



Capítulo 5

Casos de estudio en la industria del calzado en México

Este capítulo presenta los casos de estudio desarrollados a partir del estudio de campo realizado en México. La primera parte de este capítulo presentará los casos relativos a las PYME de acuerdo al periodo económico en el cual fueron creadas. La segunda parte muestra los casos de estudio de las instituciones de apoyo, cuya función ha sido la representación, asistencia tecnológica y de exportación, así como el papel del gobierno representado a través de una institución gubernamental. En la tabla 14 se encuentra un resumen del perfil de las PyME que participaron en este proyecto.

Tabla 14 Perfil de las PYME en la industria del calzado en México

Empresa	A	B	C	D	E
Periodos vividos	Substitución de importaciones y orientación a las exportaciones	Substitución de importaciones y orientación a las exportaciones	Orientación a las exportaciones	Orientación a las exportaciones	Orientación a las exportaciones
Año de creación	1979	1961	1988	1990	1999
Localización	León	Ciudad de México	Guadalajara	León	León
Tamaño	Mediana	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana
Tipo de empresa	Familiar	Propiedad extranjera	Familiar	Familiar	Sociedad
Tipo de calzado	Calzado en piel	Infantil y de confort en plástico y piel	Calzado en piel para damas	Calzado en piel de trabajo y de confort	Calzado en piel de moda para damas
Mercado	Medio-Alto	Medio-Bajo	Medio-Alto	Medio-Bajo	Medio-Alto
Objetivos iniciales	- Ganancias - Proveer un ambiente de trabajo adecuado y buen trato a los trabajadores	- Incrementar la producción - Posicionar la marca	Objetivos de mercado	Posicionarse en el mercado medio-bajo	- Satisfacción del cliente - Marca sólida - Servicio
Estrategia inicial	- Manufactura de calzado para bebés - Propia comercialización - Calzado en piel	- Manufactura de calzado para niños - Sandalias - Calzado de confort - Calzado sintético	- Manufactura de calzado de confort para damas - Propia comercialización - Calzado en piel	- Manufactura de calzado de trabajo con estilo casual - Calzado en piel	- Manufactura de calzado de clásico de piel para damas - Inversión en desarrollo de marca - Propia comercialización - Servicio
Cambios ocurridos en:	1995	1998	Después de la crisis económica de 1994	1998	-
Objetivos	Sin cambio	Capturar al menos 15% del mercado	Ganancias, reducción de costos y desarrollar más flexibilidad	Ganancias, lograr un volumen constante de ventas y diversificación de mercado	Ganancias, mayor eficiencia en logística e internacionalización
Estrategia	- Proveedora de una empresa grande - Centrarse en manufactura	- Manufactura en todo tipo de construcciones - Variedad de colores - Propias tiendas - Uso de varios materiales	- Proveedora de una empresa grande - Distribuidora de calzado extranjero - Colaboración	- Enfocada al mercado de los jóvenes y caballeros - Valor agregado en materiales, servicio y desarrollo de producto	- Calidad total - Inversión en relaciones con clientes y proveedores - Preparando su internacionalización
Exportación	Sí	Sí	Sí	No	En preparación
Mercados de exportación	Europa	Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, Europa	Estados Unidos	-	Desea exportar a Centro y Sudamérica
Apoyo de proveedores	Acceso a los proveedores de la empresa grande	Relación de mercado	Apoyo muy pobre debido al poder de algunos de ellos. Relación de mercado	Relación de mercado aunque existe un trabajo conjunto con algunos de ellos	Trabajo conjunto y más abiertos a recibir sugerencias

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del estudio de campo

Tabla 14 Perfil de las PYME en la industria del calzado en México (continuación)

Empresa	A	B	C	D	E
Mercados de exportación	Europa	Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, Europa	Estados Unidos	-	Desea exportar a Centro y Sudamérica
Apoyo de proveedores	Acceso a los proveedores de la empresa grande	Relación de mercado	Apoyo muy pobre debido al poder de algunos de ellos. Relación de mercado	Relación de mercado aunque existe un trabajo conjunto con algunos de ellos	Trabajo conjunto y más abiertos a recibir sugerencias
Vínculos con otras empresas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Dificultades relacionadas con:	- Acceso a financiamiento y costo del mismo - Proveeduría - Atraer gente a la industria	- Sindicatos - Proveeduría - Costo de la información - No hay colaboración	- Proveeduría - Ausencia de marca propia - Lenta capacidad de respuesta	- Proveeduría - Mano de obra cara - Mínima inversión en mercadotecnia - Insuficiente continuidad de algunos planes	- Proveeduría - Falta de un sistema confiable en logística - Costo de la mano de obra - Unir esfuerzos internamente
Usaria de instituciones de apoyo	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Opinión de las instituciones de apoyo	- Ofrecen mucho apoyo: <i>"si estas organizaciones no han hecho más es porque nosotros [los empresarios] no les hemos dejado que nos ayuden"</i> - Algunas han fracasado en su intento por promover o motivar el crecimiento de las empresas	- No hay suficiente apoyo - Falta de ayuda efectiva - No proveen información sobre cómo volverse competitivo	- Los organismos de representación e instituciones educativas ofrecen mucho apoyo - Muchos de los servicios no son adecuados a las necesidades de las PYME	- Alto costo - Falta de compromiso de quienes los ofrecen - No cubren las expectativas de los empresarios - <i>"Sólo hemos usado algunos servicios cuando la empresa ha estado en condiciones críticas"</i>	- Burocracia - <i>"Ausencia de una guía común que nos guíe a todos hacia la misma dirección"</i> - El apoyo no es concreto ni ágil - Algunos programas no cubren las expectativas de los empresarios
Otros aspectos	Trabajo en equipo y contacto muy cercano con los trabajadores	Se fomenta la participación de los trabajadores	-	Trabajo en equipo, contacto muy cercano con los trabajadores, uso del internet y no temeroso al cambio	Trabajo en equipo, contacto muy cercano con los trabajadores, uso del internet y no temeroso al cambio

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del estudio de campo

5.1 PYME creadas en el periodo de industrialización por sustitución de importaciones (1950-1985)

Empresa A

Este caso representa a una empresa mediana localizada en la ciudad de León. El dueño la definió como un negocio familiar enfocado actualmente a la producción de

Julieta Ojeda Gómez

calzado en piel. La compañía fue fundada en 1979 siguiendo la tradición familiar y como una forma de aprovechar la experiencia previa en esta industria. La empresa inició sus operaciones en los últimos años del régimen de sustitución de importaciones y experimentó el periodo de reforma económica. En la opinión del empresario, “[durante la sustitución de importaciones, los empresarios] estábamos protegidos y difícilmente se encontraba calzado extranjero, cualquier calzado que produjéramos la gente lo tenía que comprar.” En sus orígenes, los principales objetivos de la empresa eran hacer un negocio redituable mediante la fabricación de calzado para bebés bajo la marca de la empresa y ofrecer buenas condiciones de trabajo y salarios justos a los trabajadores.

El dueño invertía en el desarrollo del producto y lo comercializaba en boutiques para bebés. En los primeros años de operación, la empresa tuvo un desempeño regular que le llevó al desarrollo paulatino de mercados en otras regiones del país. Según el dueño, la actitud general en la industria era esperar que el gobierno solucionara cada problema de la industria y, específicamente en su caso, consideró que sus actitudes y comportamiento pasivo influyeron en cierto grado en la operación de la empresa; por ejemplo, el cliente era quien tenía que acercarse a la empresa en lugar de que ésta tuviera una orientación hacia el cliente. El empresario mencionó que

El “ritmo” de mi compañía era muy lento y yo sólo hacía lo que podía según mi poco y pobre conocimiento o entendimiento del mundo. Yo empezaba en la industria y no acostumbraba viajar ni conocer las tendencias de la moda, o los cambios en el gusto del cliente, conocer nuevas tecnologías o cómo producir mejor. Pero poco a poco el mercado me ahorcó y me presionó a cambiar. Entonces decidí cambiar.

Cuando los primeros competidores extranjeros entraron a los mercados domésticos en 1985, la empresa comenzó a enfrentar la contracción de su mercado y la marca no había sido fortalecida. Los primeros intentos por neutralizar el impacto de la competencia extranjera ocurrieron a finales de los ochenta y principios de los noventa. Las medidas que se adoptaron tendieron a reducir los costos mediante la colaboración

con otras empresas para hacer compras conjuntas y desarrollar proyectos conjuntos de comercialización. Estos esfuerzos sirvieron para aliviar las dificultades, pero su duración fue corta porque algunos de los participantes en estos esquemas de colaboración estaban poco comprometidos. En la opinión del empresario *“los primeros esfuerzos de colaboración no fueron exitosos porque cada uno velaba por sus propios intereses.”*

Cada vez fue más difícil para el dueño manejar todos los aspectos del negocio, particularmente la comercialización, convirtiéndose en un severo problema. Además, el empresario empezó a resentir las presiones del nuevo ambiente en la industria del calzado. Por lo que la situación de la empresa a principios de 1994 fue descrita de la siguiente manera:

“Mi empresa tenía todo, estaba abierta al mercado, tenía mi propia marca, hacía mis propios desarrollos de producto y eso era suficiente para mí. Pero de pronto, el mercado se contrajo y sólo las marcas fuertes sobrevivieron mientras que las débiles, como la mía, morían lentamente.”

La empresa estaba perdiendo dinero y esta situación empeoró con la crisis financiera en diciembre de 1994 cuando muchas empresas quedaron en banca rota. La empresa A no pudo recuperar sus ingresos por ventas, la marca murió y la posición de la empresa se debilitó al grado de amenazar su futuro. El empresario explicó que sus esfuerzos no eran suficientes para la magnitud de la situación que enfrentaba. Le tomó un largo tiempo comprender que la supervivencia de su empresa hacía necesaria una reestructuración más profunda de su negocio. El cambio radical ocurrió como resultado de la crisis cuando el dueño tuvo que suspender temporalmente la operación del negocio y observar profundamente hacia el interior de su empresa. De este análisis, el empresario se dio cuenta que la existencia de su empresa y de las demás en la industria para enfrentar adecuadamente a la competencia dependía de “mirar cuidadosamente al interior de las empresas y estar al tanto de la producción, eficiencia, de la competitividad de los productos ofrecidos en términos de precio, calidad, entrega, diseño y el trabajo en equipo.” Este análisis tenía como propósito identificar cuáles eran

las alternativas de su empresa para mantenerse en la industria. En consecuencia, el empresario decidió prescindir de aquellas actividades que no eran fortaleza de su empresa y concentrarse en su actividad medular: la manufactura de calzado. El empresario explicó que la colaboración se convirtió en la única alternativa viable para superar muchas dificultades y continuar aprendiendo cómo operar su negocio de una mejor manera. En su opinión, “es necesario un gran cambio de mentalidad. Pienso que para que esto ocurra, desafortunadamente tenemos que experimentar severas dificultades. Entonces, esto nos obliga a aprender de los shocks que sufrimos y tratar de encontrar las alternativas para solucionar nuestros problemas.” Así, el empresario se acercó a una de las grandes empresas de la industria y el resultado fue que la suya se convirtió en proveedora de calzado de la grande, iniciando con la producción de pequeños volúmenes de cualquier tipo de calzado en piel. De esta forma la empresa A se liberó de los problemas que tenía con la comercialización, pues la empresa grande se encargaría de esta actividad, y también superó los problemas que tenía con la proveeduría pues tuvo acceso a los proveedores de la empresa grande.

El dueño comentó que una de las ventajas de esta estrategia fue que “mediante el acercamiento a una de las firmas líderes en la industria, hemos aprendido de su experiencia y ésta es la manera en que nosotros también podemos crecer, y con el tiempo, nosotros también podremos ayudar a otras empresas.” El apoyo ofrecido por la empresa grande produjo notables mejoras en las actividades de producción de la empresa mediana, haciéndolas lo suficientemente flexibles como para hacer los cambios necesarios cuando fuera requerido. Las mejoras derivaron de los programas de entrenamiento y de las asesorías recibidas de la cámara local de calzado o por la misma empresa grande. Estos esfuerzos fructificaron y contribuyeron también a la eficiencia, a la reducción de desperdicios, mejoras en calidad y tiempo de entrega, en una mejor planeación, en el establecimiento de programas y nuevos esquemas de trabajo, en la implantación de sistemas computarizados, mejor control y en la generación de información valiosa para la toma de decisiones.

El empresario reconoció que ocurrió un cambio en su mentalidad y empezó a participar en visitas comerciales a otros países. Estas experiencias abrieron más su mente, pues comenzó a aprender de ellas y se hizo consciente de la importancia de las tendencias de la moda y su estrecha relación con el calzado. Al producir para una empresa grande, los productos de la empresa empezaron a ser exportados a finales de los noventa. La internacionalización indirecta de la empresa la llevó a desarrollar la capacidad de competir en los segmentos de mercado medio-alto. Además, la compañía también ganó otros contratos de producción para una marca famosa en Europa y de esta forma la empresa inició sus propias actividades de exportación a mercados europeos.

Los cambios también se vieron reflejados en la administración de los recursos humanos, pues era necesario eliminar los vicios que existían en la mano de obra y que tuvieron origen en el periodo de sustitución de importaciones. Estos vicios estaban relacionados con el paternalismo y una disciplina relajada en el lugar de trabajo. Los empleados de la parte administrativa, de operaciones y hasta el mismo dueño empezaron a recibir entrenamiento y capacitación en aspectos operativos, sobre la filosofía de calidad total y el trabajo en equipo. La capacitación se convirtió en una actividad continua y las actividades de reclutamiento de personal enfatizaron el reclutamiento de personas abiertas al aprendizaje, a colaborar con otros y al trabajo en equipo. Los empleados también tomaron mayor conciencia de las demandas del ambiente y de la importancia de la adaptación. El dueño adoptó un contacto más cercano con su fuerza de trabajo y muchos de sus trabajadores hicieron “carrera” dentro de la empresa. El empresario explicó que la ventaja de esto es que

“Siempre hay un maestro, una persona mayor que aún está trabajando y pone el ejemplo a los demás, pues los maestros saben cómo hacer las cosas correctamente y entienden la importancia de hacer bien la cosas. Están conscientes de que cada parte del proceso tiene que ser responsablemente hecha para que ajuste perfectamente con la siguiente parte del proceso y así cubrir altos estándares de calidad.”

El empresario se dio cuenta que la capacidad de adaptación de la empresa dependía de él mismo. Se convenció que él tenía que poner el ejemplo mediante la adopción de un enfoque diferente al negocio y asumir un comportamiento más profesional para poder inspirar a sus empleados. Su comportamiento fue entonces más activo y determinado en trabajar no sólo por la supervivencia de su empresa, sino también por la de la industria. Esto lo llevó a convertirse en un miembro activo de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. De esta forma, el papel del empresario se transformó en la fuerza motriz y en el “educador” de su fuerza de trabajo. Su compromiso fue enseñar a sus empleados nuevas formas de hacer su trabajo, crear conciencia de la importancia de la disciplina y el orden para hacer las cosas, así como el valor del trabajo en equipo. De esta forma, el dueño cubre su compromiso social para mejorar su comunidad local. En su opinión:

“La disciplina y los valores que les enseñemos a nuestros trabajadores pueden llegar hasta sus hogares y es posible que nuestros trabajadores, a su vez, impacten en sus colonias y así se pueden mejorar sus comunidades... La gente es de la forma que se muestra, no porque así quiera serlo, sino por la influencia del entorno en el que nacieron y crecieron.”

Empresa B

El caso B ilustra la experiencia de una empresa mediana localizada en la ciudad de México, propiedad de una gran empresa extranjera dedicada a producir calzado para niños hasta de siete años de edad, sandalias y zapatos de confort. Aparentemente, la empresa extranjera se alió con una mediana empresa mexicana que ya existía previamente; pero en 1961 la empresa mexicana fue comprada y se convirtió en una pequeña unidad de negocios, como fue definida por el entrevistado, de la empresa extranjera. Esta unidad de negocios opera autónomamente y recibe apoyo de las oficinas centrales en aspectos de finanzas, desarrollo del producto y operaciones.

La protección que ofrecía a las empresas el periodo de sustitución de importaciones contribuyó al crecimiento de la empresa B pues prácticamente competía en el mercado bajo condiciones seguras. Esta “área de seguridad” hacía que muchos empresarios dieran mayor prioridad a sus objetivos personales descuidando la inversión en la empresa y en incrementar sus capacidades competitivas. Al respecto, el entrevistado comentó que *“la mentalidad de los productores era volverse ricos en el corto plazo a expensas de sus empresas.”* Las operaciones de la empresa se enfocaban a la producción de calzado infantil y sandalias de materiales sintéticos bajo un esquema de grandes volúmenes de producción. El calzado era respaldado por la marca de la empresa y se hacían grandes inversiones en diversas actividades de mercadotecnia que fortalecieran y posicionaran la marca. Las estrategias se basaron principalmente en el precio y la distribución del calzado se hacía en las propias tiendas de la empresa. Inicialmente la empresa se concentró en lograr posicionarse en el mercado nacional, pero en 1973 inició sus actividades de exportación.

Estas condiciones que fueron muy favorables para la empresa cambiaron con la liberalización de la economía mexicana. La marca de la empresa ya era reconocida en el mercado y sus esfuerzos seguían concentrándose en su consolidación. Sin embargo, a partir de 1988 la empresa empezó a resentir el impacto de las importaciones provenientes de otros productores extranjeros de grandes volúmenes, entre ellos y principalmente China. Ante tal escenario, la empresa respondió invirtiendo más en publicidad para asegurar la posición de la marca y neutralizar la competencia de China. La empresa también inició la producción de calzado mediante el uso de todo tipo de construcciones, elevando la calidad del producto y ofreciendo una mayor variedad de colores. El gerente de compras señaló que la empresa se benefició de los servicios de diseñadores extranjeros que permitieron mantener a la empresa a la vanguardia de las tendencias de moda para ser introducidas en el mercado. Estas estrategias se desarrollaron con la finalidad de moverse hacia un segmento un poco más elevado y diferenciarse de los productos de importación.

No obstante, conforme el proceso de liberalización económica progresaba durante 1988, las importaciones continuaron amenazando la posición de la empresa B. Entonces, ésta respondió a la amenaza con la introducción de la línea de calzado de confort en piel para adultos cuya producción también se basó en los grandes volúmenes. Estas acciones marcaron un cambio en las estrategias de la empresa, mismas que ya no se basarían en el precio. El precio dejó de ser un factor competitivo y era necesario basar la estrategia en factores que hicieran la estrategia más sostenible en el tiempo. El entrevistado explicó que “la competencia no podía fundamentarse únicamente en los costos de la mano de obra puesto que había muchos otros aspectos que ofrecían una buena oportunidad para tener éxito en los mercados nacionales y extranjeros.” Por ello, la estrategia tenía que involucrar mayores estándares de calidad del producto y la variedad; para lo cual, se realizaron inversiones en capacitación y adiestramiento del personal así como en la adquisición de tecnología.

La empresa también participó en exhibiciones e incrementó su actividad exportadora mediante la diversificación de sus mercados de exportación que se ampliaron hacia países de Europa Occidental, los Estados Unidos, Canadá y Centroamérica. Esto resultó en una gran ventaja derivada de ser de las primeras empresas exportadoras de calzado, esta experiencia fue muy valiosa considerando que “los productores nacionales no desarrollaron una cultura exportadora haciendo que perdieran oportunidades y cometieran muchos errores.”

La producción de calzado en la ciudad de México se caracterizó por la fabricación de grandes volúmenes, convirtiéndose así en uno de los lugares donde más se resintió la competencia de productores extranjeros de grandes volúmenes, lo que generó en este cluster un ambiente altamente competitivo. Estas condiciones dificultaron el establecimiento de vínculos de cooperación entre las empresas pero, en el caso particular de la empresa B, ésta se limitó a compartir información con otras empresas amigas. Según el gerente de compras

La fuerte competencia entre empresas elimina la existencia de vínculos de cooperación entre empresas o entre diferentes miembros de la cadena. No hay esfuerzos de las empresas para solucionar conjuntamente problemas de la industria; no hay intercambio de información ni alianzas estratégicas entre las empresas.

Para poder seguir compitiendo, la empresa segmentó el mercado doméstico en regiones a las cuales ofreció productos específicos. Para seguir haciendo frente a las demandas del entorno, la empresa mantuvo sus actividades de capacitación y adiestramiento, así como las inversiones en la adquisición de tecnología. La inversión también se hizo extensiva a contratar servicios de consultoría que ayudaran a mejorar el funcionamiento de la empresa y a la conservación de buenas relaciones laborales con los trabajadores. Para ello, los empleados empezaron a participar activamente en diversas actividades y se diseñaron políticas que ofrecieran sueldos más atractivos como una manera de estimular las mejoras en productividad.

Para 1997 la empresa continuaba resintiendo enormemente los efectos de las importaciones de China y otros productores asiáticos, siendo la línea de calzado más afectada la de materiales plásticos. En opinión del gerente,

Algunos de los principales factores que afectaron a la industria fueron el contrabando de productos de China, la triangulación de las importaciones y las compras sin factura; las prácticas desleales como la piratería por los productores informales y el consumo de importaciones alentado por la idea de que los productos extranjeros son mejores que los hechos en México.

La empresa B continuó fabricando calzado bajo todo tipo de construcciones e incrementando la calidad de sus productos y la variedad de colores para poder posicionar la marca. Desde 1998, la empresa inició la distribución de sus productos no sólo en sus propias tiendas sino también en otras y en zapaterías. Esto implicó el

desarrollo de un servicio versátil a los distribuidores. El gerente consideró que la supervivencia de la empresa obedeció a la diversificación de los mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, el objetivo clave fue incrementar en un 15% como mínimo, la participación en el mercado de calzado infantil.

5.2 PYME creadas en el periodo de liberalización económica (1986-1989)

Empresa C

El caso C es sobre una pequeña empresa familiar que se encuentra en la ciudad de Guadalajara y fundada en 1988 con el propósito de fabricar calzado en piel para dama. El empresario es un ingeniero con experiencia laboral directa en la industria italiana del calzado. Después de vivir un tiempo en Italia, el empresario inició en México su propio negocio con el objetivo de posicionar a su empresa en el nicho de zapato de confort en piel para dama de entre 45 y 60 años de edad. La empresa inició implementando todas aquellas actividades que la ayudaran a posicionarse en este nicho de mercado. Estas actividades involucraron el desarrollo de producto que permitiera la introducción de nuevos modelos semanalmente al mercado. El calzado era vendido directamente al consumidor final bajo la propia marca de la empresa y en sus propias zapaterías.

El empresario indicó que no temía a la apertura de la economía pues conocía las ventajas de la exportación así que se concentró en trabajar activamente por conseguir esa oportunidad aun antes de que las oportunidades para exportar se abrieran con la firma del TLCAN. El empresario mantuvo una actitud positiva y abierta hacia la formación de alianzas y al establecimiento de vínculos con otros productores incluyendo a productores del cluster en León.

El objetivo de su negocio cambió en los años noventa cuando su mercado se contrajo y decidió enfocarse a la producción de calzado de moda en piel para dama. La entrada a

este nicho representó nuevos retos relacionados principalmente con la proveeduría, mismos que el dueño resumió de la siguiente manera

Sólo unos cuantos proveedores de piel en México podían ofrecer [alta] calidad y el problema empeoró cuando [yo] necesitaba un color específico o textura. La proveeduría era muy pobre pero entendí que para que este problema se solucionara, los proveedores debían tener atractivas oportunidades de negocios: si realmente fuera un buen negocio seguramente habría más gente dispuesta a invertir en las tenerías. Pero no les convenía invertir porque el negocio era muy irregular.

Entre 1992 y 1994 la empresa aprovechó los estímulos del gobierno y los apoyos de la cámara local de la industria del calzado para modernizarse. Según la experiencia del empresario, en esa época “el gobierno alentaba a las empresas a aprovechar el tipo de cambio para invertir y modernizarse.” Por tanto, ésta era una buena oportunidad para invertir en la modernización de sus sistemas de producción y tecnología. Esta base sirvió como un sólido apoyo para la internacionalización de la empresa pues en este periodo empezó a exportar a los EE. UU. Para ello, el empresario aprovechó el competitivo tipo de cambio que había y estableció una alianza con un socio americano y emprendieron un negocio en los Estados Unidos, con el apoyo de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco. La alianza consistió en que la empresa C era la responsable de la producción del calzado mientras que su socio se encargaba de la comercialización. Pero este proyecto tuvo que cesar después de año y medio de operación exitosa porque, según el empresario

Temporada tras temporada nuestros precios tenían una tendencia creciente porque nuestros proveedores en México no dejaban de aumentar sus precios y el tipo de cambio no flotaba, estaba fijo. Nuestros precios en dólares continuaban subiendo mientras que en los mercados mundiales los precios del calzado disminuían.

Cuando surge la crisis económica al final de 1994 y se resienten fuertemente sus consecuencias a principios de 1995, la empresa estaba altamente endeudada debido a las altas tasas de interés de los préstamos que financiaron su modernización. Sin embargo, en la opinión del dueño, las capacidades de su empresa y su experiencia exportadora previa le sirvieron para superar este problema. Además, varias agencias gubernamentales impulsaron las exportaciones como una forma de superar la crisis. Los programas de apoyo a la exportación de Bancomext y el tipo de cambio contribuyeron a que las exportaciones fueran muy competitivas. De esta manera la empresa C reinicia sus actividades de exportación hacia los EE. UU. generando suficientes recursos para cubrir los costos de los créditos y neutralizar las dificultades del mercado doméstico. El empresario explicó.

En enero de 1995 nos percatamos de que teníamos un mercado doméstico prácticamente muerto debido a la devaluación, pero empezamos a recibir faxes y llamadas telefónicas de los Estados Unidos, también recibimos visitantes y mucha gente que venía a desarrollar sus productos aquí...Puedo decirte que en enero-febrero de 1995, yo ya estaba exportando a los Estados Unidos.

Las exportaciones fueron muy exitosas hasta 1997, pues para finales de este año las condiciones que favorecieron a la empresa C ya no existían. De acuerdo con el dueño, la crisis del sureste asiático hizo que los productos mexicanos perdieran competitividad en los mercados internacionales. El peso se estaba fortaleciendo nuevamente y la empresa dejó de exportar porque sus precios dejaron de ser competitivos en el mercado de los EE. UU. Esta condición, además de la depresión del mercado nacional, llevó a la reestructuración de las actividades de la empresa a fin de sobrevivir. El dueño explicó que en todo este tiempo su marca no había logrado posicionarse fuertemente y también era costoso conservar sus propias zapaterías. En consecuencia, la empresa comenzó a operar bajo el esquema de producción sobre pedido. Para mantener bajos costos, se subcontrató localmente parte del proceso de producción para después encargarse del ensamblado de las partes y entregar a los distribuidores quienes

venderían el producto bajo su propia marca; lo anterior dio flexibilidad a la empresa para responder y adaptarse a las condiciones del mercado. Esto también favoreció la creación de sinergia entre colegas de la industria del calzado ayudándose mutuamente a sobrevivir.

Conforme las condiciones económicas se recrudecían, los objetivos del empresario se enfocaron más en la obtención de ganancias. En su opinión, las utilidades asegurarían la existencia de la empresa al proveer los recursos necesarios para invertir en el mejoramiento de las operaciones de la empresa y la recuperación de su posición en el mercado. Una estrategia complementaria para asegurar la generación de utilidades fue que el empresario también se convirtió en distribuidor de calzado extranjero. Los planes futuros de la empresa consistían en retomar el nicho de calzado de confort para damas entre 45 y 60 años, así como objetivos relacionados con la marca, posicionamiento, desarrollo de producto e incremento de los niveles de producción.

Desde el punto de vista del dueño fue un error que el gobierno abriera la economía de manera indiscriminada sin adoptar medidas que suavizarán la transición a todos los sectores de la economía:

He visto como los grandes volúmenes de exportación de algunos productores en León han disminuido considerablemente. A este respecto, las decisiones políticas nos han afectado... El gobierno combate la inflación al manejar variables que fortalecen el peso... el gobierno quiere eliminar los problemas de evasión fiscal al adoptar medidas que impactan negativamente la competitividad; incrementa el precio del combustible, de las carreteras, del gas, electricidad, etc. El gobierno evita medidas impopulares porque le representan un alto costo político.

El empresario considera que la industria del calzado en México tiene empresarios determinados que lidian con condiciones económicas que no les ayudan a hacer la industria exitosa. Explicó la supervivencia de la industria en los siguientes términos:

Julieta Ojeda Gómez

quizás es la nostalgia o el amor que sentimos por ciertas cosas las que nos hacen mantenernos ante esta situación. Para el dueño de la empresa C, la competitividad se convirtió en un concepto que no se limita a la producción de calzado con bajos costos. Para él, los costos y el precio son sólo dos de entre muchos otros factores que indican competitividad; ambos dejaron de ser indicadores de competitividad cuando empezaron a ser obtenidos mediante prácticas ilegales y poco éticas. Desde su punto de vista, la competitividad debería incluir en su definición el cumplimiento de prácticas comerciales leales, la responsabilidad social y el comportamiento ético de las empresas. Esta definición de competitividad es la que rige la operación de su pequeña empresa.

El empresario también se convirtió en un miembro activo de la cámara de la industria del calzado; de esa forma se puede apreciar que el papel del empresario en la industria adquirió una naturaleza dual: la de productor de calzado, pero también la de representante de los productores trabajando a favor de este sector.

5.3 PYME creadas en el periodo de adaptación (1990-1993)

Empresa D

Este caso representa a una empresa pequeña en la ciudad de León, un negocio de tipo familiar especializado en la producción de calzado para trabajo pesado y calzado de confort en piel para caballero, en un segmento medio-bajo. Esta empresa se creó en 1990, en un periodo en el que la economía mexicana se estaba adaptando al modelo de industrialización basado en la exportación.

El empresario no tuvo la oportunidad de alcanzar una escolaridad muy alta, pero desarrolló experiencia en el área de ventas donde observó que el negocio del calzado era el principal contribuyente a la economía local. Por otra parte, adquirió experiencia en la industria del calzado cuando trabajó para una empresa maquiladora de suelas de plástico. De esta experiencia, decidió establecer su propio negocio motivado por los tiempos de prosperidad que vivió la industria y que, en su opinión, dio a muchos

productores altos estándares de vida. El empresario pensó en su negocio como una forma de vida en tanto que su apego a la industria surgió de su gusto por fabricar calzado.

La estrategia inicial fue concentrarse en la producción de calzado de trabajo para hombres con un diseño casual. La selección de este nicho ocurrió porque en 1990 este tipo de calzado sólo requería el cumplimiento de especificaciones de seguridad sin tomar en cuenta el diseño. Al observar esta situación, el empresario decidió que ésta sería la forma en que su producto se diferenciaría de los otros productos en el mercado:

Aun en el tipo de calzado que produzco, no sólo es importante considerar las características de seguridad del zapato sino también el diseño, [se] tiene que ofrecer ambas cosas porque la idea es que el zapato tiene que lucir también a la moda... Como dueño de una empresa pequeña, busqué aquellos nichos donde la producción de grandes volúmenes no fueran necesarios, sabía que tenían que existir este tipo de mercados y uno de éstos era donde yo sentía que debía estar.

El calzado es hecho de piel con características técnicas y físicas particulares para el tipo de trabajo para el cual es diseñado. La producción comprende pequeños volúmenes que son vendidos en zapaterías bajo la marca de la empresa. En ocasiones, la empresa utilizó estrategias basadas en precio para neutralizar la intensa competencia, sin embargo esta estrategia no era sostenible por mucho tiempo.

El empresario señaló que las dificultades de su empresa iniciaron en 1992 cuando su posición se empezó a deteriorar debido a problemas en las áreas de operaciones y mercadotecnia. Un ejemplo de ello se ilustra en el siguiente comentario: *“El desarrollo de modelos no era una actividad frecuente porque los modelos solían estar vigentes por cinco años, pero de pronto los modelos empezaron a durar menos tiempo.”* Los problemas de la empresa se complicaron cuando surgió la crisis al final de 1994. Para sobrevivir, la compañía no podía mantener su estrategia en precio por lo que

necesitaba encontrar medidas que mejoraran su productividad y eficiencia, así como aplicar un enfoque de mercado en sus actividades.

Las inversiones en programas de capacitación y adiestramiento ocurrieron cuando el dueño apreció que éstas eran necesarias para mejorar, en sus palabras “*decidimos invertir en capacitación para evitar que el negocio declinara aún más*”; la capacitación y el adiestramiento cubrieron una variedad de áreas no sólo relacionadas con la manufactura por lo que estos programas se hicieron extensivos a todo el personal. En la opinión del empresario, la educación es un factor importante que mejora la vida de las personas; por esta razón tenía la apreciación de que los programas de entrenamiento hacían una diferencia en el funcionamiento de su empresa. El resultado de esta medida fue un aumento en la participación de la fuerza de trabajo en la identificación de problemas y en la aportación de soluciones a los mismos. Asimismo, el empresario explicó que las mejoras también ocurrieron gracias a los programas de asistencia en los que participó.

El entrenamiento fue proporcionado por los servicios del CEVEM; también participamos en algunas actividades organizadas por la Cámara de la Industria del Calzado y nos beneficiamos del programa Crece. Esto resultó en mayores inversiones que cambiaron la compañía, nos hicimos conscientes de muchos aspectos y mejoramos algunas cosas. Sin embargo, busqué este apoyo cuando la compañía estaba en condiciones críticas y me di cuenta que para usar los servicios de asistencia era mejor si me encontraba en una buena situación para ayudar a un crecimiento sostenible.

Es posible que algunas de las áreas de debilidad de la empresa D estuvieran influidas por el empresario y, cabe aclarar que, estas limitantes no resultaron de acciones deliberadas. Más bien, probablemente reflejen inexperiencia o actitudes no adecuadas. Por ejemplo, algunos contratiempos derivaron de que el empresario no buscara ayuda para solucionarlos tempranamente a su ocurrencia. No obstante, el empresario

aprendió que su acercamiento a las instituciones de apoyo no requería que su empresa estuviera en condiciones críticas.

Para 1995 la empresa D básicamente estaba desapareciendo; en respuesta a esta situación el empresario intensificó sus esfuerzos en el desarrollo de producto e introdujo anualmente nuevos modelos con diseños de moda. En la opinión del entrevistado esta estrategia ayudó a estimular las ventas porque nuestros clientes no sólo compraban modelos tradicionales sino que también ellos podían introducir novedades al mercado. Se introdujo al mercado una nueva línea que fue la del calzado casual para hombres en los segmentos bajos; se buscó proporcionar valor agregado mediante la mejora del servicio proporcionado a los distribuidores y el uso de nuevos materiales y componentes. Esto requirió de un contacto más cercano con los proveedores para poder ofrecer un producto con calidad comprobada tanto en componentes como en el producto terminado. La introducción de nuevos diseños no resultaba de una investigación de mercado formal sino de la simple observación y de “pruebas empíricas” (prueba y error de ideas que surgían espontáneamente). De esta misma forma se realizaba el ingreso a nuevos mercados. El funcionamiento de la empresa mejoró, la compañía logró estabilizarse y empezó a crecer nuevamente. La marca ganó una buena reputación y se empezó a beneficiar de la recomendación personal de los clientes quienes empezaron a identificar los productos de la empresa como una buena combinación de valor y precio. La empresa empezó a invertir en publicidad para aumentar el reconocimiento de la marca, sin embargo, los márgenes de ganancia no permitieron grandes inversiones en este rubro. A este respecto, el empresario comentó que encontraba difícil establecer una continuidad en la implementación de algunas estrategias, como la de mercadotecnia, debido a sus limitaciones de recursos y estaba consciente que esta situación le resultaba desfavorable. Pero a pesar de ello, había otros factores que ayudaron a su marca

Mi marca empezó a crecer al punto de ganar la recomendación personal de los clientes. Esto se logró gracias a nuestra presencia en el mercado, a nuestra participación en la feria de Sapica y esto

ayudó a la gente a identificarnos. Algunas veces, algunos de nuestros clientes nos piden si pueden utilizar nuestro logo en algún evento, promoción o publicidad. Además, los usuarios empezaron a repetir la compra de nuestro producto desde que comprobaron que se trata de un producto durable.

El optimismo y entusiasmo del empresario fueron también importantes porque su actitud influyó en la actitud de sus empleados. El empresario desarrolló un contacto directo con sus trabajadores lo que lo llevó a desarrollar varios papeles. Sus trabajadores no sólo lo consideraban el dueño de la empresa sino también su “entrenador”, quien compartía con ellos habilidades y *know how*. El dueño a veces ejercía un papel paternalista al ayudar a sus trabajadores a resolver problemas no relacionados con el trabajo, además de ayudarles a percibir los retos que tenían que enfrentar. El empresario explicó que para poder llevar a cabo esta última actividad, él mismo tenía que monitorear el entorno. Se percató de que la competencia era intensa y de que no sólo provenía de los productores del mismo cluster sino que, en su caso, la competencia provenía de Colombia y Brasil. Su monitoreo incluía la consulta de revistas especializadas, el internet, el intercambio de información con sus clientes y proveedores, la participación en Sapica (la feria comercial más grande organizada por la industria mexicana del calzado).

El empresario puso mayor énfasis en la generación de utilidades y en lograr un volumen constante de ventas, pues las ganancias obtenidas de cada transacción le ayudarían a construir una base más sólida para lograr objetivos futuros. Estos últimos estaban relacionados con la diversificación de su mercado hacia nichos que no pudieran ser cubiertos por las importaciones así como incrementar las inversiones en mercadotecnia que fortalecieran la marca. Al reflexionar sobre las experiencias que la empresa ha tenido, el propietario dijo:

Aún no he logrado el nivel de crecimiento que me gustaría para mi empresa pero al menos he podido mantenerla. Conservar un

negocio bajo este entorno no es fácil; [sin embargo] mi familia ha podido vivir de mi negocio y mis hijos están estudiando. Para mí, eso es un éxito.

5.4 PYME creadas en el periodo de recuperación, éxito y estancamiento (1996-1999)

Empresa E

En 1999 fue creada la empresa E en la ciudad de León; de tamaño mediano y su origen fue una sociedad entre dos amigos que decidieron especializarse en la producción de calzado de moda en piel para dama. Uno de los dueños explicó que los principales objetivos de la empresa eran lograr la satisfacción del cliente a través del servicio y del desarrollo de una marca fuerte. Éstos eran aspectos en los que la mayoría de las empresas en la industria del calzado eran débiles en esa época, por lo que creyeron ayudarían a su empresa a posicionarse en el mercado.

Ambos propietarios tenían experiencia previa en la industria del calzado antes de iniciar la propia. Ambos trabajaron para una de las más grandes empresas de la industria en este cluster. El entrevistado trabajó en el área de ventas y mercadotecnia, lo que le dio la oportunidad de aprender más y complementar su formación en comercio. Su experiencia en esta área lo concienció sobre la importancia de las actividades de mercadotecnia para el posicionamiento de la marca en el mercado, al tiempo que desarrolló un gusto por la manufactura del calzado. Su socio trabajó en el área de producción de esta misma empresa donde desarrolló conocimiento y experiencia en los aspectos de operaciones. La creación de su compañía resultó de la idea de ser independientes y aprovechar la experiencia que habían adquirido en este negocio.

El papel del dueño fue hacer conscientes a sus empleados de los cambios en el entorno y asumir el liderazgo en el establecimiento de la dirección que la empresa debía seguir. En este sentido, la comunicación con los trabajadores fue un aspecto muy importante. Nuevas oportunidades podían ser identificadas si se observaban las

tendencias en la ropa y viajando a distintos lugares. Al respecto, el entrevistado desarrolló una mente abierta gracias a que estudió en el extranjero dándole la oportunidad de viajar a otros lugares.

En su opinión, los empresarios ya habían aprendido a vivir con el hecho de que las crisis económicas se habían convertido en una constante en la economía mexicana. El dueño expresó no temer al cambio porque es un factor que siempre está presente y le brinda la oportunidad de mejorar:

Pienso que la principal competencia reside en nosotros mismos... Uno necesita “echarse un clavado” al interior de su empresa para buscar nuevas formas de ser competitivo y concentrarse en un nicho. Eso es por qué creo que la principal competencia viene de nosotros mismos.

Este concepto de competencia es utilizado por el dueño como un auto-análisis del estado en el que se encuentra la empresa; mirar hacia el interior e identificar las prácticas y aspectos correctos y equivocados. Según el entrevistado, uno mismo es su mejor marca de referencia y hacer a la empresa exitosa es un asunto de buena organización, trabajo en equipo y comprensión. El dueño explicó que cuando algo anda mal en la empresa, el error se debe a una inadecuada percepción de lo que sucede alrededor y, en consecuencia, la empresa no puede adaptarse correctamente.

La empresa E inició sus actividades al participar en la feria de Sapica algunos meses antes de su operación. La empresa ingresó a la industria mediante la introducción de un modelo clásico que ya había sido olvidado por el mercado. Éste era un zapato en piel de muy alta calidad bajo la marca de la compañía, mismo que fue promocionado a través de grandes inversiones en actividades de mercadotecnia, particularmente en la imagen de la marca y publicidad en el punto de venta. De la participación en esta feria, la empresa consiguió sus primeras órdenes de producción. Esta estrategia rindió sus primeros resultados en el corto plazo:

como la publicidad sólo era utilizada por las empresas grandes y unas cuantas marcas, empezamos a ser famosos. Preparamos un catálogo para los usuarios del internet y así los clientes pensaron que éramos una marca fuerte y consolidada en el mercado. Esto creó un enorme impacto en ellos porque éramos publicitados como una marca “grande” y los clientes nos empezaron a exigir como si fuéramos una empresa grande.

La estrategia de la empresa fue centrarse en los distribuidores, particularmente cuidar las entregas a tiempo puesto que les ayudaría a mantener niveles mínimos de inventarios y bajos costos. Esta estrategia a su vez beneficiaba a la misma empresa. Esta medida contribuyó a construir credibilidad en una pequeña empresa y en sus capacidades para enfrentar sus compromisos, factores que generalmente eran atribuidos a las grandes empresas.

Todo el personal de la empresa recibió capacitación y entrenamiento en aspectos de la producción y otras áreas, dichos programas se llevaron a cabo tanto en el interior como en el exterior de la empresa. Estas actividades posibilitaron a los trabajadores con mayor experiencia a ayudar a los nuevos trabajadores transfiriendo de esta forma el conocimiento que se ha desarrollado dentro de la misma empresa. Estos programas de entrenamiento y capacitación fueron proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) y el Centro de Investigación y Apoyo Tecnológico para la Industria del Calzado (Ciatec). Según el entrevistado, estas estrategias resultaron en el crecimiento de la empresa, la marca ganó una buena reputación y con ella el acceso a los canales de distribución de los segmentos medio-alto del mercado. La empresa también contó con sus propios diseñadores cuyas ideas permitieron la incorporación de diseños de moda que respondían a las tendencias y gustos del mercado. Esto brindó a la organización la libertad de producir cualquier producto que tuviera éxito en el mercado, así como ganar el apoyo de sus distribuidores. Para conservar la moda como una característica de la marca y un flujo coordinado en las entregas, los dueños desarrollaron relaciones muy estrechas con sus

proveedores. En la opinión del entrevistado “los proveedores adoptaron una actitud más abierta para recibir sugerencias y cada uno se hizo más consciente de la importancia de trabajar conjuntamente para poder vender más y conservar la participación en el mercado.” El empresario explicó que esta oportunidad significó una gran ventaja para su pequeña empresa porque adquirió cierta libertad que no muchas PYME tenían en la industria.

Dos años más tarde la empresa abrió sus propias zapaterías. Un crecimiento inesperado transformó a la empresa en una organización mediana pero este cambio inesperado produjo que las actividades relacionadas con el servicio se salieran de control. Los estándares de servicio fueron muy difíciles de mantener y los dueños entraron en un periodo de análisis para identificar las áreas problemáticas de la empresa. De este ejercicio se identificó la necesidad de reestructurar las actividades de la empresa para poder seguir ofreciendo entregas a tiempo por lo que se adoptaron medidas que mejoraran la logística interna y los sistemas de control de la empresa. Era importante conservar la eficiencia en el sistema que le permitía al calzado pasar directamente de la línea de producción a la distribución. Esta estrategia impactó en la competitividad de la empresa porque “los clientes fueron más conscientes y cuidadosos de los aspectos financieros, los clientes fueron más analíticos con respecto a los niveles de inventario y las inversiones que éstos representaban, por tanto, se volvieron más demandantes de un buen servicio.”

La empresa E cerró sus zapaterías entre 2002-2003 e invirtieron más en el desarrollo de relaciones cercanas con sus clientes, particularmente con aquéllos que eran sus principales clientes puesto que así podían continuar aplicando un enfoque de mercado. Su producción de calzado se distribuyó en tiendas departamentales y zapaterías muy exclusivas. La estrategia de la empresa también incluyó concentrarse en el mercado nacional porque, según el dueño, la consolidación en este mercado se considera el factor crucial para la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Por esta razón, las inversiones en actividades de mercadotecnia eran muy importantes. La empresa E

también desarrolló relaciones con otros productores con quienes colaboró ocasionalmente para realizar producción conjunta para cubrir órdenes de producción. La colaboración también incluyó a instituciones de educación superior permitiendo a estudiantes desarrollar experiencia mediante el desarrollo de proyectos reales de su empresa.

Por otra parte, la empresa ya estaba planeando su internacionalización mediante la exportación y para ello pensaban seguir la misma estrategia que emplearon para entrar a la industria. Iniciaría con la exhibición de sus productos en ferias internacionales, quizás no las más importantes pero sí en aquéllas que les ayudaran a crear consciencia de marca. Para la internacionalización, el empresario consideraba la posibilidad de cooperar con otras empresas para facilitar el acceso a mercados internacionales, compartir los costos de participación en las exhibiciones y ayudar a cubrir la demanda de producción.

Los objetivos de la empresa pusieron mayor énfasis en la generación de ganancias y en la mejora de sus operaciones, no sólo para lograr y conservar el cumplimiento de los estándares existentes sino para excederlos, principalmente en los aspectos relacionados con el servicio. El entrevistado señaló que

Quizás el cambio más importante en nuestros objetivos fue aprender a utilizar un enfoque más financiero. Sabíamos que era importante, pero no lo habíamos considerado como algo realmente importante porque nuestra visión se centraba en la marca y la producción, [pero] a pesar de esto el margen [de ganancia] era bueno. Pero al final, éste es un negocio que debiera producir cierta utilidad porque de ésta podemos hacer programas de mercadotecnia, capacitación e inversiones en maquinaria.

La tabla 15 presenta un resumen del perfil de los empresarios de las PYME en la industria del calzado en México que participaron en este estudio.

Tabla 15 Empresarios de las PYME en la industria del calzado en México

Empresario	A	B*	C	D	E
Edad	45-50	50-55	38-42	50-55	36
Profesión	Ingeniero	No disponible	Ingeniero	Sin estudios universitarios	Licenciatura en comercio
Idiomas	Inglés	Inglés	Inglés e italiano	Ninguno	Alemán e inglés
Experiencia en el extranjero	Viaja al extranjero	Viaja al extranjero	Vivió en el extranjero y continúa viajando	Ninguna	Estudió en el extranjero y continúa viajando
Personalidad	Miembro de la Cámara local del calzado. Coopera con otros empresarios. Se mantiene informado del entorno de negocios en la industria. Promueve el trabajo en equipo. Disciplinado, metódico, aplica una administración cuidadosa de los recursos financieros. Control estricto.	Desconfiado Estricto Ejerce supervisión y control directo.	Miembro activo de la Cámara local del calzado. Habilidades organizacionales. Coopera con otros empresarios. Se mantiene informado del entorno de negocios en la industria y de la economía en general. Habilidades analíticas, proactivo, determinado, ejerce supervisión y control directo.	Humanitario; reflexivo; no teme al cambio aunque prefiere mantener el <i>status quo</i> en ciertos aspectos; actitud abierta hacia el aprendizaje; desconfiado; actitudes positivas con respecto al futuro; insuficiente determinación y rigor; perseverante.	Altamente enfocado a establecer buenas relaciones con la gente. Muy analítico; accesible; reflexivo; no teme al cambio; determinado; informado del entorno de negocios; abierto al aprendizaje; habilidades de organización ineficientes; flexible; proactivo en la búsqueda de sus propias oportunidades.
Razones para la creación de la empresa	Seguir con la tradición familiar	Seguimiento de los planes de la empresa matriz	Seguir con la tradición familiar	Seguir la corriente en los periodos prósperos de la industria. Es un modo de vida.	Deseo de ser independiente y aprovechar la experiencia previa.
Rol	-Agente de cambio -Educador -Contribuyente al mejoramiento de la comunidad	Productor	-Representante en la Cámara local del calzado -Productor	-Paternalista -Guía -Concienciar a la gente	Concienciar a la gente
Apego a la industria	Tradición familiar y agrado personal por esta industria	No disponible	Ama la industria del calzado	Gusto por la fabricación del calzado	Le gusta el calzado
Otro	"Aprender de aquellos que saben"	-	Definición de competitividad: prácticas éticas/legales	Definición de éxito: "Ser capaz de mantener la empresa y sostener de ella a mi familia"	"La principal competencia reside en nosotros mismos."

*Gerente de compras

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

5.5 Casos de estudio de las instituciones de apoyo

Un resumen del perfil de las instituciones de apoyo que participaron en este estudio se presenta en la tabla 16. Dichas instituciones ejercen alguna de las siguientes funciones: representación, asistencia tecnológica y de exportación; también se encuentra la política gubernamental representada a través de una institución gubernamental.

5.5.1 Institución de representación 1

Este caso representa una institución creada en 1942 con la finalidad de reunir a los fabricantes de calzado y representar su voz colectiva localmente. La institución ha atravesado y atestado los cambios y retos que la industria ha enfrentado. La época más próspera de esta institución fue de 1977 a 1984, periodo que coincide con los tiempos de bonanza de muchas empresas, incluyendo una de las más exitosas que la industria tuvo: Calzado Canadá. En este periodo, la institución trabajó en la promoción de aspectos comerciales por lo que fue un periodo en el que se promovió ampliamente la comercialización del calzado. Y en apoyo a esta actividad, inició la organización, por vez primera, de la feria comercial de calzado para la temporada primavera-verano, en 1977 y, para la temporada otoño-invierno, en 1982. El surgimiento de ambos eventos fue muy importante porque fue el espacio que congregó a productores y clientes de todo el país. En 1984, crea el Instituto Tecnológico del Calzado con el propósito de proveer a los productores servicios de apoyo relacionados con la tecnología de calzado. Sin embargo, con la entrada de la competencia extranjera a los mercados nacionales en 1985, iniciaron tiempos difíciles para la industria.

El entrevistado explicó que esta situación originó un cambio en el papel que desempeñaba la institución cuyas actividades de apoyo empezaron a enfocarse en la solución de problemas operativos de las empresas. Esta situación la llevó a intensificar los esfuerzos en la promoción de cursos de capacitación y adiestramiento, y cursos para niveles medios y gerenciales sobre aspectos comerciales. También se estimuló la modernización de la planta productiva y se solicitó al gobierno la protección de la industria de las importaciones.

Tabla 16. Perfil de las instituciones de apoyo a la industria del calzado en México

Institución	Representación 1	Representación 2	Apoyo tecnológico	Apoyo al comercio exterior	Política económica
Periodos vividos	ISI y EIE	ISI y EIE	ISI y EIE	ISI y EIE	ISI y EIE
Año de fundación	1942	1942	1976	-	-
Localización	Guadalajara	León	León	León y Londres	Ciudad de México
Tipo de institución	Civil	Civil	Pública	Gubernamental	Gubernamental
Rol	Representación local	Representación local	Apoyo tecnológico	Promoción del comercio exterior	Diseño de políticas económicas
Tipo de servicios ofrecidos	- Comerciales - Programas especializados - Servicios administrativos - Servicios de información - Ferias comerciales	- Comercial - Comercio exterior - Ecología y seguridad - Marcas y patentes - Ferias comerciales - Servicios legales - Publicaciones	- Investigación y desarrollo - Ingeniería y producción - Calidad y certificación - Desarrollo de procesos - Desarrollo de producto - Educación profesional - Pruebas de laboratorio - Aspectos ambientales - Biblioteca	- Servicios financieros - Capacitación - Asesoría comercial, legal y de aduanas - Exportaciones - Promoción en el extranjero - Asistencia técnica - Publicaciones	Programa hacia la competitividad del sector piel y calzado
Origen de recursos para su operación	Exhibiciones y eventos; cuotas; pago por servicios prestados	Ferias; membresías; pago por servicios prestados	Fondos gubernamentales, pago por servicios prestados	Presupuesto gubernamental y cuotas por servicios prestados	Presupuesto gubernamental
Vínculos con	- Autoridades locales - Secretaría de Economía - Instituciones de seguridad social - Secretaría de Hacienda y Crédito Público	- Consultores extranjeros - Ciatec - Otras industrias y Cámaras - Bancomext - Universidades locales - Secretaría de Economía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Instituciones de seguridad social - Gobierno local - Cofoce	- Universidades - Instituciones y centros de investigación extranjeros - Cámaras industriales - Servicio médico público	- Consultores extranjeros - Anpic - Cámaras del calzado - Cofoce	- Cámaras del calzado - Cofoce - Bancomext
Limitaciones identificadas en la industria y su entorno	Malinchismo, condiciones de negocios y educación	Proteccionismo, mentalidad	La cultura del empresario	Perfil y cultura del em- presario, malinchismo, y proteccionismo	Mentalidad del empresario

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

Esta institución brindó asesoría a los empresarios sobre el manejo de buenas relaciones industriales y sobre aspectos fiscales además de intentar crear conciencia en la industria de las oportunidades que había en mercados extranjeros. Durante este periodo, la cámara intentó unir principalmente a los pequeños productores, para que se beneficiaran de la realización de compras conjuntas y recuperación de créditos. En el periodo de negociación del TLCAN (1990-1992) se trabajó en la promoción de diversos esquemas para la modernización de las empresas y se ofrecieron cursos que motivaran cambios de actitud en los empresarios. El apoyo y asesoría sobre las oportunidades de exportación continuaron. Estos esfuerzos empezaron a producir resultados positivos. Sin embargo, la industria tuvo que enfrentar severas dificultades puesto que las importaciones se incrementaban cada vez más y muchas empresas en la industria estaban desapareciendo. Bajo esta situación, en la opinión del presidente de la institución, “la industria perdió sus [empresas] líderes que eran seguidas por las demás empresas.” Las condiciones del negocio del calzado se agravaron aún más con la crisis de 1994 y 1995. Para aprovechar las oportunidades que ofrecía la devaluación de la moneda se promocionaron y apoyaron las actividades de exportación, mismas que beneficiaron a aquellas empresas con la capacidad de exportar. Para aquéllas que no tenían esta posibilidad se fomentó la actividad comercial en el mercado doméstico. El apoyo también incluyó cursos y programas de capacitación y entrenamiento más especializados, asesoría para la exportación y modernización, divulgación de información sobre aspectos comerciales en el boletín de la cámara, ayuda para la recuperación de cuentas por cobrar, información sobre marcas y patentes, requerimientos de etiquetado, fomento de la participación en exhibiciones y ferias comerciales internacionales, solicitud de protección a la industria y organización de ventas de calzado en los mercados populares en temporadas clave, esto con la ayuda del gobierno local. El entrevistado señaló que “los mercados populares abrieron la oportunidad a los productores para vender directamente al consumidor a precios razonables en época del inicio de clases y la Navidad.” Estas actividades fueron una forma de estimular la recuperación económica. Si bien todos estos esfuerzos estuvieron destinados a ayudar a las empresas en la industria, la propia institución también resultó

severamente afectada por la crisis, por lo que tuvo que cerrar el Instituto Tecnológico del Calzado en 1995.

La recuperación de la crisis contribuyó a que 1996 y 1997 fueran años muy exitosos para la industria. Pero a pesar de ello, ya había señales de estancamiento en la economía que junto con las crecientes importaciones ilegales de calzado hicieron que la institución se dedicara a la búsqueda de oportunidades de negocio y a la defensa de la industria. Para ello, se promovió la estricta vigilancia de las importaciones y la difusión de información sobre nichos de mercado donde había oportunidades de negocios, tales como el calzado para personas diabéticas, zapatos para jugar boliche, zapatos para jugadoras de fútbol soccer y zapatos para danza. La institución 1 también trabajó para reunir a las empresas exitosas para formar un grupo sólido que “jalara” a las demás empresas de la industria y en la planeación de la apertura de un centro de diseño que asistiera a las empresas en materia de diseño. Se continuó promoviendo el comercio nacional e internacional así como los cursos de capacitación. Pero el presidente de esta institución cree que a pesar de todos estos esfuerzos, muchas PYME no podrán superar los obstáculos o aprovechar las oportunidades existentes debido al acceso limitado que tienen a los créditos. En sus palabras, “es posible que muchas oportunidades se hayan perdido porque las PYME enfrentan grandes dificultades para tener acceso a crédito.”

Según el entrevistado, el trabajo de la cámara también enfrentó algunas dificultades para poder prestar sus servicios. Estos problemas se relacionaron con la resistencia que muchos productores tenían pues no confiaban plenamente en la institución. Algunos empresarios temían que la cámara filtrara información a organismos gubernamentales y por esta razón, muchas empresas y principalmente las más pequeñas, no se agremiaron. Otros empresarios se opusieron al pago de una membresía. En general, los organismos de representación industrial o comercial se vieron afectadas por cambios en la legislación que hizo voluntaria la membresía a este tipo de organizaciones cuando con anterioridad la membresía era obligatoria:

Nuestro gremio es muy unido, tiene valores muy sólidos y un gran compromiso hacia la industria, somos un grupo de empresarios muy determinados. Hay mucha participación de los productores de calzado, creemos en nuestra institución. Pero perdimos la obligatoriedad de la membresía y esta medida debilitó a las instituciones y es un gran problema para aquellas organizaciones que no tienen ninguna fuente de fondos excepto el cobro de la membresía.

Los aspectos de educación y cultura también fueron un problema en las empresas; dentro de éstos, el entrevistado señaló las actitudes de *mínimo esfuerzo* en algunos empresarios y trabajadores, la pobre administración del crédito, el *malinchismo*, la falta de interés por adherirse y participar activamente en las instituciones de representación. No obstante, se cree que la supervivencia del cluster ocurrió de la siguiente manera:

El cluster ha podido sobrevivir por la creatividad y determinación de algunos empresarios que desarrollaron una visión y compromiso para mantener la industria viva en Jalisco. Sus esfuerzos se tradujeron en un desempeño exitoso y modelos a imitar por otros dentro de la industria porque desarrollaron una capacidad de pronta adaptación. Las empresas exitosas se concentraron en un nicho de mercado y adoptaron un esquema flexible de producción al aprovechar la ventaja relativa del costo de la mano de obra... Este cluster también tiene una cadena de proveeduría bien articulada, pero los retos están en la necesidad de desarrollar marcas que apoyen los productos en nichos de mercado y posicionar las marcas internacionalmente.

La institución estableció contacto cercano con otras instituciones homólogas en el país y las que representan a las industrias de apoyo. También estableció vínculos con la SGS quien apoya en la realización de evaluaciones independientes de las importaciones cuando su clasificación arancelaria es dudosa. Los vínculos establecidos

por la institución también incluyen relaciones con el gobierno local y federal así como con los organismos encargados de la seguridad social.

5.5.2 Institución de representación 2

En 1942 se creó la Asociación Regional de Productores de Calzado, la cual con el tiempo se transformó en institución de representación de la industria en el estado de Guanajuato. El director general explicó que el principal objetivo de esta organización era representar a los productores de calzado y trabajar en favor de sus intereses. Esta institución logró consolidarse muy fuertemente porque en el estado de Guanajuato se encuentra localizada la proporción más grande (alrededor del 60%) de la industria del calzado del país. Así, la institución jugó un papel muy importante al convertirse en una líder en la industria.

El entrevistado explicó que el modelo de sustitución de importaciones no favoreció el fortalecimiento de la industria como tampoco ofreció condiciones que la prepararan para competir en mercados internacionales. Cuando la economía se liberalizó las pobres condiciones macroeconómicas no apoyaron los esfuerzos de la industria. La mayor parte del trabajo realizado en la década de los setenta y mediados de los ochenta se enfocó a la promoción de aspectos comerciales. En 1974 se creó el Salón de la Piel y del Calzado (Sapica), que es una feria comercial con el propósito de proveer un espacio donde los fabricantes de calzado y las industrias relacionadas exhiben sus productos. Este espacio reunió inicialmente a productores y clientes de todas las regiones del país y, posteriormente, también del extranjero. Es así como la mayoría de los productores de calzado empezaron a participar en esta feria. El director general indicó que como “el desarrollo natural del cluster trajo sus propias ventajas y debilidades pues no todos los miembros de la cadena se desarrollaron homogéneamente. Particularmente, la proveeduría no se desarrolló por completo por lo que limitó las opciones disponibles a los productores.”

Durante el periodo 1985-1989, la institución trabajó activamente en solicitar la protección de la industria del calzado. Pero además de ello se ofrecieron apoyos que mejoraran las operaciones de las empresas, tales como los cursos de capacitación, la inversión en tecnología, las mejoras en calidad y productividad, la asesoría legal y laboral, promoción del comercio nacional y la exportación. A principios de los años noventa, esta organización trabajó intensamente en concienciar a los empresarios de las implicaciones del TLCAN. La previsión de una competencia mayor hizo que la cámara siguiera apoyando las actividades de mejora en calidad y productividad, así como el apoyo para la modernización de las fábricas. Se promovieron las oportunidades de negocios en los EE. UU. y en Canadá. Todos estos esfuerzos produjeron algunos resultados positivos al observarse que muchas empresas mejoraron sus operaciones e iniciaron su actividad exportadora. Sin embargo, en términos generales las empresas seguían en un estado desigual de condiciones para competir por lo que la institución continuaba solicitando la protección de la industria.

En el periodo de la crisis en 1994, la institución se adhirió a los esfuerzos de la industria en general para fomentar las exportaciones de calzado. Su trabajo no sólo consistió en la divulgación de las oportunidades que se abrieron sino también en brindar asesoría sobre cómo exportar. El apoyo incluyó asesoría sobre marcas y patentes, se incrementó la variedad en los tópicos cubiertos en los cursos de capacitación; también se brindó apoyo financiero, aunque limitado, para participar en exhibiciones y ferias comerciales internacionales. La institución aún realizaba actividades de persuasión, pues las importaciones ilegales continuaban creciendo considerablemente lo que representó un severo problema con implicaciones profundas, como es explicado por el director general:

las importaciones ilegales empezaron a impactar severamente la economía regional porque la industria del calzado y la industria automotriz eran fuentes de actividad económica para la región. El contrabando también afectó la riqueza regional y nacional ya que la región dejó de recaudar recursos que mantenían los servicios e

infraestructura para el desarrollo del área. Además, la comercialización se empezó a orientar hacia los márgenes de ganancia que pusieron a los productores locales y nacionales en desventaja puesto que algunas compañías dejaron de promover el consumo de productos de la región y también dejaron de invertir en la región.

En la opinión del entrevistado, una gran proporción de los productores nacionales se concentraron únicamente en el mercado nacional. Las exportaciones ayudaron a muchas empresas a superar las dificultades derivadas de la crisis, pero los resultados sólo pudieron mantenerse por dos años. El director estableció que “la industria mostró que tenía potencial para lograr un buen desempeño en los mercados internacionales.” Esto demostró que las exportaciones de la industria fueron exitosas pero altamente dependientes de un tipo de cambio competitivo, de lo contrario, las exportaciones se estancaban para luego declinar. Esta situación se hizo evidente cuando la economía empezó a desacelerarse en 1998 y en respuesta a esta situación se continuaron buscando oportunidades de negocios y formas de defender la industria, incluyendo la promoción de una rígida supervisión de las importaciones. También se continuaron desarrollando diversos programas que ayudaran a las empresas, particularmente a las PYME, a resolver sus problemas. Un ejemplo de esto es que al observar que la carga tributaria absorbía muchos de los recursos financieros de las empresas, se creó el programa llamado “*el almacén de la XYZ*” que tenía como objetivo facilitar a los pequeños productores la compra de maquinaria y equipo que las grandes empresas ya no necesitaban. La institución y el gobierno local crearon el centro *Cevem* que se especializa en apoyar a las PYME en una gran variedad de áreas, incluyendo la fabricación de calzado, administración de operaciones, comercialización, administración, mercadotecnia, calidad, aspectos ambientales y de seguridad.

Según el director general, los obstáculos que ha enfrentado esta organización al tratar de apoyar a las empresas de menor tamaño se relacionan con la mentalidad del empresario y su desinterés por invertir, la condición de la industria (altamente

atomizada) y el conflicto de intereses entre los varios miembros del cluster. Las situaciones y cambios que ha experimentado la industria del calzado transformaron el papel que la institución ha desempeñado. Sus actividades dejaron de centrarse en la promoción del proteccionismo para enfocarse en la promoción de la competitividad de la industria. El entrevistado dijo que era importante ayudar a las empresas a ser competitivas ya que la economía ya estaba abierta a las fuerzas globales y México había firmado varios acuerdos comerciales con diferentes países. Quedaba claro que esta situación no se iba a revertir por lo que la asunción del reto de la competitividad de las empresas de la industria fue abordado mediante el desarrollo de programas de ayuda que fueran más efectivos en atender las necesidades de las empresas en el área de mercadotecnia, en la difusión de las mejores prácticas administrativas, en la promoción de la innovación tecnológica, en la promoción de un cambio en la mentalidad del empresario, entre otros.

5.5.3 Institución de apoyo tecnológico

En 1976 se fundó este centro de apoyo tecnológico en respuesta a la solicitud que hicieron los productores de calzado al gobierno para contar con una fuente de mejoras tecnológicas para las PYME. En la opinión de un asesor tecnológico de este centro, éste es uno de los centros públicos que el gobierno creó para satisfacer las necesidades tecnológicas de esta región del país y, particularmente, su ubicación en León responde a que ahí se localiza el mayor número de empresas productoras de calzado de la industria. La función de este centro ha sido muy importante lo que llevó a la apertura de una pequeña “sucursal” en el *cluster* de Jalisco. A través de estas dos instalaciones el centro ofrece apoyo tecnológico a todas las empresas de la industria del calzado y, más recientemente, a empresas de otras industrias tanto en México como en otros países. El entrevistado explicó que cada *cluster* es diferente y tiene sus propias necesidades tecnológicas, por lo que la posibilidad de tener instalaciones en los dos principales *clusters* de calzado facilitó la recopilación del *know how* desarrollado en cada uno y diseminarlo a las otras regiones productoras de calzado del país. El centro ofrece apoyo en aspectos relacionados con el diseño, planeación, ejecución y control

de la producción, sistemas de calidad y de producción, capacitación y adiestramiento, asesoría, análisis y pruebas de laboratorio. El centro también realiza investigación en áreas de biotecnología, plásticos, biomecánica, ingeniería, aspectos ambientales, sistemas de información y moda. En la experiencia del entrevistado, el centro se ha ido adaptando conforme la industria del calzado ha cambiado, para poder, de esta forma, continuar ayudando a los fabricantes en sus nuevas necesidades.

En sus primeros años de existencia las actividades del centro se enfocaban a atender aspectos relacionados con la fabricación del calzado, principalmente el ofrecimiento de servicios de laboratorio que incluían una amplia gama de pruebas. El entrevistado comentó que

Cuando el centro inició sus operaciones tuvo que lidiar con varias dificultades ya que los empresarios no estaban acostumbrados a realizar pruebas de laboratorio para asegurar la calidad de su producto, la resistencia de los materiales o medir otros aspectos. El centro tuvo que realizar esfuerzos para concienciar a los empresarios de las ventajas de los servicios ofrecidos por el centro.

Con el tiempo estos esfuerzos empezaron a dar resultados cuando las empresas empezaron a acercarse al centro; lo que significaba que había ocurrido un cambio en las actitudes de los productores de calzado porque éstos se abrieron y estuvieron dispuestos a colaborar en la búsqueda de soluciones a sus problemas. Un ejemplo de ello es que los empresarios se hicieron conscientes de la importancia y de los beneficios derivados de las pruebas de materiales. Con estos cambios, la demanda de los servicios del centro se incrementó, no sólo la de aquellos servicios existentes sino que también surgieron demandas de nuevos servicios. Esto llevó al centro, en 1986, a enviar a varios miembros de su personal al extranjero para especializarse en áreas de interés o potencial interés para la industria. Esta medida también fue una forma de actualizar al personal sobre las tendencias y últimos avances tecnológicos que había en otros países. En consecuencia, hubo un incremento en las áreas de servicio que

incluyeron la asesoría y la capacitación en las empresas en aspectos de la producción, calidad y actividades de investigación.

El centro empezó a ganar una buena reputación a nivel nacional e internacional, gente de otros países empezaron a llegar para recibir entrenamiento en aspectos del calzado. De esta forma el centro "...se convirtió en una fuente importante de formación de recursos humanos para la industria del calzado en otros países." En el periodo de negociación del TLCAN, el centro extendió sus servicios a áreas que ayudaran a preparar a las empresas para alcanzar estándares internacionales y enfrentar la competencia del exterior. La asistencia incluía la asesoría sobre aspectos ambientales y desarrollo de producto, además de las áreas señaladas con anterioridad. En 1994, a raíz de la crisis, el centro también se vio afectado en sus operaciones porque los productores extranjeros dejaron de acudir al centro lo que abrió la oportunidad a otros países latinoamericanos de establecer sus propios centros. Esto marcó el final de la época del centro como la institución formadora de la mano de obra latinoamericana altamente calificada en aspectos de calzado.

Más tarde, el centro diversificó el tipo de industrias a las cuales podía brindar servicio, sin dejar de atender las necesidades de la industria del calzado. En la opinión del entrevistado "la diversificación fue una forma de aprovechar la experiencia y aprendizaje desarrollado por el centro por más de veinte años y que pudiera ayudar a otras industrias a superar sus problemas." Esta decisión también surgió como una iniciativa para brindar apoyo a otras industrias que estaban desarrollándose fuertemente en la región, como es el caso de la industria automotriz. El centro se convirtió en una institución certificadora en materia de calidad e inició el fortalecimiento de las actividades relacionadas con el desarrollo de recursos humanos mediante la creación de programas de posgrado que proveyeran al *cluster* con empleados altamente especializados en el área del calzado.

Según el entrevistado, el centro desarrolló la flexibilidad necesaria para adaptarse y responder a las demandas de la industria acordes a los cambios económicos que ésta experimentó. El centro "...se convirtió en un centro multifuncional porque desarrolló diferentes servicios en una amplia variedad de áreas" cuya fuente principal de recursos ha provenido del presupuesto público para la ciencia y tecnología; su segunda fuente de ingresos es el cobro por los servicios prestados.

La experiencia de formar a mano de obra latinoamericana se tradujo en el establecimiento de vínculos cercanos con los productores en muchos países del continente. También desarrolló contactos con universidades locales y con centros de investigación en el extranjero. Además, sus vínculos con las cámaras de la industria del calzado incluyen apoyarles en la realización de pruebas técnicas y en el análisis de diversos estudios y reportes que le son solicitados. El asesor opinó que el centro ha contribuido a la vinculación de los miembros del cluster a través del "Programa de Proveeduría" que tiene como propósito resolver problemas del área de proveeduría.

5.5.4 Institución de apoyo al comercio exterior

Esta institución es parte de la banca de desarrollo del gobierno mexicano y que apoya el desarrollo de proyectos de comercio exterior de las PYME. Dos representantes de este organismo fueron entrevistados; uno de ellos en Londres y, el segundo, en la ciudad de León. Los consejeros indicaron que los objetivos de la institución son establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público reflejando los objetivos del gobierno federal en materia de comercio exterior. Sin embargo, en la opinión del consejero en Londres "el gobierno establece objetivos demasiado ambiciosos con pocas posibilidades de concretarlos." Los recursos para la operación del banco provienen del presupuesto federal.

En la experiencia de esta institución, las PYME desarrollaron vicios cuyo origen era su pobre administración, alentada en el periodo de sustitución de importaciones. Este tipo

de empresarios temían a los riesgos y muchos manifestaban poca iniciativa hacia la inversión en la modernización tecnológica, en entrenamiento, en actividades de desarrollo de producto y en esfuerzos para modificar su mentalidad. Ambos consejeros coincidieron al comentar que

Era común encontrar en la industria empresarios ricos con empresas pobres, les faltaba una visión amplia que acomodara aspectos relacionados con la comercialización, los intereses de los stakeholders, aspectos sociales y ambientales. Pero hasta cierto punto esto es comprensible porque muchos empresarios tienen bajos niveles escolares y no viajan al extranjero por lo que su apreciación de lo que pasa en otros lugares es muy estrecha.

Los entrevistados señalaron que fue hasta 1988 cuando la economía mexicana se liberalizó radicalmente, que muchos empresarios de las PYME cambiaron sus actitudes. Muchos de ellos no temieron a la internacionalización y se interesaron demasiado, por ello que empezaron a viajar y aprender de esas experiencias. El representante en León indicó que:

Existen empresarios de las PYME que son muy profesionales y están bien informados sobre muchos temas, incluyendo los programas de apoyo de los cuales se pueden beneficiar y, por tanto, los utilizan inteligentemente. Estos empresarios adoptaron nuevas tecnologías y se adaptaron a las necesidades del mercado, aprovecharon las oportunidades cuando éstas surgían y buscaban innovaciones que mejoraran sus productos o resultaran en productos innovadores. Este tipo de empresario también se preocupó por mejorar la organización interna de la empresa; su supervivencia se logró gracias a su interés por seguir innovando, mantenerse abiertos al cambio y atender las necesidades del mercado.

Los servicios ofrecidos son estandarizados, pero incluyen una variedad de opciones que pueden ajustarse a las necesidades de las empresas. Dentro de estos servicios se

encuentran algunos programas de otorgamiento de crédito, servicios financieros, asesoría comercial, apoyo en materia aduanal y legal, apoyo a la exportación, promoción a nivel internacional, asistencia técnica, capacitación en materia de exportación y elaboración de publicaciones diversas. Las oficinas comerciales en el exterior también se encargan de buscar contactos y arreglar encuentros con clientes extranjeros. Sus actividades también abarcan la búsqueda de canales de distribución, realización de investigación de mercados, intermediación comercial, la familiarización de clientes extranjeros con las prácticas y cultura de México, servicio de asesoría en las negociaciones comerciales con clientes extranjeros; organizar, recibir y guiar las misiones comerciales y ocasionalmente la persuasión.

Los entrevistados señalaron que antes del TLCAN, muchas empresas se beneficiaron del apoyo financiero que ofrecía esta institución y esos recursos fueron empleados en la modernización de las empresas o en pagar los servicios de consultoría de centros extranjeros. En ese periodo el principal mercado de exportación eran los EE. UU., y los productos se exportaban bajo la marca del cliente. Una recomendación de los consejeros, y que aún sigue vigente, es que las empresas interesadas en internacionalizarse primero inviertan en el desarrollo de una imagen mediante su participación en exhibiciones a nivel internacional. Lo anterior, con el fin de ser reconocidas, establecer contactos y conocer el mercado. Una vez que ya exista cierta presencia de la imagen de la empresa, entonces se pueden asumir mayores compromisos en los mercados extranjeros.

Un señalamiento que surgió fue que no todos los productores tienen que internacionalizarse, pues para el caso de algunas empresas es mejor que se concentren en los mercados nacionales. La experiencia de esta institución es que la internacionalización de muchas PYME fracasa porque

[las empresas] no estaban bien preparadas para exportar. Los dueños no estaban conscientes del potencial de sus empresas y

cuánto podían comprometerse con el mercado extranjero. Las empresas no comprendían que la exportación es un proceso que toma tiempo; las exportaciones debieran considerarse como un objetivo de mediano plazo debido a toda la preparación que requiere para poder tener éxito.

En el periodo 1990-1993 algunas empresas con buen potencial empezaron a exportar. Los consejeros señalaron que en el mercado de los EE. UU. las exportaciones de calzado mexicano se vieron favorecidas por el mercado latinoamericano. Las exportaciones mexicanas aprovecharon las redes con operadores de origen mexicano que conocían muy bien las marcas mexicanas, éstos solicitaban la producción de pequeños lotes. La cercanía geográfica permitió la realización rápida de entregas. Estos vínculos fueron más exitosos cuando el TLCAN entró en operación y durante el periodo de recuperación de la crisis de 1994-1995.

En la experiencia del centro, sólo unas cuantas empresas intentaron diversificar sus mercados extranjeros. Ellas utilizaron sus propias marcas para ingresar a los mercados centroamericanos donde encontraron nuevas oportunidades de negocios. Sin embargo, la entrada a los mercados internacionales ha tenido como obstáculo “la heterogeneidad de las reglas del comercio internacional”. Los servicios que se convirtieron en los más demandados por las empresas fueron la participación en ferias comerciales internacionales y la organización de las misiones comerciales. Ambos consejeros coincidieron en señalar que “muchas PYME modificaron el enfoque que tenían de su negocio después de haber visitado la industria del calzado en otros países.” Las misiones comerciales han sido organizadas en coordinación con Cofoce y en el caso de la oficina que se tiene en la ciudad de León, también se establecieron vínculos con la cámara local de la industria del calzado, con la Asociación Nacional de Proveedores para la Industria del Calzado (ANPIC) y con consultores extranjeros. Sin embargo, un problema con respecto a las misiones, y a la actividad comercial internacional en general, es que los empresarios poseen limitaciones en el manejo de otros idiomas.

Muchas de las dificultades que enfrenta esta institución para poder ayudar efectivamente a las empresas tienen su origen en los aspectos sociales y de educación. Los empresarios, en general, desarrollaron gran desconfianza hacia las instituciones públicas y hasta la fecha temen proporcionar información sobre su empresa porque dudan de la confidencialidad con que ésta es manejada. Por esta razón, los empresarios han sido muy celosos en revelar este tipo de información. Otro problema se relaciona con la percepción que se tiene de los servicios ofrecidos por instituciones públicas ya que la gente, en general, espera que éstos sean gratuitos. Además, la población también manifiesta en su conducta un exacerbado *malinchismo*.

5.5.5 Institución representante de la política económica

El director de los sectores textil y calzado fue entrevistado en la ciudad de México. En su opinión, los empresarios en la industria del calzado realizaron enormes esfuerzos por cambiar pero, a pesar de ello, aún requerían desarrollar una visión integral de sus actividades, particularmente apreciar los beneficios de realizar actividades conjuntas de producción y la logística. El director señaló que

los cambios fueron sólo una respuesta a las circunstancias del entorno, que presionaron a las empresas a ganar competitividad; sin embargo, la mentalidad del empresario cambió gradualmente y se convencieron de los beneficios derivados de las mejoras en la producción y la calidad.

Los retos para la industria también se originaron en la importancia que adquirió el diseño en los últimos años. Los productores necesitaban invertir en el desarrollo del producto para mantenerse actualizados en aspectos de moda. Las marcas adquirieron demasiada importancia en nichos de mercado y, a este respecto, los fabricantes necesitaban aplicar un enfoque de mercado que estuviera fuertemente respaldado por la mercadotecnia de sus marcas. La visión simplista enfocada únicamente en la producción se volvió obsoleta y amenazaba la supervivencia de las empresas. En la

opinión del director. Las áreas de mejora para la industria fueron el servicio al cliente y la rápida entrega de pedidos; sin embargo, también reconoció la existencia de deficiencias en los canales de distribución.

El entrevistado explicó que la caída de las exportaciones mexicanas de calzado se debió a la fuerte competencia con los países asiáticos y por la desaceleración de la economía norteamericana. Esta situación se convirtió en un severo problema para la industria porque EE. UU. ha sido el principal mercado de exportación de los productos mexicanos. Esta situación se explica, en parte, por el TLCAN. El mercado de EE. UU. representa ventajas para los empresarios mexicanos, no sólo por la cercanía geográfica sino también por la familiaridad de los empresarios mexicanos con este mercado debido a las oportunidades que ofrecen las comunidades latinas. Además, el empresario también tiene preferencia por este mercado por la fuerte dependencia que existe con el vecino país del norte. La falta de diversificación de los mercados extranjeros ha sido un gran problema para la industria de calzado así como para otras, pues exacerba la dependencia de un solo mercado. En la opinión del entrevistado:

Los mercados latinoamericanos no son atractivos quizás porque no representan las reservas que los mercados en los Estados Unidos significan, pero también puede deberse a que Brasil está fuertemente posicionado en los mercados sudamericanos y eso representaría una fuerte competencia.

El problema con las importaciones es que aumentaron considerablemente en el segmento de bajo precio-baja calidad y muchas de ellas aún ingresan ilegalmente. Hasta cierto punto, la población ha contribuido a este problema porque los consumidores se enfocan más en el precio que en la calidad. Este comportamiento afectó enormemente a los productores al no recibir presiones de los clientes para producir con altos estándares de calidad y de producción.

Según el entrevistado, las ventajas que la industria desarrolló fueron en los nichos de fabricación de calzado formal para hombre y mujer en piel caracterizándose por sus altos estándares de calidad. Las compañías que han sido exitosas compartieron sus experiencias con otras empresas para que estas últimas aprendieran y mejoraran sus operaciones. La industria desarrolló una buena coordinación que facilitó compartir el *know how* entre clusters. El director señaló que la supervivencia de las PYME era posible por su fuerte participación en el mercado nacional y su mano de obra altamente calificada.

El director también señaló que la exitosa operación de los programas de apoyo no es sólo responsabilidad de la industria sino también del gobierno quien debía crear las condiciones necesarias para su éxito. Estas condiciones incluyen la realización de las reformas estructurales necesarias a niveles macro y micro. Sin embargo, el entrevistado reconoció que no todas las reformas estructurales se han llevado a cabo y que los organismos públicos aún cuentan con procesos burocráticos y reglas rígidas. Esto hace que dichos procesos sean lentos y que ocurran demoras en la implementación de diversos esquemas de apoyo. Los programas gubernamentales también han sufrido de recursos limitados debido a problemas presupuestarios. Todo esto se ha traducido en que la ayuda a las PYME, no siempre sea efectiva.

La tabla 17 presenta un resumen de las condiciones del entorno en la industria mexicana del calzado así como las respuestas más importantes que tuvieron las empresas y las instituciones de apoyo. Asimismo, pretende mostrar una aproximación de la secuencia en que los eventos ocurrieron, sin embargo, es complicado ubicar los sucesos en un periodo específico. Muchas situaciones ocurrieron simultáneamente mientras que otras tuvieron un proceso de desarrollo a través del tiempo.

Tabla 17. Resumen de los principales eventos y respuestas de las PYME en la industria del calzado en México y sus instituciones de apoyo

Condiciones en la industria	Periodo	PYME	Evento	Efecto en las PYME	Estrategias de las PYME	Naturaleza de las necesidades	Empresario	Instituc. represen.	Instit. de apoyo tecnológico
Proteccionismo	1950-1985	A y B	Modelo ISI; consecuencias de la crisis de 1982 y caída de los precios del petróleo.	Ausencia de competencia extranjera; caída de la demanda doméstica.	Empresas no preparadas para competir.	Operativas y estratégicas	Desprevenido	Fomento aspectos comerciales	Servicios de laboratorio
Liberalización económica	1986-1989	C	Modelo EIE; eliminación de tarifas y llegada de importaciones al mercado nacional.	Presiones para reestructurarse; primera competencia a extranjera; pérdida de participación en el mercado doméstico.	Desarrollo del producto y del mercado; calidad; nichos de mercado.	Operativas	Desprevenido confundido, reactivo, algunos proactivos	Aspectos operativos y proteccionismo	Operaciones e investigación
Adaptación	1990-1993	D	Negociaciones del ingreso de México al TLCAN. Incremento de las importaciones.	Reestructuración de muchas empresas.	Modernización, capacitación; cooperación; ingreso de "nueva generación;" primeros pasos hacia la internacionalización	Operativas	Confundido, reactivo y algunos proactivos	Aspectos operativos, cambio de mentalidad y mayor conciencia	Logro de estándares internacionales, consultoría, aspectos ambientales y desarrollo del producto.
TLCAN y crisis económica	1994-1995	-	Entrada en vigor del TLCAN, incremento en las importaciones; crisis económica.	Oportunidades de exportación; problemas de liquidez o insolvencia; problemas con la proveeduría de insumos.	Cooperación; servicio; flexibilidad; exportación; subcontratación; moda y calidad.	Estratégicas	Reactivo y proactivo	Fomento de las exportaciones. También se vieron afectadas.	También se vio afectada
Recuperación éxito y estancamiento	1996-1999	E	Ajustes para la recuperación económica; crisis en el sureste asiático.	Escasez de recursos, principalmente financieros.	Exportación, alianzas; subcontratación; capacitación, internet; colaboración; diversificación; reestructuración y servicio.	Estratégicas	Más consciente, proactivo y algunos reactivos	Defensa de la industria y fomento de la competitividad.	Diseño, desarrollo del producto, capacitación e investigación

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos