



# Capítulo 1

## Introducción

Este trabajo se enfoca en el desarrollo de ventaja competitiva en pequeñas y medianas empresas (PYME) en la industria del calzado. La supervivencia y crecimiento de las PYME bajo entornos complejos y dinámicos es un área importante a investigar. A principios de la década de los ochenta muchos países adoptaron reformas económicas que trajeron cambios drásticos en la forma en que la economía y las empresas operaban. Algunas de ellas tuvieron por objetivo la apertura de los mercados y sus instituciones, así como la no intervención del gobierno. Estas reformas comúnmente son referidas como liberalización, proceso que promueve ampliamente la internacionalización de la producción, las finanzas y la innovación tecnológica (Grotz y Braun, 1993, Dussel, 2000). Dentro de los objetivos de la liberalización se encuentra el de incrementar los niveles de productividad, de eficiencia y la competitividad (Hibbert, 2000; Zahra y Hansen, 2000). Estas condiciones

existieron en México cuando surgió la liberalización de la economía que, a su vez, resultó en el fin del paternalismo dejando a las empresas con el reto de enfrentar a la competencia proveniente del exterior y de “reinventar” la forma de operar su negocio.

Por su parte, la desindustrialización es un fenómeno que también representa cambios drásticos en las PYME porque este proceso resulta, en el largo plazo, una contracción del sector manufacturero (Bazen y Thirlwall, 1989). Este proceso de reducción gradual del sector industrial se ha explicado como una consecuencia de la madurez de las economías más desarrolladas, por los cambios en los patrones comerciales y al pobre desempeño económico (Alford, 1997). La desindustrialización ocurrió en algunas economías tales como la del Reino Unido, la cual también experimentó un proceso de desregulación. Ésta surge por la adopción de políticas económicas que pretenden eliminar la regulación y/o relajar el control gubernamental directo sobre la capacidad de producción y entrada de nuevas empresas a industrias muy específicas, generalmente estratégicas, como una forma de promover la operación eficiente de los mercados (Ray, 2003). La desregulación se aplica únicamente a un sector en concreto impactando a sus empresas. Según Ray (2003), en tanto que la desregulación de la industria representa amenazas en cuanto al aumento de la competencia, también otorga mayor autonomía en las decisiones operativas y estratégicas de las empresas. La desindustrialización y la desregulación industrial en el Reino Unido también produjeron nuevas condiciones de negocios para las empresas británicas. Aquellas empresas en industrias de tipo “fordista” se vieron en la necesidad de adaptarse a la nueva división internacional del trabajo en la que los países de bajos costos empezaron a jugar un papel importante. Además, la economía del Reino Unido estaba en transición de una economía industrial a una de servicios.

Como consecuencia de estos cambios económicos, las empresas de todos tamaños fueron expuestas a la competencia internacional viéndose presionadas a desarrollar ventajas competitivas que las mantuvieran en el mercado y a cambiar la forma en que desarrollaban su negocio. En este cambio, muchas PYME no sobrevivieron, pero otras

aprovecharon sus características como la flexibilidad, la capacidad de adaptación y pronta respuesta, que les permitió participar exitosamente en los mercados nacionales e internacionales.

Knight (2000) ha señalado que poco se sabe sobre cómo muchas PYME han sobrevivido y prosperado en entornos tan dinámicos. El estudio de PYME exitosas puede sugerir el desarrollo de una manera particular de lograr ventajas competitivas, cuya explicación puede diferir de los modelos tradicionales. Estos últimos tienden a basarse en la experiencia y características de las empresas grandes, haciendo énfasis en su operación desde el punto de vista cuantitativo y considerando el poder relativo que pueden ejercer sobre ciertos factores (e.g., habilidad de influir en el entorno y su poder de mercado) (Venkatraman y Camillus, 1984). Sin embargo, estos modelos no necesariamente se ajustan a las condiciones y realidad de las PYME, quienes poseen limitaciones inherentes a su tamaño, tales como recursos limitados, nulo poder de mercado y difícil acceso a ciertos recursos (Carland *et al.*, 1984). La vulnerabilidad de las empresas de menor tamaño se manifiesta, en parte, en su incapacidad por dominar el ambiente en comparación con el poder que las grandes empresas tienen (Buzell y Gale, 1987; Venkataraman y Van de Ven, 1998). Esta vulnerabilidad en las PYME sugiere que el entorno impacta de alguna forma su posición de mercado (Porter, 1980; Jennings y Beaver, 1997) modificando la base en la que sus estrategias se basan (Porter, 1980; McKee *et al.*, 1989; Lim *et al.*, 1996). Por esta razón, es importante considerar y estudiar a las PYME bajo sus propias condiciones. Su necesidad de desarrollar ventaja competitiva no necesariamente se limita a conseguir una posición ventajosa de mercado, sino que en el corto plazo también puede enfocarse a su supervivencia (Drucker, 1958; Lambkin y Day, 1989). Autores como Carland *et al.*, (1984) sostienen que los empresarios tienen éxito cuando sus empresas logran sobrevivir un periodo como las PYME en este proyecto. Es posible que el incremento en la competencia ponga la supervivencia de la empresa en riesgo y, para sobrevivir, el empresario se ve presionado a buscar alternativas para competir más efectivamente (Zahra y Hansen, 2000). En otras palabras, se cree que el desarrollo de un nivel

mínimo de competitividad es un prerequisite para la supervivencia de las PYME en entornos de negocios muy dinámicos.

Para efectos de este trabajo los términos “ambiente” y “entorno” son utilizados indistintamente y hacen referencia a las fuentes que originan eventos y cambian tendencias, creando oportunidades y amenazas para las empresas (Lenz, 1978). El ambiente incluye tanto aspectos en un nivel macro, como son los cambios en el ámbito económico, político, tecnológico, social, cultural y demográfico; así como a nivel micro representando todos aquellos factores presentes en la operación diaria de una PYME, como son las relaciones con proveedores, consumidores, distribuidores, competidores, la comunidad en la que se encuentran inmersas, las instituciones gubernamentales, entre otras.

Algunos vacíos se han identificado en la literatura referente a la ventaja competitiva en las PYME, misma que tiende a explicar este proceso mediante el análisis de diversos factores considerados individualmente, y aislados de eventos particulares del ambiente de negocios. Dichos enfoques se basan principalmente en teorías económicas dejando fuera el uso de teorías de la administración, de la consideración de factores estratégicos y sus implicaciones en el funcionamiento de la empresa, y de la observación de variaciones en el comportamiento estratégico. Estas omisiones han pasado por desapercibido el contenido y el proceso de adaptación estratégica. Esta situación ha puesto énfasis en la necesidad de *“estudios a nivel empresa y específicos a un país que se enfoquen en la adaptación estratégica de las empresas enfrentando contingencias en el entorno de negocios”* (Ray, 2003: 272). Estas lagunas en la literatura fueron los factores motivantes al desarrollo de este estudio comparativo como una forma de identificar y explicar similitudes y diferencias en la forma en que las PYME pueden desarrollar ventajas competitivas en condiciones de negocios cambiantes.

## Propósito y objetivos

Este trabajo tiene como propósito explicar la ventaja competitiva de las PYME como un proceso en el que el papel del empresario, los recursos y las capacidades de la empresa y las instituciones de apoyo interactúan y se adaptan para poder enfrentar las demandas del ambiente de negocios. Se propone que estos factores puedan desarrollar, con el tiempo, ventaja competitiva en las PYME, resultado de las contribuciones obtenidas de las interacciones entre estos factores. Asimismo, se propone que dichas interacciones muestran diversos niveles de adaptación a través del tiempo y que algunos factores pueden adquirir mayor relevancia que otros en distintos periodos. Las oportunidades o amenazas para las PYME son áreas de interés en la investigación porque ambas pueden surgir de circunstancias específicas en un contexto determinado (Lowder, 1999). En el caso de las oportunidades, la réplica de las circunstancias del entorno rara vez ocurre. Así, el desarrollo de una ventaja competitiva se convierte en un proceso de formulación de estrategias que explotan todas las fuentes disponibles para que la empresa pueda crear ventaja competitiva (Buckley *et al.*, 1988; Lim *et al.*, 1996; Lall, 2001). Se propone también que el proceso de ventaja competitiva es dinámico no sólo por los cambios ocurridos e influencias del entorno, sino también por los cambios que ocurren a nivel de la empresa.

Este marco será aplicado a las PYME en la industria del calzado en México y el Reino Unido; se espera aportar una visión más profunda del grado en que las PYME comparten similitudes cuando enfrentan condiciones cambiantes en su entorno, pues se cree que sus limitantes deben ser muy similares en muchos países independientemente de su nivel de desarrollo (Hibbert, 2000). Los objetivos de este estudio son:

- Investigar si el empresario, los recursos y capacidades y las organizaciones de apoyo cambian a través del tiempo para responder a las demandas del ambiente de negocios.

- Observar los cambios que ocurrieron en las PYME.
- Comparar y contrastar el proceso seguido por las PYME en México y el Reino Unido.
- Explicar las similitudes y diferencias.

Este estudio comparativo da respuesta a las siguientes interrogantes, que fueron las guías que sirvieron para su realización:

1. ¿Qué interacciones se desarrollan entre el empresario, las organizaciones de apoyo y los recursos y las capacidades de la empresa, al ocurrir cambios en el ambiente de negocios?
2. ¿Cómo contribuyen estos factores a crear ventaja competitiva?
3. ¿Cómo cambian estos factores y sus interacciones a través del tiempo?
4. ¿Qué similitudes y diferencias existen en cuanto a las interacciones entre estos factores en las PYME de México y el Reino Unido?

## Enfoque teórico

El marco teórico de este proyecto adopta una visión integral al considerar el papel del empresario, los recursos de la empresa útiles para la formulación de estrategias y la importancia de las organizaciones de apoyo. Este marco se basa en la literatura sobre estrategia, competitividad, PYME, adaptación, entre otras. La visión de estrategia se toma desde el punto de vista de las PYME sin apearse estrictamente a la perspectiva de administración estratégica. Esto responde al hecho de que la literatura sobre estrategia se basa en modelos que explican principalmente el comportamiento de empresas grandes y no aclaran cómo estas condiciones difieren de las PYME. El desarrollo de este marco teórico fue útil para aclarar la naturaleza del tema y el tipo de vínculos en los cuales enfocarse.

La consideración de que los cambios en el entorno de la industria del calzado se pueden explicar únicamente por la ventaja comparativa en los costos de mano de obra,



resulta insuficiente. Mientras que este tipo de enfoque económico aporta un buen punto de partida no toma en cuenta otras perspectivas que pueden contribuir a una mejor descripción y comprensión del fenómeno. Es necesario considerar también factores como la política gubernamental, factores históricos y culturales (Andrews *et al.*, 1998); vínculos nacionales y globales, las estructuras económicas y político-sociales de las naciones, así como las estrategias de las empresas (Lowder, 1999).

El enfoque de la Teoría de los Recursos resulta útil para explicar de manera alternativa el desarrollo de ventaja competitiva en las PYME. Esta perspectiva sugiere que la combinación de activos tangibles e intangibles, que representan los recursos y capacidades de las empresas, puede crear ventajas competitivas. Además, dentro de estos activos se encuentran incluidos la visión, las habilidades y las capacidades del empresario (Álvarez y Busenitz, 2001). En el desarrollo de este proyecto el concepto de “recursos” debe ser entendido como Barney (1991:101) lo definió, ya que en él ha considerado conjuntamente todos los activos tangibles e intangibles de la empresa:

*“los activos, capacidades, procesos organizacionales. Características de la empresa, información, conocimiento, etc., controlado por la empresa y que le permiten crear e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad... los recursos de la empresa son sus fortalezas útiles para el diseño e implementación de sus estrategias.”*

En este trabajo el uso del término empresario se usa para describir a las personas entrevistadas, quienes en su mayoría fueron los dueños de las PYME; en el caso particular de dos empresas medianas (una mexicana y una británica) y una pequeña (británica), las entrevistas fueron con gerentes que tienen un contacto cercano con el dueño. Asimismo, la palabra “empresario” se define como la persona que asume el riesgo financiero para crear un negocio y cuya administración es ejercida por él/ella mismo(a) (Martínez y Dorfman, 1998).

El apoyo institucional recibido por las PYME puede contribuir, hasta cierto punto, al desarrollo de ventaja competitiva. Esto ocurre cuando las organizaciones de apoyo logran crear conciencia en los empresarios sobre los retos competitivos que enfrentan y les ayudan a prepararse para enfrentarlos (Lall, 2000). Las políticas gubernamentales relacionadas con la administración de la macroeconomía, política comercial, regulación industrial y demás marcos jurídicos impactan directamente en los niveles de inversión que las empresas ejercen, en las oportunidades de mercado y en la competitividad.

## Posición epistemológica y método de investigación

La realización del presente trabajo se basó en una investigación de tipo cualitativo para el desarrollo de un estudio comparativo que identificara la forma en que las PYME de la industria del calzado en México y el Reino Unido desarrollaron ventajas competitivas bajo un entorno muy cambiante, sus similitudes y sus diferencias. Este enfoque implicó estudiar por un periodo de veinte años los cambios e interacciones entre el empresario, los recursos de la empresa y las organizaciones de apoyo.

El estudio comparativo se basó en el desarrollo de varios estudios de caso, pues este método se considera apropiado para explicar un fenómeno por un periodo determinado así como para explorar y describir relaciones causales (Chetty, 1996). Para ello, considera el contexto en el que los eventos se desarrollan (Yin, 2003) y, particularmente, en este proyecto de investigación, se ha partido de un análisis histórico para ubicar el desarrollo del objeto de estudio. El realismo crítico es el enfoque en este estudio, por lo que, desde esta posición epistemológica, se aplica un análisis inductivo para la comprensión de un mundo de eventos dependientes en términos de las relaciones causales originadas por las conexiones existentes entre dichos eventos (Downward *et al.*, 1999; Willig, 2001).

Este trabajo ofrece un análisis dinámico pues identifica cómo cambiaron las fuentes de ventaja competitiva en el tiempo. La construcción de los casos de estudio se



fundamentó en el uso de tres principales técnicas de recopilación de datos: entrevistas con empresarios de PYME y representantes de varias instituciones de apoyo, observación directa y fuentes secundarias. El estudio comparativo de las PYME de la industria del calzado en dos países diferentes fue posible al seleccionar y contrastar varios aspectos relacionados con los tres factores (el empresario, los recursos y las instituciones de apoyo). De estas comparaciones surgieron algunas proposiciones teóricas (Tesch, 1990) que fueron contrastadas con la descripción de los casos que identificaron esas relaciones causales. De ahí surgieron nuevas ideas, mismas que pueden servir de base para nuevas investigaciones en el área.

## Contribución del estudio

Este proyecto contribuye a la literatura sobre las PYME y ventaja competitiva al aportar una visión alterna de cómo la ventaja competitiva se desarrolla de acuerdo a las condiciones y circunstancias particulares de estas empresas. Al capturar las condiciones del ambiente por un periodo de casi veinte años, fue posible una buena aproximación al proceso de creación de ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas. Este enfoque provee la oportunidad de considerar conjuntamente al empresario, organizaciones de apoyo y los recursos de las PYME para llegar a una mayor y clara comprensión de cómo han logrado sobrevivir a circunstancias tan dinámicas y, en muchos casos, amenazantes. La evidencia que se presenta incrementará la comprensión del papel que tienen los tres factores y sus interacciones en el proceso de crear una base mínima de competitividad que permita a las empresas de menor tamaño responder a las demandas de su entorno de mejor manera. El proyecto también ilustra cómo las empresas creadas previamente al periodo de reformas económicas, lidiaron con los cambios ocurridos en la economía; de igual forma se muestra cómo surgen nuevas empresas aun cuando existen entornos turbulentos o condiciones no propicias en la industria.

El estudio comparativo aporta una mayor comprensión de otras formas de organización lo que ofrece la oportunidad de retroalimentación sobre cómo resolver problemas y/o mejorar políticas. Esta investigación puede reflejar hasta qué punto las diferencias entre países impactan en el proceso de competitividad de las PYME. Ya que esta área no ha sido abordada ampliamente, el proyecto puede ofrecer nuevas visiones o interpretaciones y, posiblemente, contribuir al refinamiento y/o desarrollo de la teoría.

El estudio también pretende aportar implicaciones valiosas y útiles para los empresarios, los responsables de formular políticas industriales, sectoriales, etc., y a las organizaciones de apoyo. El proyecto cubre aspectos relevantes para los dueños de las PYME, quienes podrán profundizar su comprensión y reflexión sobre el papel esencial que tienen en el éxito de su empresa. Este trabajo también puede proporcionar una mayor visión a los responsables de formular políticas sobre las necesidades de las PYME y sugerir áreas de mejora cuando se les brinda ayuda. El proyecto enfatiza la importancia de políticas y programas de apoyo adecuados y efectivos que contribuyan a la competitividad de las empresas de menor tamaño. Asimismo, se resalta la importancia de encontrar maneras efectivas de coordinación entre toda la infraestructura de apoyo a las PYME de manera que estimulen al dueño al desarrollo de una visión estratégica de su negocio y a competir efectivamente en los mercados internacionales.

## Organización del trabajo

El material de este texto está organizado en 11 capítulos, incluyendo el presente. El capítulo dos expone el marco teórico sobre ventaja competitiva resaltando la aportación que hace la Teoría de los Recursos a las PYME. Dicho capítulo también explora el papel del empresario, de las organizaciones de apoyo y otros aspectos relacionados con la ventaja competitiva en las empresas de menor tamaño. El diseño de la investigación que fue utilizado para responder a las preguntas planteadas como guías se explica en el capítulo tercero donde se detallan los aspectos relacionados con la

elaboración del estudio comparativo, el enfoque epistemológico, los casos de estudio, la selección de los mismos y el análisis de la información.

El caso de las PYME en la industria del calzado en México se encuentra en el capítulo cuarto mismo que inicia con los antecedentes de la industria y contextualiza el ambiente de negocios durante el periodo de sustitución de importaciones. A continuación, el capítulo aborda las condiciones de la apertura económica al adoptarse un modelo de industrialización basado en las exportaciones. La liberalización ocurrió en respuesta a las presiones de la creciente internacionalización de la producción y finanzas a principios de los años ochenta y las PYME en la industria del calzado tuvieron que aprender a adoptar un enfoque estratégico de su negocio para su adaptación. En el capítulo cinco se presentan los casos de estudio de PYME en la industria del calzado en México, en tanto que en el capítulo seis se encuentra el análisis de los efectos del entorno en ellas.

El caso de las PYME en la industria del calzado del Reino Unido inicia con una descripción de los orígenes de la industria y del entorno durante el proceso de desindustrialización y desregulación. Estos antecedentes se encuentran en el capítulo séptimo. El octavo capítulo expone los casos de estudio de las PYME británicas indicando cómo desarrollaron las estrategias que las ayudaron a su adaptación. El capítulo nueve presenta los resultados del análisis de la influencia del entorno en las PYME británicas. El estudio comparativo se desarrolla en el capítulo 10; en él se hace una discusión sobre las similitudes y las diferencias de los eventos y efectos que ocurrieron en las pequeñas y medianas empresas en ambos países. Finalmente, en el capítulo 11 se encuentran las conclusiones y se comentan algunas de las limitaciones de este trabajo y las áreas de futura investigación.