

DESAFÍOS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UN *CLUSTER* DE CALZADO EN EL BRASIL *

Yeda Swirski de Souza

PROFESORA DEL POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, BRASIL

Jefferson Bernal Setubal

ALUMNO DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS, BRASIL

Resumen

El propósito de este artículo es desarrollar un análisis general de cómo las pequeñas empresas se establecen y conquistan su porción de mercado en el cluster brasileño de calzado. Las organizaciones seleccionadas, cada una de las cuales da origen a un caso de estudio, ameritan una atención especial, ya que sobreviven y mejoran su desempeño a pesar de las limitaciones que usualmente enfrenta el estrato de las pequeñas empresas.

1. Introducción

En este artículo se presentan consideraciones acerca de la creatividad, innovación, aprendizaje, estrategia, desafíos y oportunidades de las pequeñas empresas

* Este documento presenta algunos de los resultados de un proyecto de investigación realizado en la Universidade do Vale do Rio dos Sinos, San Leopoldo, Brasil, cuyo propósito es identificar oportunidades de aprendizaje para el *cluster* de calzado establecido en el valle de Sinos. Los nombres de las organizaciones y personas han sido cambiados, tal como se acordó con los participantes en el estudio, pero estos cambios no afectan de manera importante el entendimiento de los aspectos en los cuales se centra la investigación. Escrito originalmente en inglés, ha sido traducido al español para esta edición por Braulio Vargas Becerra.

del valle de Sinos, Brasil. La investigación se basa en tres casos de estudio así como en una visión panorámica de la economía del Valle de Sinos.

El Valle de Sinos está considerado como un *cluster* de producción de calzado. Desde los años setenta, grandes compañías han logrado una sólida posición en el Valle debido a las oportunidades provenientes de los mercados externos. En efecto, estas empresas han venido trabajando como proveedores de marcas de renombre internacional.

Reciente estudios acerca de este *cluster* muestran que las compañías de calzado corren el riesgo de fracasar si conti-

núan produciendo en masa y dejan de lado el desarrollo de una marca propia. No obstante, las pequeñas y medianas empresas vienen evolucionando gracias a nuevas estrategias de mercado. Este artículo se centra en el caso de las pequeñas empresas, sector que ha logrado sobrevivir y mejorar a pesar de las limitaciones que usualmente enfrenta.

La investigación y el análisis de las pequeñas empresas tiene un especial significado para la economía brasileña, ya que éstas representan la mayoría absoluta entre las organizaciones de negocios en este país. Asimismo, en los países en desarrollo la presencia de redes de pequeñas y medianas empresas ha sido un elemento instrumental de soporte para el desarrollo local. Entender el proceso de aprendizaje de estas compañías muestra rutas alternativas para su supervivencia.

En este sentido, el objetivo de este artículo es analizar el proceso de aprendizaje de estas organizaciones. Nuestra principal interrogante es determinar los factores que favorecen el proceso de aprendizaje organizacional. Esperamos lograr establecer premisas generales acerca de cómo estas organizaciones se establecen y ganan una expectante posición en el mercado.

Los resultados de la investigación, presentados en forma de relato, están basados en entrevistas y análisis de documentos. El análisis de los casos sugiere que hay aspectos clave por considerar cuando nos preguntamos acerca de las oportunidades para el crecimiento de la pequeña empresa:

- Una fuerte cultura emprendedora.
- El conocimiento tácito (adquirido) y

formal sobre el giro del negocio de calzado y sobre la producción de componentes y accesorios.

- Confianza en el emprendedor local.
- Innovación y creatividad.
- Alianzas y cooperación.

En las siguientes páginas se presenta una visión panorámica de la economía del Valle de Sinos, así como comentarios relevantes sobre los emprendedores y los pequeños negocios en esta zona del Brasil.

2. El Valle de Sinos en el Brasil: una visión panorámica

La historia de la industria de calzado en el Valle de Sinos está íntimamente ligada a los inmigrantes alemanes que se establecieron en esta área durante la primera mitad del siglo XIX. La existencia previa de una importante industria ganadera favoreció el establecimiento de curtiembres y de una industria local de máquinas para el trabajado del cuero (Gostinski, 1997). El trabajo a mano, una importante consideración económica durante la mayor parte del siglo XIX, dio paso a la producción industrial en el siglo XX. Lo que empezó como una experiencia exitosa en el mercado nacional creció hasta convertirse en una alternativa de exportación en los años sesenta (Gostinski, 1997; Lagemann, 1986).

Hacia finales de la década de los setenta, el mercado externo adquirió una importancia creciente para la producción de calzado en el Brasil y especialmente en el Valle de Sinos. En el siguiente cuadro se puede apreciar los datos sobre producción, importaciones, exportaciones y consumo (ventas internas) de calzado, los cuales destacan la posición brasileña en

el mercado externo. A fines de los noventa, el Brasil ocupó el tercer lugar entre los principales productores de calzado a nivel mundial.

En los años noventa, el Valle de Sinos concentró cerca del 75% de la producción de calzado de cuero en el Brasil, el 80% de los ingresos por exportaciones de este tipo de calzado y el 75% del volumen de ventas al mercado internacional (Ruas, 1995).

El conglomerado de calzado del Valle de Sinos ha sido considerado más recientemente como un *cluster* debido, principalmente, a la concentración geográfica de industrias, la disponibilidad de mano de obra calificada, la presencia de servicios de soporte tecnológico, la división y la especialización de los intermediarios que toman parte en la cadena vertical de producción de calzado, la relación horizontal, especialmente la subcontratación

para la elaboración de partes de la producción, la existencia de compañías pequeñas y medianas y la existencia de patrones de asociación (Ruas, 1995).

Aun cuando la eficiencia colectiva es facilitada por la proximidad física entre varios negocios, el intercambio de información y la cooperación son factores adicionales que podrían incrementar los niveles de eficiencia colectiva. Sin embargo, estos factores aún no han sido explorados en toda su extensión por los agentes de la cadena de calzado del Valle de Sinos (Fensterseifer y Gomes, 1995; Ruas, 1995; Schmitz, 1998).

Fensterseifer y Gomes (1995) observan que este conglomerado de calzado carece de una red de intercambio de información así como de cooperación tecnológica. Tampoco hay comunicación continua con los usuarios, proveedores y competidores. Ruas (1995) refiere que la

Producción mundial 1998 (en millones de pares)

País	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo
China	5 520,0	2,6	3 086,1	2 436,5
India	685,0	0,1	32,4	652,7
Brasil	516,0	29,0	131,0	414,0
Italia	424,9	162,3	381,8	205,4
Indonesia	316,3	1,0	172,7	144,6
Turquía	276,7	10,6	63,9	223,4
México	270,0	12,0	39,0	243,0
Tailandia	260,0	1,2	128,9	132,3
Pakistán	226,8	0,7	9,0	218,5
España	220,8	59,7	150,4	130,1

Fuente: Estimado en Sartra (1998) (en negrita, responsabilidad del autor).

colaboración o cooperación entre compañías que fabrican productos semejantes, patrón común de estrategia al interior de los *clusters*, no está siendo utilizada en toda su magnitud en el Valle de Sinos. Lo ocasional y lo personal prevalecen en el flujo de información. Cuando la cooperación ocurre es atribuida a la amistad entre colegas y administradores de las distintas compañías.

En el caso del conglomerado de calzado del Valle de Sinos, Ruas (1995) sostiene que no es posible considerar la existencia de intercambio de información entre clientes y proveedores. El intercambio de información es uno de los principales elementos que diferencian al *cluster* constituido de manera espontánea del *cluster* avanzado. Como es sabido, la interacción y el intercambio de información son los factores que hacen posible la cooperación. No obstante, a menudo la disputa por el poder y el prestigio prevalecen sobre el intercambio de información. Por ejemplo, uno de los directores ejecutivos de una de las asociaciones patrocinadoras mostró su preocupación acerca de que el desarrollo de políticas de exportación compartidas derivaban en reuniones y conversatorios que son «arenas».

Como Schmitz (1998) señala, la cooperación vertical entre firmas que se ha desarrollado en el Valle de Sino contribuye a la mejora de la calidad, la velocidad y la flexibilidad de la producción. Empero, la cooperación respecto al marketing, el diseño y la imagen de la industria y los productos del Valle de Sinos no ha mejorado. Schmitz (2000) sostiene que un pequeño grupo de empresas grandes han desarrollado, de alguna manera, un programa exportador con los principales

compradores norteamericanos de calzado brasileño. Este desarrollo ha tendido a estimular la integración vertical, lo que reaviva las iniciativas de cooperación que podrían promover la eficiencia colectiva de un *cluster*. Para Schmitz, la falta de cooperación estratégica al interior del *cluster* ha atascado el desarrollo de ventajas competitivas.

La tendencia hacia el logro de ventajas competitivas en el conglomerado de calzado del Valle de Sinos ha estado asociada con:

- El desarrollo de sus propios canales de marketing.
- La promoción de la marca «hecho en el Brasil».
- La presencia en ferias internacionales.
- El desarrollo de diseños propios.

Las evaluaciones de este *cluster* sugieren que las compañías ya han superado los desafíos de la calidad y la productividad. No obstante, dada la presencia asiática, las empresas brasileñas aún no han sido capaces de competir internacionalmente en el segmento de grandes volúmenes y bajos costos; por tanto, hay una oportunidad en la cual la calidad y el diseño están asociados (Schmitz, 1998, 2000).

Algunos cambios están sucediendo en esta dirección. Entre 1997 y 1999, 256 nuevas firmas de calzado se han establecido en los alrededores del Valle de Sinos. Mosmann (1999) explica que estas nuevas compañías presentan un diferente perfil de aquél de sus predecesoras. Primero, estas nuevas firmas son de propiedad de ex empleados de compañías grandes que sufrieron un proceso de *downsizing*. Son pequeñas o medianas empresas

que trabajan con una estructura y un personal orientados a reducir costos, y usualmente lo hacen de manera cooperativa. Segundo, ellas han realizado cambios en su estrategia de producción, como la introducción de celdas en lugar de líneas de producción y la procura de mayor agilidad para reaccionar rápidamente a las variaciones del mercado. Tercero, ellas han hecho inversiones en programas de entrenamiento dirigidos a proveedores y en indicadores de calidad. Por ejemplo, han intentado mejorar la materia prima, en este caso cuero de alta calidad, con la finalidad de poder competir en el mercado internacional. Finalmente, ellas tercerizan servicios a modo de política de reducción de impuestos (Gorini y Siqueira, 1999).

En suma, la industria de calzado ha existido en el Valle de Sinos desde el siglo XIX, con importantes cambios observables a través de su historia. La llegada de inmigrantes alemanes anunció un periodo caracterizado por la destreza manual del artesano. Este periodo fue seguido por el desarrollo de una etapa de mayor grado de industrialización, la que a su vez fue sucedida por una fase creciente de exportaciones (alrededor de los setenta), sustentada principalmente por grandes compañías de producción en masa y sin la marca propia de las empresas más pequeñas. Más recientemente, se ha observado el crecimiento de un gran número de pequeñas empresas deseosas de adoptar nuevas estrategias de producción y marketing.

3. Emprendedores y pequeñas empresas en el Valle de Sinos

Brasil ha logrado el primer lugar en un *ranking* de emprendedorismo entre una

diversidad de países: el 12,5% de brasileños conducen sus propios negocios o están considerando hacerlo. En este *ranking*, Estados Unidos ocupa el segundo lugar, con 10% de emprendedores, y Australia obtuvo el tercer puesto, con 8% de emprendedores (Dornelas, en Paiva y Cordeiro, 2002).

Estos resultados sugieren que conducir un negocio propio, aunque sea tan simple como la venta de *pop corn* en las calles, es una significativa alternativa de empleo para los brasileños.

Gimenez y Junior (2002) encuentran varias dimensiones en la conducción de un negocio emprendedor:

- Social, referida a la movilidad social y a la cultura.
- Económica, relativa a las oportunidades de mercado y a las políticas públicas.
- Estructural, referida a la configuración de la industria y a la disponibilidad de recursos.
- Sicológica, relativa a las cualidades para asumir riesgos.

El surgimiento de pequeñas empresas en el Valle de Sinos se relaciona no solamente con la cultura emprendedora local y regional, sino también con las dimensiones estructurales y económicas propias de la zona. Las compañías pequeñas se vinculan a las grandes a manera de proveedores o de fuentes para la subcontratación. De esta forma, la proximidad geográfica favorece la presencia de empresas de distinto tamaño en la cadena de producción de zapatos de cuero. Tam-

bién es importante considerar que cuando estas compañías cooperan, su eficiencia colectiva tiende a incrementarse (Schmitz, 1998). El caso de la empresa Brownbelt, que se presenta más adelante, ilustra los beneficios de la proximidad geográfica para el mejor desempeño de una fábrica de correas.

Dos tipos de cooperación han sido de suma utilidad para las pequeñas empresas del Valle de Sinos: i) la cooperación entre las empresas grandes y sus proveedores o fuentes de subcontratación y ii) la cooperación entre pequeñas empresas de similares características. En este último caso, las compañías forman alianzas en procura de nuevos mercados e innovación tecnológica (Amato Neto, 2000; Hagedoorn, 1990).

La cooperación entre pequeñas empresas ha sido considerada especialmente relevante para la mejora de la competitividad en el Valle de Sinos. La formación de alianzas y redes entre pequeñas empresas causa efectos importantes en el desarrollo de la marca «Hecho en el Brasil». El trabajo cooperativo, junto con Sebrae¹ y APEX², ha permitido que pequeñas empresas en red participen en ferias internacionales, mejoren su diseño y tecnología, y establezcan nuevos canales de mercadeo.

1. Servicio Brasileño para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa), organización no gubernamental brasileña que cuenta con el soporte de los impuestos deducidos de los ingresos de empresas que desempeñan actividades en los rubros de consultoría, educación, organización de ferias y eventos, etc. La misión de esta entidad consiste en promover las iniciativas de emprendedorismo.
2. Servicio del gobierno federal brasileño dedicado a la promoción de las exportaciones.

Otro aspecto destacable con relación a las oportunidades de la pequeña empresa está referido a las estrategias de marketing. Los pequeños negocios identifican y ocupan nichos de mercado que compañías más grandes dejan de lado. Kotler (1996) llama a esto una estrategia de «ataque por el flanco». En la medida en que las pequeñas compañías tienen mejores oportunidades para ser flexibles y creativas, están en mejores condiciones para atender necesidades particulares del cliente. Esto contrasta con lo que sucede en las empresas grandes, que se ajustan mejor a un régimen de producción en masa y, en general, no cuentan con métodos de producción a medida para «customización». El caso de Vence Shoes, que se presenta en la siguiente sección, es un buen ejemplo de este tipo de estrategia.

Las alianzas estratégicas con compañías foráneas también han contribuido a la mejora de la pequeña empresa. Como se verá en el caso de Footwear Components LTD, la alianza estratégica con una compañía extranjera puede involucrar mejoras tecnológicas. Asimismo, desde la perspectiva de una compañía extranjera, el establecimiento de una alianza estratégica con una compañía local algunas veces es motivada por la posibilidad de un mayor acceso al mercado local.

Siguiendo el estudio de Fernandez y Noel (1997) sobre pequeñas empresas en Francia, se observa que las alianzas estratégicas siempre están presentes. Estos autores concluyen en que todas las opciones estratégicas que una pequeña empresa adopta para el crecimiento interno consideran a las alianzas estratégicas como alternativa de sobrevivencia, e incluso de crecimiento en la economía global.

4. Desafíos a la pequeña empresa: tres casos de estudio

En esta sección se presentan tres historias de pequeñas empresas establecidas en el Valle de Sinos que comparten el hecho no solamente de haber sobrevivido, sino de haber triunfado en sus respectivos negocios.

En el primer caso, Venice Shoes, se describe el desarrollo de una compañía de zapatos para dama que brega por ser competitiva con una marca propia, pese a que afronta diversas limitaciones. El segundo caso trata sobre una compañía de componentes para la industria del calzado, Footwear Components LTD, que ha logrado sobrevivir a semejanza de un pequeño pez que vive entre peces grandes. El tercer caso, Brownbelt, está referido a una compañía de accesorios para calzado que merece especial atención debido a su espíritu emprendedor y a su creatividad.

En los tres casos, el estudio enfoca aspectos tales como génesis del negocio (la historia de la firma), proceso estratégico, aprendizaje y conocimiento, creatividad e innovación, y desafíos y oportunidades. Cada caso es un relato descriptivo que destaca los aspectos relevantes de la trayectoria de la firma, de cómo se estableció y conquistó su participación en el mercado.

4.1. Venice Shoes

Génesis del negocio

Fernando y Gilberto establecieron un negocio propio con el propósito de dejar de ser empleados dependientes. Contaban sólo con una vieja máquina, sus conoci-

mientos de cómo hacer zapatos, una red de amigos y familiares y muy poco dinero. Pronto se identificaron como fabricantes de zapatos; en un inicio prácticamente no pensaron en sí mismos como dueños de una compañía, título que, pensaban, estaba reservado para los líderes de grandes compañías.

Los altos directivos de grandes empresas no solamente son responsables de la conducción de su negocio, también mantienen posiciones de gran importancia en asociaciones de patrocinadores, representan a los productores de calzado en encuentros nacionales e internacionales y actúan como consultores y líderes de opinión en cuanto al panorama de la producción de calzado en el Brasil. Fernando y Gilberto no creen que puedan competir con las grandes compañías, de modo que se dirigen a un segmento de mercado donde las grandes empresas no están presentes o al cual aún no han prestado atención. Ansiosos por tener su propio negocio, estos amigos han encontrado maneras innovadoras y creativas de lograr el éxito.

El proceso estratégico

Venice Shoes, considerado un productor de calzado de tamaño mediano, intenta conquistar una porción del mercado de calzado de moda para dama a precios medios. Destacó su presencia en la última Feria Internacional de Calzado del Valle de Sinos (Fenac), durante la cual grandes carteles publicitarios que mostraban a una hermosa modelo luciendo calzado de verano de su marca fueron distribuidos a lo largo de los 40 kilómetros de recorrido entre el aeropuerto y el recinto de la feria. La publicidad y la participación en ferias son nuevas estra-

tegias de marketing de Venice Shoes, compañía con marca propia.

Venice Shoes produce mensualmente alrededor de 150 mil pares de zapatos, los que se destinan a los mercados de Brasil y Sudamérica. Desea penetrar en el mercado mexicano, pero aún carece de la logística necesaria para ello. Hace 15 años empezó con una producción mensual de 100 pares de zapatos de precios bajos.

En los inicios, la mayor parte de la producción no llevaba la marca registrada de la compañía y era vendida a una gran tienda por departamentos local. Sin embargo, una parte de la producción sí presentaba la marca, de modo que ésta fue asociada al calzado para damas tradicional y económico. Hace tres años, no obstante, la compañía introdujo «Venice Shoes» como una nueva marca destinada a satisfacer a otro tipo de cliente, la mujer de clase media que viste calzado de moda a precios razonables. Es difícil entender cómo se diseñó esta estrategia de marketing. No estamos seguros de si Venice Shoes elaboró un planeamiento formal o si realizó estudios analíticos sobre las oportunidades y amenazas del mercado. Lo que aprendimos de la historia de Venice Shoes es que las estrategias emergieron paso a paso motivadas por la búsqueda de mayores ganancias.

Creatividad e innovación

El calzado de Venice Shoes es similar al calzado de cuero de moda, pero realmente es hecho de material sintético y, por lo tanto, es más barato. También es similar al calzado italiano de moda. Estas dos cualidades brindan la fantasía que los clientes de Venice Shoes están buscando.

La forma como Fernando y Gilberto lograron modelos italianos expresa la importancia de la creatividad en esta historia. Fernando viaja a Europa dos veces al año para apreciar la moda de invierno y verano; recorre Inglaterra, España, Alemania, Italia, Francia y Holanda no sólo para visitar ferias, sino también para traer consigo todos los catálogos que pueda obtener. También toma fotografías de escaparates y está suscrito a revistas especializadas y a todo aquello que guarde relación con el calzado de moda.

A su regreso a casa, Fernando comparte todas las novedades con Gilberto y, principalmente con Ademir, el responsable de la creación de los modelos. Ademir, sentado en su mesa de diseño, ubicada en la parte de atrás del edificio de la empresa, nos explica cómo toma forma un nuevo modelo. Emplea papel, lápiz y los componentes de un zapato como herramientas de trabajo. En Venice Shoes la moda europea es adaptada a los componentes y materiales disponibles localmente, tratando de obtener el mejor diseño posible en términos de costo y moda. Sería errado decir que Venice Shoes solamente copia la moda europea. Ésta sirve de inspiración, pero los materiales disponibles y la intuición acerca de las preferencias locales hacen de la creación de un modelo de calzado todo un esfuerzo de innovación.

Aprendizaje y conocimiento

No hay una manera regular y establecida de convertirse en diseñador de calzado en el Valle de Sinos. Una escuela técnica ofrece entrenamiento en modelamiento de calzado, pero ello no es suficiente para lo que Ademir debe realizar. Luego de completar su entrenamiento técnico, Ademir

consiguió ser admitido como ayudante en el equipo de modeladores de la compañía debido a que pudo convencer a su empleador de lo que podía realizar. Prepararse para ser modelador de calzado en el Valle de Sinos es semejante a la forma como los artesanos eran iniciados en sus artes en la era preindustrial. El conocimiento adquirido (tácito), la confianza y las relaciones informales son lo principal.

Cuando Gilberto invitó a Fernando a trabajar en equipo, pensó solamente en que éste sería el modelador del calzado y apoyaría en las actividades de producción. En contra de su idea original, la sociedad empezó. El vínculo con Ademir data de muchos años atrás, cuando los tres aún trabajaban en otra compañía. Ademir fue adquiriendo sus habilidades de modelador mientras trabajaba para diferentes compañías y aprendía de distintas personas, y hace cinco años se unió a Venice Shoes.

En la actualidad, Fernando, Ademir y Gilberto trabajan como un equipo en la creación de modelos y se sienten muy cómodos de intercambiar libremente opiniones y participar en la creación de cualquier nuevo modelo. Si bien no cuentan con información sobre las preferencias de los clientes, buscan las opiniones de representantes comerciales en cuanto a los nuevos modelos que serán lanzados al mercado. Al ser responsables de vender los productos a las tiendas de calzado, estos representantes captan adecuadamente las preferencias de los clientes. Muchas veces Gilberto lleva consigo muestras de todos sus nuevos modelos y visita personalmente a importantes representantes comerciales para pedirles su opinión.

Desafíos y oportunidades

Al producir con marca propia, Gilberto y Fernando han adoptado la consigna de lograr más con su trabajo y de asumir riesgos. Ellos no perciben su actividad como un negocio muy seguro ni tampoco sienten que tengan una compañía completamente establecida o un mercado cautivo. Durante los últimos quince años han estado asumiendo riesgos y han invertido todo lo que han podido en tecnología y en un mejor marketing a favor de la compañía. Sin embargo, cuando preguntamos a Gilberto y Fernando qué consejo darían a sus hijos acerca de este trabajo, ellos respondieron, aún con el olor a pegamento típico del negocio del calzado, que les dirían que persistieran en la manufactura de zapatos.

Venice Shoes: síntesis del caso

¿Cómo pudo Venice Shoes establecerse y ganar participación en el mercado? Cuando intentamos responder a esta pregunta subrayamos los siguientes aspectos: a) espíritu emprendedor de los líderes y su deseo de formar un negocio propio, b) conocimiento disponible acerca del proceso de manufactura de calzado, c) actitud receptiva hacia el aprendizaje, d) creatividad e innovación, e) cercanía al cliente y al proveedor, f) apropiada identidad del fabricante de calzado y también g) concentración en un segmento de mercado específico.

4.2. Footwear Components LTD

Génesis del negocio

La mayoría de las compañías de calzado del Valle de Sinos son conducidas por familias dedicadas al negocio ya en su

tercera o cuarta generación. Es común que los hijos de estas familias empiecen a trabajar a una edad temprana en la empresa, de la mano con su educación formal. Mario y Luis, de alrededor de cuarenta años, no son descendientes de una familia tradicional del negocio de calzado ni menos de una familia rica. Ellos no tuvieron, a diferencia de sus amistades del club de Sao Leopoldo (Valle de Sinos), la oportunidad de obtener un trabajo por sucesión generacional.

Sin embargo, ellos sí compartieron el gran deseo de tener su negocio propio. Ambos estudiaron en una reconocida escuela técnica pública del Valle de Sinos. Mario obtuvo un grado técnico en Mecánica y Luis lo obtuvo en Electrónica. Trabajaron luego para empresas públicas como técnicos, pero sus empleos no lograban satisfacer sus aspiraciones, de manera que su primera aventura empresarial fue la producción de máquinas para la fabricación de componentes para calzado. El primer prototipo fue realizado por Mario y Luis en la parte trasera de un garaje.

El proceso estratégico

Ésta fue la manera como, en 1989, Footwear Components LTD inició operaciones. Luis y Mario vendieron algunas de las máquinas, pero se dieron cuenta rápidamente de que probablemente tendrían muy pocos clientes. Una máquina bastaba para tener satisfecho al cliente por un largo periodo, y atender a clientes fuera de la red del Valle de Sinos estaba más allá de sus posibilidades. Por lo tanto, decidieron que, empleando sus propias máquinas, producirían los componentes de que constan los zapatos; de modo que empezaron a competir con quienes fue-

ron sus primeros clientes. Así, paso a paso, Footwear Components LTD mejoró su portafolio de clientes y estableció una imagen de proveedor permanente y comprometido con la calidad y la distribución.

Mario y Luis decidieron no trabajar para el mercado informal de componentes, como lo hacían muchos otros pequeños proveedores del Valle de Sinos. Los precios de sus productos no son los más bajos, pero, por otro lado, sus proveedores los consideran buenos pagadores. Actualmente la compañía cuenta con dos plantas: una en Sao Leopoldo y la otra en Barigüi (un *cluster* de calzado cerca de Sao Paulo), y sus ventas anuales ascienden a casi 4 millones de dólares³.

Además de valerse de su política de mantener una buena imagen ante clientes y proveedores, Footwear Components LTD logró capturar una porción de mercado entre los fuertes competidores de la industria mediante la atención de órdenes especiales, las que usualmente son desatendidas por las compañías más grandes.

Los principales competidores de Footwear Components LTD son tres compañías: dos de ellas consideradas como grandes (X e Y) y una tercera considerada de tamaño medio (Z). La compañía X maneja una línea de productos similares a los de Footwear Components LTD y opera en alianza con una empresa alemana. La compañía Y es la principal competidora de X y ha entrado en sociedad con una empresa del Reino Unido. Por su parte, la compañía Z ha sido establecida por un grupo de ex trabajadores de X y no man-

3. Cifra proporcionada durante entrevista del 11 de junio de 2001.

tiene vínculo alguno con empresas del exterior. Estas tres compañías han estado en el mercado por más de cuarenta años y son los mayores proveedores de las empresas de calzado. Adicionalmente, no perciben a Footwear Components LTD como un competidor, sino más bien como el «hermano menor» siempre dispuesto a ayudarlos a atender pedidos pequeños de productos económicos. No obstante, esta percepción está cambiando ahora como resultado del incremento de pedidos de productos de precios bajos.

Creatividad e innovación

Otro aspecto que llama la atención en la historia de Footwear Components LTD es el establecimiento de una compañía asociada para la producción de la principal materia prima necesitada en la fabricación de componentes para calzado: un polvo polímero. Esto ayuda a mantener bajo el costo de producción de los componentes. Más aún, en busca de una mayor productividad y calidad en el proceso productivo, Mario y Luis apelan a su conocimiento técnico para innovar la forma de producir algunos de sus productos, como polímeros en pasta y tejidos.

Esta vena innovadora también ha originado que Footwear Components LTD participe en un proyecto conjunto con una universidad y otras compañías para investigar la reutilización de los desechos de caucho.

Desafíos y oportunidades

Actualmente la compañía debe afrontar varios desafíos. Uno de ellos es la reorganización de su estructura, dado el tamaño que ha alcanzado con relación al que tenía en sus inicios. La estructura sencilla

que al comienzo permitió a Mario y Luis –y más recientemente a José, el tercer socio que se unió al grupo para atender el área de marketing– participar en todas las actividades y tomar todas las decisiones ya no es suficiente. Los socios están trabajando arduamente para hallar una nueva forma de estructurar el trabajo que al mismo tiempo les permita mantener los niveles de calidad, productividad e innovación alcanzados. Los directivos de Footwear Components LTD ven con optimismo el futuro y se preguntan cómo hacer para continuar mejorando y mantenerse en el mercado. Piensan que deben buscar mercados foráneos si desean crecer. No obstante, para lograr este cometido la compañía debe poder aproximarse más a su mercado y mejorar sus calificaciones para atender a clientes en el exterior, lidiar con los impuestos a la exportación en el Brasil y desarrollar estrategias de marketing internacional, entre otras.

Footwear Components LTD está empeñada en establecer una alianza estratégica con una compañía extranjera para el desarrollo de nuevas tecnologías, tal y como lo hicieron sus competidores. De hecho, las negociaciones con una empresa italiana empezaron unos meses atrás, pero aún no se ha firmado el acuerdo de cooperación. Mario mencionó que él cree que sus contrapartes en Italia están pensando en una manera de aproximarse más a sus clientes en el Brasil, de la misma forma como Footwear Components LTD busca la forma de acercarse a nuevos clientes en el exterior y de asimilar de la manera más apropiada la tecnología de los italianos.

También es importante destacar que algunas instituciones han proporcionado un valioso apoyo a las iniciativas de me-

jora de Footwear Components LTD. Una de ellas es Sebrae, por cuya invitación la empresa participó en la feria internacional que esta institución organizó con fondos de APEX y que se denominó «Proyecto Comprador». Esta feria trajo al Brasil a más de 60 compañías procedentes principalmente de África, América Latina (México) y Europa (Portugal), para que pudieran conocer los productos brasileños. En opinión de Mario, los visitantes se quedaron sorprendidos por la calidad y variedad de productos que encontraron entre los proveedores brasileños.

La otra institución que debe ser mencionada es Assintecal⁴, que ofrece servicios de búsqueda y difusión de información en el mercado y brinda, además, incentivos y apoyo para la participación en ferias y la organización de consorcios de exportación. Assintecal es una asociación de 18 compañías, algunas de las cuales son competidoras entre sí, pero otras fabrican productos complementarios que buscan exportar conjuntamente a América Latina.

Footwear Components LTD: síntesis del caso

¿Cómo pudo Footwear Components LTD establecerse y conquistar participación en el mercado? En este caso identificamos como relevantes los siguientes aspectos: a) liderazgo emprendedor y deseo de tener un negocio propio, b) orientación a la producción de calzado derivada de la cercanía a la cultura del calzado del Valle de

Sinos, c) creación de vínculos de confianza entre clientes y proveedores, d) creatividad e innovación, e) conocimiento disponible y disposición para aprender y, finalmente, f) búsqueda de nuevas oportunidades de mercado mediante alianzas estratégicas y cooperación proveniente del apoyo de asociaciones que promueven los negocios locales.

4.3. Brownbelt

Génesis del negocio

Cristiane, de sólo 26 años, tiene dos tarjetas de presentación: una muestra la marca Brownbelt, su nombre y el cargo de directora de Marketing, la otra tiene diferentes colores y muestra su nombre y su identidad de artista plástico. Ciertamente, las pinturas de Cristiane se pueden apreciar a la entrada y en las paredes de los dos pisos del edificio de 500 metros cuadrados donde funcionan las oficinas de Brownbelt en Nuevo Hamburgo (Valle de Sinos). Cristiane es la mayor de tres hermanos y tiempo atrás trabajaba como secretaria.

Cristiane trabajó por periodos cortos en varias firmas del Valle de Sinos. Su último empleo antes de Brownbelt fue en una oficina comercial. Llena de energía, solía contrariarse cuando su jefe viajaba o cuando en la oficina había pocos contratos y ella no tenía suficiente carga de trabajo. Cuando se propuso ganar dinero extra, Cristiane invitó a su pareja, Miguel, a una aventura. Haciendo uso de sus ahorros, prepararon un escaparate de correas para dama con la finalidad de presentarlo a la Feria Internacional de Calzado y Accesorios del Valle de Sinos (Fenac), y lograron un espacio en la feria paralela para expositores menores.

4. Asociación Brasileña de Industrias de Componentes de Cuero y Calzado (Associação Brasileira das Indústrias de Componentes de Couro e Calçados).

Cristiane manifiesta que ellos habían decidido asumir el riesgo de presentarse en la Fenac sin más respaldo que su deseo de tener un empleo extra y la confianza en sí mismos. En la feria lograron dos pedidos provenientes de Río de Janeiro y trabajaron día y noche para poder atenderlos. El padre de Cristiane brindó su ayuda e incluso tuvieron que emplear a otra persona. Los primeros pedidos fueron atendidos con total aceptación por parte de los clientes, y ya habían organizado el trabajo cuando un número mayor de pedidos llegaron al garaje de 12 metros cuadrados donde funcionaba el taller.

El proceso estratégico

Brownbelt fue configurada para un tipo de cliente especial: las *boutiques* para damas. Cristiane puso una gran dosis de su talento artístico y creatividad en el desarrollo de los modelos de cinturón. La pareja también creó la marca registrada Brownbelt para que sus productos pudieran ser comercializados por los representantes de calzado como complemento de sus productos regulares.

La estrategia inicial cambió luego de cuatro años de trabajo cuando surgió la oportunidad de convertirse en proveedor de cinturones de una gran compañía de calzado e, inmediatamente después, de una compañía de ropa de moda. Los contratos con estas compañías hicieron que la producción de piezas diarias se incrementara de casi 300 a 1 500 unidades. Los jóvenes tuvieron que aprender rápidamente administración de la producción. Como refirió Cristiane, tuvieron que dar el salto desde el taller manual a la escala industrial. Como resultado de ello, se implementó una estructura más grande, se

contrataron nuevos empleados, se designó a un administrador para la producción y se compraron nuevas máquinas de origen italiano. Miguel se hizo cargo de la dirección de la producción, el padre de Cristiane asumió la administración de la calidad y el mantenimiento del equipo y Cristiane tomó la batuta de las áreas comercial y de marketing.

Es importante señalar cómo surgieron estas oportunidades. En un caso un amigo y en el otro un representante de ventas expusieron el trabajo que realizaba Brownbelt ante grandes compañías. Así, las primeras conversaciones y acuerdos se llevaron a cabo de modo informal. La calidad de los productos Brownbelt y del servicio brindado fueron creando el vínculo de confianza con el cual ir en pos de una alianza de trabajo conjunto entre cliente y proveedor. Para decidir qué modelos de cinturones producir, Cristiane analiza la producción de calzado, en un caso, y los modelos de ropa de moda, en el otro. Ella intenta producir modelos de cinturón que puedan armonizar tanto con el calzado como con los modelos de prendas.

Brownbelt dejó de usar su propia marca cuando empezó a trabajar para grandes compañías. Cada pedido de cinturones sale de la planta con la marca y las especificaciones de empaque que señala el cliente. Cristiane manifestó que si bien deseaban reintroducir su marca en un futuro y con una gran campaña de marketing, el ser proveedores de grandes compañías los estaba ayudando a organizar y alcanzar un sistema de producción, así como a asegurar ingresos regulares.

De acuerdo con los parámetros de Sebrae, la compañía aún es considerada

como una pequeña empresa, pero sus directivos creen que pronto se consolidará como una empresa mediana. Cristiane tiene mucha confianza en el futuro y cree que la fortaleza de Brownbelt proviene de la serie de factores que la hicieron crecer, a diferencia de otros competidores que todavía operan en garajes. Estos aspectos son:

- La decisión de concentrarse en cinturones para dama.
- La creación de una cultura basada en la calidad; el desarrollo de prácticas de marketing.
- La actualización tecnológica permanente.
- El desarrollo de un sistema de información.

Aprendizaje y conocimiento

Cuando le preguntamos a Cristiane cómo aprendió acerca del modelamiento y la producción de cinturones, ella respondió que fue a través de la observación. Aun cuando existe un programa de entrenamiento técnico para la producción de accesorios de calzado, promovido por la Asociación Brasileña de Propietarios Industriales (Senai⁵), que se ofrece en el Valle de Sinos, Cristiane cree que dicho entrenamiento no es suficiente para proveer las competencias necesarias para la actividad de modelamiento y producción. La mayor parte del entrenamiento a los trabajadores se lleva a cabo en las mismas instalaciones de Brownbelt, donde los más experimentados adiestran a los aprendices. Adicionalmente, la permanente actualización tecnológica, además de favorecer las mejoras en productividad,

5. Servicio Nacional de Apoyo a la Industria (Serviço Nacional de Apoio à Indústria).

permite el aprendizaje derivado del entrenamiento dado por los proveedores de nueva maquinaria. Cada vez que se adquiere una nueva maquinaria, un representante del proveedor brinda la capacitación necesaria al personal de la empresa.

Desafíos y oportunidades

Brownbelt brinda empleo a 35 personas, 70% de las cuales son mujeres que viven en los alrededores de la planta. Se encontró una atmósfera de tipo familiar en los ambientes de producción, debido a que varios de los trabajadores son parientes entre sí. La flexibilidad para escuchar sugerencias y el grado de familiaridad entre funcionarios y trabajadores causan efectos positivos en la producción y la resolución de problemas. Un buen ejemplo de esto fue la solución creativa para sustituir parte de una máquina de secado muy costosa, que fue idea de una trabajadora de planta. La solución consistió en adaptar un cordel de ropa para colgar de éste los cinturones recientemente producidos y permitir que el pegamento en ellos seque.

Adicionalmente, en Brownbelt se viene implementando un Programa de Gestión de la Calidad conjuntamente con Sebrae. Este programa ha permitido la construcción de una cultura de calidad que ha sido muy importante para la empresa.

Por otro lado, Cristiane no pierde el contacto con el mercado. Constantemente promueve el entrenamiento tanto para la fabricación de cinturones como en el campo de las ventas, en este caso para los representantes de sus clientes. La empresa, además, cuenta con un sistema de comunicaciones integrado, de modo que puede recibir pedidos directamente a través de

Internet. La información es canalizada al departamento de planeamiento de la producción, que atiende las órdenes en función del orden de llegada. Este método permite un mejor control de la materia prima y disminuye el costo de producción.

Personalmente, quedamos muy impresionados con la colección de cinturones que observamos en Brownbelt, fabricados en materiales diversos (de cuero, fibra sintética y metal) y de una apariencia original e interesante.

Brownbelt: síntesis del caso

¿Cómo pudo Brownbelt establecerse y ganar participación en el mercado? Como en los casos anteriores, es necesario subrayar determinados aspectos para responder a esta interrogante. Ellos son: a) liderazgo emprendedor, asunción de riesgos y deseo de tener un negocio propio, b) creatividad e innovación, c) afinidad con la cultura del Valle de Sinos y red de vínculos, d) oportunidad de constituirse en proveedora de grandes compañías, e) habilidades para el aprendizaje y concentración en segmentos de mercado específicos y f) apoyo de asociaciones que fomentan los negocios locales.

5. Conclusiones e investigaciones posteriores

Cada uno de los casos descritos anteriormente presenta características asociadas a su propia historia, la personalidad y educación de su líder o líderes, los productos y procesos, los clientes y proveedores, entre otros. Se observa algunos patrones en común, como los siguientes:

- Liderazgo emprendedor.
- Afinidad con la cultura del Valle de

Sinos y red de contactos o relaciones.

- Conocimiento disponible y voluntad de aprender.
- Concentración en un nicho de mercado específico que no es tomado en cuenta por las grandes compañías.
- Apoyo de asociaciones que fomentan y promueven los negocios locales.
- Creatividad y capacidades de innovación observadas en diferentes procesos organizacionales.
- Alianzas y cooperación.

¿Por qué han tenido éxito estas compañías? Como Gimenez y Junior (2002) señalaron, se pueden destacar las dimensiones social, económica, estructural y psicológica para poder explicar el desarrollo alcanzado.

Desde el punto de vista social y psicológico, en los tres casos se puede observar a individuos emprendedores que tuvieron que escoger entre ser empleados o arriesgarse a tener un negocio propio, a pesar de sus distintos antecedentes sociales. Tener un negocio propio implica movilidad social, dado que el propietario deja de ser un trabajador. Por tanto, convertirse en empresario es una oportunidad de obtener un mejor estatus social. También debe considerarse que esta movilidad social sucede en un contexto donde la cultura del calzado está bastante extendida. De hecho, en el Valle de Sinos todos son potencialmente fabricantes de calzado. Hay un conocimiento tácito (adquirido) que se transmite de generación en generación de trabajadores y empresarios en torno a la fabricación de calzado. En consecuencia, la suma de movilidad social y el conocimiento tácito (adquirido) establece las condiciones culturales y sociales para el surgimiento de la pequeña empresa.

Desde la perspectiva económica y estructural, se debe tomar en cuenta que en el Valle de Sinos la proximidad geográfica a grandes compañías facilita el surgimiento y crecimiento de la pequeña empresa. Los cambios del mercado también benefician a la pequeña empresa. La personalización, la atención de órdenes pequeñas y la moda son características para las cuales la pequeña empresa está mejor preparada que las compañías de producción a gran escala. Asimismo, las alianzas entre la pequeña y la gran empresa y la cooperación entre pequeñas empresas son también aspectos que deben destacarse, debido a que contribuyen al desarrollo tecnológico de las pequeñas empresas. La cooperación entre pequeñas empresas, con el apoyo de instituciones como Sebrae y APEX, es importante no

sólo para el logro de mejoras tecnológicas, sino también para nuevas oportunidades de mercado.

Las posibilidades de cooperación para el desarrollo de la pequeña empresa es un aspecto que debe ser más investigado si se desea contribuir a un mejor entendimiento de la pequeña empresa no solamente en el Valle de Sinos, sino también en otros lugares. Finalmente, ¿cómo incrementar la cooperación y la confianza?, ¿qué políticas públicas pueden ayudar?, ¿cuáles son las relaciones entre antecedentes culturales y cooperación?, ¿cómo influye la tecnología en el establecimiento de una red de pequeñas empresas? Éstas son algunas de las preguntas que ameritan, a nuestro criterio, un mayor esfuerzo de investigación.

Referencias bibliográficas

- ACINH. ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE NOVO HAMBURGO. 1995. *A crise do complexo coureiro-calçadista: faltam duas providências*. Novo Hamburgo (informativo).
- AMATO NETO, J. 2000. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas.
- FENSTERSEIFER, J. y GOMES, J. 1995. Análise da cadeia produtiva do calçado do couro. En *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, págs. 23-53.
- FERNANDEZ, G. y NOËL, A. 1997. Mondialisation et stratégies. *Revue Internationale, PME*. Marzo-abril.
- GIMENEZ, F. y JUNIOR, E. 2002. Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa. *XXVI ENANPAD* [anales]. Salvador.
- GORINI, A. F. y SIQUEIRA, S. G. 1999. Complexo coureiro-calçadista. *ACINH*. Novo Hamburgo.
- GOSTINSKI, C. 1997. *Brazilian footwear 96-97*. Novo Hamburgo: Catânia/ABAEX.
- HAGEDOORN, J. 1990. Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. *Technovation*. Londres (Elsevier Science Publishers), vol.10, n.º 1, págs. 17-28.
- KOTLER, P. 1996. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- LAGEMANN, E. 1986. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. *Ensaio FEE*. Vol. 7, n.º 2, págs. 69-82.
- MOSMANN, G. 1999. Enfoques sobre o complexo coureiro-calçadista. *ACINH*. Novo Hamburgo.
- PAIVA Jr. F. y CORDEIRO, A. 2002. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. *XXVI ENANPAD* [anales]. Salvador.
- PAROLIN, S. y ANTUNES, E. 2002. A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da Região Metropolitana de Curitiba-Pr. *XXVI ENANPAD* [anales]. Salvador.
- PORTER, M. 1990. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro.
- RUAS R. 1995. O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. En: *O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, págs. 55-95.
- SARTRA. 1998. *World footwear markets*. Sartra Footwear Technology Centre.
- SCHMITZ, H. 1998. *Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Valle de Sinos, Brasil*. Institute of Development Studies, working paper.
- . 2000. *Learning from global buyers*. Institute of Development Studies, working paper.