia de éste.	Hay conciencia de las condiciones del entorno de negocios.
Experiencia laboral	Ésta se adquirió a través del trabajo previo en la industria o por la experiencia de la familia en la industria.	Cierto conocimiento o experiencia desarrollados por la familia, experiencia en la industria o de viajes al extranjero.
Perfiles teóricos	Los perfiles comunes eran el comunitario, orientado a la familia, sistémico y administrador. Se incluyeron después el evasor de estatus, el clásico y el tercer tipo.	El perfil del empresario manifiesta muy poco cambio.

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio comparativo

10.4 Similitudes en los recursos y capacidades

Estrategia: El estudio encontró que las estrategias de las PYME empezaron a incorporar aspectos de mercadotecnia que podían ayudar a la creación de ventaja competitiva. Estas estrategias involucraron el fortalecimiento de la marca, particularmente en el caso de las PYME británicas y algunas mexicanas. Las PYME británicas en este estudio aplicaron un enfoque de mercado desde que ingresaron a la industria, lo que probablemente se debió a la atención que los empresarios prestaron a la identificación de las debilidades de los demás productores. Las primeras estrategias incluyeron el desarrollo de producto y presencia de la marca para poder posicionarse en sus respectivos mercados y diferenciarse de aquellos empresarios que subestimaron el valor de las actividades de mercadotecnia.

En el caso de las PYME mexicanas, la mercadotecnia, y en particular el manejo de la marca, no es una práctica generalizada en la industria. Esto se debe en parte a la visión de los empresarios centrada principalmente en la producción, siendo la mercadotecnia un área poco explotada y en la que se ha desarrollado poca experiencia. A esta situación también contribuye la inexperiencia del empresario en la aplicación de un enfoque de mercado y en consecuencia su limitada habilidad al respecto. Además, la mayoría de las empresas que se internacionalizaron vendían su producto bajo la marca del distribuidor, quien era el responsable de las actividades de mercadotecnia. No obstante, aquellos empresarios mexicanos que empezaron a utilizar la mercadotecnia dentro de sus estrategias desarrollaron ventaja sobre otras empresas en la industria. Las PYME mexicanas en este proyecto iniciaron este tipo de actividades en el periodo de adaptación (1990-1993) con el propósito de retener sus mercados nacionales además de invertir en el desarrollo del producto. Sin embargo, las estrategias de mercadotecnia no se explotaban al máximo porque las PYME carecían de experiencia y de suficientes recursos financieros para apoyarlas. La adaptación llevó a las PYME en México a empezar a utilizar un enfoque de mercado en el que se

procuró el fortalecimiento de la marca, principalmente en aquellas unidades productivas concentradas en posicionarse primero sólidamente en el mercado nacional para después internacionalizarse. Las estrategias del fortalecimiento de la marca se desarrollaron más en el periodo de recuperación debido, probablemente, a que el empresario se concienció a través de la experiencia de lidiar con mayor competencia extranjera muy intensa, a raíz de la operación del TLCAN.

Las empresas en ambos países intentaron adoptar la internet como una fuente de apoyo a su negocio; las de menor tamaño, fabricantes de calzado bajo su propia marca, utilizaron la internet como una plataforma para promover y vender sus productos así como para mantener contacto con sus clientes actuales y potenciales. Otras PYME incorporaron la internet como una fuente valiosa de información.

Las PYME en México y el Reino Unido tuvieron dificultades con la proveeduría. Esta desventaja fue muy importante ya que carecían del apoyo de los proveedores como una fuente confiable de suministro. Estas empresas tuvieron que lidiar con relaciones asimétricas, pues los proveedores encontraban poco atractivo el negocio de suministrar pequeñas cantidades. En el caso de México, los problemas con la proveeduría también estaban relacionados con la calidad y la variedad de las materias primas dando origen a un conflicto de intereses entre los fabricantes de calzado y los proveedores.

Las figuras 3 y 5 muestran las diversas alternativas que fueron percibidas, respectivamente, por los empresarios de las PYME en México y en el Reino Unido. El reconocimiento de estas posibilidades ayudó a los empresarios a identificar el tipo de estrategias que podían seguir así como el tipo de recursos y capacidades requeridas por cada estrategia de manera que les permitiera ubicarse en alguna posición particular del diagrama. Las PYME británicas no eligieron acercarse a las empresas grandes porque los empresarios prefirieron buscar sus propias oportunidades de negocios. Esta actitud puede explicarse, al menos parcialmente, por el individualismo de los empresarios y su deseo por mantener su independencia. Sin embargo, en el caso de

las PYME mexicanas el acercamiento a las empresas grandes se convirtió en la opción para algunas empresas, generalmente medianas, con el fin de superar ciertos obstáculos y sobrevivir en la industria. Para las PYME que optaron por esta alternativa, este tipo de estrategia hizo que se concentraran en sus actividades medulares y desechar aquellas en las que no eran eficientes. Pero para ello, el empresario tenía que reconocer cuáles eran las fortalezas de su empresa y la forma en que éstas complementaban o apoyaban las fortalezas de la empresa a la cual se acercaban. Este esquema resultó en la participación de muchas PYME en esquemas de subcontratación con otras empresas, de igual o mayor tamaño.

Un “ingrediente” adicional a las estrategias de las PYME en ambos casos fueron las ideas y valores de los empresarios, mismos que motivaron el desarrollo de actividades que tuvieron un impacto positivo en la conservación y generación de lealtad de la fuerza de trabajo, así como en el mejoramiento de su productividad y disciplina, misma que de manera indirecta mejoró la vida personal y la comunidad a la que pertenecen los trabajadores. También se observó que una estrategia complementaria para varias PYME en ambos países fue convertirse en distribuidoras de calzado de marcas extranjeras. La finalidad de esta estrategia fue responder a un ciclo marcado por la estacionalidad de las ventas de cierto tipo de calzado y crear una fuente adicional de ingresos que ayudaran a financiar los proyectos de la empresa.

Recursos estratégicos: Las fuentes de ventaja competitiva cambiaron a través del tiempo y surgieron nuevas fuentes que presionaron a las empresas a encontrar sus propios medios para sobrevivir. En los periodos de recuperación y recesión-estabilidad (Reino Unido) y adaptación y recuperación (México), las estrategias de las PYME en ambos países se basaron en la explotación de factores inherentes a la región, capacidades de producción, calidad, servicio y flexibilidad. Estos factores contribuyeron al desarrollo de una base competitiva mínima, misma que fue el requisito indispensable para la supervivencia de las empresas de menor tamaño pues era lo mínimo que necesitaban para competir. Por tanto, era necesario reforzar esta base competitiva con

otras estrategias ya que algunos de estos factores, como la calidad o la capacidad de producción, sólo proporcionaban una ventaja competitiva de corto plazo y que era “fácilmente” reproducible por otras empresas.

Las PYME que experimentaron los periodos de recesión, crisis económica o declinación de la industria, utilizaron como factores básicos en la elaboración de sus estrategias, además de los mencionados previamente, la marca y la concentración en sus actividades medulares. Estas fuentes de ventaja competitiva empiezan a reflejar el potencial competitivo de los recursos intangibles teniendo como mecanismo de protección que éstos se desarrollaron con el tiempo. Los empresarios fueron atinados en emplearlos en estrategias que ayudaran a la supervivencia y a mejorar la posición competitiva de su empresa, lo que se logró a través de la creatividad y la visión del empresario. Según la evidencia empírica de este estudio no todos los recursos contribuyeron al desarrollo de ventaja competitiva en el mismo grado. Lo anterior explica la necesidad de desarrollar estrategias complementarias que contribuyeran a la creación de sinergias a través de la combinación de recursos que produjeran estrategias apropiadas al perfil de la empresa. Cabe hacer mención que las estrategias de las PYME no fueron formalmente elaboradas ni tampoco se encontraron escritas en algún documento de la empresa.

10.5 Diferencias en cuanto a los recursos y capacidades

Estrategia: En ambos países, las PYME continuaron centrándose en la manufactura de calzado para nichos de mercado. La diferencia radica en que las empresas británicas tendieron a la subcontratación de las actividades intensivas de mano de obra en la manufactura del calzado y concentraron en el Reino Unido las actividades de terminado del calzado. Estas empresas retuvieron y explotaron sus propias marcas y el diseño. Las estrategias fueron reforzadas mediante el servicio al cliente, flexibilidad, promoción y cumplimiento de aspectos ambientales y éticos así como, en algunos casos, el establecimiento de relaciones exclusivas con sus proveedores. En el caso de

las PYME mexicanas, muchas de ellas conservaron como actividades principales tanto la fabricación como la venta del calzado. Aquellas empresas que decidieron utilizar la subcontratación de alguna de sus actividades lo hicieron a nivel local mediante el aprovechamiento de las relaciones personales del empresario con otros y la cooperación entre empresas. Este esquema incluyó en algunos casos a los distribuidores.

Las estrategias de las empresas británicas no variaron demasiado en cada uno de los periodos no críticos. Esto quiere decir que su estrategia básica se mantuvo y sólo la reforzaron mediante estrategias adicionales que modificaron su comportamiento competitivo al incorporar a sus estrategias el diseño y actividades de mercadotecnia. Estos factores se convirtieron en las “fuerzas” conductoras de la competencia a nivel internacional y por ello adquirieron un carácter estratégico. Esto ocurrió como respuesta a las fuerzas del mercado que ocasionaron cambios en la industria, particularmente cuando los consumidores británicos empezaron a demandar un mayor contenido de moda en el calzado y prestaron mayor atención a la reputación de la marca. Ya no se vendía calzado sino todo un concepto.

El modelo de internacionalización de las empresas desarrollado por Solberg (1997) establece que la permanencia en el mercado doméstico es una estrategia asociada a empresas inmaduras en industrias locales. Sin embargo, algunos de los casos en este estudio (uno mexicano y casi todos los británicos) sugieren que la decisión de permanecer en el mercado doméstico no representa la incapacidad de la empresa para competir internacionalmente. Esta decisión también puede entenderse como una estrategia del empresario para asegurar y consolidar su posición en los mercados domésticos, a los cuales puede atender mediante la adopción de actividades altamente apreciadas por sus clientes y que difícilmente puede replicar o hacer sostenibles en los mercados extranjeros. Los casos de este estudio mostraron que la decisión de enfocarse al mercado nacional también obedeció a intereses particulares del empresario en el sentido de que estaban satisfechos con los resultados de su empresa

y deseaban mantener todas sus actividades de una forma que pudieran continuar controlándolas adecuadamente. Cabe mencionar que los empresarios buscaron mantener y mejorar sus estándares de operación y atributos de sus productos de manera que, aunque estuvieran destinados al mercado doméstico, cubrieran estándares internacionales, para que pudieran competir con las importaciones.

Las PYME en ambos países que optaron por su internacionalización no siguieron un modelo por etapas ya que en la mayoría de los casos esta decisión correspondió a un comportamiento reactivo. En el caso del Reino Unido, la internacionalización fue adoptada como una estrategia de supervivencia ante las condiciones del mercado doméstico y de la industria. Por ello, las estrategias se enfocaron hacia la subcontratación, re-exportación y exportación directa, mismas que fueron las más apropiadas al permitir el aprovechamiento del *know how*, la reputación de la marca y el diseño. Éstos a su vez, fueron adecuados para concentrarse en los segmentos altos del mercado y el posicionamiento en ellos fortaleció la posición global de los productos británicos. Los principales mercados de exportación de las PYME fueron hacia países con cultura similar, como Irlanda y los EE. UU., también aquellos geográficamente cercanos como los mercados europeos. La decisión de exportar a mercados geográficamente lejanos estuvo determinada por lo atractivo de sus factores socioeconómicos, como en el caso de Japón, y en otros casos por la percepción de barreras comerciales. Las PYME mexicanas también se internacionalizaron en respuesta a los cambios en el modelo económico, a la recepción inesperada de órdenes de producción y, en algunos casos, por interés del empresario. La internacionalización ocurrió principalmente a través de la importación indirecta aunque sí existieron esfuerzos por exportar directamente hacia nichos de mercado. El principal mercado fue el de los EE. UU. al aprovechar la cercanía geográfica además del estímulo que originalmente creó el TLCAN. Sin embargo, algunas PYME presentes en este estudio también exportaron a Europa al fabricar calzado para marcas europeas, asimismo empezaron a identificar oportunidades en mercados latinoamericanos para diversificar sus mercados. Una estrategia de este tipo (diversificación de mercados de

exportación) contribuiría a compensar los impactos negativos ocurridos en otros mercados y aprovechar la cercanía geográfica y la similitud cultural que se tiene con otros países.

En el caso de México, las organizaciones de apoyo intentaron promover la exportación mediante la cooperación entre empresas. Esta estrategia fue observable en las empresas que participaron en la feria comercial GDS, en Alemania, las cuales se centraron en los segmentos medio-alto, de calzado de vestir en piel para caballero, botas, botines, calzado infantil y calzado ortopédico. La industria mexicana del calzado aún no puede atender los segmentos altos (exclusivos) del mercado debido a la falta de marcas reconocidas internacionalmente y a la inexperiencia o limitaciones en el manejo de la mercadotecnia. Estas características funcionan como una barrera de entrada en los segmentos exclusivos y *topstyle* de la GDS donde únicamente productores con marcas exclusivas exhiben calzado de diseño y lujo. La clasificación empleada por la GDS, abarca tres amplias áreas, a saber:

1. **Global Sources o Global Basics:** Esta área corresponde a los básicos internacionales que ofrecen colecciones de calzado a buen precio (tienden a ser bajos precios) surtidas por proveedores de grandes volúmenes.
2. **Moderno:** En esta área existen tres segmentos:
 - *Topstyle* y exclusivo: Este segmento representa calzado de lujo y diseño de productores con marcas exclusivas.
 - Selección internacional: En este segmento se encuentran los mercados medios, mismos que son atendidos con colecciones de moda y calidad sofisticada.
 - Bienestar y confort: El calzado de este segmento ofrece comodidad, bienestar y atiende requerimientos particulares de salud.

3. **Juvenil:** Este calzado se caracteriza por ofrecer moda juvenil y está adaptado a las actividades y estilo de vida de los jóvenes; esta área se subdivide a su vez en:
- Estilo de vida y deportivo: En este segmento se concentran marcas que ofrecen calzado de calle, deportivo y para actividades recreativas.
 - Moda joven: Las marcas en este segmento ofrecen calzado de moda y moderno para jóvenes.
 - Espacio infantil: En este segmento se encuentra el calzado para bebés y niños.

Las empresas británicas que participaron en la GDS recibieron el apoyo de la cámara del calzado, quien trabajó en la promoción del “Hecho en Inglaterra” y mercadotecnia en general. Los participantes británicos estuvieron en seis segmentos: *global basics*, *top style* y exclusivo, selección internacional, estilo de vida y deportivo, moda joven y en el espacio infantil.

- El segmento *topstyle* y exclusivo fue una de las áreas en las que el Reino Unido tuvo una fuerte participación pues son mercados de altos niveles socioeconómicos que buscan calidad y diseño. Las empresas británicas que aquí participaron eran básicamente las que se localizan en Northampton y que tienen una marca con una reconocida reputación en el calzado de construcción *Good Year Welted* para calzado de caballero.
- Otro segmento con gran participación británica fue el que se concentra en segmentos de mercado medios mediante el aprovechamiento de marcas conocidas que ofrecen diseño y moda.
- En los segmentos donde la marca es importante, muchas de las empresas británicas subcontrataron la producción, o parte de ella, y explotaron el

reconocimiento de la marca. Una de las empresas británicas de este estudio participó en el segmento de la GDS y su estrategia fue la subcontratación de la fabricación de los componentes.

- El Reino Unido también participó en el segmento de *global basics*, mismo que se caracteriza por los grandes volúmenes y el precio. Esta estrategia es sostenible al subcontratar completamente la producción y así poder competir en precio y obtener grandes márgenes de ganancia. La gran mayoría de estas empresas eran mayoristas de calzado sintético, particularmente de calzado deportivo y para actividades recreativas.

Recursos estratégicos: Algunos productores británicos identifican que las condiciones de la industria se transformaron en los años setenta. Las estrategias necesitaban superar las dificultades que surgieron; para ello, los empresarios aprovecharon las fortalezas de sus empresas y aplicaron una orientación de mercado. Los empresarios británicos sabían exactamente dónde querían posicionarse y trataron de aprovechar los factores inherentes a su región, sus capacidades de producción, el servicio, la marca y la distribución. Estas PYME habían puesto a prueba la eficacia de sus estrategias de ingreso a la industria, mismas que les proporcionaron ventajas sobre otras empresas. La estrategia de nichos de mercado fue adecuada para aprovechar al máximo las operaciones de baja escala de las PYME y esta estrategia fue reforzada mediante la creación de valor agregado en actividades complementarias. Esto ayudó a las PYME a concentrar sus esfuerzos en posicionarse en el mercado doméstico y superar la recesión económica de principios de los años ochenta. Era importante reforzar las estrategias previas mediante la combinación de otras estrategias como el desarrollo del producto, la subcontratación, la internacionalización, las prácticas de recursos humanos, el desarrollo del mercado y otras estrategias basadas en la mercadotecnia. El propósito era complementar y/o reforzar la fortaleza competitiva de los recursos sobre los cuales las estrategias estaban basadas.

En los periodos de estabilidad, las PYME británicas además contaron con la ventaja adicional de la lealtad del cliente y del apoyo de sus empleados. Esto fue el resultado de las estrategias previas en la inversión para el desarrollo de activos valiosos de largo plazo. Cuando la declinación de la industria fue más que evidente e irreversible los empresarios no tuvieron un acercamiento a las instituciones de apoyo. Las empresas mantuvieron como factores competitivos al diseño, la marca y la calidad. La reputación de la marca y la lealtad del cliente sólo podían desarrollarse y ganarse con el paso del tiempo. En este sentido, estas ventajas no eran fáciles de imitar y su naturaleza de ser particulares a la empresa “aseguraba” que otras empresas no podían lograr una ventaja similar en el corto plazo. Otra fuente de ventaja competitiva para las empresas británicas fue la subcontratación como una forma de superar las desventajas derivadas de uno de los recursos inherentes al territorio británico: los costos de mano de obra. La subcontratación ocurrió con el movimiento total de la producción o la fabricación de componentes a países con menores costos de mano de obra y para aprovechar las ventajas de la cadena global de proveeduría. Las estrategias también aprovecharon la existencia de factores que favorecían la reputación de la empresa, tales como prácticas amigables al ambiente y aspectos de seguridad para el cliente. Este proceso de formulación de estrategia observado por un periodo de más de veinte años puede explicar por qué las PYME británicas no modificaron su enfoque de estrategia. El empresario tendió a utilizar un enfoque evolutivo debido a que, hasta cierto punto, las condiciones de la industria favorecían este tipo de enfoque. Era necesario maximizar las posibilidades de supervivencia mediante la implementación de estrategias acordes a las demandas del entorno. En resumen, las estrategias de las PYME incrementaron gradualmente su contenido intangible que abarcó áreas directamente relacionadas con recursos valiosos o estratégicos para la empresa. Estos factores mejoraron la posibilidad de supervivencia de las empresas de menor tamaño. Los clusters de calzado estaban erosionándose y los empresarios se esforzaron entonces por mantenerse independientes. La evidencia sugiere que los empresarios estaban conscientes de que no podían depender del apoyo gubernamental aunque estuvieran dispuestos a utilizarlo si éste era ofrecido. Los empresarios sabían que necesitaban

encontrar formas de mantener la operación de su negocio sin la ayuda gubernamental, pues reconocieron que la supervivencia y crecimiento de la empresa dependía básicamente de ellos.

Contrario al caso británico, los empresarios de las PYME mexicanas no conocían a ciencia cierta el potencial competitivo de sus empresas, además carecían de la experiencia necesaria en la aplicación de un enfoque de mercado. Estas debilidades no les ayudaron a responder a los cambios que la liberalización económica representó para ellos de manera que los empresarios pudieran aprovechar sus ventajas. Durante el periodo de sustitución de importaciones, las actividades de uso intensivo de mano de obra favorecieron el desarrollo y mejoramiento de las habilidades manuales, mismas que se convirtieron en una fuente de ventaja competitiva. Pero los empresarios sólo conocían los mercados domésticos y apoyaban el proteccionismo de los sectores industriales. Estas condiciones fueron factores inherentes a la industria del calzado mexicana, dándoles una “ventaja” de duración muy limitada. Los empresarios tendían a considerar las inversiones en tecnología como no redituables, hecho que se convirtió en un gran obstáculo para su adaptación cuando la economía mexicana se orientó hacia las exportaciones. Las estrategias empleadas en los periodos de adaptación y recuperación demostraron que las PYME habían “progresado” ya que no sólo implementaron estrategias básicas sino que empezaron a implementar estrategias adicionales como refuerzo y, en conjunto, aprovecharon varios tipos de recursos.

Cuando el TLCAN entró en vigor y posteriormente estalló la crisis económica, las PyME demostraron que habían desarrollado habilidades que les permitían formular otro tipo de estrategias. Éstas estuvieron basadas en todos los recursos a los cuales tuvieron acceso, ya fueran propios o de otros miembros del cluster, mediante esquemas de cooperación o uso de los servicios ofrecidos por las instituciones de apoyo. Esto se puede explicar parcialmente por la infraestructura del cluster ya que las estrategias requerían incorporar los recursos de la empresa y los recursos colectivos (compartidos) del cluster (De Oliveira y Evaldo, 2003). Las estrategias, tales como el

establecimiento de alianzas con otros productores, el desarrollo y reputación de una marca propia, los contratos de exportación establecidos con extranjeros y la subcontratación a nivel nacional, fueron el resultado del aprendizaje tanto de los errores previos como de las nuevas experiencias. Sin embargo, esto sólo podía ocurrir si el empresario estaba en la disposición de aprender y cambiar. Los resultados sugieren que estos cambios en la estrategia ocurrieron siguiendo un patrón de comportamiento: selección del mercado (nicho de mercado), mejora de las capacidades de operación (calidad, productividad, modernización, sistemas de producción y operaciones) y, finalmente, aspectos de mercadotecnia y esfuerzos para vincularse mejor con los proveedores y/o distribuidores. Este proceso de aprendizaje también refleja un cambio en las PYME hacia la utilización de un enfoque estratégico de tipo procesual; la elaboración de estrategias fue una combinación de análisis, instinto, rutina, espontaneidad, aprendizaje, confusión y objetivos personales. Este enfoque captura el dinamismo del entorno y los esfuerzos por mantenerse en una industria con una competencia feroz. En resumen, los cambios principales en las estrategias de las PYME mexicanas incluyeron el aprovechamiento de las ventajas que representaba el cluster y el aprendizaje; las empresas cambiaron su enfoque, pasando de uno centrado en las operaciones a un enfoque que incorporara aspectos estratégicos; el enfoque estratégico también cambió, pues las estrategias adoptaron una visión de mercado y buscaron aprovechar las ventajas derivadas del tamaño de la empresa y de las cadenas de proveeduría locales.

En la tabla 32 se encuentra un resumen de las principales diferencias en los recursos y capacidades de las PYME británicas y mexicanas, según las cinco etapas del entorno de la industria.

Tabla 32. Recursos y capacidades en las PYME británicas y mexicanas: Estrategias

		México	Reino Unido	
Periodos críticos	Refoma económica (1986-1989)	Penetración del mercado doméstico.	Nichos de mercado; penetración de mercados domésticos; estrategias de valor agregado, estrategias de organización y operaciones.	Desregulación y recesión (1979-1982)
	TLCAN y crisis económica (1994-1995)	Producir para otras empresas, nichos de mercado, cooperación y redes, internacionalización.	Nichos de mercado; penetración de mercados domésticos; estrategias de valor agregado, desarrollo de producto, estrategias de operaciones y subcontratación de partes del proceso de producción; internacionalización y diversificación de mercados de exportación, estrategias de recursos humanos, desarrollo de mercado, estrategias de mercadotecnia.	Declinación (1988-1999)
Periodos estables	Substitución de importaciones (1950-1985)	Penetración del mercado doméstico; nichos de mercado.	Nichos de mercado, estrategias de valor agregado, estrategias de organización y de operaciones.	Desindustrialización (1970-1978)
	Adaptación (1990-1993)	Estrategias de operaciones, producción para otras empresas, cooperación y redes, internacionalización.	Nichos de mercado, estrategias de valor agregado, estrategias de organización y de operaciones; internacionalización y diversificación.	Recuperación (1983-1984)
	Recuperación (1996-1999)	Desarrollo de producto, colaboración con proveedores y distribuidores, estrategias de organización y producción, estrategias de mercadotecnia e internacionalización.	Nichos de mercado, estrategias de valor agregado, actividades de mercadotecnia para penetración del mercado, estrategias de recursos humanos, internacionalización.	Estabilidad (1985-1987)

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

Tabla 32. Recursos y capacidades en las PYME británicas y mexicanas (continuación): Recursos estratégicos

		México	Reino Unido	
Periodos críticos	Reforma económica (1986-1989)	Conocimiento del mercado doméstico.	Factores internos de la empresa o de la región, capacidades de producción, calidad, flexibilidad, actitud del empresario, servicio, marca, propia distribución.	Desregulación y recesión (1979-1982)
	TLCAN y crisis económica (1994-1995)	Calidad, flexibilidad, producción, capacidades, aprendizaje, competencias medulares, en algunos casos la actitud del empresario, factores internos de la empresa o de la región, en algunos casos la marca, los servicios de las instituciones de apoyo, tiempo de entrega.	Factores internos de la empresa o de la región, capacidades de producción, la marca, propia distribución, flexibilidad, el empresario, servicio, diseño y protección del mismo, lealtad del cliente, aprovechamiento de la cadena global de proveeduría, exclusividad de las fuentes de proveeduría de materias primas, prácticas ambientales, actividades medulares, calidad, apoyo de los empleados.	Declinación (1988-1999)
Periodos estables	Substitución de importaciones (1950-1985)	Conocimiento del mercado doméstico y las habilidades de la mano de obra.	Factores internos de la empresa o de la región, capacidades de producción, calidad, flexibilidad, actitud del empresario, servicio, marca, propia distribución.	Des-industrialización (1970-1978)
	Adaptación (1990-1993)	Factores internos de la empresa o de la región, marca, calidad, capacidades de producción, servicios de instituciones de apoyo, entrega, flexibilidad y actitud del empresario.	Factores internos de la empresa o de la región, capacidades de producción, calidad, flexibilidad, actitud del empresario, servicio, marca, propia distribución.	Recuperación (1983-1984)
	Recuperación (1996-1999)	Factores internos de la empresa o de la región, marca, calidad, capacidades de producción, servicios de instituciones de apoyo, entrega, actividades medulares, servicio, diseño, flexibilidad, aprendizaje, beneficios derivados de la cooperación, actitud del empresario.	Factores internos de la empresa o de la región, capacidades de producción, servicio, marca, lealtad del cliente y apoyo de los empleados.	Estabilidad (1985-1987)

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

10.6 Contribución teórica relacionada a los recursos y capacidades

- Los resultados del estudio indican que los factores intangibles fueron un “insumo” estratégico significativo, lo que implica que es necesario adoptar una perspectiva más holística de los recursos de la empresa. Esto también enfatiza la necesidad de una mayor atención y consideración de las limitaciones de los enfoques tradicionales a la industria, mismos que se concentran únicamente en los factores de producción.
- El análisis de las alternativas estratégicas para las PYME, tales como las mostradas en las figuras 3 y 5 (véanse páginas 172 y 273), ayudaron a identificar el tipo de recursos y capacidades que las PYME necesitaban para poder implementar ciertas estrategias. Este tipo de análisis puede enriquecer la literatura sobre estrategia en las PYME pues ayuda a identificar áreas de oportunidades más adecuadas para estas empresas.
- De acuerdo con lo observado en este estudio, las estrategias iniciales de las PYME parecen estar muy influidas por los antecedentes de las políticas, cultura y prácticas de negocios en el inicio del negocio. Esto significa que el entorno macro y micro de la empresa influyen en las condiciones de los factores inherentes a la empresa, impactando en el potencial competitivo futuro de las estrategias de las PYME. Así, la elección de la estrategia adecuada desde el comienzo ayudó demasiado a la supervivencia y operación de la empresa. Estos factores debieran ser considerados por la literatura sobre este tema.

La tabla 33 muestra un resumen de los principales cambios en las estrategias de las PYME en ambos países.

Tabla 33. Resumen de los principales cambios en los recursos y capacidades de las PYME británicas y mexicanas

	México	Reino Unido
Estrategias	<p>- Aprovechamiento de las ventajas que otorga el cluster.</p> <p>- Inicialmente enfocadas a aspectos de operaciones, posteriormente enfocadas a aspectos estratégicos.</p> <p>- Cambio en el enfoque estratégico.</p> <p>- Las estrategias adoptaron un enfoque de mercado.</p> <p>- Las estrategias aprovecharon las ventajas derivadas del tamaño de la empresa (e.g. flexibilidad; nichos) y el aprendizaje de las experiencias.</p> <p>Los mercados de exportación a los que se enfocan las PYME se ubican dentro de los siguientes segmentos de calidad media-alta e ingreso medio-alto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calzado de vestir en piel para caballero • Botas y botines de piel • Calzado infantil • Calzado ortopédico. <p>Todo este calzado con una imagen o diseño conservador.</p>	<p>- Aprovechamiento de las ventajas en diseño y marca.</p> <p>- Implementación de estrategias complementarias para crear sinergias.</p> <p>- Aprovechamiento de los intangibles y el servicio para crear valor agregado.</p> <p>Las PYME británicas que participan en mercados internacionales se enfocan a varios segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados con niveles de ingresos muy elevados y con marcas reconocidas en el segmento de calzado para caballero en construcción de tipo <i>Good Year Welted</i>. • Mercados con ingresos medios en los que se explota la marca y el contenido de moda y diseño. • Segmentos donde la marca es muy importante y cuya producción se hace en otros países. Sólo la marca es británica. • Mercados de gran volumen en los que el precio es el factor más importante. La producción total del calzado, de materiales sintéticos, se realiza en otros países. En este segmento se encuentra principalmente el calzado deportivo y de calle.
Recursos estratégicos	<p>Inicialmente sólo se explotaba el conocimiento que tenía el empresario del mercado doméstico y la mano de obra calificada en el manejo de la piel. Posteriormente, se incorporaron el desarrollo de otras capacidades de producción, el aprendizaje, la flexibilidad, la calidad y la actitud y mentalidad del empresario.</p>	<p>Inicialmente sólo se explotaban las capacidades de producción, el servicio y la distribución propia; posteriormente se incorporaron la reputación de la marca, las habilidades en diseño, calidad, la lealtad del cliente y de los empleados, la exclusividad de las fuentes de proveeduría de materias primas y los aspectos ambientales.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio comparativo

10.7 Similitudes en instituciones de apoyo

Organizaciones de representación: Este tipo de instituciones jugaron un papel directo en asistir a sus miembros a través de programas específicos para las PYME. Cuando surgieron los cambios en el modelo económico de cada país, estas instituciones se concentraron en promover el proteccionismo de la industria ante las importaciones. Y, posteriormente, para contrarrestar los efectos de éstas trabajaron en la internacionalización de las PYME.

Las instituciones de representación funcionaron como valiosas fuentes de información y promoción de oportunidades en mercados extranjeros, estimulando a los empresarios a interesarse en los negocios internacionales. Las actividades principales organizadas por estas instituciones fueron las misiones comerciales, la participación en ferias comerciales, educación sobre negocios internacionales, desarrollo de habilidades negociadoras, asesoría sobre exportación y cómo superar las barreras percibidas para la exportación. Algunas organizaciones desarrollaron servicios especializados para las PYME exportadoras, sin embargo, el apoyo se extendió más allá de la promoción de las exportaciones e incluyó áreas relacionadas con la operación diaria de las empresas como asesoría legal, financiera, fiscal, sobre recursos humanos, entre otras.

Las instituciones de representación en ambos países se vieron también afectadas por los eventos en el entorno macroeconómico. Por lo que un comportamiento más proactivo parcialmente explicado por la necesidad de asegurar su supervivencia, particularmente en el caso del Reino Unido debido a la declinación de la industria, que originó el desmantelamiento de la infraestructura de apoyo a la industria del calzado. Al mismo tiempo, el cambio en el enfoque que aplicaron para realizar sus actividades se explica por un cambio en la mentalidad y la visión de los representantes de estas organizaciones quienes también desarrollaron conciencia de los retos que la industria enfrentaba. Los retos de la industria también eran los de las instituciones de

representación. De esta forma, el papel de estas instituciones se convirtió en la guía de la industria, en lugar de ser guiada por los empresarios.

Instituciones tecnológicas: En la experiencia de ambos países, estos organismos también se vieron afectados por los cambios en el entorno. En respuesta a ello, los centros de apoyo tecnológico diversificaron su base de beneficiarios al aprovechar la experiencia y conocimiento desarrollados al auxiliar a la industria del calzado. Estos centros empezaron a brindar servicio a otras industrias y así aumentaron su base de usuarios, misma que representaba su fuente de ingresos. En un caso mexicano, la medida se adoptó para compensar la pérdida de usuarios a causa de las condiciones macroeconómicas desfavorables. En el caso británico, esta medida se implementó para compensar la caída en la demanda de los servicios por parte de los productores británicos. Las instituciones tecnológicas jugaron un papel directo en auxiliar a las PYME ya que sus programas se orientaban específicamente a ellas. La contribución de estas organizaciones a la operación de las PYME se manifestó en una mejor calidad y reducción del desperdicio.

Asistencia gubernamental: Las políticas adoptadas por el gobierno tenían un sesgo favoreciendo en el caso mexicano a las grandes empresas exportadoras y, en el caso británico, hacia los sectores de servicios y tecnológicos. En consecuencia, quedó de manifiesto que la provisión de apoyo por parte del gobierno puede ser selectiva al enfocarse únicamente a determinados sectores o empresas.

10.8 Diferencias en cuanto a las instituciones de apoyo

Instituciones de representación: La asociación británica de representación de la industria del calzado fue proactiva en el desarrollo de actividades e ideas que beneficiaran a sus miembros en los periodos de recesión y declinación. En tanto que en los periodos no críticos parece haber utilizado un comportamiento reactivo. Por su parte, las instituciones mexicanas de representación de la industria del calzado también

tuvieron un comportamiento reactivo en periodos difíciles para la industria. Hasta cierto punto, su comportamiento era similar al de las PYME puesto que los eventos del entorno también fueron contingentes para éstas y no estaban preparadas para enfrentar los sucesos venideros. Esto afectó al tipo de programas de ayuda ofrecidos a sus miembros. Las instituciones de apoyo desarrollaron programas basados en su propia percepción de las necesidades de las PYME y es en este sentido que se dice eran reactivas pues no se “adelantaron” a prever necesidades futuras, a estimar la demanda futura por ciertos servicios y empezar a trabajar en preparar a las empresas para los retos por venir. Sin embargo, el comportamiento de las instituciones mexicanas se modificó en cuanto hubo cambios en la industria y el entorno.

El comportamiento pasivo había sido alentado por las condiciones existentes durante la sustitución de importaciones. Este modelo económico dio por resultado ciertos comportamientos y formas de operar de las empresas, mismos que se convirtieron en una forma común de operar limitando la visión del empresario. El comportamiento reactivo ocurrió en la fase de adaptación y se explica por la combinación de eventos inesperados, la incertidumbre y el desconocimiento de cómo utilizar los recursos disponibles. Este tipo de comportamiento también estuvo presente cuando hubo condiciones críticas del entorno, en este caso la explicación es que fue una respuesta a las difíciles condiciones comerciales, a los recursos insuficientes y al difícil acceso a éstos. Para poder brindar su servicio, estas instituciones también entraron en competencia con otras instituciones para ganar acceso a recursos. Las condiciones del entorno pueden desalentar ciertas actividades mientras que el riesgo y la incertidumbre pueden incrementarse para las instituciones de apoyo. Un comportamiento proactivo resultó del aprendizaje de las experiencias que ocurrieron en el periodo de adaptación. Las instituciones de apoyo cambiaron y desarrollaron mayor conciencia de los retos de la industria y asimilaron las nuevas reglas de la economía. Las instituciones de representación mexicanas cambiaron de ser las promotoras del proteccionismo hacia ser promotoras de la competitividad.

En el caso del Reino Unido, el propósito de algunas asociaciones se modificó debido al cambio en la composición de sus agremiados. Esto ocurrió por el decreciente número de fabricantes de calzado, por lo que el número y composición de sus miembros se modificó. El número de empresas en la industria tuvo fluctuaciones desde la primera recesión (1979-1980), pero la severa disminución de este número se hizo continua después de la segunda recesión (1990-1991) pues el número decrecía considerablemente reflejando la erosión de los clusters.

Instituciones tecnológicas y educativas: Los casos de estudio señalan, al menos en el caso del Reino Unido, que la reducción gradual del apoyo gubernamental para el financiamiento de actividades de investigación tuvo un impacto muy fuerte en este tipo de instituciones. Esta situación obligó a las instituciones tecnológicas y educativas a buscar otras fuentes de financiamiento para la investigación. En el caso de México, este tipo de instituciones aún reciben financiamiento proveniente de fondos del gobierno. Por esta razón, la infraestructura de apoyo para los productores de calzado en el Reino Unido, se debilitó. Los centros de investigación y educativos necesitaban asegurar su supervivencia por lo que sus servicios tenían que ser “vendidos” a las empresas que podían pagarlos. Por tanto, estos servicios se empezaron a hacer disponibles a usuarios en el extranjero, a abrir instalaciones en otros países y a establecer vínculos con instituciones extranjeras. En el caso particular de las instituciones educativas, el reto consistía en cómo compaginar cursos relacionados a la administración y creación de empresas con el *currículum* existente. Los cambios que enfrentaron las instituciones tecnológicas y educativas las llevó a trabajar cubriendo las demandas de sus miembros (aplicaron un enfoque de mercado) incluyendo la satisfacción de las necesidades tecnológicas que requerían.

Las instituciones tecnológicas en México y el Reino Unido tuvieron un comportamiento combinado tanto en los periodos críticos como en los no críticos. Una actitud reactiva fue la respuesta a eventos que las impactaron y que demandaron mucha atención, tales como resolver la reducción del presupuesto gubernamental a actividades

científicas y de investigación. Un comportamiento proactivo se manifestó en sus esfuerzos por trabajar activamente en favor de las PYME. Por ejemplo, los centros tecnológicos y educativos observaron que el diseño y la marca se habían convertido en factores competitivos, por tanto desarrollaron programas en estas áreas e intentaron preparar a las empresas para que aprovecharan esta situación.

En términos generales, las instituciones no gubernamentales en México y el Reino Unido tuvieron un comportamiento diferente con respecto a las PYME. La evidencia sugiere que los programas de apoyo estaban dirigidos a todas las empresas en la industria del calzado británica sin importar su tamaño aunque existieron algunos programas específicos para las PYME. Sin embargo, éstos sólo estaban disponibles a través de la membresía a alguno de los organismos que desarrollaron esos programas lo que excluyó a muchas pequeñas y medianas empresas, puesto que no todos los empresarios podían solventar la membresía. En el caso de México, diversas organizaciones desarrollaron programas específicos de apoyo a las PYME aunque en este caso la efectividad de algunos de estos programas ha sido cuestionada por los mismos empresarios.

Asistencia gubernamental: En el Reino Unido, el apoyo a las PYME en industrias intensivas de mano de obra fue gradual y los esfuerzos de las organizaciones de representación de la industria para convencer de la necesidad de otorgamiento de cierto proteccionismo fracasaron. En el caso de México, la industria del calzado recibió cierta ayuda directa a través de la adopción de aranceles compensatorios a las importaciones, programas de apoyo a la exportación y ayuda para la participación en misiones comerciales. Sin embargo, a pesar de esto, el apoyo gubernamental recibió severos comentarios por parte de los participantes en el estudio debido a que consideraron que las debilidades de estos programas se encontraban en los siguientes factores: 1) falta de efectividad, 2) costo, 3) burocracia, 4) no se ajustan a las necesidades de las PYME, y 5) difícil acceso a los recursos.

La tabla 34 presenta un resumen de las principales diferencias entre diversos aspectos del apoyo institucional para las PYME británicas y mexicanas, de acuerdo a las cinco etapas vividas en el entorno de la industria.

Tabla 34. Las instituciones de apoyo a la industria del calzado británica y mexicana: Instituciones de representación

		México	Reino Unido	
Periodos críticos	Reforma económica (1986-1989)	Solicitud de protección; programas enfocados a solucionar dificultades operativas; organización de los productores para aprovechar los beneficios del trabajo conjunto. Respuesta pasiva-reactiva.	-	Desregulación y recesión (1979-1982)
	TLCAN y crisis económica (1994-1995)	Apoyo a la exportación, modernización, asesoría legal. Con la crisis económica, la demanda de los servicios decreció. Esto impactó en sus ingresos y también provocó la suspensión de algunos servicios. Su respuesta fue reactiva.	Promotor de las exportaciones y lanzamiento de diversas campañas de mercadotecnia. Se tuvo una respuesta proactiva.	Declinación (1988-1999)
Periodos estables	Substitución de importaciones (1950-1985)	Promoción del comercio doméstico, y de servicios que satisficieran las necesidades de las empresas. Representación de la industria. En este periodo la respuesta era pasiva.	-	Desindustrialización (1970-1978)
	Adaptación (1990-1993)	Los programas se enfocaban a solucionar problemas ambientales y operativos de las empresas; modernización, calidad, capacidades de mercadotecnia, recopilación de información, investigación de mercados internacionales; identificación de oportunidades en mercados extranjeros; apoyo a la exportación; asesoría legal y cambio de mentalidad del empresario. La respuesta era reactiva.	Solicitud de proteccionismo y ayuda gubernamental. La respuesta era reactiva.	Recuperación (1983-1984)
	Recuperación (1996-1999)	Apoyo a las exportaciones y a la participación en eventos internacionales y misiones comerciales. Se vieron afectadas por cambios en la reglamentación con respecto a la obligatoriedad de las empresas a registrarse ante algún organismo de representación. Todavía se solicitaba protección y se promovía una rígida vigilancia de las importaciones; esfuerzos enfocados a la vinculación de los miembros del cluster; capacitación; mercadotecnia; apoyo al comercio nacional. Adoptaron un comportamiento proactivo.	Solicitud de proteccionismo y ayuda gubernamental. La respuesta era reactiva.	Estabilidad (1985-1987)

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

10.9 Contribución teórica relacionada a las instituciones de apoyo

- La literatura existente tiende a considerar a las instituciones de apoyo fuera del entorno que viven las empresas al mismo tiempo que pareciera que son inmunes a las condiciones de este mismo entorno. La evidencia de este estudio indica que las instituciones de apoyo también son afectadas por el entorno y forzadas a reconsiderar, para asegurar su supervivencia, el papel que juegan, sus actividades y el tipo de usuarios al que destinan sus servicios. En consecuencia, estos cambios tienen un impacto en los usuarios dentro de la industria.
- Con respecto a las políticas gubernamentales e instituciones de apoyo públicas, la literatura existente se podría enriquecer si se considerara que las mismas instituciones y políticas son guiadas por la doctrina económica que rige el funcionamiento de la economía nacional. De esta forma, el apoyo público puede ser selectivo al promover o favorecer cierto tipo de actividades económicas, sectores o empresas, en lugar de apoyar en su conjunto al universo de empresas en la economía.
- Otro factor que ha sido pasado por alto en la literatura es que las instituciones de apoyo también compiten con otras organizaciones por los recursos escasos, particularmente financieros, cuando éstos provienen directamente del presupuesto gubernamental o cuando su única fuente de origen es la cuota por membresía. Esta limitación puede tener un impacto directo en el tipo de usuario y/o tipo de servicio que se provee.
- Las figuras 3 y 5 también pueden ser valiosas para las instituciones de apoyo en la identificación de áreas donde sus programas de asistencia pudieran apoyar a

las empresas de menor tamaño, facilitándoles el acoplamiento y éxito en determinada alternativa.

Un resumen de los principales cambios ocurridos en el apoyo institucional para las PYME británicas y mexicanas se encuentra en la tabla 35.

Tabla 35. Resumen de los cambios en las instituciones de apoyo a la industria del calzado británica y mexicana

	México	Reino Unido
Instituciones de representación	Experimentaron una disminución en la demanda de sus servicios debido al impacto negativo de los <i>shocks</i> económicos sobre éstas y cambios en la legislación. Estos eventos causaron una reducción en sus fuentes de ingresos y en ocasiones la interrupción temporal de algunos de sus servicios. Su respuesta cambió de ser solicitantes de medidas proteccionistas a la industria a ser promotores de competitividad.	Disminución en el número de membresías de productores de calzado, quienes se redujeron en una minoría, y convirtiéndose en la representación de distribuidores y diseñadores de calzado, principalmente.
Instituciones tecnológicas	Dejaron de ser las capacitadoras de extranjeros, principalmente latinoamericano, debido a que la crisis hizo que estos centros dejaran de ser económicamente accesibles y atractivos. Por tanto, sus servicios se diversificaron hacia el apoyo a otras industrias.	Disminución gradual del apoyo del gobierno hacia las actividades de investigación; caída de las membresías de empresas británicas. Al igual que el caso mexicano, los servicios se diversificaron hacia el apoyo a otras industrias. Pero además, se abrieron instalaciones en otros países y las membresías se volvieron mayoritariamente de empresas extranjeras.
Instituciones educativas	-	El principal cambio en cuanto a la capacitación es que éste dejó de ofrecerse a los niveles operativos para enfocarse en los niveles gerenciales. En cuanto a la matrícula estudiantil, se redujo el número de estudiantes británicos por lo que la matrícula mayoritariamente representa a alumnos extranjeros. También se establecieron vínculos con otras instituciones extranjeras.
Políticas gubernamentales	Las políticas beneficiaron principalmente a las empresas grandes. Muchas de las políticas se enfocaron en el establecimiento de aranceles y al apoyo a la exportación.	Las políticas de apoyo a las PYME se centraron únicamente en aquellas que representaran sectores dentro de la economía de servicios o de la economía basada en el conocimiento, según los respectivos periodos en los que estos modelos fueron promovidos por el gobierno británico.

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio comparativo