



Capítulo 11

Conclusiones

Durante el periodo objeto de estudio para la industria del calzado en México (1986-1999) y el Reino Unido (1979-1999), se observó que ambas industrias experimentaron cambios estructurales dramáticos por la emergencia de una competencia global de los países de bajos costos además de las reformas económicas ocurridas en ambas naciones. La adaptación de las PYME tanto en México como en el Reino Unido fue difícil debido a la ausencia de políticas industriales adecuadas. Las PYME tuvieron que encontrar su propia forma de integrarse a la nueva economía y al entorno competitivo global. En el caso del Reino Unido, el proceso de reforma económica se desarrolló gradualmente durante un largo periodo que se caracterizó por la eliminación paulatina de todo apoyo a las industrias de uso intensivo de mano de obra. Esto produjo la erosión de los *clusters* del calzado y amenazó la supervivencia de las PYME en esta industria.

En el caso de México, el proceso de liberalización económica transformó rápidamente el entorno de negocios en el que los productores de calzado operaban con anterioridad y surgieron fuertes presiones para que desarrollaran competitividad. Esta transformación inició con el cambio hacia un régimen comercial liberalizado que implicó reformas intensas para lograr estabilidad macroeconómica, el ingreso al TLCAN y la implementación de políticas de apoyo a las grandes empresas exportadoras y a las maquiladoras (Rabellotti, 1999; Dussel, 2000). Sin embargo, la supervivencia de las PYME dependía de su habilidad para mejorar su funcionamiento y producir bienes que cumplieran estándares internacionales.

La evidencia empírica de este estudio ayuda a comprender cómo las PYME lidiaron con los procesos de liberalización económica en México y desindustrialización-desregulación en el Reino Unido, cuando no eran particularmente favorecidas por tales eventos. Este estudio permitió observar que los cambios en el modelo económico de un país conducen al diseño de políticas y una provisión selectiva de apoyo que se centran en favorecer particularmente a determinados sectores económicos o empresas. Los resultados también señalan que a pesar de la existencia de sectores o empresas excluidas del nuevo modelo económico, tales como la industrialización basada en las exportaciones y la economía del conocimiento, éstas intentarán sobrevivir y alcanzar niveles competitivos que las mantengan como competidores exitosos en sus respectivos mercados. Además, estos eventos no necesariamente inhiben el espíritu emprendedor de las personas puesto que se encontró que hubo emprendedores que aún observando condiciones desfavorables decidieron iniciar su negocio en una industria que tenía serias dificultades y quizás hasta había dejado de ser atractiva, particularmente en el Reino Unido. Desde el punto de vista emprendedor, estas condiciones abrían oportunidades de negocios adecuadas a las PYME, las cuales al explotar sus ventajas relacionadas con su tamaño pudieron mantener la existencia de la industria.

El caso de la industria del calzado es un ejemplo claro de esta situación y de la importancia del establecimiento de políticas adecuadas que estimulen una operación competitiva en las PYME. Esto se debe a que estas empresas en ambos países dependieron principalmente de los medios que tuvieron a su alcance o aquéllos que eran accesibles mediante esquemas de cooperación y asistencia por parte de diversas organizaciones que les ayudaran a desarrollar ventajas competitivas. Además, se pudo apreciar que las nuevas reglas que conducían la economía fueron hasta cierto punto asimiladas e incorporadas a las actividades y forma de operación de las PYME y de las organizaciones de apoyo. Sin embargo, los empresarios encontraron la forma de acomodar sus intereses y objetivos personales en los objetivos de negocios, conduciendo su empresa de acuerdo a sus valores personales.

Las respuestas a las preguntas de investigación de este estudio son las siguientes:

1. ¿Qué interacciones se desarrollan entre el empresario, las organizaciones de apoyo y los recursos y capacidades de la empresa al ocurrir cambios en el ambiente de negocios?

Al observar el comportamiento de estos factores por un periodo de trece años en el caso de México y veinte en el caso del Reino Unido se notó que los cambios ocurridos en el ambiente de las PYME modificaron la forma en que sus recursos eran utilizados, en la apreciación y en el uso de los programas de apoyo, en el comportamiento del empresario (principalmente en el caso de México) y en la forma en que identificaron las oportunidades e interpretaron las amenazas. Esto hizo que los empresarios prestaran mayor atención al potencial interno de sus empresas con el fin de identificar sus capacidades medulares y explotarlas estratégicamente. El potencial competitivo de los recursos se modificó porque inicialmente las estrategias se basaban en los activos tangibles de la empresa, cuyo potencial se erosionaba con el tiempo y tan sólo se convirtieron en un prerrequisito para “asegurar” su supervivencia. Fue entonces cuando las estrategias se basaron principalmente en los intangibles, usados para complementar

las estrategias básicas y así las PYME pudieron competir mejor y/o neutralizar a sus competidores. Para lograr un potencial competitivo fue necesario invertir en el desarrollo de nuevos recursos o en incrementar el potencial de los existentes. En algunos casos, el acceso a nuevos recursos, el mejoramiento de los existentes o el desarrollo de nuevas capacidades fueron facilitados por las instituciones de apoyo. En este caso, la interacción entre las PYME y estas instituciones ocurrió de manera intermitente; la relación entre ambas no fue muy cercana en muchos casos debido a la desconfianza de los empresarios en este tipo de organizaciones. Esto ocasionó el establecimiento de una relación frágil y a la creación de programas que no necesariamente respondían a las necesidades de las PYME. Por esta razón, el vínculo careció de un ciclo continuo de retroalimentación que contribuyera a su fortalecimiento. Además, las organizaciones de apoyo también sufrieron efectos negativos del entorno que afectaron sus actividades y forma de operar, forzándolas a prestar mayor atención a los retos venideros y a cumplir con sus actividades más efectivamente; en algunos casos debieron velar por su propia supervivencia mediante la diversificación de los usuarios de sus servicios.

2. ¿Cómo contribuyen estos factores a crear ventaja competitiva?

La ventaja competitiva en las PYME representa las acciones adoptadas basadas en las aportaciones que el empresario, las organizaciones de apoyo y los recursos y capacidades de la empresa para el aprovechamiento de las oportunidades en el entorno. La contribución del dueño a la ventaja competitiva de la empresa inició con el mejoramiento del análisis del ambiente que lo hizo más consciente de las condiciones existentes en éste. Este grado de atención no sólo se relacionó con la identificación de las oportunidades o amenazas; en este proyecto también incluyó preocupaciones éticas, sociales y ecológicas tanto del empresario como del consumidor y que fueron incorporadas en las estrategias de la empresa. Esto a su vez, llevó al empresario a desarrollar un conocimiento más profundo de su empresa que le ayudó a identificar dónde radicaba su potencial competitivo, cuáles eran sus recursos valiosos y cómo

combinarlos con sus valores en las estrategias. Esto involucró un proceso de aprendizaje tanto de las experiencias propias como las de otros, creatividad, atención, intuición, adopción de nuevos retos y la mejora en la operación y adaptación de la empresa. Los valores del empresario, su iniciativa y comportamiento proactivo establecieron un marco de referencia para la operación de la empresa convirtiéndose en activos intangibles valiosos para avanzar e impulsar las estrategias.

Los recursos de las empresas en este estudio favorecieron el desarrollo de un nivel competitivo mínimo que fue el prerrequisito para que las empresas se mantuvieran en la industria. Esta base competitiva mínima fue fortalecida por estrategias adicionales que acomodaron los intangibles como diferenciadores y de esta forma neutralizar la competencia. Así, estos recursos representan medios endógenos para lograr ventaja competitiva.

La contribución de las organizaciones de apoyo a la ventaja competitiva de las PYME puede ocurrir indirectamente y sólo hasta cierto punto; sin embargo, esto no oscurece su papel como facilitadoras de recursos. El apoyo institucional ayudó al desarrollo de habilidades en el empresario y a hacerlo consciente de las oportunidades y retos. Las nuevas estructuras económicas y las políticas que se centraron en el manejo macroeconómico afectaron a las PYME puesto que no estimularon o facilitaron el desarrollo y acumulación de recursos que las ayudaran a desarrollar sus propias fuentes internas de ventaja competitiva y de crecimiento.

3. ¿Cómo cambian estos factores y sus interacciones a través del tiempo?

El entorno ejerce una gran influencia en las relaciones entre el empresario, las organizaciones de apoyo y el potencial competitivo de los recursos. Hasta cierto punto la magnitud del cambio parece ser diferente en las PYME que vivieron todo el proceso de reforma económica (más difícil) y las creadas en una etapa particular del proceso (“menos” difícil). Los cambios del entorno pusieron a prueba la visión del empresario y la manera en que administraba su empresa, a su vez, la respuesta del empresario a las exigencias del ambiente dependieron de su percepción y habilidad para adaptarse. En

el caso mexicano cuando los cambios fueron drásticos e inesperados, los empresarios no estaban preparados para responder adecuadamente por lo que la confusión y un comportamiento reactivo predominaron. Este comportamiento cambió cuando los empresarios fueron más proactivos en la creación de oportunidades, en el fortalecimiento de sus recursos, en el desarrollo de nuevas capacidades, habilidades y en desechar aquellas actividades en las que la empresa no era competitiva. En contraste, cuando los empresarios de las PYME británicas ya preveían cambios en el entorno, éstas parecían estar mejor preparadas porque el empresario ya había identificado oportunidades de mercado donde podían desempeñarse mejor y sus recursos podían ser utilizados competitivamente. La capacidad de adaptación desarrollada por las PYME para manejar exitosamente las condiciones dinámicas se convirtió en un activo intangible que contribuyó a su flexibilidad para responder a las demandas del mercado y el ambiente.

La conciencia del empresario sobre las nuevas condiciones del negocio y el aprendizaje resultaron en su habilidad para crear estrategias que no sólo aseguraron la supervivencia de las empresas, sino que las ayudaron a competir con mayor éxito. Las nuevas combinaciones de recursos produjeron estrategias y nuevas oportunidades que cambiaron de estar basadas exclusivamente en recursos tangibles a la incorporación de aspectos intangibles. Los dueños también buscaron desarrollar estrategias complementarias que fortalecieran su potencial competitivo.

El análisis de las etapas del proceso de reforma económica en ambos países también contribuyó a identificar que las organizaciones de apoyo también tienen un ciclo de vida que es impactado positiva o negativamente por el ambiente, influyendo sus actividades y la manera en que operan. Las actividades de las instituciones de apoyo también cambian al modificarse el tipo de usuarios de sus servicios y la mentalidad de sus directivos y personal.

4. ¿Qué similitudes y diferencias entre México y el Reino Unido existen en cuanto a las interacciones entre estos factores?

Es posible que la velocidad a la que los cambios económicos ocurrieron en ambos países influyera en el tipo de relaciones entre los empresarios, las instituciones de apoyo y las estrategias de las empresas. El proceso en el Reino Unido ocurrió a un ritmo más lento que en México; esto puede explicar por qué los empresarios británicos desarrollaron tempranamente conciencia de sus recursos valiosos sobre los cuales basaron sus estrategias. Esto les permitió diseñar estrategias complementarias que reforzaron su estrategia básica de nichos de mercado. Las estrategias complementarias se centraron en explotar intangibles (e.g. lealtad del cliente) que dieron ventajas a las empresas. En contraste, la reforma económica en México tomó por sorpresa a los empresarios quienes estaban acostumbrados a operar su negocio en el ambiente existente durante el esquema de sustitución de importaciones, mismo que no los alentó a enfocarse en sus actividades medulares ni a la competitividad. Los empresarios mexicanos experimentaron un proceso de aprendizaje de sus errores y experiencias que los llevó a aprender a identificar cuáles eran sus recursos y actividades clave. Aunque algunas empresas empezaron a explotar recursos intangibles, éstos aún no son explotados al máximo por lo que muchas empresas desaprovechan una fuente de ventaja competitiva. Para sobrevivir, las PYME en México también tuvieron que desarrollar una base competitiva mínima, la cual reforzaron con estrategias complementarias que aprovecharan sus recursos.

Una diferencia entre las PYME de ambos países es su relación con las instituciones de apoyo. En el caso del Reino Unido, esta relación es casi inexistente, y esto se explica parcialmente por la desaparición de la infraestructura de apoyo que tenía la industria. Sin embargo, a esta escasa vinculación también contribuye el escepticismo del dueño y su comportamiento basado en la independencia. Por su parte, las PYME mexicanas que participaron en este estudio tuvieron opiniones muy diversas sobre las organizaciones de apoyo. Con excepción de una empresa, las demás habían sido

usuarias de los servicios proporcionados por estas organizaciones. La experiencia de estas empresas les produjo opiniones muy diversas. Algunas las consideraron un apoyo valioso y por esta razón mantenían un contacto directo con ellas; otras, únicamente se acercaban en circunstancias muy particulares, en tanto que otras no confiaban en este tipo de instituciones.

Una similitud entre ambos países es que las organizaciones que brindan apoyo tecnológico diversificaron sus servicios ofreciendo asistencia a otras industrias. Esto sugiere que las instituciones de apoyo desarrollan su propio portafolio de servicios como una manera de aprovechar la experiencia adquirida con el tiempo y que también les ayuda a mantenerse existentes. Esta característica se volvió relevante porque las organizaciones de apoyo en México y el Reino Unido también se vieron afectadas por el ambiente.

Resumen de resultados en la industria del calzado en México

Con el proceso de liberalización económica, el empresario experimentó los siguientes cambios:

- Su conducta pasó del individualismo a una forma más cooperativa de trabajar.
- Reconoció el valor del aprendizaje de las propias experiencias y de las de otras organizaciones.
- Cambió de un estado de “ignorancia” o indiferencia de lo que sucedía en su entorno a desarrollar conciencia y monitoreo del entorno.
- Cambió su comportamiento pasivo a uno más proactivo en la búsqueda de oportunidades y formas de aplicar mejora continua.
- Pasó de exprimir financieramente a la empresa a invertir más en ella para aprovechar las fortalezas y neutralizar o superar las debilidades.

- Pasó de desempeñar el papel de simple productor de calzado al desempeño de otros papeles con carácter social.

Resumiendo los principales aspectos que ocurrieron al nivel de estrategia, los resultados indican que:

- Las estrategias cambiaron de un enfoque puramente de operaciones al enfoque de aspectos estratégicos.
- Las empresas cambiaron su enfoque inicial de estrategia.
- Las estrategias se volvieron más orientadas al mercado.
- Las estrategias se basaron en la explotación de las fortalezas y proceso de aprendizaje de las PYME.
-

La evidencia empírica de los estudios de caso de las instituciones de apoyo señalan que:

- Existen diferencias entre los organismos gubernamentales y no-gubernamentales. Estas diferencias tienen que ver con el tipo de servicios y condiciones en que la ayuda es prestada; en el funcionamiento de los programas; y la manera en que contactan e interactúan con las PYME.
- Los organismos gubernamentales y no-gubernamentales también pueden verse afectados por el entorno.
- Los cambios en el entorno pueden orillar a las instituciones de apoyo a que modifiquen el papel que desempeñan y la forma en que operan.

Resumen de resultados en la industria del calzado en el Reino Unido

Las principales observaciones en el papel del empresario de las PYME en el periodo 1979-1999 se resume de la siguiente manera:

- Los empresarios se mantuvieron al tanto de lo que ocurría en el entorno de negocios y trabajaron activamente para aprovechar las oportunidades que surgían.
- Los empresarios mantuvieron su comportamiento altamente individualista y mantuvieron su independencia.
- Tuvieron un comportamiento proactivo para la mejora o protección de las fortalezas de sus recursos.

Los principales aspectos observados en torno a la estrategia, indican que:

- Las PYME en el Reino Unido no cambiaron su enfoque de estrategia.
- Implementaron un enfoque de mercado desde el principio, mismo que incluyó el uso intensivo de actividades de mercadotecnia.
- Se crearon estrategias complementarias para la creación de sinergias.
- Las estrategias incluyeron aspectos de servicio e intangibles que crearon valor agregado altamente apreciado en sus respectivos mercados.
- El caso de las empresas británicas ilustra que la ausencia de cooperación entre empresas británicas fue compensada por muchas empresas con ventajas competitivas originadas en otras fuentes, como la exclusividad de la fuente proveedora de materias primas, el diseño, la marca y el lugar de fabricación del calzado.

Los cambios vistos en el papel de las instituciones de apoyo sugieren que:

- Las instituciones de apoyo siguen un ciclo de vida en el que sus esquemas de ayuda se modifican conforme tratan de adaptarse a las necesidades de sus usuarios.
- Las instituciones de apoyo no están exentas de experimentar el impacto del entorno económico influyendo en los niveles y tipos de ayuda a ofrecer. Hasta cierto punto, estas organizaciones reflejan el entorno en el que se encuentran inmersas. En este caso, las instituciones de apoyo sufrieron al menos tres cambios importantes en su entorno: Uno fue el periodo de prosperidad de la producción en el Reino Unido (hasta 1966); el segundo fue la desindustrialización y su cambio hacia una economía de servicios (ocurrido en los periodos de Margaret Thatcher y John Major); y finalmente el énfasis en una economía del conocimiento (periodo de Tony Blair).
- Estas instituciones también necesitan realizar una adecuada mercadotecnia de sus servicios en orden de atraer usuarios potenciales.
- La existencia de programas de asistencia gubernamental parecieron ser útiles pero en muchos casos requirieron un diseño más adecuado que verdaderamente se ajustara a las necesidades de las PYME.
- Algunas instituciones de apoyo desarrollaron y acumularon experiencia, aprendizaje y *know how* que utilizaron en el diseño de programas que ayudaran a otras industrias y países. Esta fue una manera de incrementar sus fuentes de ingresos.

Los resultados de este estudio con respecto al papel del empresario sugieren que la flexibilidad desarrollada por las PYME fue determinada, al menos en parte, por el perfil

del empresario, quien puede incorporar dentro de los objetivos y estrategias empresariales aspectos sociales, éticos o ambientales que son de su interés particular, pudiendo convertirse en una ventaja. Además, el estudio del empresario como agente económico excluye la consideración de la posibilidad de que éste desarrolle simultáneamente papeles adicionales cuyas funciones también impactan en la operación de la empresa.

El análisis de las alternativas estratégicas para las PYME ayudó a identificar el tipo de recursos y capacidades que éstas 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. El entorno macro y micro de la empresa influyen en las condiciones de los factores de la empresa, impactando en el potencial competitivo futuro de las estrategias de las empresas de menor tamaño.

La contribución del trabajo a la literatura sobre las instituciones de apoyo radica en que se encontró evidencia que indica que éstas 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. Estos cambios también hacen que de alguna manera las instituciones de apoyo lleguen a competir entre sí por recursos escasos. Además, las presiones competitivas que experimentan las empresas de menor tamaño hacen evidente la necesidad de servicios y apoyos que sean más efectivos y que respondan a necesidades reales. Esto pudiera lograrse si las instituciones de apoyo tuvieran más claras cuáles son las alternativas estratégicas que tienen las PYME para identificar las áreas en las que sus programas de asistencia pudieran apoyar a las empresas de menor tamaño y facilitarles su adaptación y éxito en determinada alternativa.

Limitaciones

Aun cuando se hizo un gran esfuerzo por conservar la objetividad y desapego de los hechos ocurridos en México en el periodo cubierto por este estudio, cierto grado de involucramiento personal puede haber originado visiones parciales en el caso de México.

Los países son diferentes en comportamiento étnico, cultural y social. Además, dentro de cada país estos límites no necesariamente son homogéneos porque pueden existir “sub-sociedades” que exhiben diferencias más marcadas entre ellas que las comparaciones agregadas entre países pueden reflejar (Øyen, 1990). En este caso, al aplicar el método de estudio de casos, los resultados no pueden ser generalizados porque los casos sólo representan la experiencia de unas cuantas PYME en la industria del calzado que no necesariamente es compartida por otros productores de calzado. Cabe recordar que los estudios de caso representan una pequeña “muestra” sobre las cuales no pueden generalizarse los resultados a toda la “población”.

Los resultados deben ser entendidos considerando el tipo de industria (una industria de uso intensivo de mano de obra) en la que se realizó el estudio comparativo. Por ello, los resultados y sus implicaciones son específicos a la industria; quizás si este estudio se llevara a cabo en otras industrias, la historia sería diferente. En el tipo de cambios económicos estudiados en este proyecto (liberalización y desindustrialización-desregulación) seguramente hubo industrias que se beneficiaron. El simple hecho de gozar con el apoyo del modelo económico y de las políticas gubernamentales seguramente produciría resultados diferentes a los que se presentan en este proyecto. El entorno de negocios se basa en dos procesos económicos drásticos (liberalización y desindustrialización-desregulación), pero claramente otros procesos pueden ocurrir. No obstante estos dos marcos de referencia sirvieron de base para capturar los cambios tan radicales que ocurrieron en el ambiente de negocios.

Este estudio también tuvo algunas limitaciones relacionadas con el acceso a la información. En el caso de la industria del calzado del Reino Unido, ser un investigador extranjero fue una barrera para tener acceso a las empresas y las organizaciones de apoyo, quienes manifestaron desconfianza o falta de interés en el proyecto. En el caso de México, las fuentes consultadas para contactar a posibles participantes pueden representar cierto tipo de empresas que no necesariamente comparten la visión y circunstancias de otras PYME en la industria o aquellas en el sector informal de la economía. Con respecto a las fuentes secundarias en México, el acceso a fuentes publicadas y otro material impreso fue complicado ya que el estudio se realizó desde el Reino Unido, con excepción del estudio de campo. Otra dificultad es la falta de consistencia de los datos entre varias fuentes de información. Una barrera común en las PYME británicas y mexicanas fue que su participación se realizó a condición de no revelar ningún tipo de información cuantitativa como indicadores de funcionamiento (e.g. porcentaje de participación en el mercado, niveles de productividad) o financieros (e.g. ganancias, niveles de inversión).

Líneas de investigación futura

La evidencia empírica de este proyecto de investigación arrojó varios aspectos que pueden ser explorados en un trabajo futuro. Algunas de las áreas de investigación futura derivadas de este estudio son:

- La evidencia de este estudio sugiere que los recursos base (Chaharbaghi y Lynch, 1999) sirvieron de base para el desarrollo de una base competitiva mínima, necesaria para la supervivencia de la empresa y, ésta es un área que debe ser explorada más a fondo. Sería interesante examinar si este concepto es transferible a otras industrias y si se relacionan con alternativas estratégicas disponibles para las PYME, como se ilustra en las figuras 3 y 5.

- Otra área a investigar es cómo las organizaciones de apoyo han lidiado con los cambios en las políticas gubernamentales, enriqueciendo así la literatura existente sobre las organizaciones de apoyo. Esto es porque la evidencia del estudio encontró que éstas también son afectadas por los cambios ocurridos en el ambiente, impactando en la forma en que operan, en sus actividades y desempeño. Además, más investigación puede abordar una evaluación crítica de los programas de apoyo, particularmente en el caso de México, como una forma de medir su efectividad. Esto podría aportar una base más objetiva para las decisiones sobre continuar o discontinuar la operación de ciertos programas de asistencia.
- Otra línea de investigación es concentrarse en el estudio de otros cambios radicales tales como la creación de bloques comerciales o el término de acuerdos comerciales y la eliminación de cuotas y las restricciones voluntarias de exportación (VERs, por sus siglas en inglés). Otras medidas que también pueden ser analizadas es el cambio de régimen económico, como el cambio de una economía centralmente planeada hacia una economía capitalista (el caso de los países de Europa del Este). Sin embargo, en este caso, la investigación puede implicar un proyecto de largo plazo.
- Otra línea alterna de investigación es ver cuál ha sido la experiencia de otras industrias de uso intensivo de mano de obra y de industrias de uso no intensivo de mano de obra con el fin de explicar cómo el desarrollo de ventaja competitiva ha ocurrido en otras industrias.