



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Geografía Humana**

Velázquez Durán Víctor Manuel

**Competencia y cooperación en la formación de un Sistema
Productivo Local: La organización industrial del calzado en León,
Guanajuato**

Asesora:

Dra. Rocío Rosales Ortega

Fecha de aprobación: 17 de diciembre del 2008

Índice

Introducción	1
1. Los sistemas productivos locales y sus dinámicas socioterritoriales.	21
1.1 Definición conceptual de los Sistemas Productivos Locales	22
1.2 Acercamiento al estudio de los sistemas productivos locales desde la teoría de la regulación y la teoría de la proximidad.	25
1.3 Distritos Industriales, una modalidad del SPL.	37
1.4 Clusters: Externalidades económicas de los encadenamientos productivos en los SPL.	40
1.5 Las cadenas globales de valor y la gobernanza industrial en la organización de los SPL.	43
2. Contexto socioeconómico local, nacional y global de la industria del calzado.	50
2.1 Contexto económico internacional de la industria del calzado	50
2.2 La industria del calzado en México	55
2.2.1 Antecedentes	55
2.2.2 La industria del calzado en México en la actualidad	57
2.3 Características de la industria del calzado en León, Gto.	63

2.3.1 El papel de las micro y pequeñas empresas en la organización del sistema productivo del calzado en León.	67
3. Procesos y características de la dinámica y organización del sistema productivo del calzado en León, Guanajuato.	70
3.1 Reconstrucción de la cadena productiva del cuero – calzado.	71
3.2 Mercado Laboral	77
3.2.1 Especialización territorial	77
3.2.2 Flexibilidad Laboral y productiva	81
3.2.3 Procesos de innovación y desarrollo tecnológico	87
3.2.4 La informalidad como estrategia defensiva de las empresas	94
3.2.5 Vinculación entre la unidad doméstica y la unidad productiva	98
3.3 La relaciones interempresas	103
3.3.1 Redes de cooperación	103
3.3.2 Relaciones de competencia	110
3.3.3 Sistema de valores socioculturales locales	113
3.4 Tejido institucional	117

4. Gobernanza industrial: el caso de la empresa Calzado León.	123
4.1 Estrategias competitivas de la empresa Calzado León	123
4.1.2 Gobernanza Industrial de la empresa Calzado León	128
4.2 Redes de gobernanza e intercambio de conocimientos	135
4.2.1 Ambiente sociocultural y múltiples formas de coordinación	136
4.3 Mecanismos formales e informales de regulación del sistema	140
Reflexiones finales	146
Bibliografía	155
Índice de esquemas	
1. Dinámica estructural de los Sistemas productivos locales	25
2. Teoría de la regulación y SPL.	29
3. Teoría de las dinámicas de la proximidad	36
4. Dinámica socioproductiva de los distritos industriales	40
5. Dinámica estructural de los Clusters	42
6. Procesos de innovación territorial	88
7. Elementos característicos de la innovación en León, Gto.	94

8. Integración de la empresa Calzado León en cadenas globales de producción	134
---	-----

9. Sistema de empresas coordinado por Calzado León	144
--	-----

Índice de Cuadros

1. Experiencias territoriales de organización económica local	7
2. Aproximación de las teorías de la proximidad y la regulación al estudio de los SPL	11
3. Datos sobre las empresas del calzado visitadas en la ciudad de León Gto	14
4. Formas de proximidad territorial	33
5. Aportes teórico – metodológicos de las teorías de la regulación y proximidad al estudio de los SPL	36
6. Características de los distritos industriales.	39
7. Características e indicadores de los productores de calzado más importantes a nivel mundial	53
8. Indicadores económicos de la industria del calzado en México, 2005.	58
9. México: Importaciones de Calzado, 2000 – 2004	63
10. Indicadores económicos de la industria del calzado en Guanajuato (2006)	64

11. Tipología de empresas de la industria del calzado en León, Gto.	68
12. Vías de comercialización y tipos de mercado.	75
13. Nivel de escolaridad de los productores	79
14. Formas de aprendizaje internos a la empresa	80
15: características generales de las empresas	82
16 Elementos característicos de los procesos de innovación en las empresas del calzado	93
17. Características de las empresas y sus relaciones laborales	95
18. Comercialización a través de intermediarios	106
19. Distribución de los productos: local, Nacional, internacional	111
20. Número de pares producidos del año 1997 al 2007 por las empresas integradas al sistema coordinado por Calzado León	127
21. Comparación de las diferentes dinámicas del Sistema Productivo del Calzado en León	153

Índice de gráficas

1. Producción mundial del calzado.	52
2. Principales países proveedores en el mercado de Estados Unidos.	54
3. Principales estados productores de calzado en México.	59

4 Costo de mano de obra industrial del calzado. 61

5. Tamaño de empresas de la industria del calzado en León,
Gto. 65

Índice Mapas

1. Ubicación de zona de estudio. 3

2. Ubicación de empresas en la zona metropolitana de León,
Gto. 17

3. Distribución de la producción nacional del calzado. 59

Anexos

Guía de entrevista para los productores de las empresas de la
muestra 177

Guía de entrevista para los trabajadores de las empresas 180

Guía de entrevista para el productor de la empresa Calzado
León 182

Guía de entrevista para los productores de las empresas
integradas a Calzado León 184

Principales fotos del trabajo de campo 186

Introducción

La industria del calzado ha sido una de las actividades económicas más importantes en la ciudad de León, generando miles de empleos y aportando una parte importante de los ingresos de la misma durante más de 100 años. En la actualidad, la localidad concentra casi el 60% de la producción nacional y el 41% de las unidades productivas vinculadas a este sector, lo cual propicia la existencia de múltiples intercambios entre las empresas de proveedores, materiales, servicios, producción y canales de distribución que dan a lugar a la cadena productiva del calzado local (Ortiz y Martínez, 2000). La estructura industrial del calzado en la localidad se caracteriza, principalmente, por una marcada heterogeneidad. Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98 por ciento del total, mientras que las empresas grandes constituyen sólo el 1.56 por ciento (Martínez, 2005).

Esta concentración de empresas, a su vez, fortalece la especialización territorial en torno a la fabricación del zapato que se ha desarrollado históricamente en León, por medio de la formación de un mercado local especializado en esta actividad, basado en el conocimiento específico de los actores locales sobre procesos, trabajos, materiales y productos relacionados a la industria del calzado, así como en la larga historia social y económica que comparten los actores en cuestión en torno a este sector, que se ha traducido en un conjunto de normas y valores culturales que dan lugar a una densa red de interacciones personales y a la conformación de un conjunto de instituciones formales e informales (Calleja, 1980; Calleja, 1994; Rabellotti, 1995; Rabellotti, 1997; Martínez, 2007). Estos rasgos distintivos de la articulación de la actividad del calzado en León se han cristalizado en la configuración de un sistema productivo local (**desde ahora se hará referencia a este concepto como SPL**) que, en teoría, parecería presentar una cohesión socioterritorial interna basada en la cercanía geográfica, social y cultural de los actores que lo componen, que le permitiría desarrollar las sinergias adecuadas para responder a las adversidades del mercado global.

Sin embargo, en los últimos años el aumento de las importaciones de calzado en México, provenientes principalmente de China, vinculadas a los cambios en el mercado internacional de este sector por la concentración regional de la producción en el continente asiático, han propiciado un serio déficit para la industria nacional del zapato, trayendo como resultado serias transformaciones socioterritoriales en los principales centros productores del país (CICEG, 2005); tal es el caso de la ciudad de León, que ha experimentado grandes cambios en la organización de su sistema productivo del calzado en años recientes, para responder a los cambios del mercado nacional y global de esta industria.

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación se centra en **analizar la organización socioterritorial del sistema productivo del calzado en León, Guanajuato (desde ahora se referirá como SPCL), enfatizando en la importancia que tiene el territorio en la articulación de los elementos sociales, culturales y económicos que componen dicho sistema.** De manera particular, en esta investigación se pretende:

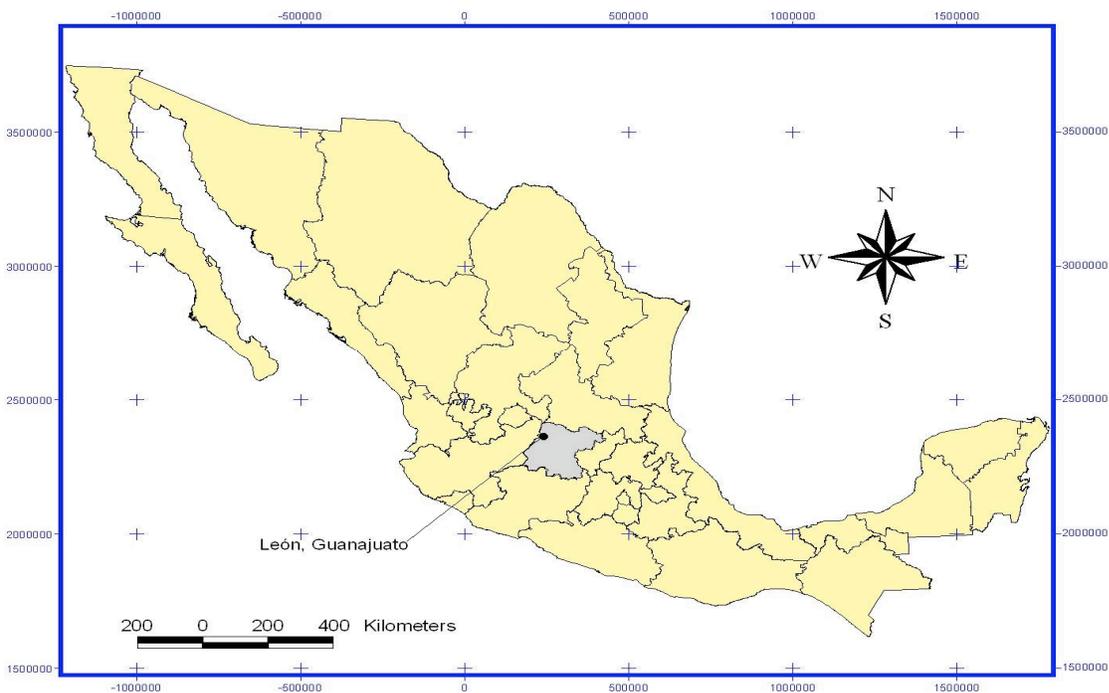
1. Analizar las propuestas y las características teóricas de los sistemas productivos locales, así como las experiencias territoriales que se desarrollan a partir de estos sistemas (Distritos Industriales y Clusters)
2. Estudiar los antecedentes históricos y el contexto socioeconómico de la industria del calzado en León, Gto, con el fin de indagar cuáles son los procesos que han motivado los recientes cambios en la organización de su SPL.
3. Identificar los distintos actores que participan en el proceso de organización del SPCL.
4. Analizar la configuración de las relaciones laborales internas a las empresas del SPCL.

5. Comprender y explicar las diversas formas que adquieren las relaciones sociales entre los productores locales, en el proceso de organización del SPCL.

6. Explicar los procesos de innovación, en el mismo proceso de organización del SPCL.

El área de estudio de la presente investigación se indica en el Mapa 1, en donde es posible localizar la ciudad de León.

Mapa 1. Ubicación de zona de estudio



Fuente: Elaboración propia (2008).

Ejes conceptuales y conceptos operativos

El concepto de sistema productivo local (SPL) funge como marco teórico en la presente investigación, para estudiar la construcción socioterritorial del proceso de organización industrial del calzado en León, Gto. La conceptualización de los sistemas productivos en la presente investigación, parte del estudio del territorio como el eje principal en la articulación de las múltiples relaciones de actores, empresas, sectores, recursos mercantiles y no mercantiles que componen la organización de dichos sistemas en contextos sociales específicos. Esto con el fin de argumentar que los SPL son entornos geográficos concretos con trayectorias específicas de adaptación al proceso de globalización, en los que se desarrollan procesos de especialización productiva con base en los elementos socioculturales propios del territorio en el que se ubican.

En este marco de ideas, en la presente investigación se recuperan las propuestas de análisis de las teorías de la regulación y la proximidad en torno a los SPL, con el fin de realizar un acercamiento a sus propuestas teórico – metodológicas que integran la perspectiva territorial en el análisis de las formas organizativas de producción y la construcción de mecanismos específicos de regulación de la vida económica con relación al contexto sociocultural donde se desarrollan dichos sistemas (Courlet y Pecqueur, 1994; Pecqueur, 2004; Kuri, 2007). De esta manera, las presentes teorías permitirán analizar la peculiar dinámica que adquiere el SPCL según el contexto temporal y la coyuntura económica de estudio, así como por el grado de articulación de los elementos socioculturales del territorio en el que se emplazan (Albuquerque, 2006; Lozano, 2007; Kuri, 2007; Caravaca, 1998 y Huelva, 2002).

En esta línea de argumentación, es importante resaltar las principales características de los SPL que se toman en cuenta en esta investigación:

- *El tipo de industria característico de la localidad:* los productos y procesos, niveles tecnológicos y formas de adquisición tecnológica que se llevan a cabo a partir de las peculiaridades territoriales. Esto es lo que ha sido llamado en la

literatura de los SPL como *especialización territorial*, la cual se desarrolla a partir de los conocimientos codificados y contextuales que intercambian los actores del sistema a través de las redes de aprendizaje que se forman gracias a su cercanía geográfica y cultural (Dei Ottati, 2006).

- Las *redes socioeconómicas* que articulan las cadenas productivas, mediante los encadenamientos productivos que surgen en los procesos de producción y comercialización en torno a un producto o sector específico, a partir de la interacción de los individuos, la cual se desarrolla en una dimensión espacio – temporal específica, que da lugar a una configuración territorial particular de los SPL (Betancour, Alonso, Arenas y Stienen, 2001).
- Un conjunto de *valores, reglas y pautas de comportamiento* que comparten los actores del SPL a partir su cercanía geográfica – cultural, los cuales les permiten desarrollar un conjunto de mecanismos de regulación que van a definir sus relaciones de cooperación y competencia en cuanto a la organización del sistema (Boschma, 2005; Saraví, 1998).
- La cantidad y calidad de *instituciones*, así como la relación entre ellas y la capacidad de formar redes institucionales para canalizar la resolución de conflictos, y así evitar las consecuencias destructivas de estos últimos sobre el equilibrio entre cooperación y competencia necesario para el funcionamiento del SPL (Helmsing, 1999).

El estudio de los SPL se complementa analizando las experiencias territoriales de los distritos industriales y clusters, con el fin de rescatar sus principales aportes teóricos para el estudio de la organización del SPCL. De los distritos industriales, se retoman algunos elementos teóricos que permiten analizar la estrecha relación que existe entre empresa, sociedad y territorio en la configuración de los sistemas productivos. Algunos de estos elementos son: la especialización productiva, la atmósfera industrial, las redes interempresariales, las normas y pautas de

comportamiento locales y el tejido institucional que componen la organización de dichos sistemas (Dei Ottati, 2003, 2006; Sforzi, 2007). Mientras que de los clusters (Porter, 1998) se resalta el análisis de las externalidades económicas que surgen de los encadenamientos productivos, pero, a la vez, se cuestiona la idea del territorio como simple soporte de las actividades económicas.

Asimismo, dada la diversidad de formas de articulación técnico – productivas – sociales que caracterizan a los SPL en su inserción en el contexto económico internacional, en la presente investigación se retoman también los conceptos de Cadenas Globales de Valor (CGV) y Gobernanza industrial (GI), los cuales permiten comprender los múltiples mecanismos de coordinación y/o organización que desarrollan los actores locales para insertarse en redes globales de producción, argumentando que no existe sólo un camino posible de inserción de estos sistemas en la globalización, sino que pueden desarrollar una pluralidad de estrategias de inserción a ésta a través de la activación y/o movilización de recursos globales y locales (Justo, 2004; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008)

En el siguiente cuadro se muestran y explican las características generales de los SPL y las experiencias territoriales que surgen de ellos, a fin de tener una noción más clara del marco teórico que guiará la presente investigación.

Cuadro 1. Experiencias territoriales de organización económica local.

Modelo	Definición Básica	Concepción del espacio	Características
Sistemas Productivos Locales	Surgen a partir de formaciones históricas territoriales producto de procesos de industrialización endógena o exógena. Es la base de toda forma de organización económico-territorial.	Producto de las diversas formas de articulación socio-territorial y temporal de los elementos sociales, políticos, culturales y económicos que definen la especialización productiva de un lugar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración de empresas de diversos tamaños. ▪ Especialización territorial. ▪ Relaciones mercantiles y no mercantiles. ▪ Sistema de valores culturales. ▪ Instituciones formales e informales. ▪ Multiplicidad de formas de organización entre los actores locales. ▪ Elementos territoriales específicos del lugar donde se emplaza el sistema. ▪ Articulación de recursos locales y globales.
Clusters	Se definen como una aglomeración territorial de empresas estrechamente relacionadas entre sí, especializadas en un mismo sector.	Soporte de la actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aglomeración territorial de empresas. ▪ Predominio de un sector económico. ▪ Vínculos hacia atrás, adelante y los lados entre las empresas. ▪ Ventajas competitivas. ▪ Externalidades económicas producto de la interacción de empresas.
Distritos Industriales	Entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada (Becattini citado en García, 2002: 4).	Espacio como construcción social e histórica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aglomeración espacial de empresas, con un predominio de las micro y pequeñas. ▪ Comunidad de personas. ▪ Relaciones sociales y económicas. ▪ Proximidad cognitiva y cultural. ▪ Redes de cooperación y aprendizaje. ▪ Redes institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación de la investigación

El principal elemento innovador de la presente investigación, es analizar la organización del SPCL a partir del estudio del territorio como un actor activo que da lugar a una diversidad de formas peculiares de interrelación de los elementos económicos, sociales y culturales que definen dicha organización. Esto se debe en gran parte a que no hay otras investigaciones que se enfoquen en el estudio del papel dinámico jugado por el territorio en el funcionamiento de la industria del calzado en esta localidad. Aunque cabe aclarar que existen algunos trabajos que reconocen la importancia de los elementos sociales y culturales en el desarrollo de la industria zapatera local, (Calleja, 1980; Calleja, 1994; Martínez; 2007; Martínez; 2006; Lebarthe, 1985), los cuales, sin embargo, no muestran la relevancia del territorio para comprender la organización y el desarrollo de la misma.

De este modo, en la presente investigación se propone el estudio la organización industrial del calzado a partir del concepto de SPL, como una categoría de análisis territorial que permite comprender la diversidad y complejidad de las formas de articulación entre los actores y las escalas territoriales en torno a una actividad económica específica, la cual posibilita el estudio de los agrupamientos empresariales desde las especificidades socioculturales del territorio, que generan una diversidad de formas de organización del trabajo y/o la producción.

De esta manera, con base en lo anterior, el principal aporte teórico de la presente investigación es la profundización del estudio del territorio en la organización de los SPL, con el fin de comprender y analizar la dinámica y configuración de estos sistemas como un proceso incrustado por el conjunto de normas y pautas de comportamiento culturales que definen las acciones e interacciones de los actores de un contexto social específico. Para concretar esto, la investigación reconoce las diferencias que existen entre el concepto de SPL y las experiencias de los distritos industriales y clusters, con el fin de realizar una propuesta conceptual clara y precisa de estos sistemas. En particular, esto se refiere a que, pese a la dificultad que se ha

manifestado en muchas investigaciones sobre la diferenciación del concepto de SPL con las experiencias a las que se hace alusión en este párrafo, la presente investigación trató de romper, hasta cierto punto, con los paradigmas que se han edificado a partir de las mismas, para argumentar a favor del estudio de los SPL desde el contexto territorial que los define, lo cual posibilita un mayor entendimiento de la diversidad de formas de organización productiva – territorial que surgen al interior de ellos. Aunque cabe aclarar que no se refutaron por completo estas experiencias, al contrario, se recuperaron sus aportes teórico – metodológicos más importantes para analizar la diversidad conceptual de las formas de organización económica local.

En este sentido, otro elemento característico de la presente investigación, es que busca analizar las múltiples formas de organización y articulación de los actores de los SPL, a partir de las diversas escalas territoriales de análisis de estos sistemas, ya sea desde la experiencia de los actores que se da en el espacio más próximo, como en la empresa donde laboran y la localidad a la que pertenecen, hasta los espacios regionales, nacionales y globales en los que se insertan los mismos a través del tejido de relaciones que construyen. En este punto se argumenta en favor del territorio como una *centralidad dialéctica*¹ que articula las diversas prácticas, relaciones e intercambios entre los actores sociales, que da lugar a las distintivas formas de organización de la producción en estos sistemas, por lo que la forma de abordarlos e interpretarlos se convierte en otro elemento innovador de la investigación en cuestión, ya que se fundamenta en la utilización de metodologías cualitativas para comprender la complejidad y diversidad de relaciones que conforman la singularidad sociocultural y territorial de los SPL, a diferencia de la mayor parte de las investigaciones relacionadas a esta temática, que se han basado, principalmente, en el estudio de los relaciones insumo – producto que conectan los encadenamientos productivos al interior de los mismos, por medio del análisis cuantitativo.

¹ Ramírez (2003) propone estudiar la totalidad de un proceso o sistema socioespacial por medio de la centralidad que juega el territorio al definir los atributos de la misma.

La relevancia de esta investigación se refuerza teóricamente con el estudio de las propuestas de análisis de las teorías de la proximidad y la regulación, las cuales enriquecen la conceptualización de los SPL para comprender la dialéctica global – local que define sus múltiples formas de organización socioproductiva. En el siguiente cuadro se resumen los aportes de estas escuelas al estudio multidimensional de las escalas territoriales en los SPL.

Cuadro 2. Aproximación de las teorías de la proximidad y la regulación al estudio de los SPL.

Línea teórica	Aporte con relación al estudio de los SPL
<p>Teoría de la proximidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción social de los procesos de aprendizaje (Gilly y Lung, 1994; Pecquer, 2004). • Ambiente sociocultural producto de las representaciones simbólicas del territorio y el conocimiento (Vallejo, 1997). 	<p>Conocimiento territorialmente contextualizado, cargado de simbolismos y significados, el cual es intercambiado por los actores del SPL en sus espacios más próximos.</p>
<p>Teoría de la proximidad y la regulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • División territorial del trabajo, desde adentro o por fuera del SPL (Courlet y Pecquer, 1994). • Intercambios locales y globales de información (Justo, 2004). • Redes formales y socioafectivas al interior del sistema (Pozas, 2004; Swedberg, 2001) 	<p>Múltiples formas de relaciones entre los actores locales y globales que dan lugar a una organización peculiar del SPL.</p>
<p>Teorías de la regulación y la proximidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régimen de acumulación macroeconómico (Lipietz y Leborgne, 1990). • Mecanismos de regulación locales y globales (Huelva, 2002; Neffa, 2006). • Dialéctica local – global de los SPL (Justo, 2004; Sturgeon, 2008). 	<p>Permite reconocer la interdependencia de lo mecanismos de regulación globales y locales que dan lugar a una diversidad de formas de organización de la producción y/o el trabajo en los SPL.</p>
<p>Teorías de la proximidad (Boschma, 2005)</p>	<p>Conjunto de normas y pautas de comportamiento culturales que se cristalizan</p>

<ul style="list-style-type: none">• Proximidad cultural• Proximidad institucional• Proximidad organizacional	en una serie de mecanismos de coordinación formales e informales entre los actores del SPL.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, cabe señalar que otro aporte importante de la presente investigación radica en el análisis de la experiencia de un conjunto de empresas que se integran en Cadenas Globales de Valor a través de la movilización de recursos locales y globales, que es posible por los mecanismos de coordinación que desarrollan las primeras en su interacción con otras firmas locales y globales. En concreto, la relevancia de este estudio de caso recae en analizar la estructura sociocultural y territorial de los diversos mecanismos de *gobernanza industrial*² que posibilitan la inserción de las empresas locales en Cadenas Globales de Valor, ya que la mayor parte de las investigaciones realizadas con respecto a esta temática se han fundamentado en los mecanismos verticales de gobernanza que establecen las empresas globales, sin tomar en cuenta la acción activa que desempeñan los actores locales en la organización de dichas cadenas (véase Sturgeon, 2008).

Metodología

Para dar cuenta de los objetivos planteados, en esta investigación se utilizaron estrategias metodológicas cualitativas, con el fin de comprender las diversas interacciones y relaciones entre los diferentes actores de la localidad, así como los elementos socioculturales que definen la dinámica y organización del SPCL.

El trabajo de campo fue de gran relevancia para concretar los objetivos de la presente investigación, ya que me permitió una relación más directa con los actores y el lugar de estudio, para así comprender la organización del SPCL desde una perspectiva más integral y diversa, articulando y retroalimentando la teoría con la realidad. El trabajo de campo se basó en el desarrollo de una muestra cualitativa de

² Cabe mencionar que recientemente se han revalorizado los estudios de gobernanza local, mediante múltiples casos que han evidenciado las diversas formas que adquiere la relación entre las instituciones y la sociedad civil en el establecimiento de mecanismos de cooperación en el entorno local. Así, en el ámbito industrial se ha recuperado también ésta teoría, con el fin de comprender mejor los elementos que definen la dinámica de las Cadenas Globales de Valor y las diversas relaciones interempresariales que surgen de ellas (Brunnengraeber, Dietz, Hirschl y Walk, 2006).

18 empresas³ de diferentes tamaños que se enfocan en distintas fases del proceso productivo del calzado, así como en 28 trabajadores de las mismas, lo cual me permitió entender cómo se organizan internamente las empresas a partir del conjunto de acciones de los actores sociales, para así comprender la heterogeneidad estructural del sistema productivo en cuestión. En específico, la heterogeneidad de la muestra cualitativa desarrollada en la presente investigación, me permitió comprender la complejidad y diversidad de las relaciones y formas de organización del trabajo y la producción que definen la singularidad del SPCL, a partir del estudio de las prácticas, representaciones y acciones concretas que desarrollan los actores locales en sus lugares de trabajo.

A continuación se muestran las características de las 18 empresas visitadas durante el trabajo de campo de la presente investigación.

Cuadro 3. Datos sobre las empresas del calzado visitadas en la ciudad de León Gto.

Nombre de la empresa	Num. de trabajadores	Producción semanal	Año de fundación	Ubicación	Tipo de zapato en el que se especializa	Tipo de mercado (Local, nacional, internacional)
1. Rosy ⁴	32	3000 pares	1993	El Coecillo ⁵	Dama moda	Local, nacional.

³ En este punto, cabe resaltar que la muestra cualitativa se divide en dos partes, por un lado, las 14 empresas visitadas en los dos primeros periodos de trabajo de campo (Enero, Febrero, Marzo, Abril), las cuales se tenían contempladas para cubrir la presente muestra; sin embargo, entre las primeras empresas visitadas, en el caso de Calzado Amanda surgieron más interrogantes sobre la dinámica del SPCL, en particular acerca de la integración de ésta en el sistema de empresas que coordina la firma Calzado León. En este caso, el productor de Calzado Amanda me puso en contacto con los productores de otras firmas de dicho sistema, así como con un representante de Calzado León, lo cual me permitió el desarrollo de una muestra cualitativa de 5 empresas (incluyendo a Calzada Amanda que está en las dos partes de la muestra cualitativa general de la investigación) sobre el mismo, para así recabar la información necesaria para elaborar el capítulo IV. Esta segunda parte de la muestra cualitativa de la investigación se llevó a cabo en los meses de Junio y Julio del año 2008.

⁴ A lo largo de la de la investigación, en los cuadros se hará referencia a las empresas únicamente con su número.

⁵ En esta zona se localizan la mayor parte de las fábricas pequeñas del zapato.

2. Calzado Amanda	39	6000 pares	1998	Periferia de la León	Dama	Local, nacional e internacional.
3. Calzado Brillit	700	150,000 pares	1972	Periferia de León	Zapato de niños	Local, nacional e internacional.
4. Calzado de la rosa	10	400 pares	1987	El Coecillo	Zapato de piel para hombre.	Local
5. Curtidores ⁶ SASD	22	1200 (cueros)	1995	Zona centro	Cuero Vacuno	Local.
6. Calza Plus	700	500 mil	1944	Periferia de León	Dama moda	Local nacional e internacional
7. Calzado HK2	87	28 mil pares	2005	Periferia de León	Zapato de piel para hombre	Local, nacional e internacional.
8. Calzado Alfa	35	2500	1947	Zona Centro	Zapato casual.	Local y Nacional.
9. Suelas Tauro.	13	4000 pares	2002	Zonas centro	Zapato Casual	Local.
10. Taller del calzado superior.	12	700 pares	1992	El Coecillo.	Zapato de niño.	Local.
11. Taller del Calzado.	7	300 pares	1986	El Coecillo.	Zapato de niño.	Local.
12. Calzado Explora	21	2500 pares.	1997	El Coecillo.	Zapato Casual de dama	Local.
13. Taller Calzado Moderno	14	1000 pares	1989	El Coecillo.	Zapato casual de dama.	Local.
14. Taller Betty.	11	600 pares	1988	El Coecillo.	Zapato casual de dama.	Local.
15. Calzado León.	305	75,000 pares.	1977	Periferia de León.	Variado.	Local, nacional e internacional.
16. Calzado Gomis ⁷ .	24	4,500 pares.	1993	Zona centro.	Niño.	Local, nacional e internacional.
17. Cheap shoes.	31	5,200 pares.	1991	Zona centro.	Zapato de hombre	Local, nacional e internacional.

⁶ Esta empresa se dedica a la curtiduría, la cual representa el inicio de la fase de producción del calzado.

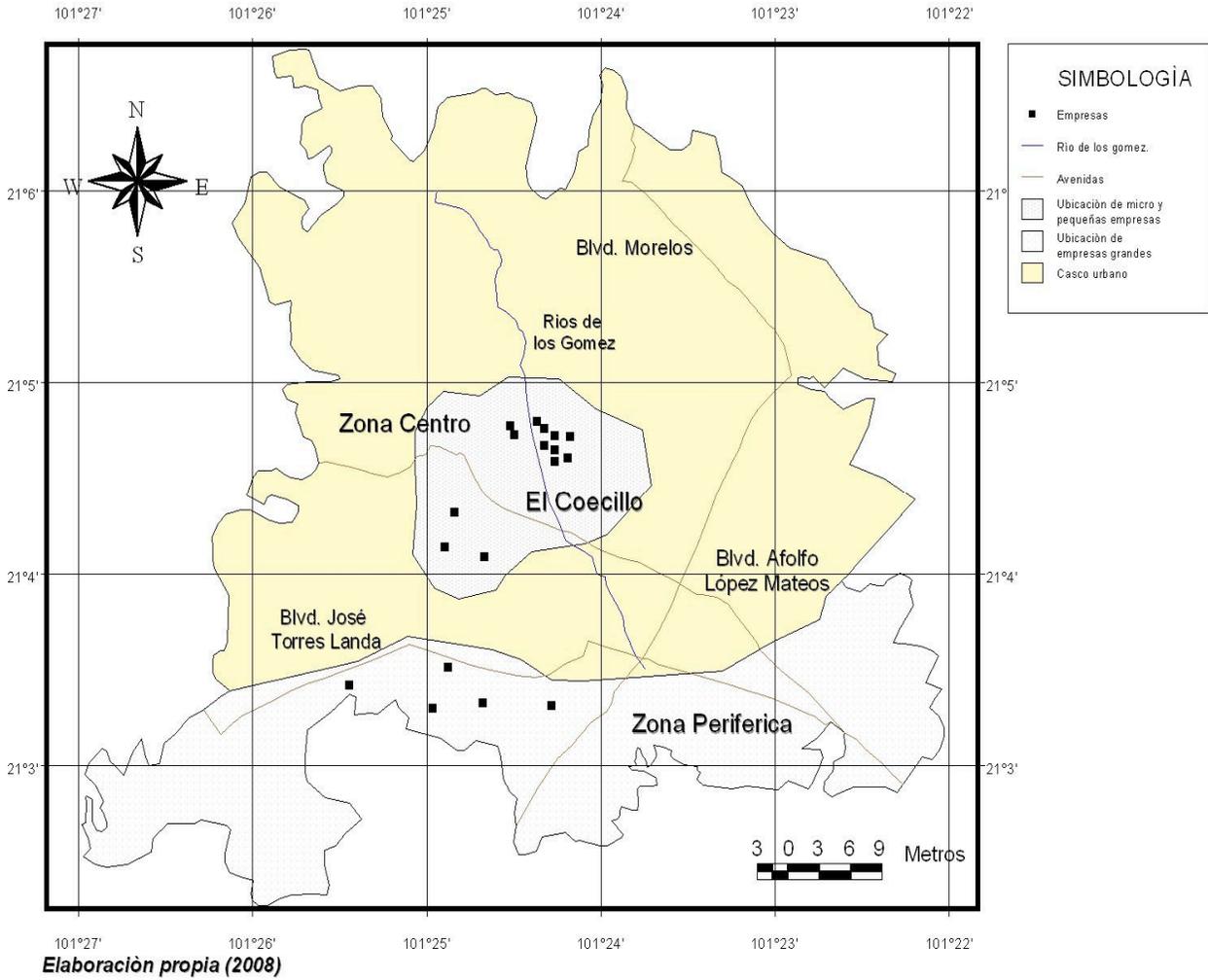
⁷ Las empresas 16, 17 y 18, junto con la firma Calzado Amanda (num. 2), están integradas al sistema de empresas que ha desarrollado y coordinado la empresa Calzado León (num. 15), el cual se analiza en el capítulo 4.

18. Calza lead.	28	4,600 pares.	1990	El Coecillo.	Zapato casual.	Local, nacional e internacional.

Fuente: Trabajo de campo, Enero, Febrero, Marzo, Abril, Junio y Julio 2008.

En el siguiente mapa se muestra la localización de las empresas de la muestra, la cual responde a un cierto patrón espacial: las micro y pequeñas empresas se ubican principalmente en el centro y las grandes en la periferia de la ciudad, lo cual se puede entender por la tradición productiva que han tenido las primeras en la localidad.

Mapa 2. Ubicación de empresas en la zona metropolitana de León, Gto.



Las estrategias metodológicas para la producción de la información empírica que se utilizaron en esta investigación fueron:

- *La observación participante* (Flick, 2004), que me permitió involucrarme en la realidad socioterritorial analizada. Esta estrategia la apliqué durante todo el trabajo de campo, por medio de estancias prolongadas en la ciudad de León. A través de ésta me concreté, principalmente, en visitar las empresas de algunos productores con los que había establecido contacto antes de iniciar el trabajo de campo, con el fin de entablar una mayor comunicación con ellos, la cual me facilitó la comprensión de las interacciones que establecen con otros

actores del SPCL. Además, mediante la participación en las empresas del calzado visitadas, logré conocer más profundamente el campo de estudio, acceder a otros productores locales, pero sobretodo delimitar más los objetivos de mi investigación.

- Con base en la observación participante, logre reconstruir de manera más detallada los procesos y tendencias que caracterizan el SPCL. En primer lugar logre establecer la *observación directa – descriptiva*, que me permitió la elaboración de descripciones generales en tanto que me dio una orientación de la realidad estudiada. Después realice la *observación localizada*, mediante una perspectiva más relacionada a mis intereses de estudio. Al final, efectué la *observación selectiva* con la cual pude desarrollar descripciones densas en torno a las formas de producción de las empresas, los roles de los empleados, y las interacciones de los actores del SPCL. Esto es lo que Flick (2004) denomina como *fases de la observación participante*.
- En este sentido, la observación participante me permitió también utilizar *la técnica de la bola de nieve* (Taylor y Bodgan, 1987) para identificar a los posibles productores a entrevistar, por medio de las redes que iba tejiendo conforme visitaba a una empresa o entrevistaba a un productor.
- *Entrevistas*: Dentro de las entrevistas que realice a los productores y trabajadores de las empresas, se pueden marcar dos tipos: *las entrevistas etnográficas* y *las entrevistas semiestructuradas* (Flick, 2004). Las primeras tienen que ver con la observación participante que realicé en las empresas, a las cuales denomina el mismo autor como *situaciones de entrevista*. Estas entrevistas surgieron en medio del ambiente de confianza que establecí con los trabajadores y los productores de las empresas, a través de conversaciones amistosas y espontáneas vinculadas a ciertos objetivos de mi investigación, mismas que dieron lugar a la realización de las *entrevistas semiestructuradas*, ya que de esta manera los entrevistados se sintieron con

la suficiente confianza para contestar las preguntas que les iba planteando, y así por medio de éstas relacioné mejor la percepción de los actores locales con mi objeto de investigación. Aunque cabe resaltar que los dos tipos de entrevista estuvieron presentes en todo el trabajo de campo, complementándose para ayudarme a comprender las representaciones y significaciones de los actores locales en relación con el SPCL y sus propias empresas, y así desentrañar más detalladamente su relación con el entorno socioproductivo local.

- *La información de fuentes secundarias:* Los trabajos que se han elaborado sobre el estado de Guanajuato, la región del Bajío, la localidad de León, así como la información obtenida de las diferentes instituciones públicas y privadas sobre el desempeño nacional y global del sector calzado, me permitieron tener un panorama más claro de los antecedentes históricos y las múltiples escalas que intervienen en la dinámica actual de la organización de la industria del calzado en León, Gto.

Estructura de la investigación

La presente investigación está organizada de la siguiente forma: en el primer capítulo, se lleva a cabo la revisión y discusión conceptual de los SPL, recuperando las propuestas de análisis que han desarrollado las teorías de la regulación y la proximidad en torno a los mecanismos de regulación territorial que definen la organización de los mismos, y analizando algunas de las diversas experiencias territoriales que surgen de ellos (Distritos Industriales y Clusters). Además, se lleva a cabo un análisis de los conceptos de Cadenas Globales de Valor y Gobernanza Industrial para comprender mejor la inserción de los SPL en el proceso de globalización.

En el segundo capítulo, se estudia el contexto socioeconómico de la industria del calzado a nivel nacional e internacional. Asimismo, se muestran las características generales de la organización productiva en torno a este sector en la ciudad de León.

En el capítulo tres, se analizan las características de la organización del SPCL, enfatizando en la importancia que tiene el territorio en la articulación de los elementos sociales, culturales y económicos que definen al sistema. Los elementos del sistema que se toman en cuenta para el presente capítulo son: 1) Cadenas de producción del cuero – calzado, 2) Especialización económica territorial, 3) Procesos de innovación, 4) Redes de cooperación y competencia, 5) Valores socioculturales locales, y finalmente 5) El rol de las instituciones locales.

En el capítulo cuatro, se analiza la dinámica y conformación del sistema de empresas coordinado y desarrollado por la firma Calzado León, resaltando el papel de la gobernanza industrial de esta empresa en la integración y coordinación de dicho sistema en Cadenas Globales de Valor, como situación o experiencia de complementariedad productiva opuesta a lo que se observa en el capítulo tercero.

Finalmente, se presentan las conclusiones en las que se resaltan, con base en el trabajo empírico, los elementos característicos de la organización socioterritorial del SPCL, los cuales dan cuenta de diversas dinámicas socioproductivas que se interrelacionan y, en algunos casos, se contraponen dentro del mismo.

Capítulo 1. Los sistemas productivos locales y sus dinámicas socioterritoriales.

Con la reestructuración posfordista⁸, ha adquirido mayor importancia el estudio de la configuración de los Sistemas Productivos Locales (**SPL**), por considerarlos la expresión territorial de la reorganización de la producción industrial donde se observan los cambios en los métodos de trabajo al interior de las empresas, así como las redes económicas y sociales que articulan los espacios locales con la economía global (González, 2008). De este modo, las recientes discusiones en torno a los SPL argumentan la necesidad de ir más allá de la noción funcionalista del territorio, con el fin de entender la multiplicidad y complejidad de las formas de organización de las actividades económicas que se expresan en estos sistemas.

En este sentido, el presente capítulo argumenta en favor del estudio del territorio mediante la definición conceptual de los SPL, para analizar su papel activo en las múltiples formas de organización socioeconómicas que se desarrollan en éstos. Para complementar esto, se discuten también las similitudes, diferencias y aportaciones de las teorías de la regulación y la proximidad, principalmente de la escuela francesa, las cuales tratan de analizar, desde distintos enfoques, las diferentes formas de interrelación de los elementos sociales, culturales y económicos que definen el papel del territorio en el funcionamiento de los SPL.

⁸ En la década de los años setenta surgió el paradigma de desarrollo pos - fordista a causa de las transformaciones del modelo fordista, el cual se basaba en la organización de la producción en masa, en el que el estado y las grandes empresas tenían un poder ilimitado en la regulación de las relaciones económicas. En cambio, el modelo pos – fordista se basa en la organización flexible de los sistemas de producción industrial con una evidente división territorial del trabajo, así como también en una mayor desregulación del estado y una internacionalización de las economías nacionales (González, 2008). Sin embargo, es importante aclarar que pese al surgimiento de nuevas formas de organización productiva más flexibles, el fordismo no ha desaparecido por completo, ya que una gran parte de las políticas económicas, industriales y territoriales de los estados siguen impulsando la industrialización en grandes plantas y la urbanización concentrada. Dicho de otra forma, el fordismo no se acaba, sino más bien el capitalismo obliga a que los territorios presenten diferentes formas de organización productiva, a partir de sus particularidades socioterritoriales (Díaz, 2005).

Asimismo, en el presente capítulo se analizan las experiencias concretas de organización económica – territorial de los clusters y distritos industriales, para analizar y comparar sus propuestas teóricas – metodológicas en el estudio de la dinámica y configuración de los SPL.

Por último, se analizan las múltiples experiencias territoriales que surgen de la relación entre los elementos locales y globales en los SPL, en especial las diversas formas de *gobernanza industrial*, territorialmente contextualizadas, que coordinan y/o dirigen la articulación de los actores y recursos locales en cadenas globales de producción. Este punto enfatiza, principalmente, en la forma de inserción activa de los SPL en el proceso de globalización, mediante el argumento de que las *cadenas globales de bienes o valor* se integran a partir de los recursos territoriales y las formas de organización que se desarrollan en los contextos socioterritoriales específicos de estos sistemas.

1.1 Definición conceptual de los Sistemas Productivos Locales

En el presente apartado se muestran y analizan los aportes conceptuales al estudio de los SPL que han realizado diversos autores provenientes de diferentes disciplinas sociales. Cabe aclarar que el nivel de coordinación e integración de los SPL produce que éstos adquieran dinámicas y/o características muy variadas en función del entorno local que les es propio. A partir de este concepto se analizan las experiencias concretas de los distritos industriales y de los cluster, en donde se señalará las diferentes formas de integración de la relación territorio, economía y sociedad (Kuri, 2007, Cividanes, 2001 (B)). De este modo, la definición conceptual que se presenta en este apartado pretende rescatar la complejidad económica, social y territorial de los SPL, para analizar las diferencias de los modelos de organización productiva local que se analizan más adelante.

Lozano (2007) afirma que los SPL son formaciones históricas territoriales que surgen a partir de procesos de industrialización endógena, o producto de la

descentralización de grandes empresas o aglomeraciones territoriales. Estos territorios se integran por una red industrial formada por empresas, actores, actividades, instituciones, recursos y relaciones económicas y extraeconómicas que pueden potenciar el desarrollo de una localidad. Así, estos entornos territoriales son entendidos más allá de una agrupación de empresas, ya que la simple concentración territorial de éstas no propicia la existencia de un SPL. En palabras de Sforzi, “una empresa no forma parte del sistema por el hecho de ubicarse en un lugar determinado alrededor de otras, sino que tiene que integrarse al mismo a partir de una serie de interdependencias no – mercantiles, así como desarrollar patrimonios de relaciones y conocimientos” (Sforzi citado en Lozano, 2007: 178).

Asimismo, Benko (2006), Dei Ottati (2006) y Helmsing (1999) resaltan la importancia del territorio en la formación de los SPL, al afirmar que éstos se forman en localidades específicas, mediante los procesos de especialización productiva que llevan a cabo los actores locales por medio del desarrollo de mecanismos de regulación territorial que rigen sus intercambios de conocimientos, permitiendo así el surgimiento de conocimientos específicos en torno a la actividad productiva predominante en la localidad, en su intento por integrarse de manera exitosa a la globalización.

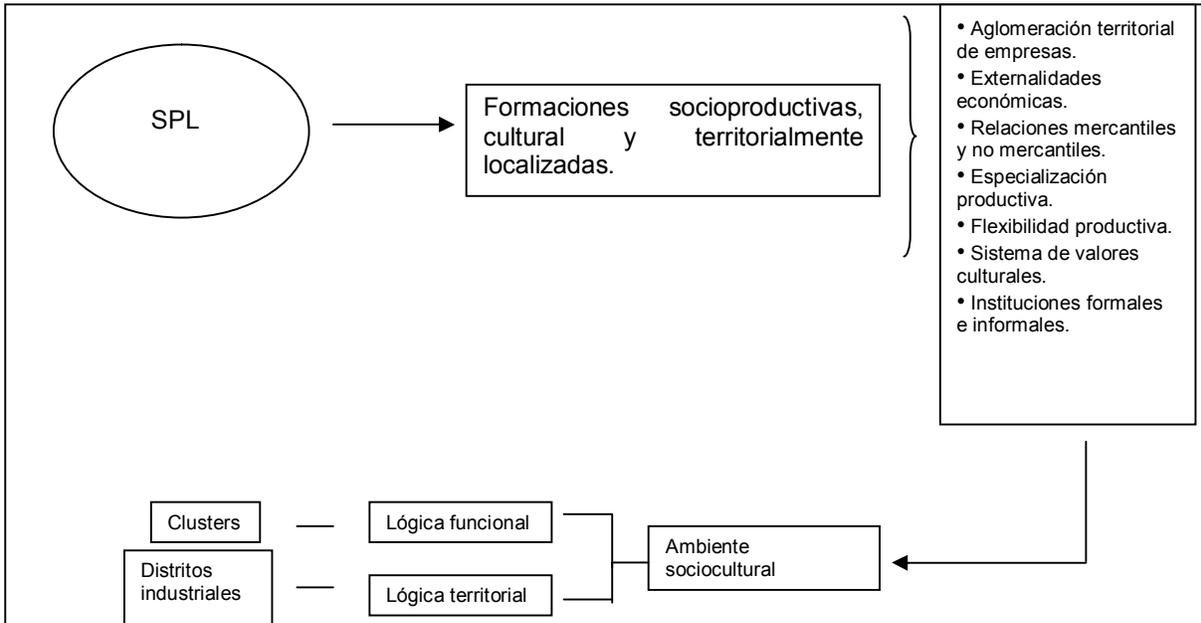
De esta manera, los SPL surgen en territorios y contextos socioculturales específicos, definidos por un sistema de instituciones formales e informales construidas por los actores locales en su interacción cotidiana, en los cuales se forma una especialización productiva a partir de los rasgos distintivos que adquiere la organización de la producción, la cual se caracteriza, principalmente, por una flexibilidad productiva que le permite al sistema presentar distintas dinámicas para responder a las adversidades macroeconómicas (Garofoli, 1994). Con respecto a esto, Kuri (2007) agrega que los SPL son conjuntos territoriales que se organizan en torno a recursos materiales e inmateriales, los cuales se caracterizan por tener una cultura productiva históricamente constituida, basada en un sistema de relaciones de cooperación y competencia entre los actores sociales, que está definido por un

conjunto de normas y pautas de comportamiento culturalmente compartidas por los actores en cuestión.

Los SPL se pueden configurar conforme a dos lógicas: una lógica funcional y otra lógica territorial, mediante las cuales dichos sistemas adquieren dinámicas específicas de organización del trabajo y la producción. La primera hace referencia a la forma de organización que siguen las empresas del sistema con el fin de disminuir los costos de transacción y producción, de acuerdo a un conjunto de factores macroeconómicos que determinan su ubicación en el mismo, lo cual hace que el territorio funcione sólo como un elemento pasivo. La lógica territorial implica fuertes lazos de las empresas con el territorio en el cual se ubican. Así, el territorio representa no sólo un soporte físico de la actividad económica, sino un elemento activo integrador de las relaciones sociales y empresariales, de las instituciones formales e informales, de la cultura local y de los recursos económicos y extraeconómicos que se han desarrollado en los SPL (Maillat y Kerbit citados en Lozano, 2007).

En esta línea de argumentación, a continuación se analizan las similitudes y diferencias entre las propuestas de análisis de las teorías de la regulación y la proximidad en torno a las formas posibles de articulación del territorio, la economía y la sociedad en los SPL, en donde se argumenta, principalmente, que la primera desarrolla una visión económico determinista sobre el territorio, mientras que la segunda concibe a éste como una construcción sociocultural.

Esquema 1 Dinámica estructural de los Sistemas productivos locales



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Acercamiento al estudio de los sistemas productivos locales desde la teoría de la regulación y la teoría de la proximidad.

Aportes de la escuela regulacionista

La escuela regulacionista⁹ ha sido una de las corrientes de pensamiento que le ha dado un giro teórico – metodológico importante al estudio de los SPL, en tanto que le

⁹ Esta corriente de pensamiento surgió en Francia a finales de la década de los años setenta y comienzos de la década de los ochenta, con el fin de estudiar las transformaciones económico – sociales que estaban surgiendo a causa de la reestructuración productiva global, que llevo a su fin a la hegemonía del modelo de desarrollo fordista y a la corriente de pensamiento teórico que lo defendía, misma que se caracterizó por generalizar la estructura de este modelo de desarrollo en el análisis de las diversas realidades socioproductivas, lo cual, definitivamente, les impidió reconocer la complejidad y heterogeneidad de las formas de organización productiva que se desarrollan en los territorios. Ahora bien, pese a que la escuela regulacionista francesa tiene orígenes estructuralistas de corte económico, basados en estudios generales y lineales de los procesos que caracterizan al capitalismo, su acercamiento a disciplinas como la Geografía y la Sociología han llevado a esta escuela a interesarse en el estudio de la problemática espacial de las formas de organización

ha dado un papel importante al estudio de los mecanismos de regulación que intervienen en la organización de dichos sistemas, así como en la inserción de estos espacios locales en la globalización.

La teoría regulacionista se acerca profundamente al estudio de los SPL, al integrar la perspectiva territorial en el análisis de las formas organizativas de producción y la construcción de mecanismos específicos de regulación de la vida económica, con el fin de comprender de manera sistémica la inserción de estos sistemas en el ámbito económico global (Huelva, 2002). Así, a partir de los cambios económicos, sociales y territoriales que se estaban produciendo en la década de los años ochenta por la reestructuración productiva global, los regulacionistas se preocuparon por el mosaico de espacios productivos que estaba surgiendo con dicha reconversión, mediante la revalorización del estudio de los SPL en sus diversas modalidades territoriales (Courlet y Pecqueur, 1994; Pecqueur, 2004; Kuri, 2007).

Más concretamente, los aportes de la teoría regulacionista al estudio de los SPL se entienden en función de tres ejes de análisis teórico: 1) una forma concreta de organización del trabajo; 2) Un régimen de acumulación, producto de la estructura macroeconómica; y 3) Un modo de regulación constituido por normas y reglas institucionales. El primer punto permite entender la forma como se organizan los procesos productivos que articulan los diferentes agentes del SPL, a partir de la estructuración de la división social del trabajo intra e interempresas. El régimen de acumulación se refiere a los factores macroeconómicos que afectan la dinámica y organización de los SPL, que se traducen en sus formas y estrategias concretas de inserción en la globalización. Por último, el modo de regulación se refiere a las instituciones o pautas de comportamiento socialmente codificadas que definen la articulación de los actores del SPL y, por consiguiente, la organización interior y exterior de dichos sistemas. En síntesis, lo que tratan de exponer los regulacionistas con los tres aspectos mencionados, es que la configuración de un SPL está

productiva. (González, 2008; Rosales, 2006; Ramírez, 1996; Aglietta, 1998; Boyer, 1987; Veltz, 1999).

estrechamente ligada al régimen de acumulación nacional o macroeconómico, y a una forma específica de organización de la producción que responde a un modo de regulación socialmente construido en el contexto territorial donde se emplaza el sistema (Lipietz y Leborgne, 1990; Rosales, 2006; Neffa, 2006).

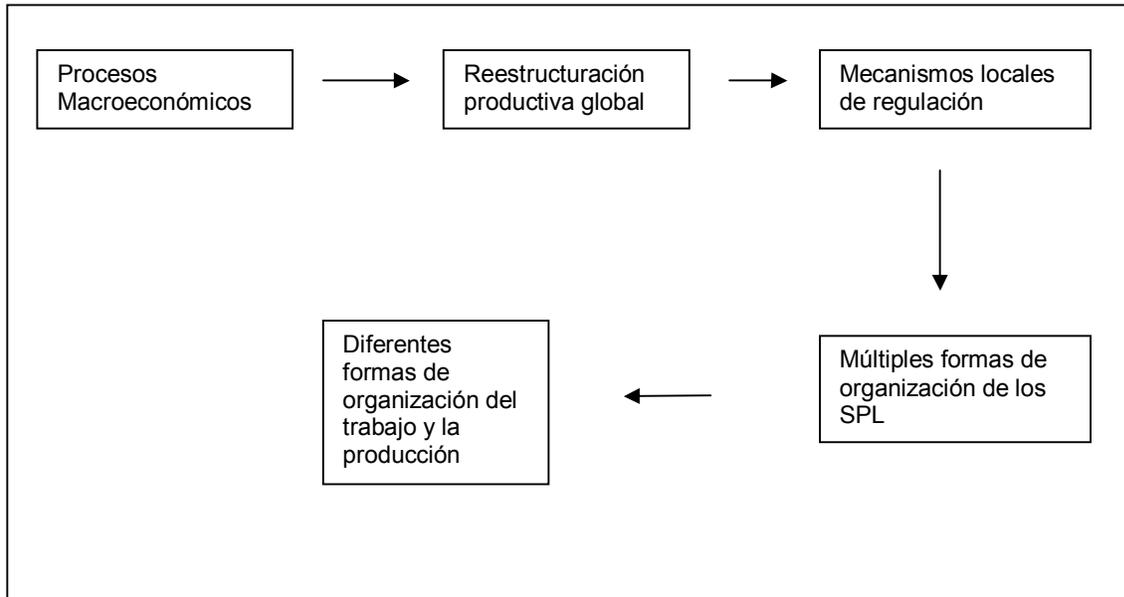
Por consiguiente, los SPL pueden adquirir diversas dinámicas según las especificidades de la formación social en la que se desarrollan y la coyuntura macroeconómica a la que se enfrentan constantemente. Es por esto en gran parte que los regulacionistas afirman que la organización de los SPL debe entenderse desde los mecanismos de regulación o arreglos institucionales que los actores sociales de un contexto territorial específico desarrollan para responder a las adversidades macroeconómicas, lo cual se traduce en diferentes formas de expresión territorial de la organización de la producción en los entornos locales (Ramírez, 2003; Neffa, 2006; Huelva, 2002; Benko y Lipietz, 1995). De esta manera, los regulacionistas afirman que la organización de los SPL responde a temporalidades y territorialidades determinadas. Con base en esto, esta corriente teórica plantea el concepto de *“heterogeneidad estructural”* para comprender la diversidad de formas de organización que adquieren los sistemas productivos para enfrentar las adversidades del contexto macroeconómico (Huelva, 2002; Neffa, 2006; Rosales, 2000; Ramírez, 2000).

En esta línea de análisis, la escuela regulacionista argumenta que no existe un modelo único y estático de la organización de la producción y el trabajo, sino una multiplicidad de formas de organización económico – social que se expresan, principalmente, en las diversas dinámicas territoriales de los SPL (Rosales, 2006; Garofoli, 1994; Ramírez, 1996; Veltz, 1999).

En definitiva, la escuela regulacionista aporta elementos teórico – metodológicos importantes en el estudio de los SPL, a partir del énfasis que le brinda a la reflexión sobre las diversas formas de organización productiva que pueden presentar estos sistemas según el grado de articulación y diferenciación de los elementos

económicos y sociales que componen su estructura, en su relación con el mercado internacional. Sin embargo, pese a que los regulacionistas han reconocido la importancia del territorio en el estudio de los SPL, estos teóricos no han profundizado en el análisis de los componentes del territorio que actúan de forma activa en la configuración de estos entornos, pues argumentan que estos sistemas son, principalmente, una expresión territorial de los procesos económicos de índole global, dejando ver de esta manera su concepción del territorio como un elemento pasivo en la organización de los procesos productivos, así como también su mayor interés por la importancia del régimen de acumulación macroeconómico en la estructuración de los espacios locales de producción. Así, esta concepción regulacionista favorece el estudio unidireccional de forma vertical de los factores económicos y sociales en la organización de los SPL (tal como se muestra en el esquema 1), relegando a un segundo plano los elementos territoriales que definen su conformación y evolución. Es por esto que, para complementar los aportes de la escuela regulacionista, surge también en Francia una corriente teórica enfocada en el análisis del papel específico que juega el territorio en los procesos de organización de la producción y el trabajo, la cual se analiza en el siguiente apartado a fin de integrar una perspectiva más clara sobre el territorio en la discusión teórica en torno a los SPL (Gilly y Lung, 2004; Pecqueur, 2004).

Esquema 2. Teoría de la regulación y SPL.



Fuente: Elaboración propia.

Aportes de la teoría de las dinámicas de proximidad

La corriente de las dinámicas de proximidad¹⁰ se centra en el estudio de la organización de los SPL desde la cultura y el territorio que la define. Los teóricos que conforman esta corriente han redefinido el concepto de territorio a fin de entender de manera integral su complejidad y articulación en la formación de los SPL. Pecquer (2004 a), 2004 b)) afirma que el territorio no es sólo un espacio de

¹⁰ La escuela de las dinámicas de proximidad, fundada en Francia a mediados de los años ochenta, principalmente por geógrafos y sociólogos, puso al territorio en el centro del debate en torno a la organización de los SPL, para argumentar que la competencia en el mercado internacional no se basa sólo en factores macroeconómicos que surgen de los regímenes de acumulación dominantes, sino más bien se centra en las ventajas competitivas desarrolladas a partir de los recursos territoriales específicos de los SPL (Aydalot, 1984; Courlet, Judet, 1985; Lacour, Claude 1987; Lacour, Puissant, 1987; Lacour, 1985; y Pecquer, 1987, citados por Courlet y Pecquer, 1994). Estos aportes realizados por los pioneros de la escuela de las dinámicas de la proximidad, provocaron un gran eco entre los investigadores interesados en el estudio de los SPL, principalmente en Francia, donde algunos de los pioneros de esta escuela junto con otros investigadores recientemente interesados en los estudios de la proximidad, cuestionaron más a fondo los postulados científicos de los teóricos de inspiración macroeconómica y neoclásica, esencialmente de corte económico, para refutar la noción funcional del territorio en el estudio de los SPL (Pecquer, 1998; Pecquer, 2004; Gilly y Lung, 2004; Coissard y Pecquer, 2007; Landel y Pecquer, 2004; Talbot, 2006).

aplicación de la política pública y/o mero soporte de la actividad económica, sino es resultado de un proceso de construcción y delimitación de los actores sociales, el cual se cristaliza en una serie de recursos que le permiten al sistema enfrentar las adversidades de la globalización. Por su parte, Gilly y Lung (2004) y Courlet y Pecquer (1994) definen al territorio como una construcción social a partir de las prácticas y representaciones sociales que los actores económicos internalizan a través de un conjunto de normas y volares culturalmente compartidos, que define la dinámica y evolución de los SPL, por lo que, desde el punto de vista de estos autores, el territorio pasa de ser concebido como un simple soporte a un elemento activo en la organización de estos sistemas¹¹.

El argumento central de esta corriente de pensamiento es que los SPL surgen en territorios y contextos socioculturales específicos, en los cuales se presenta una particular forma de organización del trabajo y la producción a partir de la dinámica de las interacciones entre los actores sociales, las cuales responden al conjunto de valores y normas culturales compartidas por un grupo social específico a lo largo de la construcción histórica del territorio. Con base en lo anterior, la escuela de la proximidad pretende estudiar las trayectorias históricas de industrialización de los SPL a partir del ambiente sociocultural propio del territorio en el que se emplazan, lo cual se cristaliza en la base de conocimiento tácito inscrita culturalmente en su dinámica y organización (Courlet y Pecquer, 1994; Pecquer, 2004 b); Vallejo, 1997). Para concretar lo anterior, a continuación se presentan los elementos propuestos por la escuela de la proximidad para estudiar la formación y organización de los SPL (Gilly y Lung, 2004; Pecqueur, 2004; Courlet y Pecqueur, 1994; Vallejo, 1997; González, 2008; Rosales, 2006):

- *La esfera productiva*: Surge por los procesos de división del trabajo existentes al interior de los SPL, los cuales son posibles por la cercanía

¹¹ En esta misma línea de argumentación, con el fin de reforzar esta perspectiva sobre el territorio, cabe citar la definición propuesta por Gilberto Giménez (2000), quien menciona que el territorio presenta una lógica diferenciada y específica como resultado del grado de valoración, apropiación y representación instrumental – funcional o simbólico - expresivo de un grupo social específico sobre un espacio determinado.

social y cultural que existe entre los actores sociales de un contexto territorial específico, misma que favorece la organización y circulación de la información entre los mismos.

- *La dimensión histórica del territorio:* Entender la historia del territorio donde se desarrolla un SPL es de gran importancia para comprender el ambiente sociocultural que define su trayectoria de industrialización. Para facilitar el acercamiento al estudio histórico del territorio en los SPL, la escuela de la proximidad propone un acercamiento a la teoría económica evolutiva a fin de comprender cómo se reorganizan continuamente las interacciones de los actores sociales con el territorio, lo cual se traduce en las diversas formas de evolución de dichos sistemas, de acuerdo a las particularidades del territorio en que se emplazan y a la coyuntura económica del momento.
- *La construcción social de los procesos de aprendizaje:* El intercambio de conocimientos entre los actores sociales de un SPL da lugar a lo que comúnmente se ha denominado como proceso de especialización productiva. Este proceso se lleva a cabo a través de la interrelación entre los miembros de un grupo social específico que comparten y socializan una base de conocimiento tácito común, desarrollado históricamente por el grupo social en cuestión por medio de la movilización de múltiples valores y prácticas culturalmente compartidas.
- *La regulación institucional:* La corriente de la proximidad introduce el concepto de *regulación territorial* para analizar los mecanismos de ajuste del mercado dentro de los SPL, imbricados por las relaciones sociales y culturales que se despliegan en un territorio específico. Así, la *regulación territorial* se entiende a partir de los mecanismos de

ajuste económicos, sociales y culturales que rigen la organización de estos sistemas.

Los teóricos de la escuela de la proximidad afirman que los elementos territoriales antes mencionados se expresan en múltiples formas de proximidad que articulan la organización de los SPL, entre las cuales proponen estudiar, principalmente, la *proximidad geográfica* (distancia física de los actores), la *proximidad organizacional* (redes organizacionales entre actores sociales) y la *proximidad institucional* (mecanismos de regulación territorial), mismas que proporcionan un panorama general sobre el papel jugado por la *proximidad territorial* en la interrelación de los actores sociales que articulan los procesos de especialización productiva en contextos territoriales específicos (Gilly y Lung, 2004; Pecqueur, 2004 a); Trembley, Klein, Fontan y Rousseau, 2004).

Asimismo, Boschma (2005), Lagendijk y Lorentzen (2007), Lorentzen (2007), y Oerlemans y Meeus (2004), a partir de estudios de casos concretos, han diversificado el estudio de las formas de proximidad territorial que permiten entender la organización de los SPL, proponiendo, además de las formas que ya se habían planteado desde la escuela francesa, dos categorías más de análisis de la proximidad territorial (*proximidad cognitiva* y *proximidad social*) a fin de profundizar más en el estudio de los elementos socioterritoriales que articulan los SPL. Sin embargo, estos autores reconocen también que pese a las externalidades positivas que puede ocasionar la proximidad territorial en ciertos sistemas productivos, los estudios de caso han mostrado que una excesiva presencia de ésta puede provocar efectos negativos en la organización de dichos sistemas. En el siguiente cuadro se muestran las características positivas y negativas de las formas de proximidad propuestas por estos autores:

Cuadro 4. Formas de proximidad territorial.

Tipo de proximidad	Características	Desventajas
Proximidad cognitiva	Cercanía cultural entre un conjunto de actores sociales, quienes comparten un sistema de creencias, visiones del mundo y valores históricamente desarrollados en un contexto territorial específico, lo cual se cristaliza en la base de conocimiento tácito compartido por éstos en los SPL.	El exceso de proximidad cognitiva puede ocasionar conflictos socioculturales entre los actores sociales, que pueden impedir el intercambio de conocimiento.
Proximidad organizacional	Conjunto de mecanismos y arreglos organizacionales que coordinan la transferencia de conocimientos entre los actores locales.	Demasiada proximidad organizacional puede ocasionar una rígida coordinación entre los actores que impediría la flexibilidad productiva del SPL.
Proximidad social	Relaciones económicas entre actores, incrustadas socialmente, las cuales se basan en la confianza y amistad desarrollada por ellos mismos a lo largo de su experiencia en el SPL. Estas redes estimulan el aprendizaje colectivo y la cohesión del sistema.	La excesiva proximidad social puede propiciar la formación de redes endogámicas entre los actores, las cuales podrían impedir los procesos de aprendizaje colectivo al interior de los SPL, así como también el intercambio de conocimientos con otros espacios, ya sea nacionales o globales. Además, la excesiva socialización de los intercambios económicos puede impedir la falta de información clara y coherente sobre el mercado, que se traduciría la ausencia de una cultura empresarial entre los actores del sistema.
Proximidad institucional	Conjunto de normas, convenciones, valores, expectativas y rutinas culturalmente compartidas por un grupo social específico, que regulan las relaciones entre los actores sociales, disminuyendo de esta forma la incertidumbre y el surgimiento de comportamientos oportunistas.	Una rígida regulación institucional puede impedir el desarrollo y la evolución del SPL, debido en gran parte a que los mecanismos institucionales rigurosos pueden limitar y/o determinar el comportamiento de los actores sociales, hasta impedirles establecer relaciones fructíferas con otros actores, o desarrollar nuevos conocimientos específicos.

Proximidad Geográfica	Cercanía física y espacial entre los actores sociales de un SPL, la cual posibilita el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivo.	Una dependencia total de los actores sociales de un SPL a la proximidad geográfica puede ocasionar el encapsulamiento del sistema y, por lo tanto, limitadas posibilidades de insertarse exitosamente en el mercado internacional.
-----------------------	---	--

Elaboración propia con base en las lecturas de Boschma (2005), Lagendijk y Lorentzen (2007), Lorentzen (2007), y Oerlemans y Meeus (2004).

En síntesis, las cinco formas de proximidad expuestas anteriormente se complementan fuertemente en el estudio de la configuración de los SPL, sin que alguna de ellas sea más relevante que otra, pues cada una aporta una parte singular para comprender cómo se articulan cotidianamente los actores sociales de un SPL dentro de un contexto socioterritorial específico, lo cual da lugar a una forma particular de organización del trabajo y la producción, así como al desarrollo de un conocimiento tácito distintivo. Es por esto que Boschma (2005) afirma que si bien estas formas de proximidad pueden propiciar externalidades positivas y negativas en ciertos contextos, no existe un modelo general aplicable a las mismas, al contrario, el estudio de la dinámica de la proximidad de un SPL debe entenderse desde el contenido social, histórico y económico del territorio en el cual se desarrolla dicho sistema, por lo que el equilibrio fructífero de las diferentes dinámicas de proximidad será viable sólo en formaciones territoriales altamente cohesionadas en su interior y bien articuladas con su exterior.

En definitiva, la teoría de las dinámicas de proximidad complementa y enriquece los aportes de la teoría de la regulación para el estudio de los procesos de organización de los SPL. En tanto que la escuela regulacionista enfatiza en el estudio de los factores macroeconómicos que dan lugar a formas de regulación concretas que se expresan en diversas formas territoriales de los SPL, los teóricos de la proximidad profundizan en el estudio de las particularidades socioculturales del territorio para entender la formación y la organización histórica de dichos sistemas ante diversas coyunturas macroeconómicas (Ver esquema 2). Para comprender mejor la complementariedad de ambas teorías, en el cuadro 4 se muestran algunos de sus aportes teórico – metodológicos.

De esta manera, en el siguiente apartado se analiza la experiencia de los Distritos Industriales, la cual ha dado lugar a una teorización que articula las teorías de la proximidad y la regulación en el estudio de la organización de los SPL, debido en gran parte a que esta experiencia ha mostrado la importancia de la interrelación entre el territorio y la sociedad en la configuración económica de estos espacios locales.

Esquema 3. Teoría de las dinámicas de la proximidad



Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Aportes teórico – metodológicos de las teorías de la regulación y proximidad al estudio de los SPL.

Aspectos teórico - metodológicos	Teoría de la regulación	Teoría de la proximidad
Perspectiva teórica	Más énfasis en los factores económicos que desencadenan la formación de los SPL.	Acercamiento a los factores geográficos, sociológicos y antropológicos que definen la organización de los SPL.
Aplicación empírica	Enfatizan en el estudio de los factores de regulación macroeconómica para explicar la organización de los SPL.	Reconocen la relevancia del ambiente sociocultural históricamente construido por un grupo social específico en el territorio donde se desarrollan los SPL.
Concepción de Territorio	Territorio como reflejo de los procesos económicos.	Territorio como construcción social.

Elaboración propia

1.3 Distritos Industriales, una modalidad del SPL.

Los distritos industriales¹² son una de las formas posibles que adquieren los SPL. Esta forma se presenta como una experiencia territorial con una dinámica socioproductiva compleja, ya que presenta un alto grado de articulación entre los elementos económicos, sociales y territoriales, lo cual se debe a que su formación y organización está basada en aspectos más específicos del territorio, tales como los factores culturales e institucionales y los valores éticos que surgen en contextos socioterritoriales particulares (Sforzi, 2007).

Los distritos industriales van más allá de un simple encadenamiento productivo. Se definen como “una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada” (Becattini citado en García, 2002: 4). De esta forma, este enfoque ha impulsado la revaloración del territorio, en particular del entorno local en el análisis de la interrelación entre sociedad y economía, por lo que, el territorio toma un papel mucho más significativo que el de la simple generación de externalidades, concibiéndose “como un componente que interactúa y, a la vez, compite con otros territorios” (Giraldo, 2002:2).

¹² La noción de distrito industrial tiene su origen en los postulados de Alfred Marshall, en su obra *“The principles of economics”*, donde el autor reconoce las ventajas de los procesos productivos basadas en la concentración de numerosas fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades. A su vez, el autor sentó las bases del concepto de distrito industrial, al definirlos como concentraciones de sectores especializados en una localidad específica. De este modo, Marshall se centró en la forma como los grupos de empresas localizadas en una área geográfica específica podían beneficiarse del mismo tipo de economía presente en el interior de las grandes empresas, a través de la unión productiva, el crecimiento y la innovación. Lo anterior significó un gran cambio en las teorías económicas clásicas, ya que se pasa del estudio del comportamiento individual de las firmas en los mercados, al estudio de las interrelaciones empresariales en los SPL (Becattini, 2002). A finales de la década de los años setenta y comienzos de los ochenta, Becattini y otros investigadores de la Universidad de Florencia teorizaron el concepto de distrito a partir de una reinterpretación de los aportes de A. Marshall, estudiando los procesos de crecimiento económico local de la región centro-septentrional de Italia mediante una articulación más estrecha entre espacio, economía y sociedad, resaltando así el carácter particular que tenían las relaciones sociales espacialmente construidas en un contexto histórico – cultural en la construcción de redes de producción industrial que definían la formación de los distritos industriales (Rosales, 2006: 137).

En este sentido, el enfoque de los distritos industriales permite analizar las características de los SPL desde tres dimensiones analíticas: el territorio, la empresa y el sector económico al que pertenece el sistema, lo cual evidencia el papel del territorio como factor de desarrollo (Ramírez y Delgado, 2007). Para poder entender mejor este enfoque se debe analizar la noción de entorno empresarial, con el fin de tener una concepción más integral de los elementos que constituyen la organización de los distritos industriales como un SPL. Esta noción se compone de tres dimensiones. La primera se refiere a las interrelaciones entre firmas, que pueden implicar riesgo y costos de transacción. La segunda se refiere a la dimensión institucional, que responde al contexto histórico de las interacciones entre empresarios, sus organizaciones y las instituciones regulatorias. La tercera dimensión es la territorial, la cual tiene que ver con la configuración productiva del sistema según las especificidades de cada localidad (Visser, 1995).

Asimismo, los distritos industriales se presentan como un modelo paradigmático de desarrollo industrial local mediante sectores tradicionales, el cual se basa en el predominio de micro y pequeñas empresas. En palabras de Saraví: en este modelo “las pequeñas unidades productivas son la base de un nuevo paradigma productivo de especialización flexible, adecuado a las nuevas exigencias de un mercado globalizado, una demanda diversificada y un desarrollo tecnológico que favorece la flexibilidad productiva”¹³ (1994:20).

A continuación se presentan las características generales de los distritos industriales, las cuales brindan elementos teórico – metodológicos importantes para la comprensión del funcionamiento de los SPL.

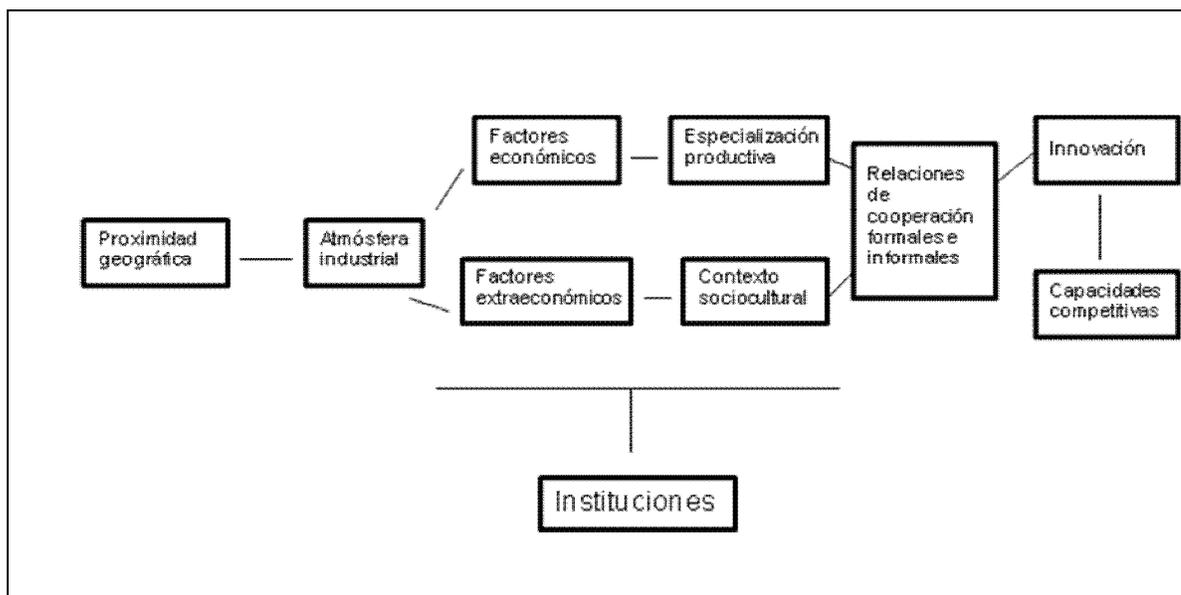
¹³ En este sentido, recientemente han surgido una serie de casos que revitalizan la imagen de las pequeñas empresas con la frase: “small is beautiful” (Saraví, 1997).

Cuadro 6. Características de los distritos industriales.

Aglomeración espacial	Una de las principales características de los distritos industriales es la concentración productiva de micro, pequeñas y medianas empresas especializadas, próximas e interrelacionadas en ciertas áreas que, frecuentemente, están al margen de los procesos de crecimiento industrial establecidos por la gran empresa (D'agostino, 2005).
Especialización Flexible	Este modelo de organización industrial se caracteriza por una gran diversidad en la organización del trabajo, a través de un proceso productivo segmentado en fases diferenciadas, que pueden realizarse de forma separada por empresas distintas (Piore, 1990).
Atmósfera Industrial	Conjunto de pautas, normas y valores culturalmente compartidos en la localidad, vinculadas a una identidad socioterritorial que facilita la confianza entre los actores del distrito industrial; lo cual favorece una activa participación y un clima de reciprocidad entre los miembros del distrito, que puede impulsar el surgimiento de estrategias integradas de desarrollo local (Becattini citado en Méndez, 2002).
Relaciones interempresariales	Uno de los aspectos más destacados de estos agrupamientos empresariales es la formación de una densa red de relaciones de cooperación horizontales y verticales, tanto formales como informales; es decir, un conjunto de interrelaciones socioculturales, técnico - industriales, histórico e institucionales que conduce a la formación de alianzas estratégicas o relaciones de asociación y cooperación interempresarial (Bueno y Saraví, 1997).
Entorno Innovador	<p>La innovación es un elemento clave para mejorar la competitividad de las empresas y, por lo tanto, favorecer el desarrollo del distrito industrial, pues implica la búsqueda de nuevos mercados, la modernización de la estructura productiva y la necesidad de elevar los niveles de productividad.</p> <p>Es importante destacar el papel que juega el entorno, el territorio activo con todos sus componentes extraeconómicos, en la generación de un ambiente propicio para el surgimiento o adopción de innovaciones (Brusco, 1990).</p>
Marco Institucional	Las instituciones fungen como la base de transformación del aglomerado de empresas en el distrito industrial. En este sentido, las instituciones formales e informales estimulan la cooperación interempresarial a fin de reducir los niveles de incertidumbre y, por lo tanto, generar mayores niveles de articulación del sistema productivo (Brutti y Calistri, 1990.).

Fuente: Elaboración propia

Esquema 4. Dinámica socioproductiva de los distritos industriales



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Clusters: Externalidades económicas de los encadenamientos productivos en los SPL.

En este apartado se analizan los rasgos distintivos de la experiencia de los clusters, mediante la cual algunos investigadores han recuperado el concepto de distrito industrial, pero con un énfasis más dirigido a la articulación de las cadenas de producción dejando un poco de lado, el papel del territorio¹⁴. Así, la teorización de esta experiencia reconoce la importancia del territorio por medio de su vinculación con la economía neoclásica, es decir, como un elemento relevante en la concentración de las externalidades económicas que dan lugar a lo que Porter ha denominado como Clusters.

La experiencia territorial de los clusters fue analizada por Porter a comienzos de la década de los años noventa, para explicar las ventajas competitivas que

¹⁴ Debido en gran parte a que Porter trató de articular su concepto de cluster con el distrito industrial marshalliano, tomando en cuenta las ventajas competitivas que suponía la concentración de empresas especializadas en un mismo sector (Becattini, 2002).

surgen de las aglomeraciones sectoriales y territoriales de empresas. El autor enfatiza en las externalidades económicas que propicia la interacción entre empresas en estos espacios, lo cual impulsa mayores niveles de producción, innovación y desarrollo (Porter, 1998).

De esta manera, los clusters son una forma de organización económica local que surge de la articulación funcional de los SPL, la cual, en muchos de los casos, es producto de las estrategias de los gobiernos nacionales o regionales y las grandes empresas locales o foráneas a la localidad donde se emplaza el sistema, que tratan de impulsar el surgimiento de aglomeraciones empresariales a fin de disminuir los costos de producción en torno a un sector especializado (Kuri, 2007).

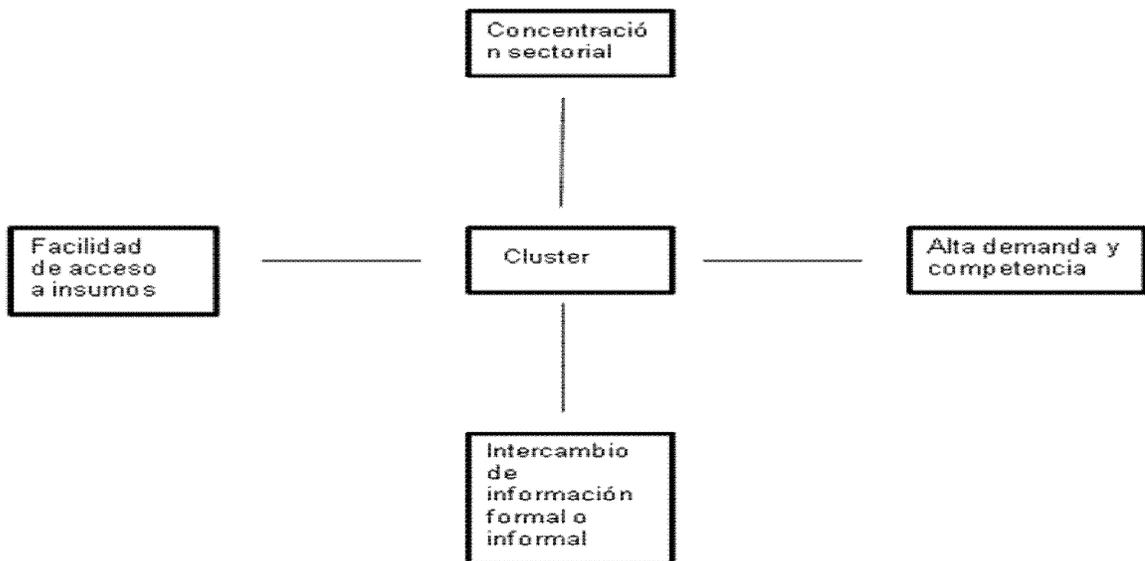
El argumento central de este modelo parte del hecho de que, generalmente, la organización de los SPL se caracteriza por mostrar la presencia de innumerables unidades productivas especializadas en un sector específico, localizadas en una misma ciudad o región. Aquí, es importante mencionar que la unidad de análisis espacial de los clusters está definida por las externalidades que logran desarrollar las empresas a partir de las relaciones económicas que establecen en un agrupamiento espacial específico (Meyer and Harmes, 2005).

Desde esta experiencia, el territorio es concebido sólo como un factor económico para la integración de las empresas de un sector, a través de las externalidades que puede propiciar junto con la participación de distintos actores (Empresas, trabajadores, consumidores, instituciones, etc.) (Cilloniz citado en Bekerman, 2001). Con respecto a esto, Albuquerque (2006) señala que el concepto de clusters enfatiza en las ventajas competitivas que surgen de las concentraciones sectoriales de empresas, concibiendo al territorio como una variable económica en el que lo social está como telón de fondo de las actividades económicas.

En este tipo de encadenamientos productivos se presentan ventajas y desventajas para las empresas. En relación con las primeras, los fabricantes

encuentran fácilmente insumos, maquinaria y mano de obra especializada. Además, la comercialización y las ventas son más sencillas que en otros espacios pues los clientes acuden a este lugar en multitud. Sin embargo, a la par de estas facilidades, los fabricantes se encuentran con ciertas dificultades, tales como la rivalidad propiciada por la proximidad y la posibilidad de volverse no competitivos debido a la competencia y a los costos laborales y materiales, lo cual es propiciado en gran parte por la fuerte dependencia a una industria o sector. Pero, las ventajas y desventajas que los clusters ofrecen a las empresas se refuerzan recíprocamente, ya que la fácil disponibilidad de insumos y factores de producción disminuye los costos de transacción y los obstáculos al ingreso, y, a su vez, la fuerte rivalidad impulsa, en algunos casos, la competencia y los procesos de innovación en los productos (Meyer and Harmes, 2005).

Esquema 5. Dinámica estructural de los Clusters



Fuente: Elaboración propia.

1.5 Las cadenas globales de valor y la gobernanza industrial en la organización de los SPL.

Si bien las experiencias territoriales analizadas en los apartados anteriores (distritos industriales y clusters) resaltan la importancia de los factores locales en la dinámica y configuración de los SPL, es necesario analizar también la influencia de la globalización en estos sistemas, ya que las exigencias actuales de la economía global han propiciado que dejen de ser entidades territoriales cerradas, basadas únicamente en sus capacidades locales, para entenderlos a partir de la interrelación entre los recursos locales y globales que articulan los actores del sistema en su integración en redes globales de producción y/o comercialización (Helmsing, 2002; Justo, 2004; Boschma, 2004; Giuliani, Petrobelli y Rabellotti, 2004).

En este sentido, desde diversas disciplinas, principalmente de la economía, la sociología y la geografía, se han desarrollado los conceptos de Cadenas Globales de Bienes, Cadenas Globales de Valor y Gobernanza Industrial, para intentar mostrar las múltiples formas de articulación entre los elementos locales y globales que definen la manera como los SPL pueden insertarse o, en su caso, conformar redes territoriales y mecanismos de coordinación globales en torno a la articulación funcional de las diversas actividades de una industria o sector específico (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008).

El concepto de *Cadenas Globales de Bienes* (CGB) tiene sus orígenes en los aportes que Hopkins y Wallerstein hicieron al estudio de los sistemas de producción globales, para analizar los flujos de bienes y servicios que se presentaban en una escala global (Hopkins y Wallerstein citados por Sturgeon, 2008). Gereffi (citado en Sturgeon, 2008: 6) complementó los aportes de estos autores para definir a las CGB como redes globales de producción coordinadas por una empresa líder, que articula múltiples escalas territoriales en la integración funcional de las actividades complementarias de producción en torno a una industria o sector específico. Este concepto manifiesta,

principalmente, que las cadenas globales de producción son desarrolladas y coordinadas por grandes empresas multinacionales, las cuales buscan aprovechar las ventajas y capacidades técnico - productivas localizadas en los SPL, por medio de la articulación funcional de estos sistemas.

En esta línea de argumentación, Gereffi propuso dos categorías de análisis para entender las formas de coordinación y organización de las CGB. Por un lado, propone las CGB dirigidas por el productor, mediante las cuales analiza las redes globales de producción coordinadas por empresas intensivas en tecnología (como empresas de fabricación de autopartes y maquinaria pesada), que controlan todos los eslabones de la red mediante la externalización de sus actividades productivas. Por otro lado, analiza las CGB dirigidas por los compradores, las cuales se refieren a las redes productivas globales coordinadas y articuladas por empresas de diseño y/o comercialización, que establecen redes de descentralización productiva y territorial principalmente en los países subdesarrollados (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Gereffi, 2001; Lozano, 2006; García y Marquetti, 2006). Las relaciones de las empresas que gobiernan la CGB con las firmas del SPL toman una forma vertical, a través de la subcontratación que ejercen las primeras sobre las segundas a fin de externalizar sus operaciones y así obtener formas flexibles de producción que les permitan reducir sus costos de operación y adaptarse de una mejor forma a los constantes cambios del mercado (Sturgeon, 2008; Helmsing, 1999).

Sin embargo, pese a que el enfoque de las CGB hace un acercamiento a la forma como las empresas multinacionales coordinan y dirigen las redes globales de producción, diversos estudios de caso han evidenciado la insuficiencia de este enfoque para analizar las múltiples formas de coordinación que se desarrollan en los diferentes eslabones de las cadenas productivas globales, ya que se basa sólo en el estudio de las relaciones verticales que imponen estas empresas en toda la red productiva, sin profundizar en el análisis de los intercambios tecnológicos y los procesos de involucramiento de las empresas de los eslabones más bajos de la red, por lo que, desde esta perspectiva la inserción de los SPL en redes globales de producción se

presenta de forma pasiva, pues no movilizan sus recursos territoriales en la formación de las ventajas competitivas de la red, sino más bien se integran a la misma a través de mecanismos de innovación y producción impuestos por las empresas líderes (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008; Giuliani, Petrobelli y Rabelotti, 2004; Rivera, 2007; Justo, 2004).

De esta forma, a partir de las limitaciones del concepto de CGB, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) desarrollaron el concepto de *Cadenas Globales de Valor* (CGV) con el fin de mostrar las múltiples formas de coordinación que se construyen en los contextos territoriales que articulan las cadenas globales de producción. Este concepto tiene una esencia más compleja que el de CGB, debido a que reconoce la multidireccionalidad de las redes globales de producción, que es producto de una participación más activa de las empresas de todos los eslabones de la red no sólo en términos de gobernanza, sino también en cuanto a la transferencia y codificación del conocimiento que fluye por la misma. Lo anterior es un punto que marca una diferencia importante entre las CGB y las CGV, en el sentido de que en las primeras la transmisión del conocimiento se presenta casi siempre en una sola dirección, de la empresa líder al resto de la cadena, mientras que en las segundas si bien se acepta también que existe una firma líder que coordina la organización y transferencia del conocimiento, existe el reconocimiento de que en cualquier eslabón de la cadena productiva se desarrolla un conocimiento específico valioso para la elaboración del producto final (Sturgeon, 2008; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Plahe, 2005).

Los teóricos de las CGV proponen diversas formas de abordar las relaciones de coordinación y gobernanza en las redes globales de producción. En primer lugar, hacen referencia a las relaciones de jerarquía por medio de las cuales las empresas líderes de la red dominan la organización de la misma, proporcionando a los proveedores de la red instrucciones detalladas y específicas sobre los procesos de producción. La segunda forma de coordinación que proponen es la gobernanza relacional, mediante la cual las empresas líderes mantienen relaciones de reciprocidad organizacional con los

proveedores de la red. Por último, proponen las relaciones de conocimiento entre las empresas líderes y los proveedores, para analizar sus intercambios de conocimiento codificado dentro de la red (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008).

En esta línea de argumentación, el concepto de CGV pone un gran énfasis en la articulación y complementariedad de los elementos locales y globales que definen los procesos de aprendizaje colectivo en las redes globales de producción. Desde esta perspectiva, el conocimiento que circula por las cadenas globales de producción se produce tanto por la transferencia del conocimiento global (descontextualizado) que las empresas líderes transfieren a la red, así como por la asimilación, codificación y procesamiento que realizan los actores de los SPL integrados a la misma, lo cual da lugar al surgimiento de un conocimiento territorialmente contextualizado que define el valor agregado de la cadena global de producción (Justo, 2004; Sturgeon, 2008; Gibbon, 2000; Petrobelli y Rabellotti, 2004; Boschma, 2005). Con base en esto, Rivera (2007) propone el concepto de *Núcleo Endógeno* para entender el papel específico de los SPL en la formación de CGV, definiéndolo como la base local – territorial de las cadenas globales de producción, la cual se presenta como un agente activo receptor de conocimiento tecnológico global, el cual es asimilado y procesado por los agentes locales del sistema. Sin embargo, el mismo autor reconoce que la condición activa de los SPL en las CGV dependerá de su cohesión socioterritorial interna, por lo que, en algunos contextos específicos se podrán insertar de manera integral a ellas a partir del núcleo endógeno altamente organizado que conforman, mientras que en otros se puede dar una inserción fragmentada de los mismos ó quizás no se lleguen a presentar las sinergias necesarias para su inclusión.

Por consiguiente, el concepto de Gobernanza Industrial (GI) permite entender la multiplicidad de mecanismos de coordinación y organización que se desarrollan en el contexto socioterritorial propio del SPL, los cuales definirán su forma de articulación en las CGV (Helmsing, 2002; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008). Este concepto se asemeja al de CGV en el

sentido de que se opone a la noción funcional y homogénea de las relaciones verticales en las redes globales de producción, pero a diferencia del segundo, la noción de GI enfatiza más en el estudio del contexto de valores socioculturales en el ámbito local que favorecen la articulación de los actores locales en cadenas globales de producción.

De esta manera, el concepto de GI resalta qué la forma de inserción de los SPL en CGV estará influenciada en gran medida por los mecanismos de regulación que desarrollen los actores sociales para establecer las relaciones interempresariales que les permitan crear el ambiente propicio para el desarrollo de procesos de innovación. Así, este concepto se ha centrado, principalmente, en el estudio de los procesos de Gobernanza que llevan a cabo las grandes empresas dentro de estos sistemas, las cuales promueven la creación de modos de cooperación entre las empresas locales de menor tamaño, que les permiten crear y utilizar los recursos territoriales necesarios para insertarse en redes amplias de producción y comercialización (Benko, 2006; Sainz, 2004; Vázquez, 1997). Estas redes empresariales se convierten en estrategias de gobernanza por medio de las cuales las empresas grandes desarrollan mecanismos de control, sistemas de reglas, procedimientos y normas de coordinación y asignación de recursos e información sobre las empresas integradas a ellas, a la vez que reconocen los mecanismos de coordinación formales e informales que desarrollan estas últimas en torno al intercambio de conocimientos contextuales, lo cual favorece la acción activa de los actores locales en las CGV (Humphrey y Schmitz, 2001).

En definitiva, los conceptos de CGB, CGV y GI permiten entender la articulación funcional y cognitiva de los SPL en la globalización. Sin embargo, son los dos últimos conceptos los que posibilitan la comprensión de la complejidad de las múltiples formas de inserción de estos sistemas dentro del contexto de globalización, argumentando que éstos se integran en cadenas globales de producción por medio de relaciones muy diversas de conocimiento y organización, las cuales se basan en los mecanismos específicos de gobernanza que han desarrollado los actores sociales de un contexto territorial

particular. En este sentido, cabe aclarar que es el concepto de GI el que recupera el estudio de la estructura sociocultural que da lugar a la formación de las CGV, proponiendo que para entender la dinámica de éstas se tiene que partir primero del análisis de los elementos locales que la integran. Así, no es posible que las redes globales de producción presenten un modo de gobernanza homogéneo, ya que en cada eslabón de la producción se construye un modo de regulación territorial específico.

En este marco de ideas, la inserción de los SPL en la economía global está dada por el grado de cohesión socioterritorial que presentan en su interior, así como por su relación en el exterior con empresas competitivas globales. En su interior, los actores construyen un conjunto de mecanismos de organización que les permiten transmitir y codificar el conocimiento contextual, a fin de establecer las ventajas competitivas necesarias para integrar al sistema en CGV, a su vez, estas últimas les impondrán a los actores del sistema un conjunto de reglas y requerimientos para que puedan mantenerse dentro de la cadena de valor. Esto, en consecuencia, propicia la aparición de múltiples formas específicas de inserción de los SPL en la globalización, que pueden ser exitosas mediante dinámicas activas de integración en las CGV (*ascenso industrial*, Humphrey y Schmitz, 2001) ó negativas cuando se integran de forma subordinada a éstas (*Dependencia industrial y desespecialización productiva*, Helmsing, 1999; Longás, 1997).

De este modo, con base en todo lo expuesto en el presente capítulo, se puede concluir que los SPL presentan diversas configuraciones a partir del grado de articulación y diferenciación de los elementos socioterritoriales que los componen, según el contexto económico global en el cual se desenvuelven. Así, los rasgos generales de las experiencias territoriales mencionadas en este capítulo (distritos industriales y clusters) tienen validez para el estudio del funcionamiento de los SPL sólo mediante el análisis teórico – metodológico de realidades socioproductivas concretas, en las cuales se configuran de manera particular de acuerdo a la formación social – histórica propia de esa realidad y a los factores macroeconómicos que la moldean, lo cual propicia que en estos

sistemas puedan predominar los rasgos de alguna de las experiencias antes mencionadas, o quizás que coexistan las características de ambas junto con otras formas de organización del trabajo. Es por esto que en el siguiente capítulo se analizan los elementos locales y globales que definen la organización del sistema productivo del calzado en León, Gto (**SPCL**), a fin de entender los rasgos distintivos de las formas de producción y la organización de los actores locales, que caracterizan la complejidad de dicho sistema en la actualidad.

Capítulo 2. Contexto socioeconómico local, nacional y global de la industria del calzado.

En el presente capítulo se analizan los procesos y las características de la industria del calzado a nivel nacional e internacional, para luego realizar un estudio de los rasgos generales de la dinámica socioproductiva de la industria del calzado en León, Gto.

En primer lugar se estudia el contexto internacional de la industria del calzado. Después se explican algunos rasgos históricos sobre este sector a nivel nacional, que permiten entender su situación actual y también el papel importante que ha desempeñado la localidad de León en el desarrollo nacional de la industria zapatera. Para comprender la relevancia de esta localidad en la organización industrial del calzado nacional, se analiza de manera general la dinámica de su sistema productivo local vinculado a la elaboración del zapato **(SPCL)**, resaltando el papel que desempeñan las micro y pequeñas empresas en la organización de dicho sistema.

2.1 Contexto económico internacional de la industria del calzado

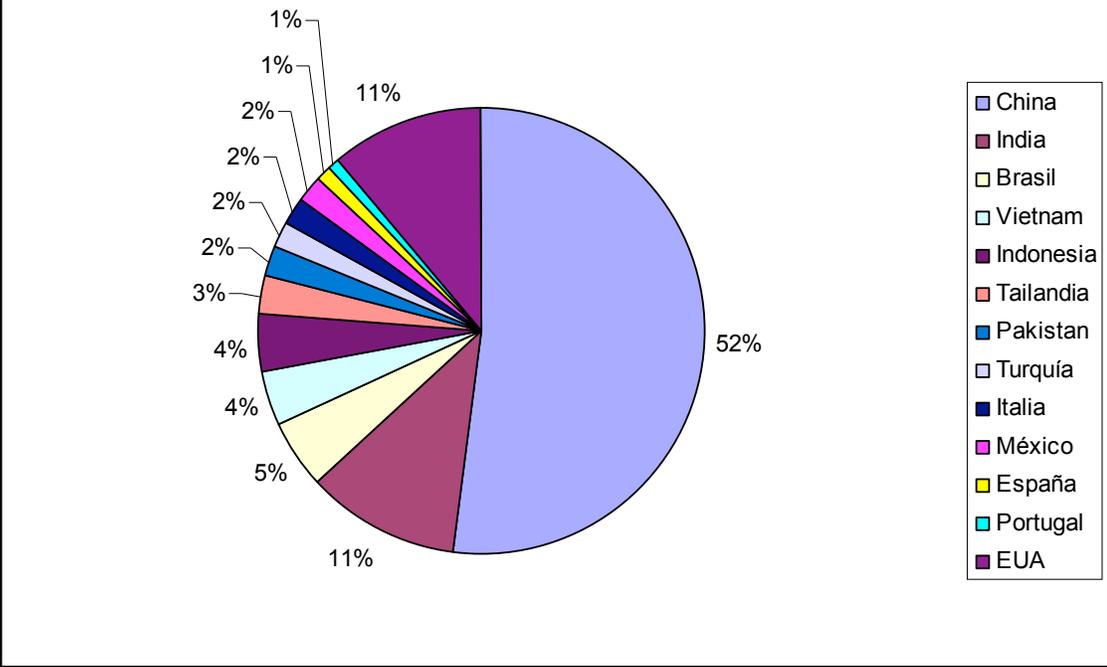
En los últimos años, la industria mundial del calzado ha presentado cambios importantes relacionados con el surgimiento de nuevos productores y la concentración regional de la producción. Por ejemplo, la producción y las exportaciones en el año 2005 se concentraron principalmente en 15 países (entre los que destaca China), los cuales comprendieron el 92% del total del volumen de la producción y el 82% de las exportaciones. Además, se destaca el surgimiento de nuevos países productores, de los cuales sobresalen la India, Vietnam e Indonesia. De esta manera, en la actualidad el continente asiático tiene un papel muy importante en la actividad mundial del sector del calzado, ya que cuenta casi con el 80% de la producción global, participa con el 78.4% de las exportaciones mundiales, y además es el continente en el que más calzado se consume. Aunque cabe resaltar que Europa y América tienen

también una participación importante en el mercado mundial del calzado por medio de sus elevados índices de consumo y producción (CICEG, 2006).

En este sentido, en lo que se refiere a la producción mundial del calzado, China tiene la participación más alta con el 52 % del total de la misma. En segundo lugar se encuentra E.U (11%), que cuenta con una producción alta debido en gran parte a que alberga a una buena cantidad de las empresas trasnacionales dedicadas a este sector. Después les siguen los países que han aumentado sus niveles de producción recientemente, tal es el caso de la India (11%), Brasil (5%), Indonesia (4%), Vietnam (4%) y Tailandia (4%). A éstos les siguen los países con una larga tradición en la fabricación del calzado, entre los cuales se encuentran Italia (2%), México (2%) y España (1%). Esto se muestra en la siguiente gráfica sobre la distribución porcentual de la producción mundial del zapato, en la que se integra también a algunos países que no se mencionaron anteriormente (PROCIC³, 2006)¹⁵.

¹⁵ *“Proyecto de la Cámara de la industria del calzado guanajuatense (CICEG) que define las bases para identificar de manera continua las oportunidades, metas y funcionamiento de la industria nacional del calzado, exponiendo su posicionamiento, sus necesidades y requerimientos en el mercado nacional e internacional” (PROCIC³,2006).*

Gráfica 1. Producción mundial del calzado en el año 2005.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMC.

Con base en lo anterior, con el fin de entender mejor el papel de México en la dinámica del mercado global del calzado, a continuación se describen algunas características generales de la producción de zapato en este país y en los países con altos niveles de competitividad y producción en este sector a nivel internacional, que representan en su valor y volumen más del 75 % de la producción mundial de este producto.

Cuadro 7. Características e indicadores de los productores de calzado más importantes a nivel mundial

País	Producción anual (Cantidad en millones de pares)	Importaciones (Cantidad en millones de pares)	Exportaciones (Cantidad en millones de pares)	Peculiaridades productivas.
China	7,800	8.4	5,026	La industria del calzado en China se basa, por una parte, en una producción a gran escala de productos de alta calidad, a través de las especificaciones exactas de los dueños de las marcas, ya que los chinos le maquilan a marcas internacionales, principalmente estadounidenses, y en este rubro no hay otro país que lo haga mejor. Su mercado meta es todo el mundo. Pero por otra parte, cabe resaltar también que una gran parte de su producción de calzado es tanto intensiva como de baja calidad, la cual se dirige, mayoritariamente, a países que cuentan con una población con un poder adquisitivo bajo.
India	780	4	70	La industria del calzado de la India dispone de fuerza de trabajo capacitada para su expansión y crecimiento, lo cual se traduce en productos de calidad y costos bajos, influenciados por las tendencias de moda en Europa y los E.U. Esta industria se beneficia por las políticas gubernamentales que impulsan el sector, a fin de que sea un competidor importante a nivel mundial.
Italia	303.4	268.7	297.6	La producción del calzado italiana se caracteriza por la calidad de la mano de obra y en las materias primas de dichos productos, desarrollando el concepto de "Made in Italy", que es muy reconocido a nivel mundial por su moda única, basada en sus sistemas de diseño y en los análisis de mercado realizados. A su vez, hay SPL bien integrados de proveedores, fabricantes y canales de comercializadores, cuya comercialización está asegurada previamente.
México	230.8	38	11	La industria del calzado se constituye, principalmente, por micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que, se caracteriza por un alto rezago tecnológico y, por lo tanto, un diseño y desarrollo muy lento. Asimismo, no existe una política gubernamental que apoye el desarrollo de este sector, y además los costos laborales son altos. Su principal mercado es el nacional.
E.U	39.8	1,968.1	30.8	Pese a que no es un país fabricante (importa el 99 % de lo que consume), el sector calzado se basa en el desarrollo y diseño de marcas, mercadotecnia y canales de comercialización de productos, constituyéndose como un mercado altamente competitivo en todos los niveles, dominado por enormes cadenas y grandes marcas, las cuales tienen un lugar muy importante en el mercado del calzado internacional.

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del PROCIC, 2006³

Un punto importante también para entender la relación de la industria mexicana del calzado con el exterior es el papel que desempeña Estados Unidos en el comercio internacional de este sector, ya que dicho país representa el mercado principal para el calzado mexicano. Sin embargo, en años recientes, las importaciones de China en el mercado estadounidense han predominado sobre los demás países productores, lo cual se ha traducido en un reajuste sobre los países que han dependido en gran medida de este mercado, como es el caso de México, que dirige casi el 70% de sus exportaciones a E.U. (PROCIC³, 2006). En la siguiente gráfica se muestran los porcentajes de las importaciones por país en el mercado estadounidense.



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del PROCIC³, 2006.

2.2 La industria del calzado en México

2.2.1 Antecedentes

Los orígenes de la actividad económica del calzado en México se remontan a los primeros años del siglo XVII durante la época colonial. Desde entonces y hasta ahora, en la ciudad de León han existido establecimientos vinculados a esta industria, la cual después de ser una ciudad ocupada principalmente en la manufactura de textiles, en el transcurso de la primera mitad del siglo XX va disminuyendo paulatinamente esta actividad, al tiempo que la industria zapatera se incrementa en forma acelerada. Lo anterior se debió en gran parte a las mejores oportunidades que ofrecía la industria del calzado para la ciudad de León, tales como una mayor integración al mercado nacional por la acelerada industrialización y urbanización del país, así como el arribo de tecnología y mejores remuneraciones para la localidad en su conjunto (Calleja, 1994).

A comienzos del siglo XX, el 17% de la Población Económicamente Activa (PEA) en León se dedicaba a algún proceso de la cadena de producción del calzado, es decir, que había 2750 leoneses trabajando en 1287 talleres o picas¹⁶ de calzado. Sin embargo, en esa época la Ciudad de México era la principal productora de calzado del país, seguida por Guadalajara y León respectivamente (Lebarthe, 1985).

La segunda guerra mundial trajo consigo la consolidación de la actividad del calzado en León, ya que E.U, que era el principal consumidor internacional del zapato mexicano, con motivo de la guerra, contrajo su producción de bienes de consumo para concentrarse en la fabricación de armas. Uno de los principales beneficiados de esto fue la ciudad de León, debido a que la demanda internacional de calzado aumentó y la incapacidad de los otros centros manufactureros del país para abastecer al mercado estadounidense y mundial

¹⁶ Las picas son talleres familiares ubicados principalmente en colonias como El Coecillo y San Miguel. Producen de manera artesanal para el mercado local y, en algunas ocasiones, maquilan para empresas más grandes (Calleja, 1980).

se hicieron evidentes, por lo que, “para 1941, de los 4059 establecimientos industriales, comerciales y de servicios ubicados en León, al menos 1312 se dedicaban a la fabricación del calzado, ocupando en total a 19,940 personas, es decir, el 47.39% del total de la PEA registrada” (PROCIC³, 2006). Sin embargo, hacia el año 1945, con el fin de la Segunda Guerra Mundial, la demanda de calzado nacional disminuyó, trayendo como consecuencia una importante quiebra de empresas y talleres vinculadas a este sector. Sólo aquellas empresas que tenían acceso al mercado internacional y fuentes de innovación tecnológica, es decir que podían implementar una división del trabajo eficiente, consiguieron establecerse y consolidarse con éxito en los siguientes años (Calleja, 1994).

Durante la década de los cincuenta se fraccionó aún más el proceso productivo del calzado, debido en gran parte a la introducción de maquinaria más especializada. De esta manera, funcionaban en León 25 fábricas grandes y 1500 talleres que en conjunto ocupaban a 22000 obreros especializados (PROCIC³, 2006)

Asimismo, durante la década de los sesenta surgieron instituciones y eventos importantes para esta industria, tales como la Asociación Mexicana de Productores Exportadores de Calzado (AMPEC); el Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica del Sector Cuero – Calzado (Ciatec); la Exposición Mexicana de Calzado e industria a fines, el Primer Salón de la Piel y el Calzado (SAPICA); y la Asociación Nacional de proveeduría para la industria del Cuero y Calzado (ANPIC). Mientras tanto, la década de los setenta se caracterizó por la ampliación de muchas de las empresas, surgieron nuevos establecimientos y, a su vez, las grandes firmas comenzaron a producir sus propios insumos. Cabe resaltar que esta década fue una de las más importantes en la historia del calzado a nivel nacional, ya que se llevó a cabo un mayor acercamiento entre los productores del calzado y el gobierno mediante la consolidación de las cámaras regionales de la industria del calzado, y también por el impulso al desarrollo de instituciones vinculadas a este sector (PROCIC³, 2006).

La década de los ochenta, que estuvo caracterizada por la apertura comercial, benefició a las grandes empresas, pero, a su vez, puso en desventaja a las micro y pequeñas empresas, las cuales componen una gran parte de la estructura industrial del calzado a nivel nacional. Las primeras se beneficiaron por la apertura de mercados competitivos y especializados para ellas, que les permitió importar mayores insumos de calidad y, por lo tanto, mejorar su producción en calidad y cantidad. En cambio para las segundas esto significó un mayor rezago productivo y tecnológico, lo cual se ha traducido en los últimos años en una incompetencia local y global. A causa de esto la industria del calzado revirtió su tendencia ascendente en producción y empleo. En 1988 logró su récord histórico al producir 245 millones de pares, mientras que en 1995 alcanzó sólo 170 millones de pares, lo que significó una caída del 30% de la producción, debido en gran parte al aumento de las importaciones que se registraron en México, las cuales provenían, principalmente, de China, por medio del contrabando o prácticas desleales de comercio como la subfacturación. Esta situación obligó al gobierno a instaurar medidas para prevenir la invasión masiva del calzado chino, mediante la implementación de cuotas compensatorias al zapato importado de aquel país y de algunas regiones de ese continente¹⁷ (Pegueros, 2001).

Hoy las exportaciones del calzado reportan una tendencia negativa, ya que pasaron de representar el 0.32% de las exportaciones totales del país en 1995 a sólo comprender el 0.15% en el 2005, lo cual muestra una parte de la crisis por la que atraviesa esta industria a nivel nacional y local (Fomento económico de León).

2.2.2 La industria del calzado en México en la actualidad

Actualmente la producción nacional de calzado es de 230.8 millones de pares de zapatos, lo que representa el 0.22 por ciento del Producto Interno Bruto

¹⁷ En México, la aplicación de cuotas compensatorias a China, Malasia, Taiwán, Singapur y Hong Kong se remonta a 1993, con tasas de hasta 1,105%, las cuales se definieron a fin de proteger a la industria nacional de la invasión del calzado de estas regiones. De este modo, la importación del calzado chino se contrajo 88% entre 1993 y 1994 (PROCIC³, 2005).

Nacional (PIB), mientras que en el PIB manufacturero representa el 1.0 por ciento y en la división de textiles, prendas de vestir e industria del cuero y calzado, el 13.7 por ciento. Las importaciones, según información del año 2005, son de 38 millones de pares de zapatos (Fomento económico de León, 2005). Estos datos se corroboran con la siguiente tabla elaborada por la cámara de la industria del calzado de Guanajuato (CICEG, 2006).

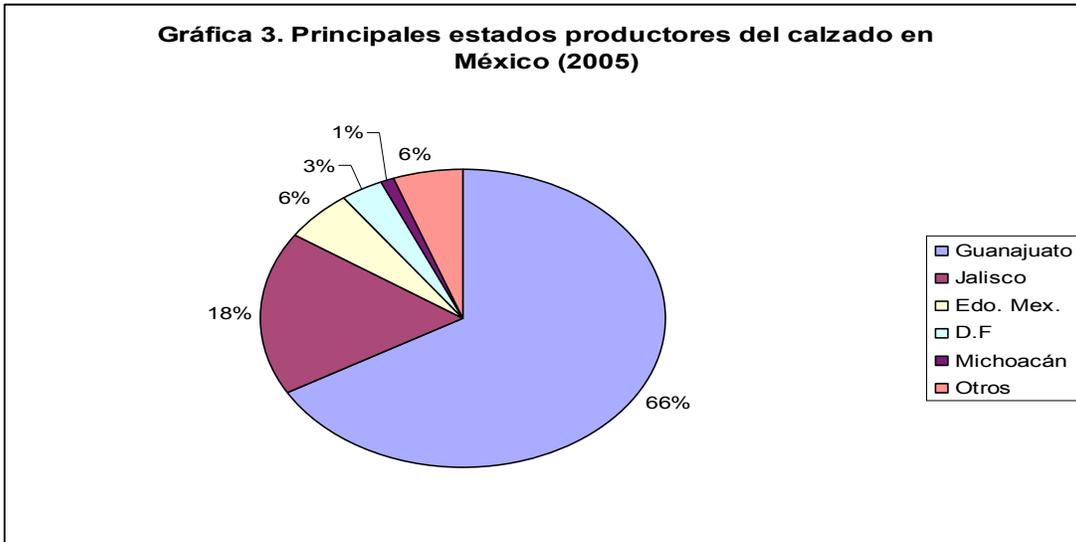
Cuadro 8. Indicadores económicos de la industria del calzado en México, 2005.

Concepto	Cantidad en millones de pares de calzado
Fabricación	230.8
Importaciones	38
Exportaciones	11
Consumo	257.8

Fuente: Cámara de la industria del calzado de Guanajuato (CICEG).

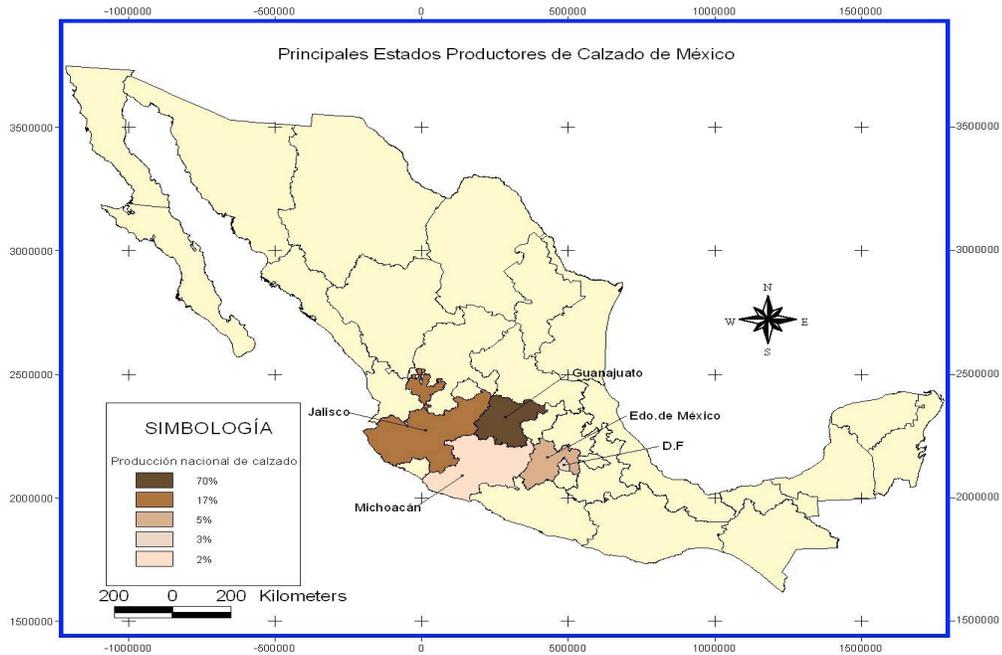
La industria del calzado nacional se caracteriza por ser fuertemente atomizada, ya que de las 5000 empresas que hay en todo el país, 97 por ciento son micro y pequeñas, muchas de las cuales funcionan de manera ilegal para evadir el pago de impuestos y el seguro social. Las medianas empresas representan el 2.36 por ciento, mientras que las grandes sólo el 1.10 (Hernández, 2006).

De igual forma, la concentración regional es una característica distintiva de la organización industrial del calzado en México. El 90% de la actividad nacional relacionada al calzado se encuentra localizada en tres regiones del país: Guanajuato, Jalisco y el D.F y su área metropolitana, lo cual responde a una serie de factores fundamentales como el acceso a mano de obra calificada, proveedores y la infraestructura de comunicación (Martínez, 2006:95). En el siguiente gráfico y en el mapa que le sigue a éste se muestran los estados con mayor participación en la producción nacional del calzado.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INEGI

Mapa 3. Distribución de la producción nacional del calzado, 2005.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INEGI

Esta concentración regional de la producción del calzado se refleja también en la distribución nacional de las unidades económicas de este sector. Tan sólo en

Guanajuato y Jalisco se ubican el 55 por ciento de las mismas, el primer estado con 41.3 por ciento y muy lejos, Jalisco con 13.6 por ciento del total de ellas. En tercer lugar están los estados de Veracruz, Estado de México y el Distrito Federal, los cuales absorben conjuntamente el 16 por ciento de las unidades (INEGI, 2005).

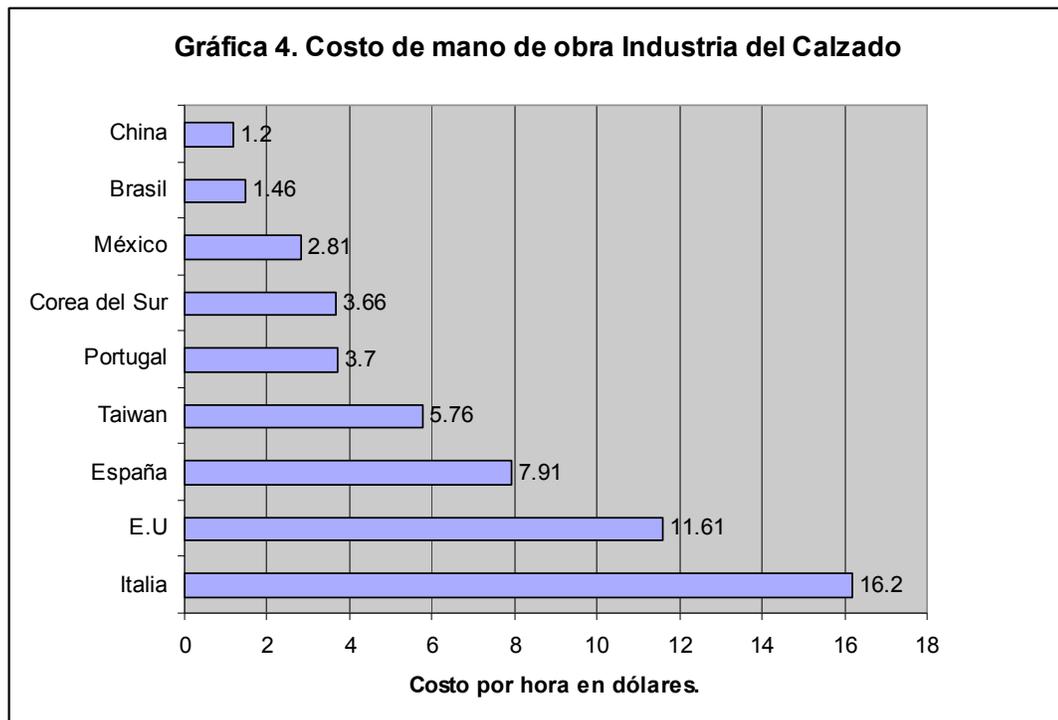
Por otra parte, la industria mexicana del calzado ha registrado en los últimos 25 años una crisis, y su tendencia ha sido en general a la baja. Por ejemplo, mientras que la economía nacional en general ha crecido a una tasa de 2.5% promedio anual entre 1980 y el 2005, la caída de esta industria ha sido del 1% por año, exceptuando el año de 1988 cuando la industria del calzado nacional registró crecimientos inesperados (www.economia.gob.mx). La tendencia negativa en la actividad productiva de esta industria se explica por múltiples razones: contracción de la inversión, falta de competitividad, retroceso del crédito, repunte de las importaciones, pérdida de posiciones en el mercado externo y caída en los precios reales, las cuales responden específicamente a la organización económica de los centros productores zapateros del país, así como a su articulación con el exterior (CICEG, 2006).

Asimismo, la corrupción en aduanas, el contrabando, el comercio informal (principalmente de zapatos producidos en China y Vietnam), la piratería y los elevados costos de producción en las fábricas del calzado, son factores que empeoran la situación actual del sector calzado en México, cuyas empresas y empleos han disminuido considerablemente durante los últimos años (El A.M de León, domingo 6 de enero del 2008). En este sentido, según la Cámara Nacional de la industria del calzado (Canaical), el número de empresas zapateras disminuyó de cinco mil 500 a cuatro mil 800 entre 2001 y 2005, lo cual provocó la pérdida de 20 mil empleos directos en el periodo¹⁸; empero, estos datos se refieren sólo a las empresas registradas en las cámaras regionales del calzado, sin tomar en cuenta a las empresas informales que no se han adherido a alguna asociación de productores, por lo que, si se tomaran en cuenta ambos rubros (empresas formales e informales), seguramente el

¹⁸ Este periodo se refiere al ajuste de la plantilla laboral de 130 mil a 110 mil trabajadores.

número de empresas y empleos perdidos sería mucho mayor que el referido por la Canaical.

De igual forma, los costos de producción son muy altos en México, debido en gran parte a las cargas fiscales que encarecen los salarios, y también por la desarticulación entre las empresas y el seguro social (CICEG, 2005). Con respecto a esto, a continuación se presenta una gráfica elaborada por la OMC en la que se muestra el costo de mano de obra en el sector calzado en diferentes países, en la cual se puede constatar que México tiene un costo de mano de obra alto en comparación con sus más cercanos competidores, como Brasil y China.



Fuente: Werner Internacional Consultant 2005.

Otros problemas que afectan a esta industria son: la competencia desleal y el contrabando. La primera se refiere a las importaciones que ingresan con

precios dumping¹⁹. El contrabando es la creciente importación ilegal de zapato proveniente principalmente de Vietnam, Indonesia, China, Malasia, Tailandia, Taiwán y Brasil, que evitan el pago obligado de las cuotas compensatorias (www.eluniversal.com.mx: 2/02/2008).

Esta incertidumbre de la industria del calzado nacional se podría agudizar con la eliminación de las cuotas compensatorias²⁰, lo cual significaría un letal golpe para los productores nacionales, así como para los canales de comercialización tradicionales (zapaterías especializadas en calzado nacional), que verían reducidas sus ventas de forma importante (PROCIC³, 2006).

Además, desde la apertura comercial de 1994, México ha firmado 12 acuerdos comerciales con 43 países²¹, lo que ha propiciado el incremento de las importaciones de calzado, que han crecido casi cuatro veces en los últimos años, mientras que las exportaciones en volumen de pares han disminuido en el mismo periodo por lo menos en un 40%. Lo anterior no se ha visto reflejado solamente en la caída de la producción, sino también en el empleo, debido en gran parte a que este sector es intensivo en mano de obra y, por lo tanto, el empleo que genera responde más que proporcionalmente a los cambios en la producción. (www.economia.gob.mx).

¹⁹ En el ámbito comercial, el dumping consiste en vender un producto por debajo de su valor normal en el mercado, no necesariamente por debajo de su costo productivo, durante un periodo prolongado. www.gestiopolis.com

²⁰ Según la OMC, el acuerdo entre China y México sobre la aplicación de cuotas compensatorias en la importación de zapatos del país asiático se vencería en Diciembre del 2007, pero los intensos diálogos de los gobiernos y las cámaras industriales nacionales con representantes del sector calzado en China han llevado a una prórroga de 5 años más para el acuerdo, con el fin de que el sector del calzado nacional se prepare para la importación masiva de calzado de aquél país, y así evitar que se agudice el declive de la industria del calzado en México. Sin embargo, existe una fuerte presión de algunas empresas importadoras (Nike, Reébok, New Balance, Charly, Wall – Mart, etc.), a las cuales les beneficiaría la eliminación de las cuotas compensatorias (Periódico A.M, domingo 6 de enero del 2008).

²¹ Tal es el caso del Tratado de Libre Comercio (TLC) con E.U y Canadá. Asimismo, existen diversos acuerdos con: España, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Japón, Puerto Rico, Guatemala, Brasil, China, El Salvador y Cuba. Ver PROCIC³.

Cuadro 9. México: Importaciones de Calzado, 2000 – 2004.

Importaciones	2000	2001	2002	2003	2004
Millones de pares	10.2	18.17	23.56	35.16	38.74
Valor (millones USD)	108.79	199.66	243.52	315.37	331.2
Precio promedio por par	10.67	10.99	10.34	8.97	8.55

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la Secretaría de Economía, 2005.

En éste cuadro se observa el fuerte aumento de las importaciones de zapato entre los años 2000 y 2004, lo cual ha propiciado la contracción del mercado interno y, por lo tanto, un serio déficit en la producción nacional del calzado. Esto, a su vez, ha propiciado serías transformaciones en los principales centros productores de calzado del país, entre ellos León, Gto.

2.3 Características de la industria del calzado en León, Gto.

En este punto se describen de manera general, a partir de otras investigaciones empíricas, las características generales de la dinámica socioproductiva de la industria del calzado en León, Gto.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE, 2006), Guanajuato produce seis de cada 10 pares de zapatos hechos en México, es decir, el 60 por ciento de la producción total del calzado en el país, generando una derrama anual estimada en alrededor de 38 mil 580 millones de pesos. En la siguiente tabla se constata la importante contribución del estado de Guanajuato a la producción nacional del calzado.

Cuadro 10. Indicadores económicos de la industria del calzado en Guanajuato (2006).

Clasificación del Sector	Especialización
Producción bruta total (millones de pesos)	38.5
Valor Agregado Censal Bruto	28.855
Valor Agregado Censal Bruto (% del total de Ind.)	8.9%
Número de establecimientos	3,548
% de establecimientos del total manufacturas	41.1%
Empleos directos	66,688
% de empleos directos del total de manufacturas	28.8%
% de exportaciones en el total 2006 (Edo. Gto.)	45%
% de exportaciones / producción total (2006)	60%
Otros	Primer productor nacional: 110 millones de pares al año

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable del Estado de Guanajuato. (SDE)

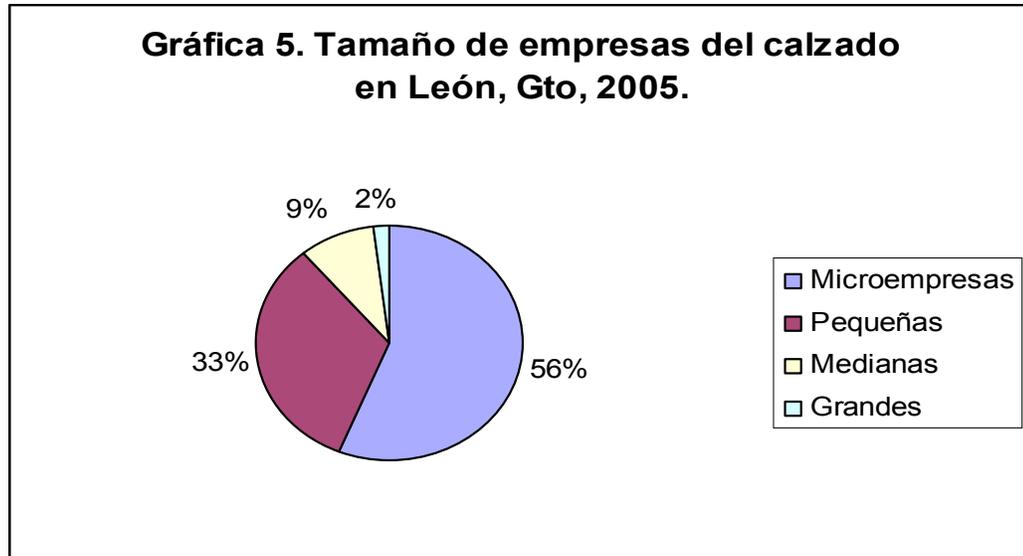
La manufactura de calzado en la ciudad de León se considera como una de las principales actividades económicas del estado de Guanajuato, contribuyendo con un 8.9% del valor censal bruto del total de la industria estatal²² y ofreciendo 70 mil empleos directos y 50 mil indirectos²³, lo cual ha definido, hasta cierto punto, que el mercado de trabajo y la sociedad civil de esta localidad se organicen en torno a esta actividad (Martínez, 2006: 17 - 18).

La industria del calzado en León se caracteriza por una marcada heterogeneidad. Por un lado, están las grandes empresas que cuentan con algún departamento que promueva las innovaciones, las cuales representan sólo el 1.56% de la estructura industrial del calzado en la localidad. Por otra parte, están las picas o las microempresas, las pequeñas y medianas empresas, quienes en conjunto representan el 98.44 por ciento del total (Martínez, 2007).

²² Su aportación al PIB estatal, tomando en cuenta además al sector del cuero y textil, es del 27%. <http://sde.guanajuato.gob.mx/>.

²³ Según datos proporcionados por el alcalde de León en la inauguración de la cuadragésima octava edición de la Feria Sapica (Salón de la piel y el calzado) 2006.

Gráfica 5. Tamaño de empresas del calzado en León, Gto, 2005.



Fuente: Elaboración propia a partir del censo de la industria del calzado. (INEGI)

En este sentido, la concentración de la actividad del calzado en esta ciudad es evidente, pues alberga 765 de los 825 establecimientos formales dedicados a la fabricación que existen en Guanajuato (CICEG, 2005). Además, es importante señalar la gran cantidad de proveedores que se encuentran en la localidad, lo cual disminuye de manera importante los costos de transporte, y también provoca que necesariamente haya intercambios mercantiles o no mercantiles entre los actores locales (Martínez, 2007). Esta concentración espacial ha propiciado también que exista un fuerte potencial en el proceso productivo del calzado en León, basado en fortalezas competitivas muy tradicionales. La especialización en esta industria ha impulsado la formación de una “*cultura industrial original*” (Sforzi, 2007) que se difunde en casi todos los actores vinculados a esta actividad en la localidad. Bajo este contexto, los conocimientos sobre la fabricación del calzado esparcidos por toda la localidad han jugado un papel muy importante para poder ejercer una competitividad con competencia, la cual promueve el desarrollo de procesos de aprendizaje conjuntos entre los actores locales, que podrían propiciar un crecimiento industrial local (Ortiz y Martínez, 2000).

Asimismo, esta proximidad espacial ha permitido que se desarrolle una intensa red formal e informal de relaciones entre empresas, intercambiando información acerca de tecnología y mercado, maquinaria e insumos, así como el traspaso de trabajadores de una empresa a otra. Estas relaciones, según Rabelotti (1995 y 1997), toman forma de la cooperación y competencia que estimulan los procesos de innovación en varios niveles.

Esta colaboración entre empresas está basada en una identidad socio – cultural relacionada a un sistema de valores comunes expresado en una ética establecida en los procesos laborales y en la actividad de la familia, que ha permitido una mayor confianza entre los actores locales y, a su vez, facilidad de acuerdo entre éstos (Brown y Domínguez, 1997). Sin embargo, con referencia a la competencia en el SPCL, Morales y Rendón (2003) han identificado dos dimensiones: una competencia individual que se da entre productores y una competencia colectiva en el mercado, de las cuales derivan algunos conflictos que han desfavorecido la interconexión de la cadena productiva del calzado local.

De igual forma, en León existen diversas instituciones que tratan de impulsar la creación de un ámbito favorable que impulse distintas interconexiones dentro de la cadena productiva del calzado. Entre las más importantes se encuentran: la CICEG (Cámara de la Industria del Calzado en Guanajuato), la CICUR (Cámara de la Curtiduría del Estado de Guanajuato), la ANPIC (Asociación Nacional de Proveedores para la industria del Calzado), el CEVEM (Centro de Vinculación Empresarial), el NANFIN (Nacional financiera), el CIATEC (Centro de Innovación aplicada en Tecnologías Competitivas). De todas las que se mencionaron, la CICEG es la que juega el papel más relevante en la localidad, ya que coordina y dirige a la industria del calzado desde un ámbito económico y político (Brown y Domínguez, 1997).

2.3.1 El papel de las micro y pequeñas empresas en la organización del sistema productivo del calzado en León (SPCL)

Casi el 90 por ciento de la organización industrial del calzado en la ciudad de León está integrada por las microempresas familiares y/o las pequeñas empresas, las cuales generan una parte importante del empleo e ingresos industriales de este sector, por lo que, algunos investigadores consideran de mucha relevancia estudiar la dinámica y organización de este tipo de empresas por su significado socioeconómico y cultural en la organización del SPCL (Martínez, 2006; Martínez, 2007; Pacheco, 2004; Calleja, 1994; Calleja, 1980; Rbellotti, 1995).

A continuación se presenta un cuadro en el que se remarcan las diferencias entre las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas del calzado en la localidad de León.

Cuadro 11. Tipología de empresas de la industria del calzado en León, Gto.

Tamaño	No. de empleados	Ubicación en León	Características generales.
Micro o picas	15 (máx.)	Generalmente se ubican en las colonias populares de la ciudad y en los barrios más antiguos como son el Barrio Arriba, el Coecillo, San Miguel y San Juan de Dios	Su número es incalculable por el grado de clandestinidad en el que laboran la gran mayoría de éstas. Su organización interna se basa, principalmente, en vínculos familiares. Éstas generalmente carecen de vehículos, pero los sitios donde se abastecen de materia prima están cercanos a su establecimiento productivo, de modo que le son accesibles a pie o en bicicleta. Además, estas microempresas habitualmente se encuentran dentro de la misma casa en la que habita la familia
Pequeñas	80 (máx.)	Existe una gran concentración de estas en los barrios que se conocen como zapateros, tal es el caso del Coecillo y San Miguel	La mayoría de ellas se encuentran instaladas en casas habitación y ya sea que utilicen toda la vivienda como fábrica o que se encuentren en la parte trasera de la misma. Los dueños de este tipo de fábricas generalmente cuentan con algunas camionetas en las que transportan materia prima o zapato.
Medianas	250 (máx.)	Se localizan en colonias de tradición zapatera y en lugares cercanos a las grandes fábricas y empresas comercializadoras.	Sus procesos de producción están fraccionados a través de diferentes departamentos, y se caracterizan por contar con una mayor investigación sobre la innovación del zapato que las micro y pequeñas empresas. Pero a diferencia de las grandes empresas, en los establecimientos medianos la relación entre el patrón y el empleado es más estrecha. Además, estas empresas cuentan con varias unidades de transporte para trasladar su producto, principalmente camionetas seminuevas.
Grandes	250 (min.)	Se encuentran dispersas por toda la ciudad, pero se ubican principalmente en los parques industriales ubicados en la periferia de la misma.	Estas poseen generalmente un edificio propio construido. La mayoría de estas cuentan por lo menos con más de una unidad de transporte, e incluso algunas de ellas tienen alguna flota de vehículos modernos. Generalmente utilizan maquinaria moderna en sus procesos de producción, la cual es en su mayoría importada de países de alta tecnología como Japón y Alemania.

Fuente: Elaboración propia a partir de las investigaciones de Calleja (1980 y 1994); Rabellotti (1995 y 1997), así como en el trabajo de campo realizado en los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Junio y Julio del año 2008.

Entre las características principales de las micro y pequeñas empresas, se puede mencionar que carecen de técnicas en materia de comercialización, planificación, pruebas de laboratorio, diseño, investigación y desarrollo, lo cual constituye una significativa limitante en su inclusión en el proceso de globalización, ante las exigencias de competitividad actuales. Una de las

características más importantes del aprendizaje en estas empresas, es el *efecto experiencia* que proviene de las industrias tradicionales, de las cuales se derivan otras modalidades de aprendizaje, tales como el aprender haciendo y el aprendizaje interactivo, a través del cual los trabajadores aprenden en el proceso mismo de producción y en la interacción con sus compañeros (Martínez, 2006: 97). De igual manera, en las empresas pequeñas los trabajadores más antiguos capacitan a los nuevos, mientras que en las picas, la transmisión es por tradición, es decir, el oficio se transmite dentro de la familia (Calleja, 1994; Rabellotti, 1997; Martínez, 2006).

En definitiva, con todo lo analizado en el presente capítulo, se podría afirmar que la organización del SPCL está experimentando ciertos cambios ante las adversidades que le impone el mercado mundial del calzado, las cuales están vinculadas, principalmente, al aumento de las importaciones de zapato a México, el surgimiento de nuevos competidores mundiales y la concentración regional de la producción global del sector en el continente asiático, lo cual obliga a interrogarse sobre las diversas dinámicas que adquiere dicho sistema productivo en la coyuntura económica actual. De este modo, con el fin de complementar las investigaciones que se han realizado sobre los rasgos distintivos que definen a la industria del zapato en León, en los siguientes capítulos se analizan las múltiples dinámicas y formas de organización de su sistema productivo del calzado, a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la presente investigación.

Capítulo 3. Procesos y características de la dinámica y organización del sistema productivo del calzado en León, Guanajuato.

En el presente capítulo²⁴ se analizan los procesos y las características que definen la organización del sistema productivo del calzado en León, Gto (**SPCL**), enfatizando en la importancia que tiene el territorio en la articulación de los elementos económicos, sociales y culturales que componen dicho sistema.

De este modo, el objetivo central del presente capítulo es analizar, a partir de la información de campo obtenida, los elementos socioculturales y territoriales que configuran el SPCL, con el fin de indagar sobre la importancia de éstos en la conformación y articulación de la cadena productiva y el mercado especializado local, así como en las múltiples formas que adquieren las relaciones mercantiles y no mercantiles entre los actores locales y los arreglos institucionales que éstos desarrollan, lo cual se cristaliza en una dinámica socioproductiva específica que caracteriza la organización del presente sistema.

La estructura del presente capítulo se compone de cuatro apartados. En primer lugar se estudian las características de la cadena productiva del sector cuero – calzado en la localidad. Después se analiza la conformación del mercado local especializado, resaltando la importancia del estudio de las relaciones laborales en el desarrollo de la especialización territorial y los procesos de innovación. De igual forma, se presentan los principales rasgos de las relaciones interempresariales y los factores socioculturales que las explican. Por último, se analiza el papel de las instituciones en la organización del SPCL.

²⁴ La información para este capítulo se recabó en los dos primeros periodos de trabajo de campo, en los que se visitaron 14 empresas.

3.1 Reconstrucción de la cadena productiva del cuero – calzado.

En este punto se analiza la cadena productiva de la fabricación del calzado en León Gto, que está formada por tres grandes esferas: la proveeduría, la producción y la comercialización, las cuales están fuertemente entrelazadas.

Cabe resaltar que la reconstrucción de los encadenamientos productivos se basa en identificar los eslabonamientos hacia delante y atrás de las 14 empresas estudiadas en la primera muestra cualitativa de esta investigación, es decir, a partir de la integración de la cadena de industrias que tienen que ver entre sí con la provisión de materias primas y otros materiales y componentes necesarios para la producción del calzado.

En el caso de la proveeduría, se observa una precarización de los insumos, sobretodo en el eslabón del cuero y la piel, los cuales son el principal insumo en la producción de zapato, ya que la curtiduría nacional es poco competitiva y la producción de insumos en la localidad es costosa en comparación con los estándares internacionales, lo cual ha propiciado una gran desarticulación de la cadena productiva. Ortiz y Martínez (2000) en su investigación sobre la cadena productiva del calzado en León, Gto, señalan que existe una fuerte desarticulación entre los eslabones del cuero y el calzado, propiciada en gran parte por la falta de flexibilidad, innovación y procesos continuos de adaptación tecnológica en la industria de la curtiduría. Lo anterior ha obligado a los productores de zapato a importar insumos externos de mayor calidad o más baratos, tal como lo afirmaron los productores Álvaro Rodríguez, Pedro Juárez y Gonzalo Peña de las empresas Calzado Alfa, Calzado Domínguez y Calzado Brillit:

“Nosotros hemos tenido que importar la suela y la piel, porque la que se produce aquí en León cada día está más cara y tiene menos calidad”.

“En estos tiempos es más fácil comprar la piel del extranjero, o sea la china principalmente, para ahorrar costos y hacer un zapato diferente al que se ha hecho siempre”.

“La verdad es que ahora preferimos importar la piel de países como Brasil o China, pues aquí en León a veces los curtidores no responden correctamente a los pedidos que les hacemos, tanto en tiempo como en calidad, por lo que a veces sale mejor traerla de otro lado, lo cual también nos sirve para ver otras tendencias en el tipo de piel.”

Sin embargo, en las entrevistas realizadas a los curtidores, éstos señalaron que el problema de la desarticulación entre zapateros y curtidores se debe a la falta de compromiso y lealtad de los productores de calzado. Tal como lo mencionó Arturo García, productor de Curtidores SAS:

“Con la masiva importación de zapato chino se ha hecho más grande la brecha entre zapateros y curtidores. Los zapateros sólo se preocupan por ellos. No les importamos porque ellos solo quieren el cuero más barato. Ellos tienen la idea de que se puede trabajar por pagos a largo plazo, es decir, si no venden sus zapatos no nos pagan aunque ya les hayamos distribuido el producto. Además, los zapateros prefieren el corte chino de más baja calidad, incluso las empresas grandes. Ojala hubiera una mayor unión entre zapateros y curtidores por el bien de ambas industrias y de la entidad, ya que sin los cueros no hay calzado y sin calzado no hay cueros.”

De igual manera, Arturo Álvarez de la empresa Suelas Tauro mencionó:

“Nuestro problema más grande es que los zapateros piden mucho y pagan poco, claro que cuando se les ofrece piel vienen y te hacen pedidos grandísimos, pero ya que uno les da la piel, tardan mucho en pagarte, y eso para nosotros es muy grave porque se pone en riesgo nuestra inversión y, sobretudo, el futuro de nuestras empresa. Así que yo creo que aquí el problema es la falta de compromiso del zapatero, que por eso ya están quebrando casi todos, pues sin organización y compromiso no hay ganancias.”

En definitiva, mediante las entrevistas se ha podido recalcar que existe una fuerte desarticulación entre las industrias del cuero y calzado, propiciada en gran parte por la inexistencia de acuerdos estables entre los curtidores y zapateros, que les permitan establecer contratos a corto, mediano y largo plazo en cuanto a la transferencia de insumos. Lo anterior es propiciado

principalmente porque no existe una puntualidad en el pago de los zapateros hacia los curtidores, ya que los primeros liquidan sus pedidos después de haber vendido sus productos, lo cual implica un fuerte retraso en los procesos de curtiduría y, a la vez, un endeudamiento de los curtidores hacia los proveedores de insumos. Cabe resaltar también que la crisis actual de la industria del calzado nacional ha desfavorecido más a los curtidores que a los zapateros, ya que la apertura de los mercados ha elevado la importación de cueros y piel más baratos en León, procedentes principalmente de Asia, Centroamérica y Sudamérica, para poner en desventaja a la industria de la curtiduría local en torno al precio y la calidad de la piel y el cuero, por lo que, los productores del zapato prefieren importarlos a fin de minimizar sus costos de producción y, si es posible, mejorar la calidad de sus productos (Pegueros, 2001).

Asimismo, se pudo constatar que la producción está sumamente subordinada por la comercialización, ya que no existe una cultura de planeación en la organización de los procesos productivos y, por lo tanto, los ciclos productivos son muy largos en relación con estándares internacionales de eficiencia productiva en el sector calzado, lo cual provoca una creciente dependencia de estos frente al comportamiento de los mercados. Con respecto a esto, fueron los productores de las empresas pequeñas los que manifestaron más esta problemática. Así lo mencionaron Pedro Juárez de la empresa Calzado Domínguez y Alejandro Méndez de Calzado de la Rosa:

“Aquí fabricamos conforme a pedidos, así que dependemos totalmente de la cantidad de zapatos que pida el cliente, por lo que, si no hay pedidos no hay producción.”

“Nosotros no podemos cubrir pedidos con pagos a largo plazo, ya que nosotros vamos al día y, por lo tanto, no podemos perder la secuencia, pues necesitamos comprar los materiales para la elaboración del zapato.”

De esta manera, los productores caen en una inevitable subordinación hacia las condiciones que les imponen los clientes, ya que si la demanda cae o los pagos se retrasan la producción disminuye claramente, y posiblemente pueden

caer en el endeudamiento con los proveedores. Pero esta dependencia no sólo se presentó en las pequeñas empresas, los productores de las medianas empresas también mencionaron haber tenido estas dificultades, tal como lo señaló Jorge Reyes de la empresa Calzado HK2:

“Nuestras ventas dependen de los pedidos que tengamos, por lo que, tenemos que cumplir al máximo con las condiciones establecidas por los compradores, ya que si no vendemos lo suficiente, es difícil recuperar la ganancia y, por lo tanto, adquirir insumos para producir otra vez”

Esta dependencia que los productores muestran hacia el mercado se puede entender por la “escasez de capital” que impera en la organización de sus procesos productivos, lo cual les lleva a adecuar su estructura productiva al comportamiento de los mercados, ó quizás podría afirmarse que la organización interna y externa de las firmas queda casi estrictamente subordinada por la comercialización. En palabras de Saraví, “Esta escasez de capital es un elemento que genera un círculo de creciente dependencia del proceso productivo frente al comportamiento de los mercados, pero también, de manera no poco significativa, frente a las formas y condiciones de pago que imponen los compradores.” (1994:100)

Por otra parte, las empresas grandes cuentan con estrategias de comercialización más eficientes (Ventas por catálogo y mayoristas), lo cual les asegura una menor dependencia hacia los proveedores y comercializadores, permitiéndoles la entrada a diferentes mercados. Así lo indicó Marco Palacio de la empresa Calza Plus:

“Nosotros contamos con diferentes catálogos o mediadores que aseguran la venta de nuestros productos en diferentes estados del país o, incluso, en otros países, lo cual nos mantiene con niveles altos de producción”

Pero cabe resaltar que la inserción de las empresas grandes en diferentes mercados no depende sólo de sus estrategias de comercialización por catálogos, sino también de la organización de sus procesos productivos, la cual se caracteriza por una planeación constante que les permite vincular sus

volúmenes de producción con los de venta, para así lograr una especialización constante. Con respecto a esto, Gonzalo Peña de la empresa Calzado Brillit mencionó:

“Nosotros no solamente hacemos zapatos para los catálogos, pues también acostumbramos a fabricar diferentes modelos para venderse en nuestras tiendas, o también para los pedidos que nos hacen los compradores extranjeros. Así que nuestra producción tiene que ser siempre elevada, pues tenemos diferentes formas de vender nuestros zapatos.”

Sin embargo, en las empresas visitadas durante la primera muestra de la presente investigación predomina la vía de comercialización del zapato a través de minoristas; tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 12. Vías de comercialización y tipos de mercado.

Nombre de la empresa	Vías de comercialización. (Mayoristas, minoristas y la exportación)
1	Mayoristas y minoristas.
2	Las tres.
3	Las tres.
4	Minoristas.
5	Mayoristas y minoristas.
6	Las tres.
7	Las tres.
8	Mayoristas y minoristas.
9	Mayoristas y minoristas.
10	Minoristas.
11	Minoristas.
12	Minoristas.
13	Minoristas.
14	Minoristas.

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

Esta dependencia de los productores hacia los minoristas provoca que los lotes de producción de sus empresas sean más pequeños y, a su vez, los obliga

diversificar su producción, impidiéndoles de esta forma una mayor especialización productiva a través del aprendizaje continuo. Lo anterior se traduce también en la carencia de una cultura empresarial que propicie la presencia de sistemas de administración eficientes y, en general, de sistemas de producción modernos, lo cual se refleja en una baja productividad y calidad de las empresas. Así, la mayor parte de los productores entrevistados no tratan de desarrollar novedosos métodos de administración, sino sólo responder a las exigencias impuestas por los minoristas, las cuales se refieren principalmente a una regularidad y seguridad de entrega del producto (Saraví, 1994).

Otro factor que agrava la desarticulación en la cadena productiva del calzado es la inexistencia de un desarrollo de maquinaria en la localidad, lo cual dificulta más el desarrollo de procesos de innovación, propiciando que los productores tengan que recurrir a la importación de maquinaria de otros países, principalmente de Alemania, Japón y República Checa, la cual se importa a precios altos; por lo que, esta dependencia hacia las empresas extranjeras especializadas en la fabricación de maquinaria para el calzado, provoca que los costos de producción sean más elevados para las firmas locales, y también demuestra que la cadena productiva del calzado en León no ha sido capaz de integrar este proceso y, por lo tanto, evidencia una mayor desarticulación de la misma. Esto queda claro en la respuesta de los productores Gonzalo Peña y Marco Palacio de las empresas Calzado Brillit y Calza plus, respectivamente:

“Sería muy bueno que en León hubiera empresas que hicieran maquinas para el zapato, ya que esto nos ayudaría a gastar menos en la compra de maquinaria extranjera, lo cual traería más beneficios para la gente de la ciudad”

“Es necesario que en la localidad se desarrolle maquinaria, pues así habría más trabajo, se abrirían más mercados y serían menos costosas que las que importamos del extranjero.”.

Es posible afirmar que existen graves conflictos de interés entre los proveedores de insumos y los fabricantes del calzado del SPCL, que impiden

reconocer las ventajas de un trabajo cooperativo entre ambos eslabones. Asimismo, los productores muestran un escaso control de la comercialización y, por lo tanto, una gran dependencia hacia los minoristas, lo cual les impide desarrollar potencialidades de especialización productiva y aprendizaje colectivo. En este sentido, para poder establecer una mayor competitividad de la cadena de producción es necesario que los productores lleven a cabo diversas estrategias productivas, tales como la búsqueda de nuevos mercados, el aumento en la variedad de los productos, o el cambio de modelo y diseño en éstos, que le permitan al SPCL desarrollar un zapato especializado y competitivo.

3.2 Mercado Laboral

3.2.1 Especialización territorial

Los elementos que impulsan la *especialización territorial* son la alta densidad de actividades, la proximidad de los actores y una singular historia local. Así, “la proximidad generará economías de costos, la densidad contribuirá a una difusión más rápida de la información y conocimientos, mientras que la historia local influirá sobre los efectos de aprendizaje y los efectos dinámicos del cambio” (Visser citado en Helmsing, 1999:24).

Bajo este contexto, en la ciudad de León a lo largo de su historia se ha consolidado una tradición productiva en torno a la actividad del calzado entre los miembros de la localidad, la cual ha respondido a la densa concentración de empresas vinculadas a la fabricación de zapato²⁵, traducida en la existencia de un mercado local especializado por medio de las economías de aglomeración y especialización que genera dicha concentración territorial de firmas. Esto, a su vez, ha generado una base extendida y generalizada de “*conocimiento esparcido*” en toda la localidad, es decir, un conocimiento específico de procesos, productos, trabajo y mercados vinculados a la

²⁵ En esta ciudad se encuentran 765 de los 825 establecimientos de la industria del calzado guanajuatense, de las cuales 87. 7% son micro y pequeñas empresas (Ortiz y Martínez, 2000).

elaboración del calzado, que define la competitividad territorial del SPCL (Ybarra, 2005). Así, esto que tradicionalmente ha sido considerado como *know – how*²⁶, es un elemento tradicional en el cual se basan los productores del calzado para competir en el mercado.

De esta forma, en las entrevistas realizadas a los productores y trabajadores se pudo constatar la presencia de un mercado local especializado, basado en la formación de una *cultura industrial “original”* (Sforzi, 2007) que caracteriza a toda la sociedad local que esta vinculada al sector calzado, la cual da cuenta de la especialización territorial inscrita en la organización del SPCL. Esta especialización responde, hasta un cierto punto, a las relaciones familiares locales que juegan un papel central como canales informales de transmisión de conocimientos, experiencias e información, lo cual Saraví denomina como una “*socialización en el oficio*”, es decir, “la absorción de una serie de aspectos socioculturales vinculados al oficio, como son valores, normas y pautas de comportamiento” (1994:84), que definen los rasgos distintivos de la codificación del conocimiento tácito local. Lo anterior contrarresta los bajos niveles de educación formal entre los productores y trabajadores, debido en gran parte a que la alta socialización del oficio observada en el sistema les permite a los actores locales intercambiar formal e informalmente los conocimientos técnico – productivos en torno a la elaboración del zapato, a partir del sistema de valores que comparten culturalmente por medio de su cercanía histórica – social – espacial en la construcción de una especialización territorialmente contextualizada.

²⁶ Es el conocimiento tácito y específico existente en un territorio determinado, que va permitir proceder a los cambios que continuamente se requieren para poder competir externamente (Ybarra, 2005).

Cuadro 13. Nivel de escolaridad de los productores

Dueño de la empresa	Escolaridad	Trabajadores de empresas	Escolaridad promedio
1	Secundaria incompleta	1	Primaria incompleta
2	Preparatoria completa.	2	Secundaria incompleta.
3	Licenciatura completa.	3	Secundaria completa.
4	Primaria incompleta	4	Secundaria incompleta.
5	Preparatoria completa.	5	Primaria completa.
6	Licenciatura completa.	6	Preparatoria completa.
7	Primaria completa.	7	Secundaria completa.
8	Preparatoria incompleta.	8	Secundaria incompleta.
9	Preparatoria incompleta.	9	Secundaria incompleta.
10	Primaria incompleta.	10	Preparatoria incompleta.
11	Secundaria completa.	11	Secundaria completa.
12.	Primaria completa.	12.	Primaria incompleta.
13	Secundaria incompleta.	13	Secundaria completa.
14	Secundaria incompleta.	14	Primaria completa.

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

En este sentido, gran parte de la competitividad industrial del SPCL se basa en el aprendizaje colectivo propiciado por la transmisión de conocimientos y habilidades de padres a hijos, de una generación a otra, a través de relaciones de amistad o compadrazgo, así como también por la experiencia acumulada en el sistema por parte de los actores locales. Dicho de otra forma, para los actores locales su capital no está formado sólo por bienes materiales (maquinarias, dinero, etc.) sino también por un capital intangible, que se compone de experiencias, relaciones, información y conocimientos directamente vinculados al oficio (Mizrahi citado en Saraví, 1994).

Al respecto, cuando se le preguntó a los trabajadores acerca de las formas de aprendizaje sobre las técnicas del calzado, se constató que en la mayor parte de las empresas existe una alta informalidad en la capacitación de sus trabajadores y una fuerte valoración del conocimiento tácito local. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro 14. Formas de aprendizaje internos a la empresa.

Productor de Empresa	Capacitación formal: Cursos institucionalizados.	Capacitación informal: Aprendizaje Tácito.
1	No	Si.
2	Si	Si.
3	Si.	Si.
4	No.	Si.
5	No.	Si.
6	Si.	Si.
7	No	Si.
8	No	Si.
9	No	Si.
10	No	Si.
11	No	Si.
12.	No	Si.
13	No	Si.
14	No	Si.

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

Al preguntarle a los productores la forma como han aprendido las técnicas vinculadas a la fabricación del calzado, sus respuestas resaltaron la importancia de los canales informales de transmisión del conocimiento en los procesos de aprendizaje. Con respecto a esto, Juan Robles e Hilario López de Calza plus y Taller de calzado afirmaron:

“He adquirido los conocimientos sobre el oficio con el tiempo, a través de la experiencia, de los conocimientos adquiridos en la familia, pues mi papá se dedicaba también a este oficio.”

“Por medio de mi familia, ya que mi padre y mis hermanos mayores me enseñaron todo lo que yo se hacer acerca del zapato”

Como se pudo observar en los cuadros y las respuestas anteriores, entre los actores que articulan el SPCL existe un consenso sociocultural acerca de la consideración del Know – How del oficio del calzado como un patrimonio de la localidad, que da cuenta de la historia y cultura productiva que han definido la conformación de dicho sistema productivo. Así, los diversos mecanismos de aprendizaje empírico se llevan a cabo mediante canales informales de transmisión del conocimiento, tales como las redes familiares, socio – afectivas

y de compadrazgo, que están incrustadas culturalmente por los arreglos institucionales de los actores sociales del sistema.

De esta manera, los actores locales que están vinculados a la industria del calzado comparten un conocimiento tácito con relación a los procesos de elaboración del zapato, por medio de su experiencia acumulada históricamente dentro del SPL. Así, el territorio juega un papel importante en la construcción del conocimiento específico referente a los procesos productivos del calzado, pues la especialización productiva de la localidad se ha desarrollado, principalmente, en función de los elementos socioculturales que han movilizad los actores locales a lo largo de la historia, tales como su identidad territorial, sus relaciones extraeconómicas y su cercanía cultural. Empero, las crecientes adversidades macroeconómicas con las que se enfrenta el SPCL, caracterizadas por la creciente importación de zapato chino en la localidad, así como por la desprotección nacional de las industrias tradicionales, pone en juego la capacidad de los actores para movilizar de forma más eficiente el conocimiento contextual territorial²⁷ y, por lo tanto, construir mejores capacidades competitivas del sistema.

3.2.2 Flexibilidad Laboral y productiva

Algunas de las características más importantes de la infraestructura, la capacidad de producción y el número de trabajadores que integran a las empresas de la primera muestra de esta investigación, se resumen esquemáticamente en el siguiente cuadro.

²⁷ Por parte de toda la red que contribuye a la obtención de un mayor nivel de competitividad en la cadena productiva (Gaytan, 2005).

Cuadro 15: características generales de las empresas

Nombre de la empresa	Num. de trabajadores	Producción semanal	Maquinaria moderna.	Porcentaje de trabajadores familiares	Tamaño de empresa
1	32	3000 pares	No	90%	Pequeña
2	39	6000 pares	No	40%	Pequeña
3	700	150,000 pares	Si	2%	Grande
4	10	400 pares	No	100%	Microempresa
5	22	1200 (cueros)	No	40%	Pequeña
6	700	500 mil	Si	3%	Grande
7	87	28 mil pares	Si	40%	Mediana
8	35	2500 pares	No	40%	Pequeña
9	13	4000 pares	No	40%	Microempresa
10	12	700 pares	No	100%	Microempresa
11	7	300 pares	No	100%	Microempresa
12	21	2500 pares.	No	80%	Pequeña
13	14	1000 pares	No	90%	Microempresa
14	11	600 pares	No	100%	Microempresa

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

El promedio general de trabajadores en la presente muestra de empresas es muy variado. En las empresas grandes se observa una ocupación promedio por encima de los 700 trabajadores; las firmas medianas cuentan aproximadamente con 80 o 90 ocupantes, mientras que las micro y pequeñas empresas no sobrepasan los 30 empleados, lo cual da muestra de una estructura productiva heterogénea, con potencialidades para impulsar una flexibilidad productiva en el SPL. Esta heterogeneidad productiva se evidencia también en las altas disparidades que existen entre una empresa y otra, respecto a su monto productivo, por lo que, son las 3 empresas más mecanizadas del sistema las que producen más y, por tanto, las que se adaptan mejor a los cambios de los mercados. Esto a su vez, muestra un desequilibrio productivo y una fuerte diferenciación en las capacidades competitivas de las empresas del SPCL.

En general, el proceso productivo de las empresas del sistema se caracteriza por ser altamente intensivo en trabajo y escasamente mecanizado, debido en gran parte a la proliferación de micro y pequeñas empresas dentro del mismo. Sin embargo, las empresas medianas y grandes se han modernizado al introducir maquinas nuevas, trayendo consigo cambios significativos en sus procesos productivos. En este sentido, de las 14 empresas visitadas en la primera muestra, 3 cuentan con maquinaria de este tipo²⁸, y en el resto se sigue manteniendo el proceso productivo tradicional, por lo que, se podría afirmar que en León no existe un mercado altamente calificado, debido a que predomina una producción artesanal por medio de canales informales de transmisión de conocimientos.

Asimismo, de las 14 empresas visitadas, 11 nunca han capacitado a sus trabajadores, pese a que algunas de ellas tienen los recursos para hacerlo; sin embargo, utilizan como estrategia el *proaching*²⁹, el cual consiste en contratar trabajadores que ya han sido capacitados por otras empresas, para de esta manera ahorrarse los costos que requiere la capacitación laboral. Aunque cabe aclarar que ésta es una práctica poco frecuente en las grandes empresas, las cuales cuentan con mecanismos formales de capacitación laborales, tales como cursos, talleres, diplomados y vínculos interinstitucionales para la organización de estrategias conjuntas de capacitación.

Pese a lo anterior, algunos productores han intentado encontrar mecanismos que les permitan elevar la productividad y, al mismo tiempo, reducir los costos laborales de sus empresas, pero, en algunas ocasiones, estas estrategias son contradictorias ya que sólo impulsan un crecimiento precario del SPCL. En este sentido, en el trabajo de campo se encontró que todas las empresas de la muestra han modificado por lo menos alguna parte de sus procesos productivos para hacer frente a la creciente competencia del zapato extranjero

²⁸ La cual no se utiliza al máximo de su capacidad en estos momentos, debido a la crisis actual de la industria del calzado, que le impide a los productores locales producir constantemente.

²⁹ Perulli menciona que el Proaching consiste en una capacitación de las empresas hacia sus trabajadores que no requiere de ningún gasto, para la cual recurren al mercado a fin de pescar a los trabajadores más calificados por medio del ofrecimiento de salarios más altos. (Perulli citado en Saraví, 1994).

en el mercado local, lo cual es posible observar en las afirmaciones de los productores Marco Palacios de Calza Plus y Gonzalo Peña de Calzado Brillit:

“La fuerte competencia del zapato chino nos ha hecho más concientes de que debemos mejorar los procesos productivos para generar un zapato de mayor calidad.”

“Hemos tratado de diversificar la producción para satisfacer las demandas del mercado, a través de un sistema de trabajo que se conoce como mano a mano, que consiste en que las fases de producción se complementen para lograr una disminución de tiempo en los procesos productivos y, por lo tanto, incrementar los niveles de producción .”

Estas empresas grandes que cuentan con los recursos suficientes para introducir nuevos procesos de producción para hacer frente a la competencia global, aún en épocas de alta incertidumbre, han introducido estrategias de producción flexible, es decir, nuevas prácticas de producción que incluyen, por ejemplo, equipos de autogestionados como los sistemas automáticos de producción de zapato, y métodos de producción más austeros y racionalizados como los sistemas *“justo a tiempo”*³⁰ y la subcontratación. Esta última ha adquirido una mayor presencia en las grandes empresas durante los últimos años para responder a la competencia global, tal como lo afirma el productor Gonzalo Peña de la empresa Calzado Brillit:

“En años recientes hemos tenido que contratar a más empresas pequeñas para que nos maquilen, ya que esto nos ayuda producir más a un menor costo y, por lo tanto, competir mejor contra los chinos”

Con respecto a la *subcontratación*, se notó que las empresas grandes la utilizan como estrategia esencial para la minimización de sus costos de producción, ya que, como lo menciona Longás (1997), la configuración organizativa de las grandes empresas surge mediante el aprovechamiento de las economías de aglomeración. Ésta se refiere a lo que Ponce denomina

³⁰ Este método consiste en entregar bienes terminados justo en el momento de ser elaborados, el cual se puede implementar en las distintas fases de la producción del calzado, tales como en el suministro de insumos, la línea de producción y en la entrega final del producto (Hernández, 2006).

como una “*externalización de actividades*”, que implica una forma de cooperación interempresarial basada en la confianza y el apoyo mutuo, o una materialización de relaciones de subordinación o del aprovechamiento de la segmentación del mercado de trabajo local”³¹ (Ponce, 2000). Así, las empresas grandes se benefician de la estructura socioproductiva de la localidad, pero también benefician a la localidad impulsando procesos productivos más competitivos. Con relación a esto, a continuación se presenta la opinión del productor de una empresa grande (Gonzalo Peña, Calzado Brillit), para luego mostrar la del dueño de un establecimiento más pequeño (Jesús Castro, Taller del Calzado).

“Nuestra producción total no se realiza completamente en la fábrica, ya que tenemos acuerdos con pequeños talleres que nos maquilan zapato. De hecho, contamos con una maquila específica para cada uno de los productos que comercializamos (Zapato de niño, bebe, etc.)”

“Últimamente hemos obtenido más trabajo gracias a las empresas que nos contratan para hacerles zapato, lo que ha significado una mayor ganancia para la fábrica y mi familia”

Por otra parte, las micro y pequeñas empresas han modificado sustancialmente sus procesos productivos, pero a diferencia de las grandes firmas, éstas no han establecido estrategias que favorezcan la dinámica del SPCL, ya que su único objetivo es sobrevivir a los cambios del mercado, tal como lo mencionaron los productores de las empresas pequeñas de la muestra en sus respuestas sobre los cambios introducidos en los procesos productivos de las mismas:

“Recientemente hemos tratado de agilizar los procesos de producción para producir más en poco tiempo, mediante la rotación de los trabajadores. Además, en tiempos de alta demanda tenemos que trabajar más horas.”
(Joaquín Mendoza, Taller del calzado superior)

“Con el aumento de la competencia del zapato chino nuestra producción ha bajado mucho, por lo que, he tenido que correr a varios trabajadores y

³¹ Este punto se profundizará más en el apartado de las relaciones interempresariales.

*pagarles menos a los trabajadores cuando son épocas de baja demanda”
(Pedro Juárez, Calzado Domínguez)*

“Hace dos años, en esta empresa trabajaban alrededor de 150 trabajadores, y casi un 90% de ellos estaban asegurados, pues habían buenas ganancias que nos permitían seguir invirtiendo; sin embargo, con la actual crisis propiciada por la entrada del zapato chino, tuve que hacer una reestructuración general dentro de la empresa y, por lo tanto, correr a casi la mitad de los trabajadores y quitarle el seguro a la mayoría de ellos; sólo así hemos podido seguir adelante. (Álvaro Rodríguez, Calzado Alfa)

Lo anterior muestra cómo la flexibilidad productiva en las empresas de menor tamaño es precaria, ya que sus estrategias no han estado enfocadas en el crecimiento y mejoramiento de sus procesos productivos, sino en la pura sobrevivencia ante los cambios del mercado a través de la desregulación laboral. Su principal recurso de flexibilidad laboral ha sido la flexibilidad numérica y salarial, que se refiere al ajuste de la cantidad de personal o de tiempo de trabajo a las necesidades de producción de la empresa, y a la dependencia del salario hacia el alcance de los montos de producción, sin el establecimiento de un marco regulatorio formal dentro de la misma (González, 2006). Esto es lo que Boyer denomina como *“Flexibilidad defensiva”*, la cual se basa en la competitividad de las empresas a través de estrategias de sobrevivencia, que se obtiene, principalmente, por una eliminación de los marcos regulatorios en el entorno laboral, basada en la precarización de las condiciones de trabajo (Boyer citado en Rosales, 2000). Lo anterior le impide a las micro y pequeñas empresas introducir cambios significativos en sus procesos productivos, limitando así su adaptación solamente a los cambios del mercado local a corto plazo.

En la muestra se observó también un elevado nivel de rotación de la fuerza de trabajo, ya que de las 14 empresas visitadas, al menos 10 reconocieron esta rotación como parte esencial de sus estrategias productivas, y, de los 28 trabajadores entrevistados, 20 de ellos mencionaron que son rotados en diferentes puestos de trabajo, sobretodo en tiempos de alta demanda, por lo que, esto parecería favorecer una flexibilidad interna dentro de las firmas,

debido a la polivalencia y multifuncionalidad de sus trabajadores; sin embargo, en algunos casos se observó que esta rotación de la mano de obra sólo ha propiciado una menor calificación entre los trabajadores, ya que, como menciona González (2006), la exagerada rotación de los mismos se traduce en una destrucción de los puestos de trabajo que contribuyen a la homogeneización de las tareas que impulsan la especialización calificada de estas firmas. Es por esto que la mayor parte de las empresas de la muestra carecen de sólidos procesos de innovación que les permita acceder a mercados altamente competitivos, lo cual limita en gran medida la competitividad integral del SPCL.

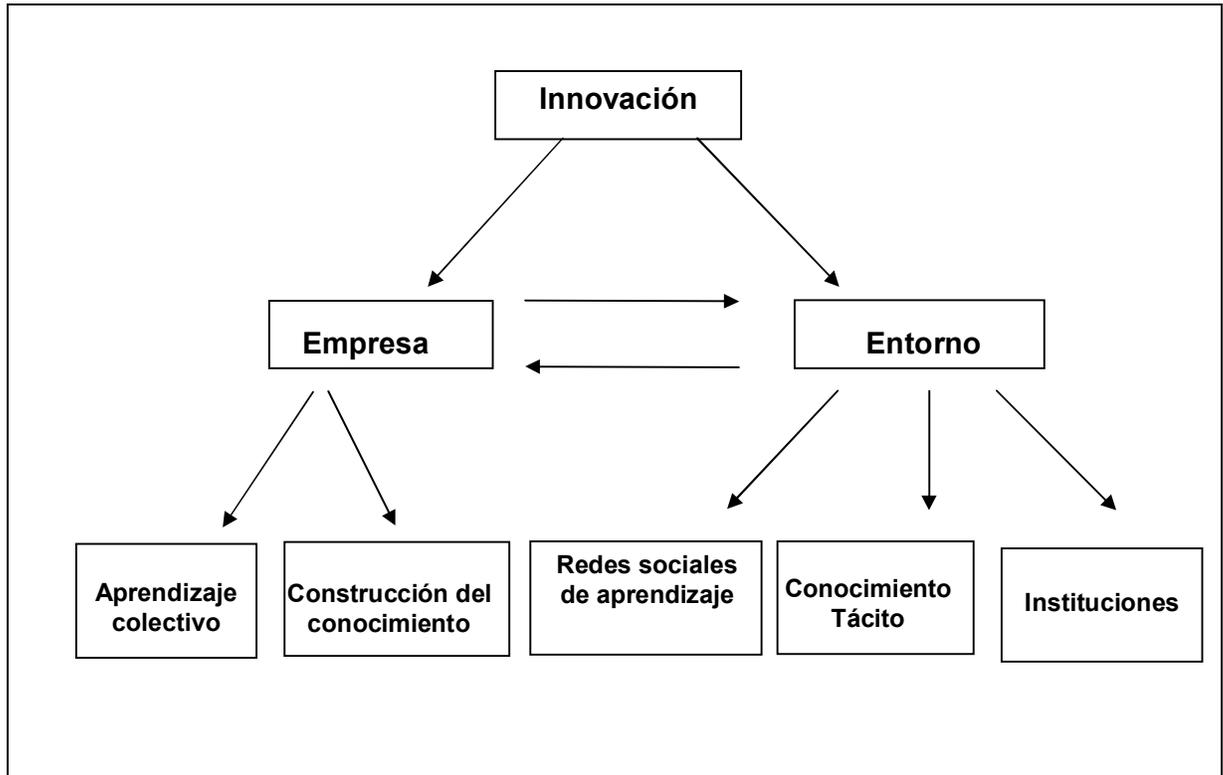
En resumen, en el SPCL existe una fuerte generalización hacia la flexibilidad defensiva, basada en la desregulación laboral, la disminución de los costos de trabajo y la precarización del mismo, a pesar de que las estrategias de las pocas empresas medianas y grandes del sistema buscan la modernización de sus estructuras productivas. Así, en el siguiente apartado se indagará sobre las diversas dinámicas que adquiere la innovación en el presente sistema, pese a sus dificultades productivas mostradas en el presente apartado.

3.2.3 Procesos de innovación y desarrollo tecnológico

La innovación es un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo económico de los territorios (Méndez, 2002). Ésta se define como la capacidad de una firma de movilizar de forma eficiente tanto sus competencias internas (aprendizaje tecnológico y modos de construcción del conocimiento) como sus competencias externas (el uso del conocimiento externo a través de redes de relaciones sociales que la empresa establece con otras instituciones: proveedores, usuarios, universidades y centros de investigación.), lo cual le permite desarrollar nuevos productos o procesos, e incluso mejorar los ya existentes, a través de la interdependencia de valores sociales y culturales de los actores locales (Martínez, 2005). De esta manera, la innovación no es un proceso de carácter individual sino colectivo, el cual es promovido por el entorno, mediante el conocimiento tácito que se transfiere a través de relaciones interpersonales (Caravaca, 1998). En el

siguiente esquema se muestran los elementos internos y externos a la empresa que son claves para el desarrollo de procesos de innovación.

Esquema 6. Procesos de innovación territorial



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la competencia basada en precios, la percepción limitada del mercado y el desequilibrio entre cooperación y competencia³² que definen la dinámica de las relaciones interempresariales del SPCL, ponen de manifiesto la incapacidad de llevar a cabo procesos de aprendizaje colectivo entre los actores locales. Pero, a pesar de la ausencia de una cohesión socioterritorial del sistema, en éste coexisten diferentes formas de organización del

³² Estos problemas se analizan con más detalle en el apartado de las relaciones interempresariales, con el fin de entender las causas principales de los problemas externos a las empresas en el desarrollo de procesos de innovación. Así que el presente apartado se limitó sólo a estudiar los elementos internos de las firmas que les impiden desarrollar un calzado especializado y altamente competitivo.

conocimiento y la producción que dan lugar al desarrollo de diversas dinámicas de innovación.

En términos de maquinaria utilizada, se observó que sólo el 20% de las empresas de la muestra utiliza maquinaria moderna importada de otros países. El resto, aunque también utiliza tecnología importada, sigue dependiendo de procesos tradicionales. Al respecto, la mayoría de los productores consideró que la planta productiva no está actualizada, principalmente por la falta de capital, su elevado costo y además, porque consideran que la producción artesanal es muy eficiente para cumplir con sus expectativas, ya que se basa todavía en muchos procesos manuales y por lo tanto no se tiene que invertir tanto dinero en tecnología. Al respecto, Enrique García de Taller Calzado Moderno, Jesús Castro de Taller del Calzado y Marco Palacios de Calza Plus mencionaron:

“Nosotros no podemos comprar maquinaria de vanguardia, ya que nuestro presupuesto es limitado, y sólo tenemos que producir para satisfacer los pedidos. A veces si hemos comprado algunas maquinas, pero son muy baratas y no son tan modernas.” (Enrique García, Taller Calzado Moderno)

“No es necesario comprar maquinaria de punta, ya que la producción del calzado no es un proceso que lo requiera.” (Jesús Castro, Taller del Calzado)

“Es fundamental adquirir maquinaria de punta, para estar a la vanguardia del mercado internacional” (Marco Palacios, Calza Plus)

En este contexto, la polarización entre las empresas se vuelve a presentar en el SPCL. Por un lado, las empresas grandes y medianas que buscan adquirir tecnología moderna a fin de lograr mayores niveles de competitividad, y el resto de las firmas que sólo intentan responder de manera rápida a las demandas impuestas por el mercado local, sin buscar mercados más competitivos. Por lo anterior, se puede afirmar que el presente sistema no se caracteriza por desarrollar capacidades tecnológicas altamente competitivas, pues responde más a características basadas en el uso de mano de obra intensiva.

En lo que se refiere a las actividades de investigación y desarrollo (I y D) en el calzado, es decir, el desarrollo de procesos productivos de mayor calidad en torno a la elaboración del zapato, sólo 4 de las 14 empresas visitadas manifestaron llevarlos a cabo, así como invertir una parte de sus ventas totales en este tipo de actividades.

En este sentido, a continuación se muestran las fuentes de diseño de las empresas, según su tamaño:

“El diseño del zapato está a cargo de nosotros, pero la mayor parte del tiempo nos basamos en la imitación de productos de las grandes empresas nacionales y extranjeras” (Fernando Martínez, Calzado Rosy)

“Tratamos de imitar algunos modelos a través de catálogos chinos, italianos o brasileños que bajamos de Internet. Pero no los copiamos totalmente, ya que a partir de estos nosotros imaginamos nuevos diseños de zapatos y los realizamos; sin embargo, es muy importante ver los catálogos de las tiendas de moda, para entender las tendencias y, por lo tanto, tener acceso a diferentes mercados.” (Pedro Juárez, Calzado Domínguez)

“Asistimos a ferias mundiales para ver las tendencias más recientes en lo que se refiere a la moda del zapato.” (Marco Palacios, Calza Plus)

Es importante notar que la imitación es un proceso de innovación fuertemente difundido en el SPCL, incluso en las empresas grandes, ya que de las 14 empresas visitadas, 8 reconocieron que basan su innovación en la repetición empírica de los productos que están en el mercado, a través de la observación de las mercancías por medio de revistas y catálogos de las firmas grandes nacionales o internacionales y las peticiones de los clientes que buscan un modelo específico. Estas innovaciones adaptativas, que aunque son de carácter imitativo, consisten en la adaptación de innovaciones surgidas en otros contextos geográficos al territorio en donde se reproducen (Molina y Conca, 2000). En este sentido, no se puede hablar del SPCL como un *ambiente innovador*, sino de un *ambiente adaptable* o quizás *ambiente imitador*, lo cual le impide el desarrollo de un calzado especializado y competitivo (Ybarra, 2005).

Por otro lado, esta imitación se ve reforzada por la proximidad geográfico – cultural que comparten los actores del sistema, la cual genera las posibilidades de relación directa y cotidiana que las empresas tienen entre si. En esta relación local es donde la empresa desarrolla dos elementos esenciales para proceder al cambio y a las innovaciones: las referencias y los contrastes (Vázquez, 2000). Esto se ve reflejado en el tipo de innovación que desarrolla el taller Calzado de la Rosa.

“La innovación de mi taller está basada en la competencia con las empresas de esta localidad, ya que si ellos sacan un producto que se venda mucho, nosotros tenemos que copiarlo y, si se puede, hacerlo mejor” (Alejandro Méndez)

Sin embargo, debido a los altos niveles de incertidumbre que existen en el SPCL, producto de la inexistencia de redes de cooperación, la desconfianza que surge de la proliferación de la imitación en el sistema y la masiva importación de zapato chino, no se han podido establecer las relaciones necesarias entre los productores locales que generen una complementariedad productiva y, a su vez, *economías de aprendizaje*³³. Con respecto a esto, los productores mencionaron:

“Es imposible intercambiar información sobre diseños y procesos productivos con otras empresas, ya que estas las utilizarían para fabricar un zapato igual y venderlo a un precio más bajo.” (Carlos Sosa, Calzado Explora)

“Nosotros intercambiamos información sobre diseños y procesos productivos sólo con las empresas guiadas por Calzado León, ya que ésta determina nuestros diseños y nos pide que compartamos ideas con las otras unidades productivas.” (Emmanuel Robles, Calzado Amanda)

Lo anterior muestra el caso de un sistema de empresas que logra desarrollar una dinámica socioproductiva viable para la innovación, en la que un cierto

³³ Estas se refieren a la especialización productiva de un SPL a través de los intercambios de conocimientos que realizan los actores que lo componen, gracias a la cohesionada atmósfera industrial que impera en la localidad donde se emplaza dicho sistema (Dei Otatti, 2003 b))

número de firmas desarrollan actividades parecidas en partes complementarias, compartiendo una misma base de conocimiento codificado y prácticas relativas a esa industria. Este caso se analizará con más detalle en el capítulo 4.

Asimismo, entre las empresas grandes si se han logrado desarrollar procesos de innovación conjuntos, debido en gran parte a la estrecha relación que existe entre sus productores. Así lo afirmaron Marco Palacios y Gonzalo Peña, productores de las empresas Calza Plus y Calzado Brillit respectivamente.

“Creo que lo más viable para poder hacer un zapato de mayor calidad es trabajando conjuntamente con los otros empresarios, porque así hay menos posibilidades de fallar en el producto que saquemos en el mercado”

“En esta empresa siempre hemos tratado de elaborar un zapato de calidad según la época que corresponda. Pero siempre con la ayuda de los demás productores, sobretodo con las empresas grandes, ya que compartimos la misma visión del mercado, sin embargo, con las empresas más pequeñas hay que tener cuidado, ya que éstas siempre tratan de aprovecharse de uno, así que con ellas hay que trabajar bajo contratos estrictos”

Con todo lo anterior, las características que definen los procesos de innovación de las empresas del calzado en León se pueden resumir en el siguiente cuadro:

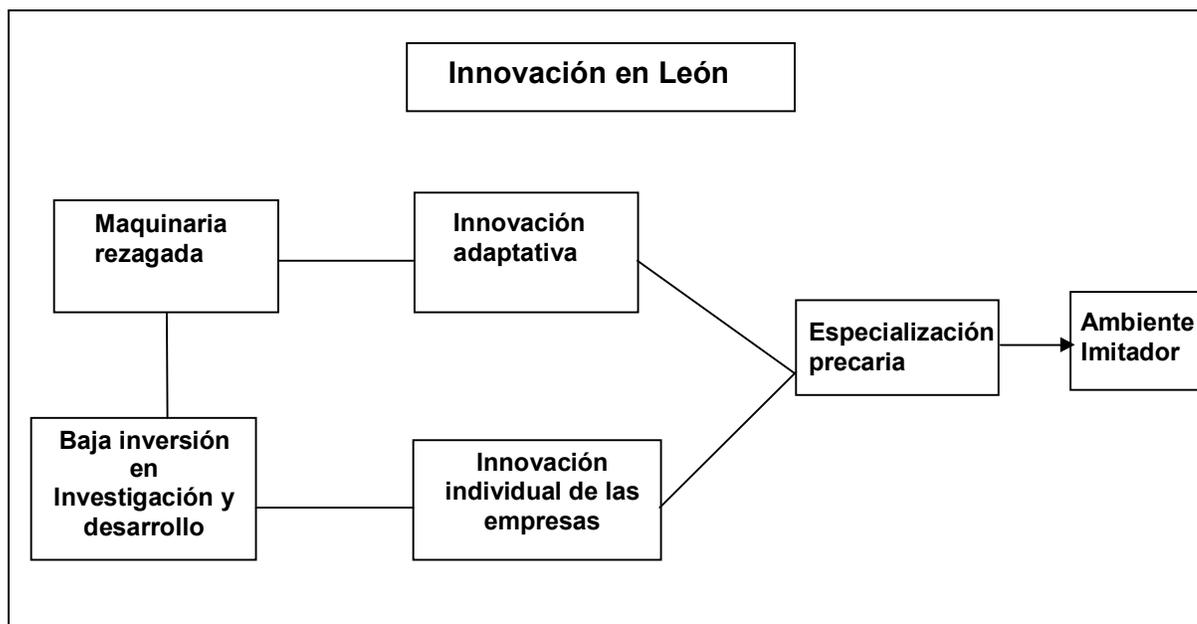
Cuadro. 16 Elementos característicos de los procesos de innovación en las empresas del calzado.

Nombre de la empresa	Maquinaria moderna.	Inversión en innovación y tecnología.	Fuente de innovación: Innovación propia o Imitación.
1	No	No	Imitación
2	No	Si.	Ambas
3	Si	Si	Ambas
4	No	No	Imitación.
5	No	No	Ambas
6	Si	Si	Ambas
7	Si	Si	Ambas
8	No	No	Ambas
9	No	No	Imitación
10	No	No	Imitación
11	No	No	Imitación
12	No	No	Imitación
13	No	No	Imitación
14	No	No	Imitación

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

En síntesis, se puede afirmar que la innovación del SPCL está caracterizada por empresas adaptadoras de los procesos que se encuentran a la expectativa de las novedades del mercado, respondiendo más a los diseños ofrecidos por los minoristas, mayoristas o compradores que a la especialización o el desarrollo tecnológico propio, lo cual se debe en gran parte a la baja densidad de las relaciones sociales entre los productores, que impide así la presencia de flujos de información y conocimiento; por lo que, en el presente sistema existe un predominio de las *innovaciones incrementales*, desarrolladas sólo cuando incrementan o mejoran los procesos productivos existentes, mismas que conllevan un efecto económico limitado (Lozano, 2007). En el siguiente esquema se resume la dinámica de los procesos de innovación en la localidad.

Esquema 7. Elementos característicos de la innovación en León, Gto.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 La informalidad como estrategia defensiva de las empresas

La informalidad es otra estrategia que surge en la mayor parte de las empresas de la muestra, con el fin de disminuir sus costos de producción y así poder mantenerse en el mercado. En este punto, es necesario tomar en cuenta los diversos caminos que toman sus estrategias para afrontar las adversidades productivas y legales.

Los marcos institucionales en los que frecuentemente se insertan las relaciones laborales no están presentes en la mayor parte de las empresas de la muestra. La sindicalización de los trabajadores es inexistente y la estrategia primordial es, “eliminar las rigideces en la economía provocadas por normas laborales proteccionistas del trabajador” (Battistini y Montes, 2000:4). En este sentido, se podría afirmar que los marcos regulatorios de las relaciones laborales están ausentes de estas empresas, pero más bien es necesario indagar la forma que adquieren las mismas en el contexto socioterritorial específico en que se desarrolla el SPCL.

Cuadro 17. Características de las empresas y sus relaciones laborales.

Nombre de la empresa	Núm. de trabajadores	Trabajadores en el IMSS	Pago a destajo o salarial.
1	32	0	Destajo.
2	39	2	Ambos.
3	700	700	Salarial
4	10	0	Destajo.
5	22	4	Ambos.
6	700	700	Salarial.
7	87	35	Ambos.
8	35	7	Ambos.
9	13	0	Ambos.
10	12	0	Destajo.
11	7	0	Destajo.
12	21	0	Ambos.
13	14	0	Destajo.
14	11	0	Destajo.

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

Como se puede observar en el cuadro, evidentemente las relaciones laborales de la mayor parte de las empresas de la muestra se caracterizan por la informalidad, basadas en la desvinculación de sus trabajadores en el IMSS y la ausencia de sueldos fijos, predominando el pago a destajo según la cantidad de actividades que realice cada trabajador. Esta informalidad es impulsada casi exclusivamente por la decisión unilateral de los productores. Esto se refiere a lo que Saraví define como “*discrecionalidad patronal*”; es decir, “al amplio margen de maniobra de cada productor para establecer en su taller y con sus trabajadores el tipo de relación que considere más redituable o más adecuada a sus costumbres y formas de trabajo” (Saraví, 1994:126). Dicho de otra forma, los dueños de las empresas o talleres manejan a su voluntad las relaciones con sus trabajadores, por lo que, las relaciones entre los productores y los trabajadores toman un carácter discreto y predominantemente personal, reflejándose en compromisos de palabra y acuerdos informales. A su vez, este ilimitado poder de maniobra de los productores dentro de las empresas conduce a una informalidad de las relaciones laborales que se sustenta en una

relación estrecha entre el jefe y los trabajadores. Con respecto a esto, los trabajadores Jorge López de Calzado Rosy y Alberto Robles de taller del calzado mencionaron:

“Mi relación con el patrón es muy cercana, ya que traspasa el trabajo, es decir que somos muy buenos amigos, por esto cuando hay mucho trabajo no me molesta quedarme más tiempo aquí pa trabajar. Además, me siento con mucha confianza de pedirle días libres (sólo cuando los necesito) y también pa pedirle dinero prestado.”

“Pese a que no tenemos seguro en esta fábrica, el patrón nos presta dinero cuando necesitamos ayuda, lo cual nos hace trabajar más tranquilos”

Aquí se puede deducir que a pesar de la falta de marcos institucionales legales que pueden regular las relaciones laborales internas de la empresa, existen mecanismos informales que pueden reemplazarlos hasta llegar a formarse fuertes vínculos que sobrepasan la relación meramente laboral, mediante una mayor confianza y colaboración entre el productor y el trabajador. Así, “el vínculo entre patrones y trabajadores deja de ser un simple encuentro económico o laboral y se transforma en una relación personalizada o incrustada.” (Granovetter y Platter citados por Saraví: 1994:28). Estos mecanismos informales que reemplazan los marcos formales en las relaciones laborales son: las redes de compadrazgo, familiares y de amistad, así como la antigüedad de los trabajadores en la empresa, los cuales les permiten a los productores llevar a cabo estrategias que eleven la productividad, a la vez que reducen sus costos de trabajo.

Es importante mencionar también que estos cambios hacia una casi pura informalidad en el sistema, están vinculados a los cambios en la organización del proceso productivo de las micro y pequeñas empresas, con el fin de responder a las adversidades del mercado. Otra modalidad de trabajo informal que surge de este deseo de los productores por impulsar la flexibilidad productiva es el trabajo en casa, mediante el cual los productores, durante los tiempos de alta demanda, piden a sus trabajadores que elaboren algunos zapatos en su casa. En este caso, 9 de las 14 empresas de la muestra

aceptaron que recurren a este medio de trabajo porque les permite abastecer a la demanda y disminuir los costos de producción.

En cuanto a las formas de pago, éstas se determinan claramente por el compromiso informal entre el productor y los trabajadores. Así, la mayoría de las empresas tienen una tendencia a mantener relaciones laborales informales, aprovechándose de las relaciones de parentesco, de vecindad y de amistad que se entrelazan en su organización. De esta manera, en 12 de las 14 empresas de la muestra se presenta el pago a destajo como forma salarial principal, el cual le garantiza al trabajador algunos ingresos cuando son épocas de escasez de trabajo; aunque en algunos casos se evidenció también que el pago a destajo a los trabajadores se combina con un sueldo base independiente del volumen de producción. Esto es lo que en la literatura de los distritos industriales ha sido denominado como una *flexibilidad laboral precaria*, que se caracteriza por una adaptación subordinada de las relaciones laborales a las vicisitudes del mercado, por medio de la cual dichas relaciones están determinadas por el funcionamiento de este último (Dei Ottati, 2003 b)). Sin embargo, como ya se mencionó en apartados anteriores, la informalidad que predomina en las relaciones laborales de las empresas del SPCL hace que esta flexibilidad adquiera una dinámica que responde sólo de forma defensiva a la competencia en los mercados.

Por otro lado, las grandes empresas de esta muestra no recurren a ningún mecanismo de relación laboral informal, al contrario es parte elemental de su organización interna brindarles todas las prestaciones formales a sus trabajadores y, por tanto, generar estrategias productivas más eficientes que las de las empresas pequeñas. Así lo mencionó el productor de Calza Plus, Marco Palacios:

“Esta empresa es de renombre, ya que exporta zapato a diferentes partes del mundo, por lo que, no podemos emplear a los trabajadores de manera ilegal, ya que ellos son la base de nuestro éxito, y entonces debemos retribuirles bien su trabajo. Así que aquí se les da seguro y prestaciones a ellos, pues una empresa de esta categoría debe cumplir con todas las

normas. Además, los talleres que nos maquilan tienen acuerdos formales con nosotros.”

En resumen, las estrategias de los pequeños productores del SPCL favorecen las relaciones de trabajo caracterizadas por: una alta rotación laboral, multifuncionalidad de los trabajadores, ajustes de estructuras salariales, desregulación o flexibilización de los derechos laborales y, en consecuencia, una precarización o desmejoramiento de las condiciones de trabajo. Asimismo, se puede afirmar que en el sistema predomina una flexibilidad laboral diferenciada, ya que por un lado las firmas pequeñas están sumamente rezagadas tecnológicamente y casi no cumplen con las normas laborales, y, en cambio, las grandes empresas muestran estrategias productivas más sólidas basadas en un marco legal firme, mientras que las firmas medianas muestran una combinación organizativa en su interior, tanto formal como informal.

3.2.5 Vinculación entre la unidad doméstica y la unidad productiva

Otra de las estrategias utilizadas por las empresas para flexibilizar sus procesos de producción, es la integración de la familia en la organización de sus procesos productivos. Esta vinculación entre la unidad doméstica y la unidad productiva le permite a las empresas del SPCL disminuir sus costos de trabajo, así como incrementar la flexibilidad laboral dentro de su organización interna a fin de responder a las demandas impuestas por el mercado.

En este sentido, es importante mencionar que todas las empresas de la muestra han incorporado trabajadores familiares en su organización productiva, ya sea desde trabajadores directos hasta cargos administrativos o gerenciales, revelándose así una estrecha relación entre la unidad productiva y familiar. De esta forma, en una gran parte de las empresas la motivación productiva no es sólo la acumulación de capital para el funcionamiento de la misma, sino también la satisfacción de las necesidades familiares (Dei Ottati b), 2003).

Así, de los 14 productores entrevistados, 8 de ellos mostraron una fuerte relación entre la empresa y su familia, como se muestra en las respuestas de los productores de micro y pequeñas empresas.

“Definitivamente la fábrica representa el sustento de mi familia, ya que casi toda depende de la empresa” (Alejandro Méndez, Taller Calzado de la rosa: Microempresa).

“La empresa es una fuente de trabajo para mí y toda mi familia. Además, es parte esencial de mi vida, ya que aquí he trabajado toda mi vida”. (Fernando Martínez, Calzado Rosy: Empresa pequeña).

Los datos recopilados en las entrevistas realizadas evidenciaron también que mientras la empresa es más pequeña incorporan más trabajadores familiares en su organización productiva, constituyéndose como un recurso vital para su funcionamiento y subsistencia, ya que este trabajo no pagado se suma a sus labores en el hogar y se convierte en un aporte adicional al bienestar familiar (Ramírez, y Delgado, 2007). Los 8 productores que afirmaron que su empresa estaba estrechamente vinculada a la unidad doméstica, pertenecen a talleres o unidades productivas pequeñas, los cuales reconocieron una gran dependencia hacia la fuerza de trabajo familiar, ya que el compromiso de la familia hacia el negocio garantiza la subsistencia de la unidad productiva, y también ayuda a preservar la actividad como fuente de ingresos. En palabras de Jesús Castro, productor del taller del calzado:

“En este taller casi toda mi familia colabora en la fabricación del calzado, ya que así nos ahorramos gastar en pagarle a trabajadores de fuera y, por lo tanto, nuestros costos de trabajo son más bajos y los beneficios para la familia más altos.”

Tal como lo ilustra el entrevistado anterior, esta concepción de la familia como fuerza de trabajo barata para la producción de las empresas, parte de que la motivación para producir no puede ser otra que la satisfacción de las necesidades del grupo familiar, impulsándose una subordinación de la unidad productiva a las necesidades y condiciones de la unidad doméstica (Cuellar, 1990). En este sentido, Alejandro Méndez del taller Calzado de la Rosa afirmó:

“Aquí todos los trabajadores son prácticamente integrantes de la familia, así que les pagamos conforme vendamos, y además no hay ningún problema cuando nos quedamos a trabajar más horas. Sin embargo, cuando tenemos conflictos económicos familiares, la producción de la empresa disminuye mucho.”

Bajo este contexto, los integrantes de la familia juegan un papel fundamental en la fuerza de trabajo, por lo que, según Roberto y Cortés es posible trazar un paralelo entre el ciclo de vida familiar y el ciclo de vida de la unidad productiva (Roberto y Cortés citados por Saraví, 1994: 96), pues así el desempeño de la empresa no dependerá únicamente de los factores externos a ella, como el mercado y su relación con el entorno, sino también a procesos y elementos que definen la unidad doméstica.

Esta consideración de los miembros de la familia como trabajadores potenciales es un factor que consolida a las familias como motor central de la producción de las micro y pequeñas empresas. En este sentido, es importante señalar también que “los papeles y las relaciones familiares tienden a reproducirse y retroalimentarse con los que ocurren dentro de la empresa, fundamentalmente con respecto a las relaciones de poder paternas y masculinas que dan lugar a un manejo autoritario y discrecional del patrón – jefe de familia” (Saraví, 1994: 97). Tal como lo afirmó Joaquín Mendoza, productor del taller Calzado Superior:

“Aquí tratamos de integrar a la familia según sus cualidades, por ejemplo, mis hijos se encargan de manejar las maquinas de bordado e ir por la piel y cortarla para el zapato, pues este trabajo requiere de más fuerza. En cambio, mis hijas y su mamá se encargan del área de adornado, la cual se presta más para que lo realicen las mujeres. Por último, yo me encargo del diseño del zapato. (Joaquín Mendoza, taller calzado superior)”

En general, existen discriminaciones hacia las mujeres que se reflejan en la diferenciación de los ingresos e incluso hasta en la falta de pago, así como también en un menor prestigio interno y externo a la empresa, ya que desempeñan oficios de menor relevancia.

Por otra parte, estos procesos de dependencia de la unidad productiva y la unidad familiar, propician la identificación de la empresa como *patrimonio familiar*, lo cual no puede ser ignorado para entender esta tendencia a asegurar la continuidad del taller en la continuidad de la familia (Ramírez y Delgado, 2007). A continuación se presentan las respuestas de los productores Pedro Juárez, Jesús Castro y Fernando Martínez de las empresas Calzado Domínguez, Taller del Calzado y Empresa Rosy, que reflejan la concepción de su empresa como patrimonio familiar:

“El taller tiene un valor muy grande, ya que es parte de mi vida, pues toda mi familia está inmersa en éste, y además me he dedicado a este tallercito toda mi vida. Vale más que dinero. Tiene un significado personal muy grande. También significa la unión de toda mi familia.” (Pedro Juárez, Calzado Domínguez)

“El taller es nuestro patrimonio familiar, pues casi toda la familia depende de él.” (Jesús Castro, Taller del calzado)

“Primero que nada, esta empresa significa darle el bienestar a mi familia, por lo que, a medida que crece el negocio, mejora su calidad de vida” (Fernando Martínez, Empresa Rosy)

Así, la percepción de la empresa como *patrimonio familiar* condiciona la continuidad de la unidad productiva, ya que supone una difícil separación entre la esfera productiva y la esfera familiar, debido a que se superponen los papeles, los recursos se confunden y las decisiones se entrelazan, comprometiéndose así la continuidad de la empresa y, por lo tanto, su relación con el entorno (Saraví, 1994; Saraví, 1998).

Asimismo, esta dependencia entre los ciclos productivos y los ciclos familiares permite una mayor flexibilidad laboral en las empresas, ya que parte de la fuerza de trabajo familiar no es retribuida monetariamente y, por lo tanto, sus remuneraciones se ajustan a la volatilidad de los mercados. De este modo, “las familias de los productores subsidian con su trabajo gratuito e intensivo, la producción del calzado en el distrito” (Ramírez y Delgado, 2007:350).

Por otro lado, en el caso de las empresas medianas y grandes se observó que no hay una fuerte dependencia hacia la unidad doméstica, ya que las vinculaciones familiares se presentan sólo en las áreas administrativas, gerenciales y de inversión. Así, pese a que las relaciones de parentesco no juegan un papel determinante en la organización productiva de estas firmas, dichas relaciones tienen una gran importancia en las actividades de alta calificación. Así lo afirmaron Marco Palacios y Jesús Reyes, productores de las empresas Calza Plus y HK2 respectivamente.

*“Los asuntos gerenciales se realizan por medio de familiares cercanos”
(Marcos Palacio, Calza Plus: Empresa grande).*

“Realmente en mi empresa mis hijos, hijas y yo somos los que la organizamos y administramos. Mis hijas están de administradoras y/o contadoras, mientras que mis hijos y yo hacemos los contratos con los bancos, las instituciones y otras empresas, y también somos los que contactamos a los vendedores de insumos y compradores de nuestro zapato”.

En definitiva, la mayor parte de las empresas de la muestra presentan una fuerte dependencia hacia la organización y el desarrollo de la unidad doméstica, lo cual se traduce en la concepción de la empresa como un *“patrimonio familiar”* por parte de los actores locales. Aunque si bien lo anterior ha proliferado recientemente como una estrategia de flexibilización productiva entre las empresas del SPCL, cabe resaltar que la estrecha relación de la unidad familiar con la unidad productiva es un rasgo que ha caracterizado históricamente la organización interna de las empresas de dicho sistema, así como su relación con el entorno, propiciando de esta manera una peculiar dinámica de las relaciones interempresariales basadas en valores culturales territorialmente arraigados.

3.3 La relaciones interempresas

En este punto se analizan las características que asumen la cooperación y la competencia entre las empresas del calzado en León en el actual contexto de alta incertidumbre, así como los factores socio – culturales que sustentan dichas interrelaciones empresariales.

3.3.1 Redes de cooperación

Las relaciones de cooperación vertical y horizontal entre empresas constituyen un elemento primordial para la articulación de los SPL en diferentes contextos socioterritoriales (Girardo, 2002). Las redes se refieren a la relación simbólica y funcional entre firmas, las cuales pueden impulsar que disminuyan sus costos de transacción gracias a la confianza generada por las relaciones sociales y los intercambios que forman parte de su organización sociocultural, por lo que, la formación de redes es esencial para el funcionamiento de un SPL (Helmsing, 1999).

En este sentido, el objetivo del presente apartado es indagar la forma que adquieren las relaciones entre los productores del SPCL, las cuales pueden propiciar el surgimiento de diferentes formas de articulación socioterritorial del mismo. Sin embargo, las entrevistas realizadas evidenciaron que, pese a la existencia de una larga historia común y una vida social y económica caracterizada por una densa red de interacciones personales, en el SPCL las relaciones de cooperación están poco desarrolladas, pues existe una tradicional división social del trabajo, pero ésta no es bien aprovechada, ya que la mayor parte de las empresas se encargan de realizar casi la totalidad del proceso productivo, lo cual impide la presencia de un denso tejido de relaciones interempresariales, tal como lo afirmó el productor Jorge Reyes de la empresa HK2:

“Es mejor para nosotros realizar todo el proceso productivo dentro de la empresa, ya que nos podemos ahorrar más dinero que estar pagándole a otras empresas.”

Lo anterior refleja una falta de conciencia de los beneficios que conlleva la *complementariedad productiva*, entre ellos la disminución de los costos de producción, la difusión de conocimientos que pueden llevar a la empresa a desarrollar procesos de innovación, y lograr establecer relaciones de confianza más estrechas que disminuirían la incertidumbre que impera en la localidad (Longás, 1997). Esto aunado a que entre los productores locales existe una falta de conciencia sobre las ventajas que puede traer la división de tareas entre diferentes empresas, debido en gran parte a la elevada “*valoración de autosuficiencia*” manifestada por ellos, en la que el prestigio y la familia son los elementos más importantes en las motivaciones empresariales (Saraví, 1994; Saraví, 1998). Con respecto a esto, Jesús Castro de Taller del calzado y Alejandro Méndez de Calzado de la Rosa mencionaron:

:

“Pedirle ayuda a otro productor es como perder un partido de fútbol, ya que esto de la industria del calzado es una competencia muy fuerte en la que nadie ayuda a nadie. Cada quien se rasca con sus propias uñas. Ya que si les pides ayuda, ellos creen que eres menos bueno para hacer zapato. Sin embargo, esto no quiere decir que no exista la ayuda, porque si existe pero es mínima”. (Jesús Castro, taller del calzado)

“El taller es un patrimonio familiar, por eso hay que trabajarlo muy bien, pues si el taller va mal, esto habla mal de toda la familia” (Alejandro Méndez, Calzado de la rosa)

En este sentido, la *complementariedad productiva* entre firmas es casi inexistente en el SPCL. Acerca de esto, Visser (1995) recalca la importancia de ciertos aspectos culturales como el predominio de una *cultura del trabajo de divorcio*, basada en una concepción individualista del mundo, la cual es producto de la desconfianza que existe entre los productores del sistema que les impide aprovechar las ventajas de una eficiencia colectiva.

Sólo tres de las 14 empresas visitadas reconocieron las ventajas de la complementariedad productiva, la cual se refleja a través de una cooperación a través de redes horizontales, que de cualquier forma, parecen impulsar más la autonomía y autosuficiencia de las empresas. Esta cooperación se presenta a

través de la subcontratación, mediante la cual empresas grandes, a través de acuerdos formales, se unen con empresas de más pequeña dimensión para alcanzar mayores niveles de producción y, a su vez, insertarse en diferentes mercados. Esto le trae grandes beneficios a las firmas más pequeñas, ya que les permiten ingresar en nuevos mercados y, por lo tanto, tener mayores ingresos. En palabras de Longás, las grandes empresas, a través de sus vinculaciones con empresas más pequeñas, pueden impulsar que la economía local se inserte en redes amplias de producción, ya sea nacionales o internacionales (Longas, 1997).

Con relación a lo anterior, los productores en sus respuestas enfatizaron acerca de la importancia de la subcontratación para alcanzar economías de escala:

“Contamos con una maquila compuesta de tallercitos, a las cuales les proporcionamos todos los materiales e insumos que necesita el zapato y ellas sólo ponen la mano de obra. Así que, nuestros costos de producción se reducen, ya que ellos nos cobran muy poco, pero la ventaja para ellas es mucho mayor, ya que les aseguramos producción mediante nuestros encargos. (Gonzalo Peña, Calzado Brillit)

“Tenemos siete maquilas que nos producen zapato de niño, a fin de minimizar los costos de nuestra producción y, a su vez, brindarles la oportunidad de entrar en los mercados más grandes”. (Marco Palacios, Calza Plus)

De esta manera, las alianzas estratégicas se convierten en una forma de organización productiva que funge como una estrategia de las grandes empresas, pero que a la vez trae consecuencias favorables para las pequeñas empresas (Brown y Domínguez, 1997).

En este mismo sentido, es relevante señalar también la importancia que tienen los intermediarios en el proceso de comercialización, ya que éstos aseguran a las empresas la colocación de sus productos el mercado, pero al mismo tiempo, generan fuertes lazos de dependencia que ponen en juego la

autonomía de las mismas, subordinándolas de esta manera a sus arbitrariedades sobre el precio, la forma de pago, la duración del acuerdo y hasta la forma de producir. Tal es el caso del taller del calzado, que pone a disposición de un intermediario gran parte de su producción. Así lo afirma su productor, Jesús Castro:

“Nuestras ventas las hacemos casi siempre a través de un intermediario, quien tiene contactos con grandes empresas de comercialización. Este intermediario nos indica por medio de catálogos de las grandes empresas locales o extranjeras los diseños que tenemos que ir sacando, por lo que, si él decide no comprarnos el zapato, entonces tenemos que venderlos por nuestra cuenta, lo cual es más difícil por la competencia que hay en la ciudad.”

En el siguiente cuadro se observa la fuerte dependencia de los productores hacia los intermediarios, basada en su capacidad especializada de comercialización que les permite entrar en nuevos mercados y establecer fuertes vínculos entre las necesidades y características de la demanda con la producción (Schmitz, 1995).

Cuadro 18. Comercialización a través de intermediarios.

Nombre de la empresa	Vías de comercialización.
1	Intermediarios y personal.
2	Intermediarios.
3	Intermediarios y sus propias tiendas.
4	Intermediarios y personal.
5	Intermediarios.
6	Intermediarios y sus propias tiendas.
7	Intermediarios y personal.
8	Intermediarios.
9	Intermediarios y personal.
10	Intermediarios y personal.
11	Intermediarios y personal.
12	Intermediarios y personal.
13	Intermediarios y personal.
14	Intermediarios y personal.

Fuente: Trabajo de campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

Por otro lado, se ha observado que la mayor parte de las empresas sólo establecen vínculos de cooperación a través de lazos horizontales (competidores directos), lo cual fortalece la autonomía e individualidad de las empresas, por lo que, de esta manera, las relaciones de cooperación serán posibles sólo en la medida que no afecten el control personal e incluso discrecional de la propia empresa.

Se observa también una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre las empresas del SPCL, que se explica en gran medida por la creciente tendencia de los productores a la actuación de forma autónoma. Esto se debe en gran parte a la elevada apreciación del trabajo individual que se reproduce en casi todo el sistema, por lo que, de los 14 productores entrevistados, 9 aceptaron no acostumbrar a intercambiar información y conocimientos sobre la producción del calzado. Esto se debe en gran parte a la fuerte incertidumbre que ha propiciado la creciente competencia extranjera en el mercado local y al desinterés de los productores por emprender acciones conjuntas para combatirla. Bajo este contexto, los productores reconocieron la falta de cooperación que impera en el SPL:

“Hemos tratado de mantener la unión para combatir a los chinos, pero no existe una cooperación plena con los demás productores, sólo existe una mínima ayuda entre nosotros cuando nos sentimos en peligro por la competencia extranjera. Como te lo dije anteriormente, el enemigo lo tenemos en casa: la competencia desleal. (Álvaro Rodríguez, Calzado Alfa)

“No hay una cooperación entre los productores, ya que no arriesgan nada, esperan a que algún otro productor de el primer paso para que todos lo sigan. Quizás exista una acción conjunta entre las grandes empresas, pero entre las chicas ni siquiera existe un acuerdo mutuo para no comprarle a los chinos. (Fernando Martínez, Calzado Rosy)

“Si hay relación con los demás productores pero es muy incomoda, ya que a nadie le gusta compartir detalles, pues cada quien busca sacar sus propios diseños en el mercado.” (Jorge Reyes, Calzado HK2)

Asimismo, la mayor parte de los productores afirmaron no tener confianza hacia los demás fabricantes, tal como se observa en las siguientes respuestas:

*“No existe confianza al no haber lealtad entre nosotros mismos. No la hay”
(Pedro Juárez, Calzado Domínguez)*

*“No hay confianza entre los productores. De hecho tengo mucha desconfianza con los otros fabricantes. Por ejemplo, yo no dejo pasar a los demás productores en mi área de producción, en donde guardo mis diseños y productos, ya que esto pone en peligro la originalidad de mi empresa.”
(Alejandro Méndez, Calzado de la Rosa)*

En estas respuestas se reafirma la falta de articulación entre las empresas del SPCL, que se entiende por la desconfianza que prevalece entre los productores locales, la cual no permiten disminuir la incertidumbre y, en consecuencia, bajar los costos de transacción. De esta forma, es muy complicado generar externalidades y capacidades competitivas en el SPL para encarar la fuerte competencia del calzado de otros países.

Sin embargo, pese a lo dicho previamente, existen formas de cooperación entre algunos de los productores que disminuyen la elevada incertidumbre e impulsan una mayor articulación del SPCL, con el fin de encontrar vías para minimizar los costos de producción. Éstas son, principalmente: las relaciones comunitarias, las relaciones de parentesco, el compadrazgo, la amistad o la simple vecindad, las cuales dan lugar a una serie de redes informales de cooperación, a través de las cuales circulan una serie de conocimientos, experiencias, información y recursos. Para comprobar lo anterior, me baso en lo comentado por los productores Joaquín Mendoza y Álvaro Rodríguez de Taller del Calzado Superior y Calzado Alfa respectivamente:

“En general no existe una buena relación con los demás productores, pero cuando se trata de un amigo o familiar sí le ayudamos como se pueda; o sea, no le paso todos mis diseños, aunque les doy tips y consejos sobre materiales y clientes.” (Joaquín Mendoza, Taller del calzado superior)

“Yo no acostumbro a involucrarme mucho con los demás productores, pero con mis hermanos e hijos, quienes también tienen fábricas, tratamos de ayudarnos mediante la compra conjunta de materiales y, a veces, hasta producimos conjuntamente. (Álvaro Rodríguez, Calzado Alfa)

De esta manera, a través de estas relaciones informales son frecuentes los préstamos de dinero, herramientas, materiales y hasta el traspaso de clientes, así como el asesoramiento y la enseñanza del oficio. Así, estas relaciones se convierten en canales de transmisión de experiencias que pueden dar lugar a acciones colectivas. Pero estas formas de cooperación no han sido capaces de generar en el SPCL factores extraeconómicos que generen la suficiente confianza entre los productores, ya que se ha observado que también pueden propiciar actitudes oportunistas que desequilibren la dinámica del sistema. Esto se explica con más detalle en el siguiente apartado.

Cabe mencionar también que entre los productores de las empresas grandes existen fuertes vínculos que permiten el intercambio de información y conocimientos, mediante los cuales desarrollan mecanismos de innovación que les permiten acceder a mercados altamente competitivos. Esta cooperación está fundamentada por la formación de una atmósfera industrial a través de la codificación de un conjunto de valores y conocimientos social e históricamente construidos entre las grandes empresas del sistema. Tal como lo afirmaron los productores Marco Palacios de Calzado Plus y Gonzalo Peña de Calzado Brillit:

“Nosotros hemos cooperado con las otras empresas grandes por muchos años, porque siempre nos hemos tenidos confianza gracias a la relación que hizo mi padre con los dueños de las otras grandes empresas zapateras de León.

“Sabemos muy bien la importancia de cooperar y organizarnos con las otras grandes empresas de la ciudad, porque así podemos informarnos más sobre los que ocurre en el área del calzado y también se puede innovar más”

En síntesis, si bien se acaba de mostrar que las grandes empresas establecen vínculos cercanos entre ellas, no se puede hablar de la existencia de redes de

empresas sólidas en el SPCL, debido en gran parte a que los productores de las micro y pequeñas empresas no reconocen las ventajas del trabajo complementario ante la incertidumbre, lo cual impide la cooperación interempresarial, que en algunos casos se traduce en la presencia de conflictos entre los actores locales.

3.3.2 Relaciones de competencia

Los elementos básicos de la competencia en los SPL exitosos son, según Dini (1992): la calidad (garantía de cumplimiento de normas preestablecidas); la innovación constante (del proceso productivo y del producto), los servicios al consumidor (entre otros la distribución y asistencia técnica), y la cooperación entre los productores locales. Sin embargo, en el SPCL los elementos mencionados por Dini no son parte prioritaria de las estrategias de los productores. En la mayoría de los casos la competencia se ha centrado fuertemente en el precio de los productos, descartándose así otros parámetros como la calidad, la creatividad o los servicios de venta y pos – venta a los clientes. Aunque, como se mostró en apartados anteriores, en empresas medianas y grandes la innovación sí es parte central de la competencia. Con respecto a lo anterior, Jesús Castro del Taller del calzado y Marco Palacios de Calza Plus dijeron:

“Nuestra estrategia es fraccionar la producción, es decir, que cada trabajador realice una parte de la producción. Pago a destajo, o sea que a cada trabajador se le paga por la cantidad de cosas que haga.”

“En esta empresa se trata de producir con calidad y buscar nuevos modelos para encarar la competencia internacional. También buscar nuevos mercados para aumentar nuestros niveles de producción. Además, hemos tratado de diversificar nuestra producción, fabricar diferentes tipos de zapato para responder de una mejor forma a las demandas del mercado y, por lo tanto, encarar mejor a la globalización”

Es relevante notar que las estrategias competitivas de la empresa grande y el pequeño taller difieren mucho; la primera se centra en la innovación y

búsqueda de nuevos mercados y la firma pequeña se centra en la disminución de los costos de producción y, por tanto, en la competencia por el precio, lo cual es muy negativo si se toma en cuenta que el zapato extranjero (especialmente el chino) es muy barato. Así, se puede afirmar que no existe una competencia del SPCL en conjunto sino individualizada, la cual provoca una percepción muy limitada del mercado en la mayor parte de las empresas del sistema, traduciéndose en una visión muy estrecha de la competencia. Esto se ilustra en el siguiente cuadro, en el que de las 14 firmas estudiadas, 8 dirigen sus ventas únicamente a la localidad y el resto las distribuye a nivel nacional e internacional.

Cuadro 19. Distribución de los productos: local, Nacional, internacional

Nombre de la empresa	Tipo de mercado (Local, nacional, internacional)
1	Local, nacional.
2	Local, nacional e internacional.
3	Local, nacional e internacional.
4	Local
5	Local.
6	Local nacional e internacional
7	Local, nacional e internacional.
8	Local y Nacional.
9	Local.
10	Local.
11	Local.
12	Local.
13	Local.
14	Local.

Fuente: Trabajo de Campo, enero, febrero, marzo y abril del 2008.

Las consecuencias de esta concepción es que difícilmente haya posibilidades de un crecimiento conjunto del SPCL; las relaciones de cooperación se obstaculizan y, por lo tanto, la exclusión de otros productores se percibe como una posibilidad de crecimiento individual. Estas estrategias competitivas de las pequeñas empresas del sistema, en vez de impulsar el desarrollo económico

integrado de la localidad, pueden generar el efecto contrario ya que existe la posibilidad de propiciar innumerables conflictos, los cuales pueden tomar un efecto paralizante y destructivo en la interrelación de los actores locales (Saraví, 1997).

En este sentido, la competencia desleal³⁴ es una práctica muy común entre los productores locales, la cual se ha incrementado con la incertidumbre causada por la creciente importación del zapato chino a la localidad y, en consecuencia, ha propiciado una mayor fragmentación del SPCL. Al menos 9 de los 14 productores admitieron haber tenido una experiencia relacionada con esta práctica. Al respecto, los productores Joaquín Mendoza y Enrique Rosas de Taller del Calzado Superior y Taller el grande, aludieron:

“Si claro. Una vez un productor amigo mío, imitó algunos de mis productos y se los vendió mucho más baratos a un cliente que era muy importante para mí. Después de esto estuve a punto de quebrar. Además, ahora muchos de mis clientes prefieren comprar zapato chino.”

“Yo tuve la experiencia con mi propio hermano, ya que éste copio todas mis líneas mientras trabajaba conmigo, para luego ofrecérselas a todos mis clientes a precios más baratos que los míos. Entonces de nada sirve establecer estrategias dentro de la empresa, si los demás productores te piratean el trabajo y se lo ofrecen más barato al mismo cliente; por ejemplo, si yo vendo unos pares de zapato a 90 pesos, otro productor ofrece la copia de éstos en 80 pesos y así termino perdiendo mis ganancias.

Lo que se puede constatar en la opinión de estos productores es que, definitivamente, la competencia centrada en el precio del producto sólo eleva más la incertidumbre, provocando conflictos que llegan a sobrepasar hasta los sistemas de valores culturalmente compartidos por los actores locales, en específico las redes de parentesco y compadrazgo que han tenido un papel central en la formación y organización del SPCL, obstaculizando de esta forma cualquier posibilidad de cooperación entre los actores locales.

³⁴ Se refiere a la imitación de un producto de una empresa a otra, a fin de venderlo a precios más bajos y, a su vez, ganar más clientes.

En definitiva, la fragmentación del SPCL se puede explicar en gran parte por el modo de competencia de las micro y pequeñas empresas, el cual se centra en la reducción de los precios y la ausencia de estándares de calidad, por lo que, de esta manera es muy complicado que estas empresas establezcan acciones conjuntas que les permitan desarrollar los procesos de innovación necesarios para insertarse en mercados altamente competitivos. Aunque cabe rescatar que las estrategias competitivas de las grandes empresas, centradas en la calidad del producto y la exportación a mercados internacionales, pueden impulsar la presencia del SPCL en redes amplias de producción y comercialización, pero al tener éstas una presencia muy reducida en el sistema, se complica la propagación de sus estrategias por el mismo.

3.3.3 Sistema de valores socioculturales locales

En los dos apartados anteriores se presentaron las principales facetas de las relaciones interempresariales en el SPCL. En este apartado se analiza la interdependencia de los factores socioculturales que fungen de base a dichas prácticas empresariales, las cuales responden a una singular dinámica socioterritorial que es producto de las pautas de organización social enraizadas en la localidad (Bericat, 1990). Es importante señalar que el hecho de que los actores locales compartan un conjunto de valores socioculturales territorialmente inscritos, representa un elemento muy importante para el desarrollo de las relaciones interempresariales, debido en gran parte a que éstas se basan en la confianza, la reciprocidad y las obligaciones de los mismos (Becattini, 2002). Cabe señalar que estos elementos socioculturales propios de la localidad se han movilizadado de forma distinta según el contexto temporal específico en el que interactúan los actores locales con ellos, lo cual ha originado que en el SPCL se presenten diferentes dinámicas socioproductivas a lo largo de su historia. Así, este sistema de valores culturales socialmente construido se traduce en pautas de comportamiento que pueden propiciar la articulación o desarticulación del presente sistema.

En este sentido, es importante identificar las pautas de comportamiento local que han obstaculizado el desarrollo de las redes de empresas en la localidad.

En el SPCL las relaciones interempresariales están basadas en la individualidad o independencia e incluso aislamiento de las unidades productivas, ya que existe una cooperación muy superficial propiciada por la desconfianza que surge de las inconvenientes estrategias competitivas de los productores. De esta manera, el 70% de los productores de la muestra mencionaron tener desconfianza hacia los demás fabricantes. Sólo las empresas grandes mostraron fuertes lazos de confianza, pero casi siempre con firmas del mismo tamaño. Lo anterior hace casi imposible que el SPCL logre un equilibrio entre cooperación y competencia que le permita articularse en su interior para poder responder de manera más eficiente a los cambios en el mercado global del calzado.

En este contexto, los productores locales tienden a negar la dinámica de grupo y el dinamismo de la acción colectiva, lo cual pone en riesgo la existencia de una intensa cooperación que propicie la articulación del sistema productivo. En palabras de Saraví (1998), esta dinámica fragmentada de los SPL da lugar a que la cooperación y la colectividad se perciban como un recurso al servicio del individuo. De esta forma, la elevada valoración del trabajo individual y autonomía junto con la percepción de la empresa como un patrimonio familiar, constituyen elementos centrales que dan forma a las relaciones interempresariales locales. Con respecto a esto, el productor Joaquín Mendoza de Taller del Calzado Superior y Jesús Castro del taller del calzado señalaron:

“Desde que fundé mi taller jamás he recibido la ayuda de nadie; así que yo he tenido que arreglármelas sólo junto a mi familia, pero entonces es cuando te das cuenta que en esto del calzado no hay amigos, y los únicos que pueden ayudarte a salir adelante son tus familiares.”

“Nunca es bueno confiar en los demás productores, pues cada quien ve por sus propios intereses, sin importarles tumbar al otro; por lo que, más vale andarse con cuidado en esto del calzado, ya que otros productores pueden copiarte tus diseños para venderlos más baratos, y así uno irse a la quiebra.”

Esta valoración del trabajo individual y la autonomía de los productores es una característica sociocultural generalizada del SPCL, que imposibilita el aprovechamiento de la tradicional división social del trabajo que ha existido durante todo el proceso de especialización histórico del calzado en la localidad. De este modo, la división interna del trabajo en el sistema es utilizada en la actualidad como medio de diferenciación, alejamiento y aislamiento de los productores de las empresas pequeñas, respondiendo así de forma defensiva a la competencia en los mercados. Es por esto que la mayor parte de las empresas del calzado en León realizan casi la totalidad del proceso productivo en su interior, lo cual genera una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre las mismas, que les impide movilizar e intercambiar el conocimiento tácito propio del presente sistema.

Por otro lado, un elemento que contribuye a fortalecer la atmósfera industrial del SPCL es la *identidad territorial*, la cual si bien no puede solucionar todos los conflictos de la localidad, por lo menos fortalece las relaciones de cooperación entre los actores locales a fin de generar sinergias que puedan articular el sistema. En palabras de Safón, la identidad territorial se traduce en el sentimiento de pertenencia a un grupo o determinado territorio, impulsando sinergias que posibilitan el desarrollo de redes de cooperación (Safón b), 2001). Así, en las siguientes opiniones de algunos productores se observa por un lado la identidad territorial reflejada en la valoración de la industria del calzado y, por otra parte, se verá como el sentimiento de pertenencia a un territorio puede fomentar de alguna manera la cooperación interempresarial.

“La industria del calzado es muy importante para mí, ya que representa mi medio de subsistencia y la identidad de mi familia y de la ciudad de León, Gto. Así que sería muy importante unirnos para enfrentar la competencia de los chinos” (Álvaro Rodríguez, Calzado Alfa)

“La industria del calzado es lo más importante que puede haber en León porque casi toda la población depende de esta industria y, por lo tanto, León se identifica como la capital nacional del calzado, por lo que, esta industria no debe desaparecer de aquí, ya que no le conviene ni al municipio, ni al estado y mucho menos a la población local. Además, la industria del

calzado no sólo significa un sustento para mí, sino un estilo de vida, ya que el oficio de zapatero lo traigo en la sangre desde mis abuelos. Es por esto que a veces nos ayudamos entre hermanos, pues el zapato representa la fuente de trabajo y motivación de toda mi familia. Sin embargo, esta ayuda no siempre nos resulta tan positiva, pero de todos modos sigo creyendo que la mejor forma de cooperar es con la familia. (Fernando Martínez, Calzado Rosy)

Como se pudo observar en las respuestas de los productores, la identidad territorial puede contribuir en cierta parte a la articulación del SPCL, ya que el sentimiento de pertenencia a la localidad mostrado por ellos puede impulsar el surgimiento de acciones y/o iniciativas colectivas, que les pueden traer beneficios comunes. Este elemento sociocultural se ve reforzado con los mecanismos informales de regulación que existen en la entidad, que se basan en relaciones interpersonales construidas socialmente a lo largo de la historia. Así, la identidad territorial de los actores locales está incrustada por estos códigos informales de comportamiento que imperan en la localidad a través de las relaciones de compadrazgo, amistad y parentesco, mismas que les permiten movilizar un conjunto de recursos económicos y extraeconómicos para que, de manera consciente e inconsciente, lleven acabo acciones cooperativas en el sistema. Con respecto a esto, los productores Joaquín Mendoza y Enrique Rosas de Taller del Calzado Superior y Taller el grande, mencionaron:

“Realmente es muy difícil cooperar con otros productores, pues no sabes si te traicionarán. Pero con mi familia sí lo hago. De hecho con mis hermanos que también tienen talleres puedo cambiar información sobre procesos y clientes, lo cual me parece normal porque desde siempre en mi familia ha habido apoyo mutuo.”

“En la industria del zapato no hay muchas opciones para cooperar, al menos que sea con un familiar o un amigo muy cercano en los cuales puedas confiar y lograr ayudarte. Sin embargo, creo que es muy importante colaborar con las personas que puedes contar, para poder competir con los chinos.”

De esta manera, pese a que en el apartado anterior se mostró que entre los productores locales no existe una confianza que pueda equilibrar las relaciones de cooperación y competencia del SPCL, la identidad territorial y las relaciones de cooperación informal podrían constituirse como recursos socio – culturales que alienten la presencia de un capital comunitario que podría impulsar la cohesión y/o articulación del sistema (Sainz, 2004).

En síntesis, en la localidad existe un sistema de valores culturales limitado por las principales prácticas que obstruyen la cooperación: elevada valoración del trabajo individualizado, el oportunismo y la competencia desleal, las cuales impiden una movilización eficiente del conocimiento contextual territorial y, en consecuencia, la construcción de externalidades. Sin embargo, hay casos de empresas que intentan contraponerse a estas actitudes, las cuales a través del uso correcto del capital intangible tratan de generar sinergias que beneficien a la localidad.

En este sentido, es importante analizar el papel de las instituciones en el marco del desarrollo de la atmósfera socioproductiva del presente sistema, con el fin de entender cuáles son sus acciones para disminuir la incertidumbre y, por tanto, tratar de generar un ambiente de confianza para encarar la competencia global.

3.4 Tejido institucional

En el presente apartado se analiza la vinculación de las instituciones locales con las empresas visitadas en la presente muestra, a fin de identificar las estrategias de éstas para socializar el riesgo y dinamizar la producción.

En León existen diversas instituciones que apoyan el desempeño de las actividades industriales del calzado. Entre estas están: el CIATEC (Centro de Innovación aplicado en Tecnología), La Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado (ANPIC), La Cámara de la Industria del Calzado en

Guanajuato (CICEG) el Nacional Financiera (NANFIN) y el instituto tecnológico de León (ITL).

El CIATEC, fundado en 1976, brinda apoyo a las firmas en las áreas de ingeniería de procesos, manufactura, desarrollo de materiales y certificación. Su misión es ser el principal soporte tecnológico presente del sector cuero y calzado de León, Gto (www.ciatec.mx, 2008). Sus aportes son fundamentales, ya que como lo mencionó el productor de la empresa HK2, Jesús Reyes:

“El apoyo del CIATEC es fundamental porque nos brindan muchos tips sobre las nuevas formas de producir y también acerca de los materiales que debemos utilizar.”

Sin embargo, la presencia del CIATEC no se ha generalizado en el SPCL, ya que existe un desconocimiento entre una gran parte de los productores locales sobre las apoyos que brinda, e incluso algunos fabricantes ni siquiera saben de su existencia. Así, de los 14 productores entrevistados, sólo 7 la conocen y al menos 4 han recibido apoyo.

Por su parte la ANPIC asocia a proveedores de la industria. También cumple con funciones de representación, coordinación, promoción y apoyo entre sus socios, a través de ferias y exposiciones (www.anpic.com, 2008). El 50% de los entrevistados reconoció no estar asociado a ésta y tampoco recurrir a las ferias de ventas de insumos, ya que prefieren comprar los materiales por cuenta propia. Tal como lo afirmó el productor Alejandro Méndez del taller Calzado de la Rosa:

“Es mucho más barato adquirir nuestros materiales en los mercados de insumos, pues estas asociaciones están creadas por y para las empresas grandes.” (Alejandro Méndez, Calzado de la Rosa)

Lo mencionado por este productor tiene mucho sentido si se toma en cuenta que sólo las empresas medianas y grandes de la muestra tienen vinculación con la ANPIC, mientras que una tercera parte de los entrevistados ni siquiera saben sobre la existencia de esta organización.

El respaldo financiero de los productores del calzado está a cargo del NAFIN, que recientemente puso en funcionamiento un programa de apoyo financiero a la subcontratación industrial, en el cual pueden participar empresas subcontratadas confiables de bienes y servicios industriales para empresas del sector privado. Tal programa está basado en otorgar créditos bancarios en garantía automática de NAFIN, lo cual es decisivo debido a que este tipo de créditos enfocados a apoyar empresas proveedoras eficientes, agiliza los ciclos de producción y estimula la cooperación entre proveedores y productores (www.nafin.com, 2008). Sin embargo, estos beneficios no se han difundido en el SPCL y, por lo tanto, la escasez de capital sigue caracterizando a una gran parte de las unidades productivas de la muestra.

Una de las instituciones que tiene un amplio reconocimiento en el SPCL es la Cámara del Calzado (la CICEG), lo cual se debe en gran parte al hecho de que los presidentes de la cámara y sus directivos son empresarios del sector. De hecho, esta asociación concentra a la mayoría de los productores formales del estado. Asimismo, cumple funciones de representación, coordinación, promoción y apoyo a las empresas. Recientemente, esta cámara está llevando a cabo proyectos estratégicos que tratan de impulsar una reestructuración de la industria del calzado local. Tal es el caso del Programa de Competitividad Sistémica para el Sector Cuero – Calzado (PROCIC, 2006), el cual intenta plantear líneas de acción para enfrentar la competencia global tanto en el mercado local como internacional en los próximos años, impulsando el desarrollo de capacidades competitivas altamente especializadas.

Como en los casos anteriores, las empresas pequeñas no reciben apoyos tecnológicos y de información de la CICEG, debido en gran parte a la informalidad en la que se encuentran. Además, el proyecto PROCIC no ha sido bien difundido por la localidad, por lo que, esto propicia que sigan existiendo mayores riesgos de comportamiento oportunista, y que las capacidades locales de diseño y mercado se encuentren poco desarrolladas.

En este sentido, cuando se le pregunto a los productores de las pequeñas empresas si reciben algún tipo de apoyo por parte de la CICEG, éstos comentaron lo siguiente:

“Obviamente no, porque ellos sólo apoyan a las grandes empresas, además como no pagamos impuestos, ni siquiera nos toman en cuenta.”
(Alejandro Méndez, Calzado de la Rosa)

“Ellos hacen sus planes y hasta los sacan en la tele, pero cuando se trata de ayudarnos a los más desfavorecidos, no lo hacen. Sus planes y proyectos son muy elitistas, ya que sólo toman en cuenta a las empresas bien establecidas, y cuando se acerca uno a pedirles ayuda, ellos ni siquiera te escuchan.” (Carlos Sosa, Calzado Explora)

Por otra parte, SAPICA ha sido uno de los proyectos de la CICEG que más se ha difundido por la localidad, la cual se creó como estrategia de comercialización, que constituye un esfuerzo coordinado entre los industriales del calzado y el gobierno local para conformar una oferta exportable certificada y confiable a corto, mediano y largo plazo, garantizando la respuesta oportuna a la demanda generada de los compradores internacionales (Brown y Domínguez, 1997). Además, este proyecto incluye a todos los productores interesados, sin importar el estatus legal de su empresa. Al respecto, los productores comentaron:

“Sapica es una feria creada por la CICEG, a la que asisten compradores de zapatos de diferentes partes de la república y el mundo, lo cual significa para nosotros los productores la oportunidad de ampliar nuestros mercados, así como también la posibilidad de relacionarnos con otros productores y conocer las tendencias de moda a nivel nacional.” (Pedro Juárez, Calzado Domínguez)

“Sapica es el escaparate para brincar al mercado internacional.” (Álvaro Rodríguez, Calzado Alfa)

La única institución de educación que ha colaborado con las empresas de la muestra es el Instituto Tecnológico de León (ITC), el cual forma profesionistas

para la industria del calzado a través de la carrera de Ingeniería Industrial (www.itleon.edu.mx). Además, algunas veces realiza investigaciones conjuntas con las empresas del sistema. Algunas empresas reciben a los estudiantes durante sus prácticas, ya que el 80% de los productores mencionó aceptarlos para el beneficio común, aunque en las entrevistas que se realizaron se observó que algunos de ellos no confían en estos profesionistas por su falta de experiencia. Así lo afirmaron Jesús Castro del Taller del calzado y Joaquín Mendoza del taller del calzado superior:

“Es mejor contratar a una persona que tenga mucha experiencia en el trabajo del zapato que a otra que apenas se haya graduado, ya que la universidad no te da la experiencia que te da el trabajo”

“No nos conviene contratar a estudiantes porque se les tiene que pagar mucho y su rendimiento no siempre es tan productivo, debido a la mentalidad que les imponen en las escuelas.”

Se puede finalizar este apartado aclarando que el apoyo institucional en la localidad es escaso y, por lo tanto, los flujos de información son restringidos. Esto aunado a que existe una clara fragmentación de las relaciones entre las empresas y las instituciones, las cuales están dominadas por los intereses del pequeño grupo de grandes empresas del SPCL, impidiendo de esta forma estabilizar la incertidumbre y los costos de transacción.

Con todo lo analizado en presente capítulo, se puede afirmar que el SPCL está fuertemente desarticulado, debido en gran parte a la casi nula cooperación interempresarial que se observa, así como también a la falta de un apoyo institucional y financiero que estimule el desarrollo de capacidades competitivas en la localidad. De este modo, es importante anotar también que su dinámica socioproductiva responde claramente al conjunto de pautas de comportamiento socialmente construidas en la interacción de los actores locales, que dan lugar a formas diversas de apropiación y movilización de los recursos territoriales para desarrollar estrategias competitivas, las cuales, en el contexto socioterritorial específico en el que se emplaza el presente sistema, responden

a una fuerte valorización hacia el trabajo independiente o autónomo por parte de los productores del calzado. Esto, a su vez, propicia que las empresas no aprovechen de forma eficiente las capacidades productivas tradicionales locales para insertarse en mercados globales altamente competitivos, favoreciendo de esta manera un mayor enclaustramiento del sistema en su interior que le impide el contacto con el exterior. Lo anterior es denominado por Boschma como un “Lock in” (encierro) del SPL, producto de la excesiva proximidad de los actores locales que propicia el surgimiento de conflictos sociales y que, por lo tanto, no les permite reconocer las ventajas del intercambio de conocimiento tanto en el interior como en el exterior del sistema.

Sin embargo, en el SPCL existen también algunos casos exitosos de integración a la globalización, tal como se mostró en el presente capítulo con las grandes empresas que se han organizado colectivamente a fin de movilizar los recursos extraeconómicos locales que les posibiliten desarrollar procesos de innovación, y así lograr insertarse en mercados competitivos. Asimismo, en el siguiente capítulo se presenta el caso de un conjunto de empresas que se integran en cadenas globales de valor, a partir del desarrollo de múltiples formas de coordinación y organización que les permiten aprovechar adecuadamente las capacidades productivas tradicionales del presente sistema en la elaboración de un zapato especializado.

Capítulo 4. Gobernanza industrial: el caso de la empresa Calzado León.

En el presente capítulo se analiza la conformación y dinámica del sistema de empresas integrado y coordinado por la empresa Calzado León, basada en los procesos de producción guiados por las empresas transnacionales con las cuales mantiene relación, así como en los mecanismos de gobernanza que ha desarrollado con el fin de activar los recursos locales asociados a la cooperación interempresarial para integrarse en *Cadenas Globales de Valor (CGV)*.

De esta manera, en primer lugar se analizan los factores que han llevado a la empresa Calzado León a formar el presente sistema de empresas³⁵, lo cual permitirá comprender su estrategia de inserción en CGV, fundamentada en la coordinación de las acciones y los recursos que se transfieren entre los actores del presente sistema. Después, con el fin de resaltar el papel del territorio en la formación de las CGV, se estudian las diversas formas de coordinación que desarrollan las firmas del sistema a partir del conjunto de valores y pautas de comportamiento que comparten culturalmente, para comprender los mecanismos formales e informales que configuran los intercambios de información y conocimiento a lo largo del sistema de empresas.

4.1 Estrategias competitivas de la empresa Calzado León

La empresa Calzado León se fundó en el año 1977, a través de una organización familiar que tenía como objetivo mejorar el bienestar de la familia a la que pertenece. Durante los siguientes 15 años la empresa obtuvo altos niveles de producción y se constituyó como una marca de alto prestigio en el mercado del zapato nacional, la cual realizaba casi todo el proceso de producción del zapato en la misma planta y contaba con muchos empleados,

³⁵ La información recabada en este capítulo fue posible mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a 5 productores del sistema de empresas integrado por la firma Calzado León. Cabe resaltar que si bien el sistema de empresas está compuesto por la empresa Calzado León y 10 más, en la última visita que se realizó a León sólo se tuvo acceso a 5 firmas, debido a la poca disponibilidad de tiempo que tenían los productores en esa época (Junio y Julio del presente año), en la cual tenían mucha demanda de trabajo y, por lo tanto, les fue imposible ayudarme.

tanto obreros como especializados. Sin embargo, la crisis económica de 1994 y la apertura comercial de la industria del zapato en 1997 trajeron como consecuencia fuertes pérdidas y cambios organizacionales en ésta. Tal como lo mencionó el coordinador del área de producción de la empresa Calzado León: Miguel Rodríguez:

“Después de que se fundó la empresa Calzado León tuvo un gran desempeño en la industria del calzado en León, contratando a mucha gente y vendiendo muchos zapatos, convirtiéndonos en una de las empresas más famosas de la ciudad, pero con las crisis de los años 90 todo esto se vino abajo, pues realmente nos afectó, pues las ventas disminuyeron drásticamente y se tuvo que correr a mucha gente”.

De esta manera, en el año 1997, los dueños de la empresa calzado León implementaron una reestructuración interna en la empresa, con el fin de minimizar los efectos producidos por la crisis y, a su vez, poder incursionar en mercados del calzado altamente competitivos, la cual se basó, principalmente, en desarrollar mecanismos de integración y coordinación de un grupo de empresas, aprovechando la tradicional división social del trabajo que existe en la localidad para integrarse así en CGV del calzado con empresas europeas y asiáticas, pues las posibilidades de que las empresas locales logren una inserción en los mercados altamente competitivos dependen en gran parte de las relaciones que establezcan con empresas globales (Schmitz, 1995).

En este sentido, lo que se intentó fue crear una empresa integradora³⁶ que asociara a un conjunto de productores, especialmente de empresas micro y pequeñas, con el objetivo de elevar la competitividad de las asociadas, así como incrementar su presencia en el mercado nacional e internacional. Así, la empresa calzado León coordinaría, prestaría servicios especializados y asesoraría tecnológica y administrativa a las empresas asociadas, las cuales seguirían conservando su autonomía en ciertas actividades laborales y administrativas. Al respecto, Miguel Rodríguez mencionó:

³⁶ Gereffi, Humphrey y Sturgeon las definen también como *cadena de valor agregado*: “Empresas integradas que comparten tecnología, materiales, insumos laborales y recursos, las cuales están coordinadas por una empresa más grande” (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

“A partir de la crisis que sufrimos en los años 90, decidimos implantar nuevas estrategias de producción en la empresa, principalmente en el área de producción e innovación, para elevar nuestra calidad de producción y, a su vez, las ganancias; por lo que, contratamos a 10 empresas que nos producen diferentes tipos de zapatos a precios más baratos”

En otras palabras, la estrategia de la empresa calzado León se centró en desarrollar una red de producción compuesta por empresas locales, a las cuales coordinaría y organizaría para lograr insertarse en CGV. De esta forma, la empresa calzado León ha incursionado en mercados más competitivos, a través del establecimiento de una estrecha red de relaciones con firmas locales de menor tamaño, proveyéndoles de las herramientas necesarias para que también puedan entrar en mercados globales. Sobre lo anterior, Miguel Rodríguez mencionó:

“El trabajar de manera conjunta con otras empresas nos permite que nos preocupemos menos de la producción interna de la empresa, y así dedicarnos más a establecer mayores contactos con empresas de otras regiones del país y del mundo”

Asimismo, el productor Alfonso Pérez de la empresa calzado Gomis hizo referencia a las ventajas de afiliarse a la empresa integrada calzado León:

“Hacerle zapato a calzado León nos beneficia mucho, ya que ahora tenemos una producción y venta segura, y además tenemos mayores ganancias que en los años cuando trabajábamos por nuestra cuenta”.

De igual forma, la empresa Calzado León ha promovido y difundido procesos de innovación e intercambios entre las empresas relacionadas a ésta, los cuales se constituyen en estructuras de poder entre las firmas que definen la distribución de los diferentes recursos en la red de empresas. Así, la empresa grande coordina el sistema de empresas a través del desarrollo de mecanismos de control sobre las formas de producción e intercambios de conocimientos que se establecen dentro de la red, los cuales no determinan la acción de los actores que componen la misma (Sainz, 2004).

Teniendo en cuenta estos diferentes elementos, se puede afirmar que las estrategias de Calzado León se han enfocado en la transferencia de información y conocimiento, particularmente en procesos específicos; el desarrollo de mecanismos que impulsen una mayor interrelación empresarial; una codificación y transmisión eficiente de información y conocimiento; y el establecimiento de normas sobre la calidad y eficiencia de las empresas integradas a esta red. Sobre esto Miguel Rodríguez afirmó:

“Nosotros hemos tratado de que nuestros procesos se agilicen y sean más rápidos, mediante la información que les brindamos y las normas y condiciones que les ponemos a las empresas, sobretodo en la cuestión del tiempo, ya que a veces el zapatero es un poco tardado para hacer sus zapatos.”

Y Alberto Juárez, productor de la empresa Cheap shoes, mencionó:

“En mi empresa seguimos las normas de calzado León, más que nada en cuanto al diseño del zapato que ellos piden, y también a los plazos que nos dan para entregarles sus pedidos”.

De este modo, los beneficios de integrarse a este sistema de empresas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La empresa calzado León ha podido integrarse a mercados más competitivos, mediante el mejoramiento de la calidad de sus productos, así como el aumento de su producción.
- La empresa líder (calzado León) ha transmitido prácticas y modos de producción a las demás firmas, con el fin de reducir sus costos de producción, mejorar la calidad de los productos e incrementar la rapidez de sus procesos.

- Calzado León ha logrado establecer y/o fomentar relaciones de cooperación con las empresas que se asocia, aprovechando de esta forma los factores socioculturales que imperan en el SPCL.
- Se han desarrollado procesos de aprendizaje organizacional, mediante la acumulación del conocimiento local y el desarrollo de redes de aprendizaje.
- Se ha dado una mejor distribución de las ganancias que beneficia tanto a la empresa líder como a las que se integran a ésta.

Con base en el último punto, en el siguiente cuadro se muestran algunas cifras que dan cuenta del aumento del ingreso de las empresas a partir de su inserción en el sistema de empresas coordinado por Calzado León, lo cual marca la pauta para analizar el presente caso.

Cuadro 20. Número de pares producidos del año 1997 al 2007 por las empresas integradas al sistema coordinado por Calzado León.

Empresa.	1997	2007	Porcentaje de crecimiento en 10 años	Porcentaje de crecimiento por año
Calzado León.	1,500,000	3,600,000	240%	24%
Calzado Amanda.	95,000.	288,000	330%	33%
Calzado Gomis.	60,000	216,000	360%	36%
Cheap shoes.	70,000	249,500	350%	35%
Calza Lead.	65,000	220, 000	330%	33%

Fuente: Trabajo de campo, junio y julio 2008.

Como se puede observar en el cuadro, evidentemente ha existido un aumento notorio en la producción de las empresas a partir del año en el que Calzado León estableció el sistema de empresas, que se refleja en los niveles de producción de las unidades productivas por cada año. Es importante resaltar

que se observa un mayor crecimiento de la producción en las empresas integradas que en la firma Calzado León, lo cual se puede entender por el apoyo que reciben las primeras de la empresa líder, permitiéndoles que logren alcanzar mayores niveles de producción y especialización. Aunque Calzado León obtiene más ventajas relacionándose con las empresas locales del sistema, tales como una reducción en sus costos de trabajo y el aprovechamiento de la división social del trabajo existente en la localidad, lo cual le permite descentralizar sus actividades de producción. Con respecto a esto, Miguel Rodríguez de Calzado León y Alfonso Pérez de Calzado Gomis afirmaron:

“La gran ventaja que hemos tenido de contratar a otras empresas es que podemos disminuir nuestros costos de producción, ya que para nosotros es más fructífero pedirle a las empresas pequeñas que nos hagan zapato, pues nos cobran menos y, a la vez, nos hacen diferentes tipos de zapatos”.

“Nosotros que somos una empresa pequeña deberíamos estar en crisis como todas las demás, pero como nos hemos asociado a la empresa Calzado León, nuestra situación es diferente al resto de las empresas pequeñas, ya que con la ayuda de esta empresa tenemos asegurada una producción por bastante tiempo, pues constantemente nos están haciendo pedidos que nos dan trabajo y más trabajo.”

A continuación se analizan los principales elementos socioterritoriales y económicos que han incidido en el desarrollo del sistema de empresas coordinado por la empresa Calzado León.

4.1.2 Gobernanza Industrial de la empresa Calzado León

Las gobernanza industrial (GI) forma una parte importante de las estrategias de la empresa Calzado León, mediante la cual intenta establecer múltiples formas de cooperación productiva y tecnológica con otras empresas, con el fin de integrarse en CGV. Ésta se define a partir de las redes interempresariales de

coordinación³⁷ que establece la empresa líder en torno la producción y el intercambio de conocimiento que se realiza en una red de empresas, las cuales están situadas en territorios específicos, socialmente construidas y localmente integradas, por lo que, a través de la GI la empresa calzado León ha establecido acuerdos institucionales que le permiten mejorar la organización de sus actividades económicas, a través de la coordinación de relaciones establecidas con otras firmas locales y globales del mismo sector, para así integrarse en CGV (Dicken, Kelly, Olds y Wai, 2001). Así lo aclaró el coordinador del área de producción de la empresa Calzado León, Miguel Rodríguez:

“Hemos establecido acuerdos con empresas extranjeras, principalmente japonesas y europeas, con el fin de incrementar nuestras ventas, para lo cual ha sido muy importante contratar otras empresas de León que nos ayuden a producir diversos tipos de zapatos a menores costos”.

De esta manera, se puede observar como los mecanismos de coordinación de la firma Calzado León han dado lugar a formas de organización de la producción específicas en configuraciones territoriales concretas, pues la inserción de esta empresa en CGV no sólo responde a los parámetros del mercado global, sino también local (Belil, 1988).

En este sentido, la firma Calzado León se ha integrado a una CGV coordinada por empresas grandes de países desarrollados (como Japón e Italia) que controlan e integran sistemas de producción, principalmente en capital y tecnología, la cual se caracteriza por una gran complejidad en las transacciones y relaciones interempresariales que la componen, ya que los mecanismos de coordinación de la cadena toman múltiples direcciones por la diversidad de actores que la componen (Gereffi, 1999; Sturgeon, 2008). Al respecto, Miguel Rodríguez de Calzado León mencionó:

³⁷ Desde la perspectiva de Belil, las redes de coordinación entre empresas son algo más que una simple transacción o intercambio, entendiéndolas como una estrategia que profundiza la división del trabajo para lograr mayores niveles de producción, las cuales dan lugar a nuevas configuraciones industriales y territoriales (Belil, 1988).

“Nuestra empresa ha podido vender zapato en mercados de otros continentes, principalmente en países ricos como Italia y Japón, produciéndole zapatos a empresas grandes de allá que nos piden modelos específicos, pero también nos piden nuestros propios modelos”.

En este punto es muy importante mencionar la relevancia de los intermediarios nacionales e internacionales, que han establecido contratos entre la empresa Calzado León y las empresas extranjeras. Esto ha sido posible mediante el desarrollo de redes en múltiples escalas, ya que primero la firma establece contacto con el intermediario en la misma localidad, y éste después consigue acuerdos con intermediarios o productores extranjeros, los cuales difunden los productos de Calzado León en sus respectivos mercados nacionales o, incluso, hacia otros países. Con base en esto, el coordinador del área de producción de la empresa Calzado León dijo:

“Los contactos con las empresas extranjeras los hemos conseguido a través de unos intermediarios que contactamos aquí en León, y ellos llevan nuestras muestras a otros países para promocionarlas, lo cual ha funcionado mucho porque hemos ganado más clientes no sólo en México, sino también por todo el mundo”.

Es por esto que Humphrey y Schmitz (2001) afirman que las CGV están compuestas por redes de actores diversos que permiten articularlas y estructurarlas, mismos que desarrollan diferentes formas de manejo y control que permiten la transferencia de los recursos socioeconómicos claves de la cadena.

De esta manera, la inserción de la empresa Calzado León en CGV está dada por condiciones específicas, mediante el monitoreo y la supervisión de las empresas transnacionales, las cuales le imponen normas y mecanismos industriales para la especialización y división del trabajo, tal como lo afirmó Miguel Rodríguez:

“Para poder distribuir nuestro zapato en países como Italia o Japón tenemos que cumplir con normas y diseños de calidad que ellos establecen, pues antes de comprarnos el zapato ellos seleccionan lo que van a comprar entre

productos de diferentes países, pues hasta donde yo sé ellos reciben mucho zapato chino y brasileño”.

Lo anterior ha propiciado que la empresa Calzado León cuente con un conocimiento más especializado en la producción del calzado que otras empresas de la localidad, lo cual se traduce en un mejor posicionamiento en el mercado local, ya que “las cadenas de gobernanza global le permiten a las empresas maquiladoras locales elaborar productos altamente competitivos y, en consecuencia, un mejor posicionamiento en los mercados locales y globales.” (Gereffi et al, 2005:92). Al respecto, Miguel Rodríguez aludió:

“El hecho de producirle zapato a las empresas extranjeras, es decir, seguir los diseños y las modas que ellos nos imponen, nos hace más fuertes que las otras empresas de aquí, pues eso nos obliga a hacer zapatos mejor diseñados”.

Sin embargo, el éxito que ha tenido la integración de la empresa Calzado León en CGV se ha debido en gran parte a sus estrategias de diferenciación de productos, las cuales responden a las especificidades de la ciudad en la que se localiza, integradas a través del establecimiento de redes de gobernanza con empresas locales. A continuación se analiza la dinámica de esta estrategia que ha fungido como la base local de la misma.

El establecimiento de redes organizacionales con empresas locales le ha permitido a la empresa Calzado León reducir sus costos de producción y transacción, así como adaptarse a las coyunturas del mercado, mediante las capacidades productivas de las empresas locales, o el “valor espacial agregado” del SPCL, el cual se traduce en mercados de trabajo especializados en una industria específica a través de conocimiento codificado y contextualizado (Gereffi, 1999). Con respecto a esto, Miguel Rodríguez refirió:

“Hemos contratado a diez maquilas que nos producen zapato de diferente tipo, de niño, dama, hombre y casual, lo cual es muy importante para nosotros pues así gastamos menos en producción, y lo más importante es que ellos utilizan sus conocimientos sobre los procesos de producción del calzado para la elaboración de nuestros zapatos.”

De este modo, la empresa Calzado León ha organizado una red de empresas en la cual se articulan distintos actores y sus recursos estratégicos, con el fin de favorecer acciones colectivas que impulsen una mejor inserción en la economía global. Así, la interdependencia económica fomenta redes en torno a las iniciativas y orientaciones que benefician tanto el interés individual como colectivo a la vez, es decir, donde los costos de transacción no actúen de forma contradictoria (Basulto, 2006).

Bajo este contexto, Calzado León ha establecido redes con empresas locales mediante lineamientos de calidad y eficiencia que vayan acorde a sus esquemas productivos por medio de la asignación y coordinación de recursos. En otras palabras, ha establecido mecanismos de gobernanza industrial, ya que coordina los procesos productivos de las empresas integradas a ésta, indicando como debe producirse (procesos de producción, tecnología, estándares de calidad) y cuanto producir, lo cual da lugar también a una red de relaciones entre firmas con una empresa líder en la cadena que define las reglas de interacción entre las mismas (Trujillo, 2005).

Con base en lo anterior, la GI de la empresa Calzado León en esta red se caracteriza por una serie de condiciones que le impone a las firmas contratadas, entre las cuales se encuentran las restricciones temporales, las fijaciones de volúmenes de producción basados en pedidos; una comercialización del producto final por parte de la empresa Calzado León; así como intervenciones de esta firma en los procesos productivos de las empresas integradas en cuanto a definición de modelos, controles de calidad y asesoramiento técnico. Al respecto los productores de las empresas integradas a esta red dijeron:

“Nuestra empresa hace pedidos a las maquiladoras a través de diseños específicos, para lo cual muchas veces es necesario darles material o comprar maquinaria a cada una de ellas.” Miguel Rodríguez, Calzado de León.

“Aquí producimos conforme a los pedidos de la empresa Calzado León, la cual nos exige zapatos bien hechos y a veces nos da materiales para ello.” Alfonso Pérez, Calzado Gomis.

“Ahora que estamos trabajando con la empresa Calzado León nuestros productos están mejor elaborados, pues los productores de esa empresa a veces vienen a supervisar nuestros procesos de producción.” Alberto Juárez, Cheap shoes.

De este modo, se puede afirmar que la empresa Calzado León coordina y monitorea los procesos de producción de las demás firmas integradas en el sistema de empresas, mediante la dirección de métodos de producción con base en el abastecimiento de materiales y equipos, a partir de la determinación de las especificaciones del producto y el proceso de producción, con la fijación de controles de calidad y la supervisión técnica del proceso productivo.

Por otro lado, la coordinación de la empresa Calzado León es ventajosa para ambas partes, tanto para ella misma como para las empresas contratadas. Por un lado, a la empresa grande le permite flexibilizar sus procesos de producción, y a las empresas pequeñas les permite incentivar el aprendizaje tecnológico, al tiempo que las motiva a una constante innovación en sus procesos productivos, y, por lo tanto, tienen más posibilidades de integrarse en mercados competitivos. Con base en esto, los productores Miguel Rodríguez de Calzado León y Pablo Hernández de Calza Lead mencionaron:

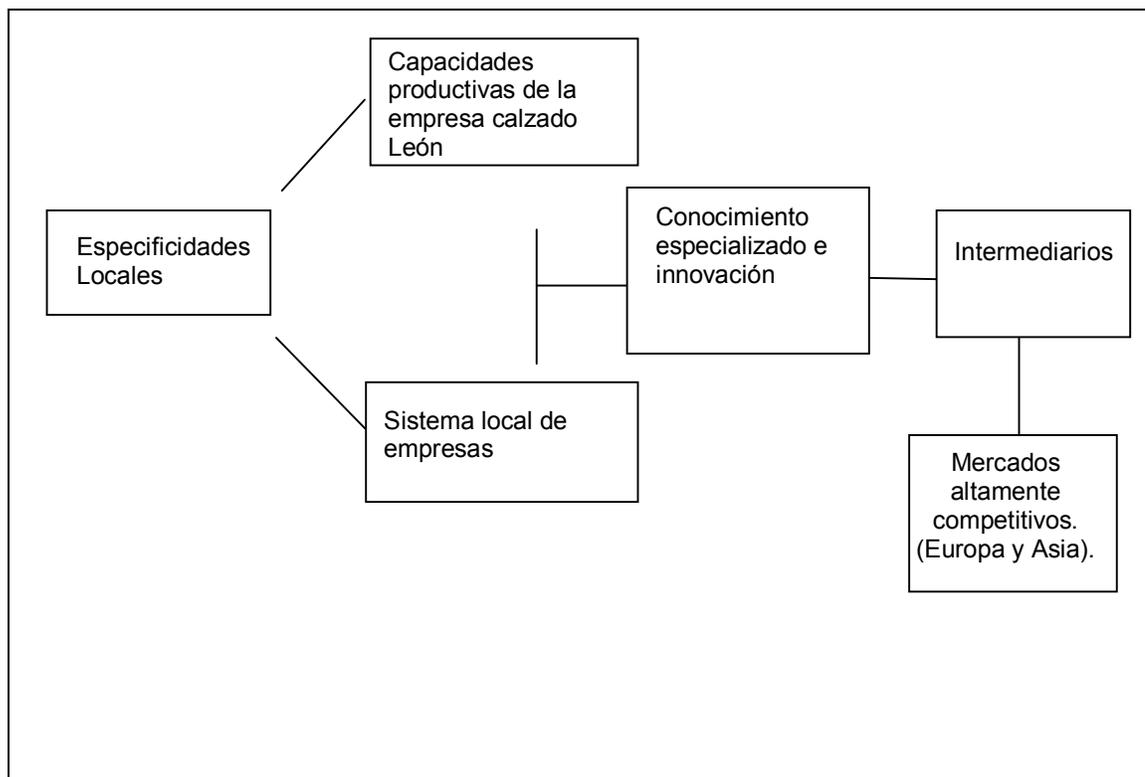
“Contratar a otras empresas para que elaboren parte de nuestros productos nos permite ahorrar más gastos que antes se presentaban dentro de la empresa, tales como un mayor sueldo a nuestros trabajadores. Además, las maquiladoras nos pueden hacer diferentes tipos de zapatos.” Miguel Rodríguez, Calzado León.

“Hacerle zapato a Calzado León implica innovar siempre, porque a cada rato nos están cambiando los diseños que les debemos fabricar; sin embargo, esto nos ayuda a ser más productivos y que nuestro zapato se venda en otras partes del mundo.” Pablo Hernández, Calza Lead.

Como se pudo observar en este apartado, la estrategia de GI de la empresa Calzado León ha dado lugar a nuevas formas de organización de sus procesos productivos, pero también ha propiciado una configuración territorial específica que se cristaliza en el sistema de empresas coordinado por ella misma, por lo que, con el fin de comprender mejor los mecanismos de coordinación específicos que han dado lugar a la inserción de esta empresa en CGV, en el siguiente apartado se analizan los elementos socioculturales locales que fungen de base a su estrategia de GI .

En el siguiente esquema se muestran los elementos que componen la estrategia de Calzado León para insertarse en CGV.

Esquema 8. Integración de la empresa Calzado León a una Cadenas Global de Valor.



Fuente: Elaboración propia

4.2 Redes de gobernanza e intercambio de conocimientos

En este apartado se pretende mostrar la importancia que tiene la formación de redes de actores locales en las estructuras y relaciones de la GI.

La construcción de redes tiene una dimensión espacio temporal específica, las cuales dan lugar a configuraciones territoriales particulares de los procesos económicos: Clusters, redes globales y sistemas de empresas. En otras palabras, las redes son construidas en un marco territorial específico, y, al mismo tiempo, el territorio es esencial en la formación de éstas³⁸ (Dicken, Kelly, Olds y Wai, 2001).

En primer lugar, es importante mencionar que la empresa Calzado León ha establecido normas y mecanismos de cooperación como estrategia para desarrollar redes de empresas que puedan aminorar los riesgos de la incertidumbre que le imponen los mercados, inhibiendo dinámicas de comportamiento destructivas y canalizando los elementos que mejoren su competitividad en el mercado global. Así, la red puede facilitar no sólo la articulación de los diferentes actores, a veces antagónicos, y sus recursos estratégicos, sino también la implementación de acciones colectivas (Calderón, 1995). Al respecto, Miguel Rodríguez aclaró:

“Nosotros les recomendamos a las empresas que nos producen que se presten maquinaria o intercambien información sobre los procesos de producción. Además, en épocas de alta demanda les pedimos, a veces, que produzcan de manera conjunta con otros productores.”

De igual forma, Alfonso Pérez de Calzado Gomis aseveró:

“Nuestra competencia con las demás empresas es sana, pues acostumbramos a intercambiar materiales e información para los procesos de producción, ya que una de las condiciones que nos impone la empresa Calzado León es mantener una cooperación con los demás productores.”

³⁸ Es por esto que Dicken, Kelly, Olds y Wai denominan la construcción de CGV como un proceso constitutivo mutuo entre territorios y redes (2001).

De esta manera, el conocimiento tácito es transmitido entre las empresas del sistema mediante la coordinación explícita de la empresa Calzado León. Esto es definido como una gobernanza relacional de la empresa líder, la cual promueve la transferencia de información particular de procesos específicos por medio de una codificación del conocimiento que le permite una mayor rapidez, flexibilidad y menores costos de producción a las empresas de la red específica de empresas que componen (Gereffi et al, 2005). Así, la empresa líder ha desarrollado mecanismos que incentivan una mayor interacción y comunicación entre las empresas del sistema en cuestión.

Por otro lado, el establecimiento de normas y mecanismos de cooperación de la empresa Calzado León no es la única vía por la cual se ha integrado el sistema de empresas en cuestión, también algunos elementos del ambiente sociocultural local han sido de gran relevancia para la GI de esta firma.

4.2.1 Ambiente sociocultural y múltiples formas de coordinación

Si bien es cierto que en el capítulo anterior se mostró que en León existen una serie de comportamientos negativos que impiden la generalización de las redes de cooperación en la localidad, aquí se pone de manifiesto la capacidad de un conjunto de actores para tomar ventajas del sistema común y homogéneo de valores compartidos localmente, en el cual se reconocen todos los sujetos integrados al sistema de empresas coordinado por la firma Calzado León, reflejándose en la ética del trabajo y la actividad, así como también en la recíproca solidaridad. De esta manera, se analiza la presencia de un mercado especializado de trabajo, el capital social y la identidad territorial como elementos primordiales en la constitución de los mecanismos de coordinación del presente sistema de empresas.

Como se mostró en los capítulos anteriores, en León existe una densa especialización territorial en torno a la industria del calzado, producto de la concentración geográfica de empresas que se vinculan a este sector. Así, se desarrollan actividades relevantes y específicas a partir de diferentes reglas y

formas de difusión del conocimiento, de valorización del know-how y de cooperación entre los actores locales (Tattara, 2003).

De lo anterior se beneficia la empresa Calzado León para llevar a cabo sus estrategias competitivas, basándose en el conocimiento específico de procesos, productos, trabajo y mercados de los actores locales. Así lo afirmó Miguel Rodríguez:

“Para nosotros es muy importante trabajar con empresas de aquí de León, ya que compartimos casi los mismos conocimientos sobre la industria del calzado, los cuales se nos han transmitido a través de generaciones. Por esto es importante que nuestra empresa esté aquí en León, pues aquí es muy fácil conseguir trabajadores vinculados a ésta industria.”

De este modo, ha surgido un sistema de empresas fuertemente integrado de las diferentes actividades especializadas que se realizan y complementan entre sí, basado en un conjunto de actores que comparten un mismo conocimiento codificado y práctico relativo a la industria del calzado. Gracias a esto los trabajadores y las empresas del sistema han alcanzado altos niveles de profesionalidad y de especialización a través del aprendizaje colectivo (Dei Ottati, 2006). Con respecto a esto, el productor Emanuel Robles de Calzado Amanda comentó:

“Desde que empezamos a trabajar de manera conjunta con la empresa Calzado León hemos aprendido mucho sobre procesos de producción, ya que a veces trabajamos con otras empresas y allí es donde de verdad aprendemos, pues intercambiamos tips sobre producción, o tan sólo con ir a sus fábricas y observar como producen ellos.”

Lo anterior es muestra de la atmósfera industrial que está presente en el sistema de empresas, en donde los conocimientos prácticos relevantes se convierten en un bien para todos los actores del mismo.

Precisamente los conocimientos de los actores son un recurso estratégico del sistema, los cuales se movilizan y potencializan³⁹ a través de las redes establecidas entre los mismos, que permiten el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivos, dando como resultado el “upgrading” del sistema hacia el desarrollo de la innovación.

En este punto es importante resaltar el papel que ha tenido el capital comunitario como eje articulador de los actores en el sistema de empresas. Este se compone por los factores socioculturales que se constituyen en recursos activos del mismo (Identidad, valores, ética); remite a acciones colectivas, con efectos y orígenes colectivos (Sainz, 2004). En este sentido, la confianza ha sido un elemento fundamental en el desarrollo de los mecanismos de coordinación del sistema de empresas que articula la empresa Calzado León, ya que ésta ha permitido mayor accesibilidad a recursos, información y conocimientos, mediante una reciprocidad que es reflejada a través de intercambios no mercantiles que da lugar a una densa red relaciones sociales. Así, las redes de relaciones sociales se constituyen como un recurso potencialmente a disposición de los actores del sistema, es decir, en una forma de capital social⁴⁰ activa que promueve la acción colectiva (Herreros, 2002). Esto se relaciona a lo mencionado por el coordinador de área de producción de Calzado León, Miguel Rodríguez y el productor Alberto Juárez de Cheap Shoes:

“Nuestra relación con las demás empresas es buena, excelente diría, porque tenemos contratos formales con ellas, pero también existen relaciones más personales hacia ellas; es decir, a veces contactamos con ellas sin necesidad de firmar algo.”

“Realmente te puedo decir que nuestra relación con las demás empresas es muy buena, ya que existe mucha cooperación entre nosotros, pero con las

³⁹ Humprey y Shmitz definen el “upgrading” como la interacción entre agentes de muy distinto tipo para la generación de conocimientos y desarrollar procesos de aprendizaje formales e informales (2001).

⁴⁰ El capital social se constituye por el conjunto de normas, pautas y valores sociales que se constituyen como un recurso socioterritorial o capital activo que promueve la acción colectiva de la comunidad (Charry, 2007).

empresas de afuera (las que no pertenecen al sistema integrado por Calzado León) preferimos no entablar relación.”

Con base en lo anterior, la confianza se ha constituido como un mecanismo que reduce la incertidumbre y los comportamientos oportunistas dentro del sistema de empresas, para ser un elemento que incide en el equilibrio entre competencia y cooperación. La competencia se lleva a cabo mediante reglas formales e informales impuestas por la empresa líder y el resto de las empresas, que es producto de un mismo sistema ético-cultural que comparten los actores locales. Al respecto, *Alfonso Pérez*, productor de la empresa Calzado Gomis señaló:

“La competencia con las fabricas que trabajan para Calzado León es buena, ya que no existen envidias, ni tampoco abusos, pues todos trabajamos para la misma empresa y, por lo tanto, los beneficios o maleficios son para todos.”

Esta percepción de los productores como parte integral del mismo sistema ha propiciado una mayor cohesión en la red de empresas, mediante la densidad de relaciones o interacciones que facilita el intercambio de recursos e información. Así, las acciones de los actores del sistema de empresas conllevan a una eficiencia colectiva derivada de la cohesión del mismo, lo cual da lugar a economías externas locales y de acción común, que posibilitan la complementariedad y/o cooperación entre las firmas del mismo. En palabras de Helmsing (1999), la acción conjunta genera economías externas en concreto servicios colectivos provistos de manera no mercantil. Con respecto a esto, Miguel Rodríguez y Pablo Hernández, de Calzado León y Calza Lead respectivamente, mencionaron:

“Trabajar junto con otras empresas es necesario para nosotros, pues permite que seamos más competitivos en todos los niveles, ya que sin la ayuda de las demás empresas quizás no tendríamos el prestigio que tenemos ahora.”

“Yo creo que es muy importante producir con otras fábricas, ya que eso nos ha permitido sobrevivir en la crisis actual, pues a mi me ha tocado ver

como mis conocidos o familiares han tenido que cerrar porque trabajaban solos. En cambio nosotros trabajamos con Calzado León y 9 fábricas más, y nos apoyamos para salir adelante. Siempre pensamos que los beneficios son para todos nosotros, y así nadie queda fuera de la jugada.”

4.3 Mecanismos formales e informales de regulación del sistema

En la organización del sistema de empresas coordinado por la firma Calzado León ha sido relevante también el papel de las instituciones, tanto formales como informales, las cuales han posibilitado que se lleven a cabo estrategias competitivas conjuntas dentro del mismo. Dicho de otra forma, la viabilidad de esta red de empresas ha dependido no solamente de sus firmas sino también de las instituciones de regulación, concertación y apoyo (Helmsing, 1999).

En este sentido, cabe mencionar que la gobernanza en un sistema de empresas puede ser ejercido también por agentes externos a la cadena productiva, tales como instituciones que establecen normas y estándares de producción, las cuales se constituyen como elementos importantes para mantener los costos de transacción a niveles más bajos a través del control del oportunismo de los actores del sistema (Humphrey y Schmitz, 2004). Las palabras de Miguel Rodríguez ilustraron esto:

“Nos hemos afiliado a la cámara del calzado para poder llevar a cabo de mejor forma nuestros objetivos. Esta organización nos proporciona información sobre mercados y también sobre procesos de producción, para poder estar más al corriente con las tendencias actuales del calzado.”

De esta forma, el apoyo recibido de las instituciones públicas u organizaciones empresariales ha impulsado a la empresa Calzado León a desarrollar estrategias competitivas que le permitan posicionarse en CGV. Aquí es importante mencionar el diferente papel que han desempeñado las mismas. Por un lado, las instituciones públicas, desarrolladas u organizadas por organismos de gobierno, han apoyado a esta empresa principalmente en las áreas de innovación y créditos. En cambio las organizaciones empresariales

han contribuido a que Calzado León se integre en redes amplias de producción y comercialización altamente especializadas (Caravaca, González y Silva, 2005).

Las instituciones locales públicas que han contribuido a la formación de la red de empresas de Calzado León son: el CIATEC y NAFIN, las cuales han facilitado el desarrollo de capacidades competitivas entre las firmas del sistema. Hay que aclarar que la relación de las pequeñas empresas integradas al sistema con estas instituciones se ha establecido a través de la mediación de la firma Calzado León, misma que coordina e integra las necesidades del sistema.

El CIATEC se ha convertido en pieza clave de la dinámica del sistema de empresas, ya que constantemente le proporciona a la firma Calzado León información tecnológica sobre los procesos productivos del zapato. Asimismo, brinda cursos o seminarios de capacitación a los trabajadores de la empresa. Al respecto, el representante de Calzado León dijo:

“El CIATEC tiene laboratorios para checar pegamentos, que nos sirven para aprender nuevas formas de pegar. Además, nos dan seminarios para producir mejor y de una manera más profesional, ahí encuentras todo lo que necesitas para producir en tu empresa. También nos dan asesorías sobre diseño y maquinaria.”

De igual forma, el NAFIN ha impulsado la competitividad del sistema de empresas a través de financiamientos por medio de créditos a la empresa Calzado León. Así, éste organismo ha apoyado a la firma en las épocas de crisis. Esto se aclara con las palabras de Miguel Rodríguez:

“El dinero que nos prestó NAFIN nos permitió salir de las crisis en la que estuvimos, pues nos ayudó en momentos en los cuales la situación era muy difícil. Ahora todavía le solicitamos créditos cuando lo necesitamos.”

Por otro lado, la empresa Calzado León se ha asociado a la CICEG, organización privada que ha cumplido funciones de representación,

coordinación, promoción y apoyo a las firmas de la red. Además, ha impulsado que en el sistema existan mecanismos de competencia y cooperación acordes a los parámetros de la competencia global, mediante la información que ésta le proporciona a la empresa líder, la cual, a su vez, la difunde entre las demás firmas. Esto se muestra en las respuestas de Miguel Rodríguez de Calzado León, y del productor Pablo Hernández de Calza Lead:

“La CICEG casi siempre nos manda información sobre el mercado mundial del calzado, y nos invitan a sus conferencias donde podemos aprender sobre estrategias de producción del zapato.”

“Antes nuestra cooperación con otras empresas era nula, pues había muchas envidias y se pirateaban los modelos así como a los empleados. Pero ahora que nos hemos unido a Calzado León y a la CICEG cooperamos con más facilidad con las otras fábricas que trabajan para Calzado León”.

Lo anterior muestra que en la relación entre el sistema de empresas y las instituciones locales públicas y privadas, la mediación de la firma Calzado León ha sido de vital importancia, como agente que coordina las necesidades del sistema y, a la vez, promueve, codifica y difunde en éste la información, el conocimiento y los recursos proporcionados por las instituciones.

Por otra lodo, la cohesión del sistema ha sido propiciada también por la presencia de instituciones informales, las cuales no son asociaciones sino reglas informales de conducta y comportamiento que se traducen en relaciones de parentesco, compadrazgo, amistad o simplemente vecindad, conformando así redes informales de cooperación en el sistema (Saraví, 1998). Las respuestas de los productores Alfonso Pérez de Calzado Gomis y Emanuel Robles de Calzado Amanda ilustran lo anterior.

“Desde que empezamos a trabajar con la empresa Calzado León, y con las otras fabricas que trabajan para ésta, hemos tratado de llevarla bien con ellos, y hasta nos hemos hecho buenos amigos; por lo que, cuando

establecemos acuerdos con ellos hay que quedar bien en términos de producción y también nos sentimos obligados como amigos”.

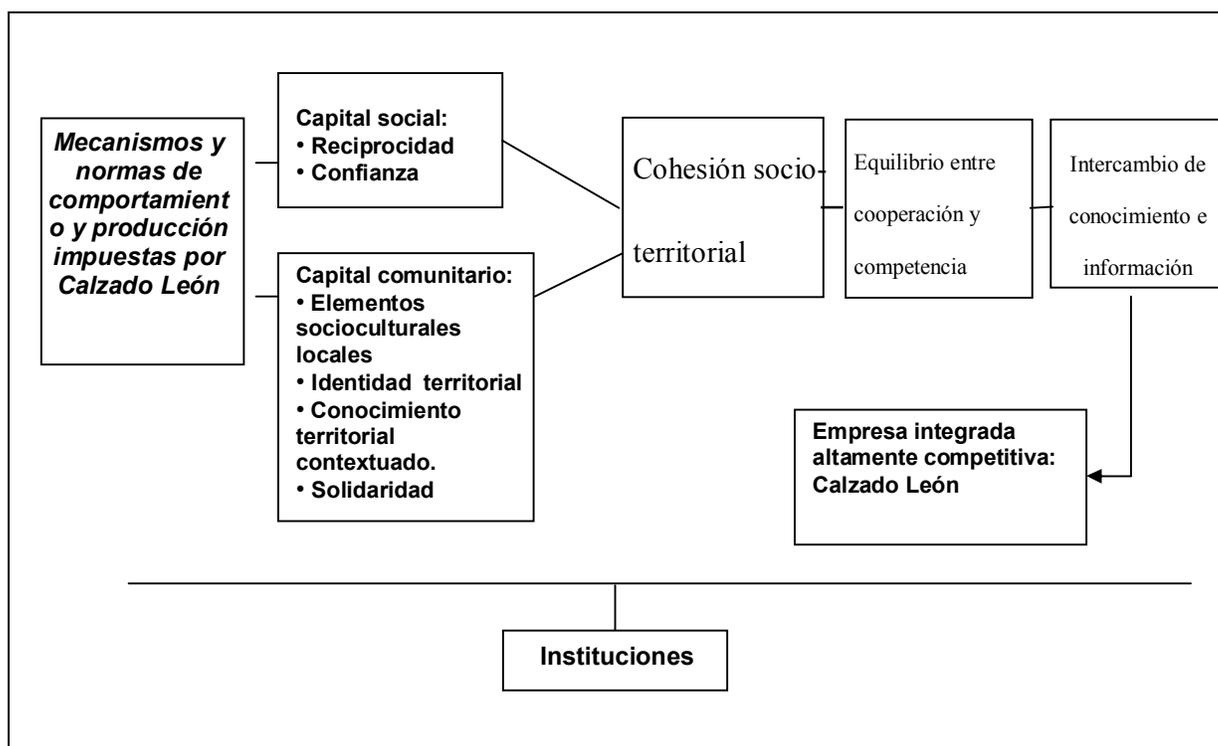
“Nos hemos hecho muy buenos amigos de los productores de las otras fábricas que trabajan con Calzado León, pues así nuestra relación ya no se queda sólo en las fábricas, sino que también asistimos a fiestas, reuniones, comidas y eventos juntos. De hecho, es en estos eventos donde aprendemos más de los demás y adquirimos más confianza con ellos. Así, para nosotros es fácil compartir información o prestarnos maquinaria y trabajadores, pues confío que todavía no hay malicia entre nosotros.”

En estas respuestas los productores acentúan indirectamente la presencia de relaciones de compadrazgo, amistad y vecindad, las cuales han funcionado como redes personales que permiten la movilización de conocimientos, experiencias, información y recursos dentro del sistema. Así, estas redes posibilitan los préstamos de dinero, herramientas, materiales, el traspaso de clientes, y el asesoramiento y la enseñanza del oficio.

De esta manera, se puede afirmar que las 5 firmas de la presente muestra cualitativa que integran el sistema de empresas, se encuentran vinculadas no sólo por contratos formales establecidos, sino también a través de relaciones de amistad, compadrazgo y vecindad, lo cual ha dado lugar a comportamientos no oportunistas e intercambios recíprocos que impulsan las acciones colectivas.

En el siguiente esquema se ilustra la articulación de los elementos socioculturales locales que ha posibilitado la formación del sistema de empresas que coordina la firma Calzado León, en su integración en CGV.

Esquema 9. Sistema de empresas coordinado por Calzado León.



Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el sistema de empresas analizado en el presente capítulo representa la estrategia exitosa de inserción en CGV de la firma Calzado León, por medio de la movilización de recursos globales y locales. La estrategia de esta empresa se fundamenta, principalmente, en los mecanismos de GI que ha desarrollado para establecer diversas formas de intercambio de información y conocimiento con el conjunto de empresas que componen dicho sistema, así como con las instituciones locales. Esto con el fin de crear el ambiente propicio para desarrollar las ventajas competitivas que le permitan responder a los parámetros impuestos por las empresas líderes de la CGV en la que se inserta.

En este punto, vale la pena recalcar la función del territorio como un elemento activo en la construcción de CGV. Si bien la empresa Calzado León adopta los conocimientos especializados que le transfieren las empresas globales de la cadena, es en el entorno local donde se apropian y desarrollan las capacidades

competitivas de esta empresa, a partir de la potencialización de los recursos y las especificidades locales que es posible por la elevada proximidad organizacional entre las empresas del sistema que integra, la cual es producto de la diversidad de mecanismos de coordinación tanto formales como informales que han llevado a cabo. Así, la tradicional división social del trabajo y los elementos socioculturales que caracterizan al SPCL han sido aprovechados de forma correcta por la empresa Calzado León, con el fin de incentivar los procesos de innovación social y territorial necesarios para integrarse en la CGV del calzado formada por empresas de Japón e Italia.

Reflexiones finales

La presente investigación analizó los procesos y las características que definen la organización socioterritorial del Sistema Productivo del Calzado en León, Gto, enfatizando en la importancia que tiene el territorio en la interrelación de los elementos sociales, económicos y culturales que lo caracterizan. Este análisis se basó en el concepto de Sistema Productivo Local (SPL), el cual se definió, principalmente desde el análisis de diferentes estudios de caso sobre agrupamientos de empresas, como formaciones territoriales que presentan dinámicas específicas de especialización productiva según el grado de articulación y coordinación económica y sociocultural, los cuales están influenciados por el contexto económico global en el cual se desenvuelven. De este modo, este concepto permitió desagregar los elementos que componen el proceso de organización del SPCL, para así entender la complejidad de las diversas formas de articulación de sus escalas territoriales.

En este sentido, para comprender mejor la multidimensionalidad del concepto de SPL, se analizaron y diferenciaron los principales aportes de la teoría de la regulación y la proximidad que reconocen la diversidad de formas de organización socioterritorial de estos sistemas a partir de la interrelación entre factores locales y globales. De la teoría de la regulación, se recuperó la propuesta de diferentes dinámicas organizativas por medio de los mecanismos de regulación que construyen los actores locales como respuesta a los cambios impuestos por la globalización. En cambio, de la teoría de la proximidad se recuperaron sus contribuciones en torno al estudio de la construcción social del territorio como eje conductor para el análisis de las diversas formas de organización productiva en el entorno macroeconómico.

El desarrollo conceptual de los SPL se complementó y enriqueció también con el estudio y la comparación de los distritos industriales y clusters, ya que esto permitió diferenciar las características que constituyen el concepto con las experiencias y/o modelos territoriales mencionadas. Se aclaró que la particularidad del concepto de SPL recae en el análisis de la complejidad del territorio que define las múltiples formas de organización y articulación de las

realidades socioproductivas locales, argumentando que ésta es producto tanto de la movilización que hacen los actores de los recursos socioculturales locales (conocimiento tácito, relaciones socio - afectivas, estrategias competitivas y sistema de prácticas y valores), como de la asimilación e internalización de los conocimientos globales. Con respecto a los Distritos Industriales y Clusters se argumentó que, si bien estas son experiencias de organización económica concretas que surgieron en contextos socioterritoriales específicos, se pueden retomar algunas de las propuestas teórico – metodológicas que han sido desarrolladas por sus principales teóricos. De los Distritos Industriales se rescataron más argumentos que de los Clusters, ya que los primeros proporcionan elementos que permiten analizar la interrelación entre la empresa y el territorio, posibilitando así profundizar en las relaciones interempresariales formales e informales que desarrollan los actores del SPCL en la movilización del conocimiento tácito para la formación de una especialización territorial, así como en el conjunto de normas y pautas de comportamiento culturales que determinan dichas prácticas. Por parte de los Clusters, se rescataron sus elementos teóricos en relación al estudio del encadenamiento productivo del calzado local, a la vez que se criticó su enfoque sobre el territorio, el cual es percibido desde esta experiencia como una simple externalidad económica que surge de la concentración sectorial de empresas.

Asimismo, la presente investigación argumentó a favor del concepto de *Gobernanza Industrial* a fin de comprender la multiplicidad de mecanismos de coordinación que desarrollan los actores de los SPL para insertarse en Cadenas Globales de Valor, refutando la idea de que los encadenamientos globales de producción y comercialización son integrados sólo de forma vertical por las empresas globales que los coordinan y dirigen, para proponer el estudio de la organización de dichas cadenas como un proceso basado en relaciones de coordinación multidireccionales, que pueden surgir tanto de la acción de actores locales como globales, así como en un conocimiento territorialmente contextualizado.

En lo que se refiere a los resultados del trabajo empírico, se identificaron los procesos y las características que definen la dinámica socioterritorial del SPCL,

en la cual se encontraron diferentes experiencias simultáneas, que muestran diferentes niveles y formas de articulación y movilización de los recursos económicos y extraeconómicos que están presentes en dicho sistema.

Entre las características básicas del sistema productivo se encuentra la presencia de una concentración geográfica de empresas especializadas en el mismo sector, que se ha traducido en un mercado de trabajo especializado, es decir, en una especialización territorial basada en el conocimiento tácito sobre procesos, productos, trabajos y mercados vinculados a la actividad del calzado entre los actores locales. Esto es considerado como el know-how de la localidad, en el cual se basan los productores locales para contrarrestar los bajos niveles de educación formal, a través de los altos niveles de socialización del trabajo que se presentan por medio de canales informales de aprendizaje. Con esto los actores locales construyen una atmósfera sociocultural que concibe el oficio del zapatero como un bien colectivo local, mismo que, en algunos casos, les permite responder a las adversidades del mercado.

Sin embargo, las recientes transformaciones económicas globales, nacionales y locales vinculadas al sector calzado, han propiciado cambios importantes que ponen en juego la movilización de las capacidades competitivas tradicionales por parte de los actores del SPCL, acentuando los elementos que impiden la articulación entre los actores locales. De esta manera, existe una fuerte desarticulación en la cadena productiva, debido en gran parte a la baja calidad de los insumos que se producen en ésta, lo cual ha obligado a que los productores del calzado importen insumos externos. Así también se encontró que la producción está sumamente subordinada por la comercialización, ya que no existe una cultura de planeación en la organización de los procesos productivos en la mayoría de las empresas del sistema y, por lo tanto, los ciclos productivos son muy largos en relación con los estándares internacionales, lo cual provoca una creciente dependencia de estos frente a los mercados. Esto se entiende en gran parte por la larga tradición histórica que han tenido las empresas pequeñas de la localidad, las cuales por ser mayoría, definen significativamente la cultura empresarial local totalmente dependiente al comportamiento del mercado. Sin embargo, los productores de las grandes

empresas del sistema al contar con niveles de educación más altos, basan sus estrategias competitivas en un comportamiento activo frente al mercado.

Asimismo, en lo referente a las relaciones laborales se evidenció que en la mayoría de las empresas existe una cultura fuertemente arraigada al territorio que favorece la discrecionalidad de los productores, así como las estrategias que impulsan la precarización del trabajo, basada en una flexibilidad defensiva que no les permite a las empresas introducir cambios significativos en sus procesos productivos, sino adaptarse sólo a los cambios del mercado a corto plazo. Por otra lado, en contraste con lo anterior, se observó también que las empresas grandes han introducido cambios más eficientes en sus estrategias laborales, incrementando las prestaciones y la capacitación de sus trabajadores.

En el caso de la innovación, se evidenció también el contraste entre las empresas del SPCL; por un lado están las empresas medianas y grandes que buscan adquirir tecnología moderna con el fin de lograr mayores niveles de competitividad, y por otro lado, el resto de las firmas que sólo intenta responder de manera crítica a las demandas impuestas próximas al mercado local, mediante procesos de producción tradicionales o precarios. Además, es importante observar que la imitación es un proceso de innovación fuertemente difundido en el SPCL, incluso entre las empresas grandes. Ésta consiste en adaptar innovaciones de otras regiones en la localidad, por lo que, no se puede hablar de León como un *ambiente innovador*, sino de un *ambiente adaptable* o quizás *ambiente imitador*, lo cual le ha impedido el desarrollo de un calzado especializado y competitivo.

De igual forma, el trabajo empírico permitió comprender que pese a la existencia de una larga historia económica y socioterritorial común, caracterizada por una densa red de interacciones personales en el SPCL, las relaciones de cooperación están poco desarrolladas, pues existe una tradicional división social del trabajo, pero ésta no es bien aprovechada, ya que la mayor parte de las empresas tratan de realizar casi la totalidad del proceso productivo dentro de sus mismos establecimientos. Esto se debe en buena

parte a la gran apreciación del trabajo individual y/o independiente que existe entre los productores locales, que les impide reconocer las ventajas de la complementariedad productiva, lo cual impulsa que en el sistema se desarrollen una serie de prácticas culturales no cooperativas y/o colaborativas que impidan su cohesión socioterritorial. Todo esto aunado a que la competencia está basada casi exclusivamente en el precio de los productos, aumentando así los niveles de incertidumbre en la localidad y provocando el surgimiento de conflictos entre los actores locales. Por otra parte, se encontró que las empresas grandes del sistema sí han establecido estrategias competitivas conjuntas, basadas en la búsqueda de mercados altamente competitivos.

De la misma forma, en la localidad existen un conjunto de instituciones públicas y privadas vinculadas a la industria del calzado, las cuales intentan responder a las adversidades que vive el SPCL. Sin embargo, estas responden sólo a los intereses de las grandes empresas, provocando así un fracaso sistémico en la localidad, ya que existe una evidente falta de coordinación de las relaciones y actividades económicas (Helmsing, 1999).

Por otro lado, contrario a la dinámica socioproductiva fragmentada que caracteriza a casi todo el SPCL, se encontró el caso de un sistema de empresas coordinado por la firma Calzado León, la cual ha desarrollado una serie de mecanismos de gobernanza industrial sobre un conjunto de empresas locales de menor tamaño, como estrategia de inserción en Cadenas Globales de Valor (GGV). Las estrategias de esta empresa se han enfocado, principalmente, en crear un ambiente de alta confianza que equilibre las relaciones de cooperación y competencia entre las empresas que conforman el sistema, por lo que de esta manera ha impulsado los intercambios de conocimientos necesarios para desarrollar las ventajas competitivas que requiere para responder a las demandas de las empresas que dirigen la CGV en la cual se inserta. En este punto es importante mencionar, que si bien las estrategias competitivas del sistema de empresas son establecidas por la empresa Calzado León a través de los mecanismos de gobernanza que le impone a las empresas de menor tamaño, ésta reconoce también la

importancia de estas últimas en la organización del sistema, sobretudo en lo referente al conocimiento tácito que son capaces de intercambiar por medio del sistema de valores socioculturales que comparten. Así, con relación a este caso, se puede concluir que las empresas pequeñas locales son la base de las competencias que moviliza la firma Calzado León en CGV, para de este modo argumentar que las capacidades competitivas de dichas cadenas están fundamentadas en la estrecha interrelación entre el conocimiento global y el contextualizado territorialmente.

Con todo lo anterior, se puede afirmar que el Sistema Productivo del Calzado en León se constituye por procesos contrapuestos y simultáneos (Los cuales se sintetizan en el cuadro 21). Por un lado, encontramos la existencia de una dinámica socioproductiva que, más allá de las relaciones familiares y sociales que presenta, cuenta con un bajo nivel de cooperación, lo cual disminuye la competitividad del sistema en su conjunto, apoyándose en la precarización de las formas de trabajo y la ausencia de redes de aprendizaje colectivo, por lo que esta dinámica muestra claros elementos de una “*desestructuración industrial*” (Saraví, 1998). Es posible afirmar que, con la creciente competencia del zapato chino en la localidad, se está agudizando la desarticulación del sistema, en gran medida debido al surgimiento de nuevos conflictos entre los actores locales, relacionados al egoísmo y la falta de conciencia sobre las ventajas que tendría la acción colectiva para afrontar dicha competencia. Esta dinámica responde a la proximidad cultural mal aprovechada por el conjunto de actores locales, la cual es producto de la utilización del conocimiento acumulado cultural y territorialmente como un recurso para el beneficio individual de los productores locales, que les impide desarrollar procesos de innovación para insertarse en mercados altamente especializados y, por lo tanto, está propiciando el “*encierra*” del sistema en su interior (Boschma, 2005).

Por otro lado, el sistema de empresas (sub – sistema) coordinado por la firma Calzado León muestra un ambiente diferente al resto del SPCL, ya que presenta una complementariedad productiva que es dada por la confianza y los fuertes lazos de cooperación que existen entre los productores que lo componen. El sub - sistema presenta los rasgos de una proximidad cultural

bien aprovechada por las empresas que lo componen, por medio del desarrollo de un conjunto de mecanismos y arreglos de coordinación que les permiten intercambiar adecuadamente sus conocimientos específicos sobre la elaboración del zapato, los cuales se constituyen en una proximidad organizacional exitosa en la que se basan éstas para integrarse en Cadenas Globales de Valor.

De esta forma, las dos experiencias demuestran como una aprovecha las potencialidades socioterritoriales del SPL para integrarse exitosamente a la globalización, mediante las Cadenas Globales de Valor, mientras la otra se encapsula dentro de una competencia destructiva.

Cuadro 21. Comparación de las diferentes dinámicas del Sistema productivo del Calzado en León

Sistema productivo del calzado en León (SPCL)			Sistema de empresas integrado por la firma Calzado León
Características socioproductivas	Micro y pequeñas empresas	Grandes Empresas	
Especialización productiva	Tradicional	Moderna y tradicional	Moderna y tradicional
Cadena productiva	Desarticulada	Articulada	Articulada
Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Alta informalidad • Precarización del trabajo • Bajos niveles de capacitación • Flexibilidad defensiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente calificadas • Flexibilidad ofensiva 	Flexibilidad ofensiva, con algunos casos de informalidad en las pequeñas empresas
Procesos de Innovación	Precarios y tradicionales, basados en la imitación: <u>Ambiente Imitador</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Moderna • Diseño propio • Imitación de los diseños de moda de las grandes empresas globales: <u>Ambiente cuasiinnovador</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Moderna y tradicional • Diseño compartido por todas las empresas del sistema <u>Ambiente Innovador</u>
Relaciones de Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentadas • Basadas en el trabajo individual • Inexistencia de redes formales de 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias competitivas conjuntas • Redes de aprendizaje organizacional y productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta complementariedad productiva • Alta densidad de intercambios de conocimiento • Alta socialización del conocimiento tácito

	aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> • Canales informales de aprendizaje 		
Apoyo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso o casi nulo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy alto, por medio de la intermediación de la empresa Calzado León

Bibliografía

- Aglietta, Michel (1998), "Capitalism at the turn of the Century: Regulation Theory and the Challenge of Social Change", en *New Left Review*, Vol. a, Londres, Reino Unido, pp. 41 – 90.
- Albuquerque, Francisco (2006), "Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva" en *Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN)*, 10-12 julio 2006, San José, Costa Rica, pp.1-14.
- Alvater, Elmar y Birgit Mahnkopf (2002), *Las limitaciones de la globalización. Economía, ecología y política de la globalización*. Ed. Siglo XXI/UNAM. México. Capítulo 10 pp. 340-377.
- Basulto, Angélica (2006), "Innovación tecnológica en la red de proveedores de la industria electrónica de Jalisco", en *Carta económica regional*, UDEG, num. 01,06, pp. 1-20.
- Battistini, Oswaldo y Montes Juan (2000), "Flexibilización laboral en Argentina. Un cambio hacia la precarización y la desocupación." En *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año No. 5, No. 10, Universidad del Zulia, pp.63-89.
- Becattini, Giacomo (2002), "Del distrito industrial marshalliano a la "distritualística" italiana: Una breve reconstrucción crítica". *Investigaciones Regionales*, núm.7. pp. 9-32.
- Bekerman, Marta (2001), *Encadenamientos productivos: Estilización e impactos sobre el desarrollo de los países periféricos*, Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. pp. 4 – 22.

- Belil, Mireira (1988), “La organización de sistemas de producción: el caso de las redes de subcontratación”, en *Documents D’Analisi Geogràfica*, num.13, Departament de Geografia, Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 19-34.
- Benko, George y Lipietz Alain (1995), “De la regulación de los espacios a los espacios de la regulación”, en *Diseño y Sociedad*, núm. 5 (primavera), Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México, pp.4 - 11.
- Benko, George (2006), “Distritos industriales y Gobernanza de las economías locales. El caso de Francia.”, en *Economía Industrial*, num.359, Madrid, pp. 113-125.
- Bericat, E. (1990), “Distritos y nebulosas industriales”, en *Sociología del trabajo*, num. 11, nueva época, invierno de 1990, pp.49-66.
- Betancur, Soledad, Omar Alonso, Urán Arenas y Ángela Stienen (2001), “Cadenas productivas y redes de acción colectiva en Medellín y el Valle de Aburra”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, julio – diciembre, vol. 3, núm. 10, El colegio Mexiquense, pp. 221-259.
- Blares, Mónica, Parra Alma, Ruiz Ethelio (2000), *Breve historia de Guanajuato*. Colección de estados del Colegio de México, México D.F.
- Boyer, R. (1987), *La flexibilidad laboral en Europa*, Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid. www.dialnet.unirioja.es
- Boschma, Ron (2005), “Proximity and Innovation: A Critical Assessment”, *Regional Studies*, Vol. 39 (February), Regional Studies Association, Reino Unido, pp 31 – 74.

- Brown Flor, Domínguez Lilia (1999), “¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato”, en *Acta Sociológica*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, núm. 25, pp. 25-43.
- Brunnengraebe Achim, Dietz Kristina, Hirschl Bernd y Walk Heike (2006), “Interdisciplinarity in Governance Research”, *GARNET Working Paper*, núm 80/06 (September 2006), Berlin, Germany, pp. 1-12.
- Brusco, S, (1990), “The idea of the industrial district: Its genesis.”, en F. Pyke, G.Becattini y W. Sengberger (eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Ginebra, International Institute for Labor Studies.
- Brutti Paulo y Callistri Franco (1990), “Industrial districts and the unions””, en F. Pyke, G.Becattini y W. Sengberger (eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Ginebra, International Institute for Labor Studies.
- Bueno Carmen y Saraví Gonzalo (1997), “Relaciones de cooperación interempresariales. Lecciones de la experiencia mexicana.” en *Revista Nueva Sociedad*, CIESAS, núm. 151 Septiembre, Octubre México, pp, 102-121.
- Calderón, Fernando (1995), “Gobernabilidad, competitividad e integración social”. En *revista de la CEPAL*, núm.57, Santiago de Chile, pp. 43-54.
- Calero, Jae (2004), *Los sistemas de producción flexible y sus repercusiones en las condiciones de trabajo*, la UGT del país valenciano, Valencia, pp. 1 - 18.
- Calleja, Margarita (1980), *Unidad doméstica y organización del trabajo de la industria del calzado de León Gto*, tesis de Licenciatura en Antropología social, Universidad Iberoamericana, México, pp. 10 – 46.

Calleja, Margarita (1994), *Microindustria: Principios y soporte de la gran empresa. La producción del calzado en León Gto*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara. pp. 45 -95.

Caravaca, Inmaculada (1998), “Los nuevos espacios ganadores y emergentes” *Revista Eure*, vol. XXIV, n. 73, núm.9.

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611998007300001&lng=es&nrm=iso

Caravaca, Inmaculada, Gema González y Rocío Silva (2005), “Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial”, en *Revista Eure*, diciembre, vol. XXXI, no. 094, Santiago de Chile, pp. 5-24.

Castells, Manuel (1998), *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad. Madrid, Alianza. V.2 Barcelona.*

Centeno, Roberto Torres (2007), “El enfoque de Redes Sociales como mecanismo para la creación y consolidación de industrias Competitivas Guanajuatenses: Una Reformulación hacia la Cooperación y el conflicto.”, en *CONCYTEG*, año 2, núm. 20 (4 de junio del 2007), Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la UIA León, Guanajuato, pp. 154 – 167.

Charry, Clara (2007), “Capital social comunitario y desarrollo”, en Charry y Massolo (coordinadores), *Sociedad Civil. Capital social y gestión local*, Plaza y Valdes editores/ Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México, pp. 89-110.

Cividanes, José Luis (2001), “Geografía económica y reestructuración industrial”, coord. por Antonio Martínez Puche, Depto. Análisis económico aplicado. Universidad de Alicante, pp. 177-194.
www.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf

Cividanes, José Luis (2001), “El territorio como variable económica: El concepto de sistema productivo local”, coord. por Antonio Martínez Puche,

Depto. Análisis económico aplicado. Universidad de Alicante, pp. 1 -14.
www.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf

Coissard, Steven y Pecqueur Bernard (2007), “Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire”, XLIII Colloque de l' ASRDLF: Les dynamiques territoriales: débats et enjeux des différentes approches disciplinaires, Grenoble et Chambéry, 11 – 12 et 13 juillet 2007.

Courlet Claude y Bernard Pecqueur (1994), “Sistemas industriales en Francia: Un nuevo modelo de desarrollo” en Benko Georges y Alain Lipietz, eds. *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Ediciones Alfons, El Magnámin, Generalitar Valencian, España, pp. 59 – 80.

Cuéllar, O. (1990), “Balance, reproducción y oferta de fuerza de trabajo familiar. Notas sobre las estrategias de vida”, en F. Cortés y O. Cuéllar (coords.), *Crisis y Reproducción social. Los comerciantes del sector informal*, México, FLACSO/Porrúa.

Díaz, Alejandro (2004), “Efectos de la globalización en la competitividad y en los sistemas productivos locales”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* <http://eumed.net/cursecon/ecolat/mx/index.htm>. México D.F, pp.1-25.

D'Agostino, Zeno (2005), “*Sistemas locales de pequeña empresa: los distritos industriales italianos*”, Internacional School of Local Development: Culture, Economics and Policy, Escuela Internacional de Cultura, Economía y Política del Desarrollo Local, Milán, Italia, pp.179 –190.

Dei Ottati, G. (2003), A) “Local governance and industrial districts, competitive advantage”, en Giacomo Becattini (ed.), *From Industrial Districts to local development*, Edwar Elgar Cheltenham, UK Northampton, MA, EUA, pp. 145 –160.

- Dei Ottati, G. (2003), B) "Global competition and entrepreneurial behaviour in industrial districts: trust relations in an Italian industrial district", *Paper presented at the conference on: Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization*, Modena, Italy, September 12-13, 2003, University of Florence, Faculty of economics, pp. 1-14.
- Dei Ottati, G. (2006), "El efecto distrito: Algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas", en *Economía Industrial*, num. 359, Madrid, pp.73-79.
- Dicken Peter, Olds K, Philip F y Henry Wai Chung (2001), "Chains and Networks, Territories and Scales: Toward a Relational Framework for Analysing the Global Economy", *Global Networks*, núm. 1(2), pp.89 – 112.
- Dini, M. (1992), "Capacidad competitiva de las pequeñas empresas italianas. Análisis crítico de la teoría de los distritos industriales en un marco de economía abierta" *Industrialización y desarrollo tecnológico*, Informe num. 13, Santiago de Chile, Naciones Unidas, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- Flick, Uwe (2004), *Introducción a la investigación cualitativa*, Ediciones Morata, Madrid, España.
- Fukuyama, Francis (1996), *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Atlántida, México, pp. 173-231 y 353-390.
- García, Anicia y Marquetti Hiram (2006), "Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos", en *Cuba Siglo XXI*, núm. LXXII (diciembre), Cuba, pp. 1 – 17.
http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_301106.pdf
- García Macías, Alejandro (2002), "Redes sociales y "clusters" empresariales", en *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 1, no 6, <http://revista-redes.rediris.es>.

- Garófoli, Gioacchino (1994), “Los sistemas de pequeñas empresas: un caso paradigmático de desarrollo endógeno” en Benko Georges y Alain Lipietz, eds. *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Ediciones Alfons, El Magnámin, Generalitar Valencian, España, pp. 59 – 80.
- Gereffi, G. (1995), “Global production systems and third World development” En: Stallings, B.(Ed.) *Global change, regional response: The new international context of development*. Nueva York: Cambridge University.
- Gereffi, Gary (1999), “International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain”, *Journal of International Economics*, Vol 48, No 1, pp 37 – 70.
- Gereffi, Gary (2001), “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, en *Problemas del Desarrollo*, vol. 32, núm.125 (abril – junio), IIEc – UNAM, México, pp. 9 – 37.
- Gereffi, Gary, Humphrey John y Timothy Sturgeon (2005), “The governance of global value chains”, en *Review of International Political Economy*, num. 12:1, Reino Unido, pp. 78 – 104.
- Girardo, Cristina, (2002), “Los tradicionales distritos industriales y sus procesos innovadores”, *La gaceta del Colegio mexiquense*, No. 17, pp. 1-4.
- Gibbon, Peter (2000), “Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries”, en *CDR Working Paper*, núm. 02, Center for Development Research, Copenhagen, Denmark, pp. 1 – 27.
- Gilly, Jean – Pierre y Yannik Lung (2004), “Proximités, secteurs et territoires”, ponencia presentada en Quatrimés journées de la proximité, Marsella, IDEP, LEST, GREQAM y el Grupo Dynamiques de Proximité, 17 y 18 de Junio.

- Giménez, Gilberto (2000), Territorio, cultural e identidades. La región socio – cultural, en Rosales Rocío (coordinadora), *Globalización y regiones en México*, Miguel Ángel Porrúa, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 19 – 52.
- Giuliani, Elisa, Pietrobelli Carlo y Rbellotti Roberta (2004), “Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters”, en *Quaderno*, núm. 72, Università del Piemonte Orientale, pp. 1 – 41.
- González, Darío (2008), *Polarización regional entre Puebla y Tlaxcala*, Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco/ CONACYT, México D.F.
- González, María (2006), *Flexibilización de las relaciones laborales. Una perspectiva postfordista*, LUZ – FCES, Centro de Estudios de la Empresa, pp. 1-37.
- Helmsing, A. H. J. (Bert) (1999), “Teorías del desarrollo industrial y regional y políticas de segunda y tercera generación” *Revista Eure*, v, XXV, n. 75. núm. 3.
- Helmsing, A. H. J (2002), Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado”, *Revista Eure*, Vol. XXVIII, núm. 84, Santiago de Chile.
- Hernández, Elena (2006), *Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado*, Coordinación General Académica, Unidad para el Desarrollo de la investigación y el posgrado, Universidad de Guadalajara, Jalisco, México, p. 261.
- Herreros, Francisco (2002), “¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos? Una definición del Capital Social, *Papers* 67, pp. 129 – 148.

- Hualde, Alfredo (2003), “*El territorio como configuración compleja en las relaciones entre educación y trabajo*”, *Revista latinoamericana estudios del trabajo*. n.3. El colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C.
- Huelva, Daniel (2002), “La perspectiva institucionalista del desarrollo regional: una crítica constructiva”, en *Ekonomiaz*, núm. 49, primer cuatrimestre, 2002, Universidad de Sevilla, España, pp. 238 – 255.
- Humphrey, J. and Schmitz Hubert (2001), “Governance in Global Value Chains”, en *IDS Bulletin*, Institute of Development Studies, num. 32, pp. 1-16.
- Humphrey, J. and Schmitz, H. (2004), “Chain governance and upgrading: Taking stock”, in Schmitz, H. (ED.), *Local enterprises in the Global Economy: Issues of governance and Upgrading*, Cheltenham: Elgar, pp 349 – 381.
- Iglesias, David (2005), “Los sistemas productivos como estrategia de desarrollo local ante la globalización” *Revista de la Facultad de Economía*, BUAP, Año X, Número 30, Septiembre – Diciembre de 2005, UNAM, México D.F. pp.33 – 52.
- Justo, Rachida (2004), “Beyond the Local Production System Model: towards an approach combining local and global sources of competitiveness”, paper presented at the conference on *Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization*, Modena, Italy.
- Klein, Juan-Luís (2006), “Geografía y desarrollo local”, en Hiernaux y Lindón (directores), *Tratado de geografía humana*, Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México - Barcelona, pp.303-319.
- Kuri, Armando (2007) “Innovación tecnológica y sistemas productivos locales (spl)” en *Economía Informa*, núm.345 (Marzo-Abril), UNAM, México, D.F, pp.1-35.

- Legendijk, Arnoud y Lorentzen Anne (2007), "Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the intersection between Geographical and Organizational Proximity", *European Planning Studies*, Vol. 15, núm. 4 (April), Routledge, Oxford, Reino Unido, pp. 457 – 466.
- Landel, Pierre – Antoine y Pecqueur Bernard (2004), "La culture comme ressource territoriale spécifique", notes de recherche, *U.M.R. PACTE*, Laboratoire Territoires Université de Grenoble, 1 – 15.
- Lebarthe, Cruz (1985), *Notas sobre el proceso de industrialización de León: autobiografía de un obrero del calzado*, El colegio del Bajío, León Gto, 12-33.
- Lipietz, A y D. Leborgne (1990), "Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación. Algunas consecuencias espaciales", en F.C.A Alburquerque Llorens, de Mattos y R. Jordán Fuchs (eds.), *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*, ILPES/ONU, Instituto de Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- Longás, Juan (1997), "Formas organizativas y espacio: los distritos industriales, un caso particular en el desarrollo regional", en *Estudios regionales*, num. 48, Universidad de Navarra, pp. 167-188.
- López, Carlos (1999), "Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria", *Revistas Espacios*. (COCAI), Vol. 20, núm. 2. México, pp. 18 – 27.
- Lorentzen, Anne (2007), "The Spatial dimension of Innovation. Embedding proximity in socio – economic space", Paper for the *international conference 2007 European network for Industrial Policy*, April 2007, Aalborg University, Denmark.

- Lotero, Jorge (2004), “Desarrollo, Geografía económica y reestructuración industrial: Conceptualización y resultados para América Latina”, en *Revista Territorios*, enero, núm. 10-11. Bogotá, Colombia pp.17-40.
- Lozano, Katia (2006), “La relación local – global y la perspectiva de los sistemas productivos locales”, ponencia presentada en el segundo encuentro internacional sobre *Desarrollo Local en un Mundo Global*, realizado del 4 al 22 de diciembre de 2006, Universidad de Málaga, España.
- Lozano, Katia (2007), “Los sistemas productivos locales y la innovación en la construcción del territorio: El caso de la industria mueblera en Jalisco, México.” *Revista Economía informa*, núm. 345 (Marzo-abril 2007) UNAM, México D.F, pp. 177 – 201.
- Martínez, Adriana (2006), *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*, UAM I, Tecnológico de Monterrey, Gobierno de Guanajuato, Plaza y Valdés, México, pp. 17 – 84.
- Martínez, Adriana (2007), “¿Es factible hablar de un distrito industrial del calzado en León, Gto?”, en *Economía Informa*, núm. 345 (marzo – abril), IIEc – UNAM, México.
- Méndez, Ricardo (2002) “Innovación y desarrollo territorial: Algunos debates teóricos recientes”, en *Revista Eure*, v. XXVIII, n. 84.
- Méndez, Ricardo (2004), “Globalización y organización espacial de la actividad económica”, en Juan Romero (coordinador), *Geografía Humana*. Barcelona: Ariel, 203 – 254.

Meyer Jorg y Harmes Ulrich (2005), "Obstacles to cooperation in clusters, and how to overcome them", en *Developing Alternatives*, Vol. 9, Núm. 1, 2003. pp. 62-93.

Mochi, Prudencio (2006), "Globalización, desarrollo local y descentralización: La importancia del conocimiento y la formación de recursos humanos en estos contextos", UNAM, pp. 154-161. **(PDF)**.

www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/est_edu/pdf/mochi.pdf

Molina Manchon, H y F. J. Conca Flor (2000), "Innovación tecnológica y Competitividad empresarial", Universidad de Alicante, Alicante, España, p.207.

Mora Sala, Minor (2004), "Hacia una visión sociológica de la acción económica: Desarrollos y desafíos de la sociología económica", en Pozas Maria de los Ángeles, Mora Salas, Minor y Sainz Juan Pablo, *Cuaderno de Ciencias Sociales*, no. 134. FLACSO, Costa Rica.

Morales, Andrés y Rendón Araceli (2003), *Regionalización y Agrupamientos de empresas*, UAM Xochimilco, pp. 1 -14.

Neffa, Cesar (2006), "Evolución conceptual de la Teoría de la Regulación", en Enrique de la Garza (coordinador), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*, Antrhopos, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México D.F. México – Barcelona, 183 – 206.

Ocampo, Luís (1999), "Globalización, cambios en el modelo de desarrollo, reestructuración industrial y territorial", *Revista Ciudades*. Año 10. No 37. México.

Ochoa, Paloma (2005), "Clusters. La importancia de la integración regional", *Revista Temas del Cono Sur*, Dossier de Integración, Núm 19,

Octubre/Noviembre, Publicación MERCOSUR. Universidad Estatal Paulista, Brasil, pp. 74 – 90.

Oerlemans, Leon A. y Meeus Marius (2004), “Do organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?”, en *Regional Studies*, Vol. 39 (February), Regional Studies Association, Great Britain, 89 – 104.

Ortiz, Alberto y Martínez André (2000), “Factores de competitividad, situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León, Guanajuato”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. 2, núm. 7 (2000), CIDE, México D.F, pp. 563-568.

Ostrom, Elinor, T.K. Ahn y Cecilia Olivares (2003), “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva (a Social Science Perspective on Social Capital: Social Capital and Collective Action)”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 65, no. 1, pp. 155-233.

Pacheco, Raúl (2004), *Historia de dos ciudades: un análisis comparativo de los distritos industriales del cuero y calzado en León y Guadalajara*, Meeting of the Latin America Studies Association, pp. 1-16 y 46 – 64.

Pacheco, Raúl (2006), “Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados”, en *Estudios sociológicos: El desarrollo regional “mediante clusters inducidos y clusters forzados”* Meeting of the Latin America Studies Association, pp. 683 – 707.

Paunero, F. Xavier (2001), “Sistemas productivos locales en America Latina. Fortaleza o nueva mitología?”, en *Estudios interdisciplinarios de América Latina y el Caribe. New Approaches to Brazilian Studies*, Universidad de Tel- Aviv, vol.12, núm. 1, pp. 167-175.

Paunero Xavier, Sánchez German y Leonel Corona (2006), “Sistemas productivos locales en México. Tipología desde la perspectiva europea”,

en *Revista Economía informa* núm. 345 (Marzo-abril 2007) UNAM, México D.F, pp. 216 – 237.

Pecquer, Bernard (1998), “La economía de la proximidad”, *Revista ECODEB*, núm. 44, Centro Andino de Acción Popular, 8 de enero, Ecuador.

Pecqueur, Bernard (2004) A), “Le tournant territorial de l’économie mondiale”, Conférence inaugurale du colloque sur les mutations régionales au sein du 72 congrès de l’ACFAS, La société des savoirs, 10 – 14 de mayo, Montreal.

Pecqueur, Bernard (2004) B), “Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire”, *Revue Géographie et Culture*, núm. 49, Université Joseph Fourier, Grenoble, Francia, pp. 71 – 86.

Pegueros, Gabriela (2001), *Los efectos de la apertura comercial en el sector calzado y sus perspectivas hacia el siglo XXI*, Tesis de licenciatura en Geografía UNAM, México, D.F.

Piore, M, (1990), “Work, labour and action: work experience in a system of flexible production”, en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengberger (eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Ginebra, International Institute for Labour Studies.

Plahe, Jagjit (2005), “The Global Commodity Chain (GCC) Approach and the Organisational Transformation of Agriculture: a look into the increasing power of retailers and branded merchandisers”, en *Working paper*, núm. 63/05 (September), Monash University. www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2005/wp63-05.pdf -

Ponce, Osmán (2000), “El Nuevo paradigma de especialización flexible. Un análisis de la bibliografía reciente.”, en *Oikos*, núm. 16, Universidad Católica Silvia Henríquez, Santiago de Chile, pp. 1-9.

- Porter, Michael (1998), "Clusters and the new economics of competition", en *Harvard Business Review*, núm. 986 (November – December 1998), Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA, pp.77-90.
- Pozas, María de los Ángeles (2004), "Hacia una visión sociológica de la acción económica: Desarrollos y desafíos de la Sociología Económica", en Pozas María de los Ángeles, Mora Salas Minor y Sáinz Juan Pablo, Cuaderno de Ciencias Sociales, núm. 134, FLACSO Costa Rica, pp. 37 – 64.
- Rabellotti, Roberta (1995), "Is there an "Industrial District Model"? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared.", *World Development Studies*, University of Sussex, U.K and Bocconi University, Milan, Italy. Vol. 23. No. 1 pp. 29 – 41.
- Rabellotti, Roberta (1997), *External economics and cooperation in industrial districts. A comparison of Italy and Mexico*, University of Padua/MACMILLAN RESS LTD, Italy and Great Britain, pp. 1 – 131.
- Radu, Magdalena (2007), *Clusters y Distritos Industriales*, Tesis (Maestría en Comercio Exterior y Finanzas Internacionales), Universidad de Barcelona, España.
- Ramírez, Blanca (1996), "Los paradigmas contemporáneos en el análisis territorio – sociedad", en *Diseño y Sociedad*, núm. 6 (primavera), Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Xochimilco, México, pp. 62 – 73.
- Ramírez, Blanca (2000), "Distritos industriales o metrópolis ampliadas. Una aproximación al caso de Querétaro" en Rosales Rocío (coordinadora), *Globalización y regiones en México*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 239 – 263.

- Ramírez, Blanca (2003), *Modernidad, posmodernidad, globalización y territorio. Un recorrido por los campos teóricos*, Universidad Autónoma Metropolitana/Miguel Ángel Porrúa, México.
- Ramírez, Blanca (2007), “Escala local y desarrollo: significados y perspectivas metodológicas”, en Rosales Rocío (Coordinadora), *Desarrollo local: Teoría y practicas socioterritoriales*, Miguel Ángel Porrúa/ Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México pp. 51 – 73.
- Ramírez Laura y Delgado J. (2007), “Actores locales en un cuasidistrito industrial de calzado en la cuenca alta del Lerma”, en Rosales Rocío (Coordinadora), *Desarrollo local: Teoría y practicas socioterritoriales*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México pp.337 -374.
- Rivera, Miguel A. (2007), “Cadenas globales de producción y núcleo endógeno: las empresas doméstico – locales en el norte de México”, en *Economía Informa*, núm. 348 (septiembre), UNAM, México D.F, pp. 81 – 92.
- Rosales, Rocío (2000), “La industrialización defensiva en Tlaxcala: redes sociales y productivas”, en Rosales Rocío (coordinadora), *Globalización y regiones en México*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F, pp. 219 – 238.
- Rosales, Rocío (2003), “Tlaxcala ¿un distrito industrial?”, en *Sociología*, año 18, no.51, pp. 131 -163.
- Rosales, Rocío (2006), “Geografía económica”, en Hiernaux y Lindón (coordinadores), *Tratado de geografía humana*, Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México - Barcelona, pp.303-319.

- Safón, Vicente (2001), “¿Del fordismo al posfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial”, I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI.
- Safón, Vicente (2001), “Estudio de la cooperación interempresarial en los distritos industriales ortodoxos”, I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI.
- Sáinz, Juan Pablo (2004), “Globalización y comunidad: Notas para una sociología económica local”, en Pozas María de los Ángeles, Mora Salas, Minor y Sáinz Juan Pablo, *Cuadernos de Ciencias Sociales*, no.134, FLACSO Costa Rica, pp. 65 –95.
- Saraví, Gonzalo (1994), *Redescubriendo la microindustria: Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México. pp. 9-51.
- Saraví, Gonzalo (1997), *La microempresa ante el nuevo escenario productivo: ¿Hacia donde se dirigen las relaciones laborales?, Análisis de un distrito industrial*, University of Texas at Austin, Ciesas, México. pp. 1-25.
- Saraví, Gonzalo (1998), “*Cultura Empresarial en un Distrito Industrial Mexicano: Comunidad y Relaciones Inter – firmas*” Department of Sociology, University of Texas at Austin, Prepared for delivery at the 1998 meeting of the Latin American Studies Association, Chicago, Illinois, pp. 1-16.
- Semitiel García, María y Pedro Noguera Méndez (2004), “Los sistemas productivos regionales desde la perspectiva del análisis de redes” en *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 6, no. 3, pp. 1 – 24.
<http://revista-redes.rediris.es>
- Schmitz, H. (1995), “Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster”, *World development*, num. 1, vol. 23.

- Sforzi, Fabio (2002), "The industrial district and the new Italian Economic Geography", en *European Planning Studies*, vol. 10, No. 4, pp. 439 – 447.
- Sforzi, Fabio (2007), "Del distrito industrial al desarrollo local", en Rosales Rocío (Coordinadora), *Desarrollo local: Teoría y practicas socioterritoriales*, Porrúa/ Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México D.F, pp. 27-50.
- Sturgeon, Timothy (2008), "From Commodity Chains to Value Chain: Interdisciplinary Theory Building in an age of Globalization", en *Working Papers*, núm. 08 – 001 (Enero), Massachusetts Institute of Technology, USA, pp. 1 – 35.
- Swedberg, Richard (2001), "Hacia una nueva sociología económica: Balance y perspectivas", en *revista trabajo*, año 2, no. 4, pp. 5-33.
- Talbot, Damien (2006), "La gouvernance locale, une forme de développement local et durable?", *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 7: Proximité et environnement, mis en ligne le 29 avril 2006, Consulté le 28 avril 2009. URL : <http://developpementdurable.revues.org/index2666.html>
- Tattara, Giuseppe (2003), *Las redes en los distritos industriales italianos: la terza Italia*, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Ca' Foscari de Venecia, Italia, pp. 1-25.
- Taylor, S.J y R. Bodgan (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Col. Paidós Básica, Paidós, Barcelona, pp. 15 – 94 (cap. 1, 2 y 3).
- Toledo, Alejandro (2002), "Clusters: ¿Distritos, redes o nodos industriales? Una revisión teórica", en *Denarius: revista de economía y administración. México: Globalización y Desigualdad*, núm. 186, Universidad Autónoma

Metropolitana – Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, México, D.F, pp.127-150.

Tremblay, Diane – Gabrielle y Jean-Marc Montan (1994), *Le Développement Économique Local: La theorie, Les pratiques, Les expériences*. Sainte-Foy: Télé-Université, 125-151 (Capítulo IV)

Tremblay Diane – Gabrielle, Klein Juan – Luis, Fontan Jean – Marc y Rousseau Serge (2004) "Territorial proximity and innovation: a Suvey of Montreal Region", *Research Note*, núm 2004 – 06A, Télé – univesité du Quebec á Montreal, Canada.

Trujillo, Magdalena (2005), *Sistema de Innovación y difusión en los distritos industriales italianos. Una experiencia en el diseño de metodología para la promoción de redes de conocimiento en el cluster de muebles de Ocotlán, México*, Tesis de Maestría en Estrategias y Políticas del Desarrollo de los Distritos Industriales, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Treviso, Italia.

Trullen, J (1990), "Caracterización de los Distritos Industriales. El Distrito Industrial Marshalliano en el Debate Actual Sobre Desarrollo Regional y Localización Industrial", en *Economía Industrial*, Madrid, Mayo-Junio.

Trullen, Joan (2006), "El análisis de los procesos industriales en clave "distrito", en *El distrito industrial marshalliano. Un balance crítico de 25 años, Francia*. www.mityc.es/NR/rdonlyres/A80924DE-DD48-413C-9988FD8B507D01D2/0/15a19Presentación.pdf

Urgent, Kurt (2003), *Los clusters industriales en México: especializaciones regionales y la política industrial*, Centro de investigación y docencia Económicas, El Colegio de México, 31 – 43.

Vallejo, Aldo (1997), *Les processus culturels et institutionnels dans development. Le cas de petites et micro – enterprises au Pérou*, le cadre

du DEA d'Economie Appliquée, Université Pierre – Mendés France – Grenoble II.

Vázquez Barquero, Antonio (1997), “Gran empresa y desarrollo endógeno. La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia”, en *Revista Eure*, v, XXIII, n.70, pp.1-19.

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611997007000001&lng=es&nrm=iso

Vázquez Barquero, Antonio (2000), “Desarrollo endógeno y globalización”, en *Revista Eure*, v. XXVI, n. 79 núm. 6.

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612000007900003&lng=es&nrm=iso

Veltz, Pierre (1999), *Mundialización, ciudades y territorios*. Barcelona: Ariel Geografía

Villanueva, Rosita (2002), “*Globalización y reestructuración productiva regional: La industria maquiladora de exportación en Yucatán*”, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, Yucatán.

Visser E. J (1995), “Limits to local learning. The case of a spatial cluster of small clothing manufacturing firms in Lima, Peru”, ponencia presentada en Lasa 95, Washington, USA, 1995.

Ybarra, Josep – Antoni (2005), “Los distritos industriales en el desarrollo local valenciano”, en *L'Espill*, núm. 20 (primavera 2005), Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Valencia, España, pp. 1-25.

Fuentes de consulta

PROCIC ³ + Visión 20/20. Una Industria de cara al futuro, FONDO PYME, Gobierno del estado de Guanajuato. (2006)

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE, CICEG.

Cuaderno estadístico municipal. León, Gto. INEGI (2005)

Cámara nacional de la Industria del calzado (Canaical)

Canalcur- Cámara Nacional de la Industria de Curtiduría.

Fomento Económico de León, Gto.

Industria, Agroindustria y turismo. Vive en León.

www.inegi.gob.mx

www.guanajuato.gob.mx

www.ruelsa.com/gto/leon

www.leon.gob.mx/economía/

www.wto.org/indexsp

www.economia.gob.mx

www.ciatec.com.mx

www.anpic.com

www.nanfin.com

www.ccciceg.com.mx

www.itleon.edu.mx

Periódicos

A.M de León

Al día León
El financiero
La Jornada
El universal
El reforma

Anexos

Guía de entrevista para los productores de las empresas de la primera muestra:

Empresa:

Nombre:

Grado de escolaridad:

Localización de la empresa:.

1. ¿En que año se fundó su empresa?
2. ¿Es usted el único dueño de esta empresa?
3. ¿Mantiene vínculos familiares en la organización de su empresa?
4. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?
5. ¿Cuántos pares de zapatos producen anualmente?.
6. ¿En que tipo de zapato (Bota, tenis, zapato de mujer, de hombre o para niños) se especializa su producción?
7. ¿Qué significado tiene para usted la industria del calzado?
8. ¿Usted cree que la industria del calzado siga siendo importante para la economía de León, Gto?

Flexibilización productiva

9. ¿Le preocupa a usted la creciente importación de zapato extranjero a esta ciudad?
10. ¿Cómo les ha afectado la creciente importación de calzado extranjero?
11. ¿Se han modificado los procesos de producción de su empresa?
12. ¿Qué opina del papel que han tomado las instituciones locales para fortalecer el sector calzado de León Gto. ante la creciente competencia global?
13. ¿Qué opina de las acciones que han tomado las autoridades locales para solucionar los recientes problemas vinculados con la creciente importación del calzado?
14. ¿Cuáles son las estrategias que ha seguido su empresa para encarar la competencia del calzado extranjero?

15. ¿Se ha implantado alguna dinámica de trabajo para lograr una mayor productividad?

Innovación

16. ¿Existe alguna estrategia dentro de su empresa para el desarrollo de un tipo de calzado especializado?

17. ¿Cuáles son los procesos de innovación que sigue su empresa para la fabricación del calzado?

18. ¿Se utiliza maquinaria moderna en el proceso de producción del calzado de su empresa?

Instituciones

19. ¿Conoce las instituciones locales que están vinculadas a la industria del calzado?

20. ¿Ha establecido contacto con alguna universidad y/o institución mediante la colaboración para desarrollos tecnológicos?

21. ¿Ha recibido apoyo de alguna institución, ya sea económico o científico, para la producción del calzado?

Relaciones Interempresas

22. ¿Tiene relación con los demás empresarios del calzado? ¿Cómo es?

23. ¿Tiene confianza hacia ellos?

24. ¿Cómo es la competencia con estos?

25. ¿Haz tenido alguna experiencia relacionada con la competencia desleal de algún empresario?

26. ¿Ha cambiado su relación con los demás empresarios a partir de la importación masiva del zapato chino?

27. ¿Ha establecido acuerdos con algunos de ellos para intercambiar información y/o tecnología?

28. ¿Han establecido estrategias conjuntas para encarar a la competencia global?

29. ¿Tiene algún acuerdo o contrato para maquilar el calzado de alguna empresa grande o trasnacional?

Comercialización

30 ¿En promedio cuántos pares de zapatos venden anualmente?

31 ¿Cuál es el año en el que se han registrado las mayores ventas?

32 ¿Cuál es su principal mercado de distribución?

33. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza su empresa para distribuir sus productos en el mercado local y/o internacional?

34. ¿Cómo se han modificado sus estrategias de comercialización con la creciente competencia global?

Guía de entrevista para los trabajadores de las empresas de la primera muestra:

Edad:

Grado de escolaridad:

Empresa:

Trayectoria Laboral

1. ¿Cuántos años se ha dedicado al oficio del calzado?
2. ¿Algún otro miembro de su familia se dedica algún oficio vinculado a la industria del calzado?
3. ¿Cómo se contacto con esta empresa antes de obtener su empleo?
4. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa?
5. ¿Cuántas horas al día trabaja en esta empresa?
6. ¿En que etapa o departamento de la producción del calzado trabaja usted?
7. ¿Me podría hablar sobre su trabajo dentro de esta empresa?
8. ¿Lo han rotado de puesto alguna vez?
9. ¿Cómo ha aprendido las técnicas relacionadas a la producción del calzado?
10. ¿Qué significa para usted el oficio del calzado?
11. ¿Usted cree que la industria del calzado siga siendo importante para la economía de León Gto?

Globalización

12. ¿Le preocupa a usted la creciente importación de zapato extranjero a esta ciudad?
13. ¿Qué tan importante es para usted la situación actual de la industria del calzado?
14. ¿Cómo se ha transformado su oficio con las crecientes presiones de la competencia global?

Procesos de innovación

15. ¿Ha trabajado en equipo alguna vez dentro de la empresa?

16. ¿Sigue algún método específico para realizar su trabajo dentro de la empresa?
17. ¿Cuáles son los procesos de aprendizaje que sigue dentro de la empresa?
18. ¿Ha adquirido nuevos conocimientos sobre la producción del calzado dentro de esta empresa?
19. ¿Ha asistido a algún curso para el aprendizaje de técnicas y/o manejo de maquinarias para la producción del calzado?

Relaciones laborales

20. ¿Tiene relación con los demás trabajadores de esta empresa? ¿Cómo es?
21. ¿Tiene relación con el dueño de esta empresa? ¿Cómo es?
22. ¿Ha compartido sus conocimientos, experiencias y habilidades dentro de la empresa?
23. ¿Recibe alguna prestación por parte de la empresa?
24. ¿Presta sus servicios a otra empresa mientras trabaja para esta?

Guía de entrevista para el productor de la empresa calzado León:

Nombre:

Grado de escolaridad:

Localización de la empresa:

1. ¿En que año se fundo su empresa?
2. ¿Es usted el único dueño de esta empresa?
3. ¿Mantiene vínculos familiares en la organización de su empresa?
4. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?
5. ¿Cuántos pares de zapato producen anualmente?
6. ¿Qué significado tiene para usted la industria del calzado?

Relaciones interempresariales

7. ¿Con cuántas empresas tiene algún acuerdo o contrato para que le maquilan calzado?
8. ¿Desde cuándo ha establecido acuerdos con otras empresas para trabajar de manera conjunta?
9. ¿Cómo ha establecido estos acuerdos o contratos?
10. ¿Cuál es el objetivo de trabajar de manera conjunta con otras empresas?
11. ¿Tiene confianza hacia los productores de estas empresas?
12. ¿Cómo es su relación con ellos?
13. ¿Proporciona información sobre mercados y tecnología a las maquiladoras?
14. ¿Cuáles son las normas de su empresa para establecer vínculos de cooperación con otras empresas?
15. ¿Cuáles son los mecanismos de competencia que le impone su empresa a las maquiladoras?
16. ¿Tiene algún acuerdo o contrato para maquilar el calzado de alguna empresa trasnacional?

Innovación

17. ¿Ustedes producen sus propios diseños?

17.1. ¿Existe alguna estrategia dentro de su empresa para el desarrollo de un tipo de calzado especializado?

18. ¿Su empresa le proporciona maquinaria o información sobre producción o tecnología a las empresas que le maquilan?

19. ¿Su empresa coordina los procesos de innovación en las empresas que le maquilan?

Comercialización

20. ¿En promedio cuántos pares de zapato venden anualmente?

21. ¿Se ha incrementado su producción y sus ventas a partir de que ha establecido acuerdos de cooperación con otras empresas?

22. ¿Cuál es su principal mercado de distribución?

23. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza su empresa para distribuir sus productos en el mercado local y/o internacional?

24. ¿Su empresa le proporciona información sobre los mercados a las empresas que le maquilan?

Instituciones

25. ¿Ha recibido apoyo de alguna institución, ya sea económico o científico, para la producción del calzado?

26. ¿Ha recibido el apoyo de alguna institución para lograr establecer contacto con las empresas maquiladoras?

27. ¿Cree que ha sido importante el apoyo de las instituciones para llevar a cabo sus estrategias de producción?

Guía de entrevista para los productores de las integradas a Calzado León:

Nombre:

Grado de escolaridad:

Localización de la empresa:

1. ¿En que año se fundó su empresa?
2. ¿Es usted el único dueño de esta empresa?
3. ¿Mantiene vínculos familiares en la organización de su empresa?
4. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?
5. ¿Cuántos pares de zapato producen anualmente?
6. ¿Qué significado tiene para usted la industria del calzado?

Relaciones interempresariales

7. ¿Cómo estableció contacto con la empresa Calzado León para maquilarle zapato? ¿Desde cuándo?
8. ¿Cómo es la relación de su empresa con la firma Calzado León?
9. ¿Cómo es su relación con los productores de las empresas que le maquilan a Calzado León?
10. ¿Tiene confianza en ellos?
11. ¿Intercambia información y/o tecnología con ellos?
12. ¿Cómo ha influido la coordinación de la empresa Calzado León en sus relaciones de cooperación con estas empresas?
13. ¿Siguen alguna norma de la empresa Calzado León en la relación con las demás empresas?
14. ¿Cómo ha cambiado su relación con los demás empresarios, a partir de su integración con la empresa Calzado León?
15. ¿Existe competencia con las empresas que le maquilan a Calzado León?
¿Cómo es?
16. ¿Existen mecanismos o instrucciones de competencia impuestos por Calzado León?
17. ¿Usted cree que la vinculación con la empresa Calzado León les haya beneficiado económica y productivamente?

Innovación

18. ¿Cuáles son los procesos de innovación que sigue su empresa?
19. ¿La innovación y el diseño del calzado de su empresa es impuesta por la empresa Calzado León?
20. ¿Sigue algún mecanismo de innovación impuesto por la empresa Calzado León?
21. ¿Ha recibido asesoramiento tecnológico de la empresa Calzado León?
22. ¿Cómo se han modificado sus procesos de producción e innovación, a partir de la vinculación con Calzado León?

Comercialización

23. ¿En promedio cuántos pares de zapato venden anualmente?
24. ¿Se ha incrementado su producción y sus ventas a partir de que ha establecido acuerdos con la empresa Calzado León?
25. ¿Cuál es su principal mercado de distribución?
26. ¿Se ha integrado a nuevos mercados desde su vinculación con la empresa Calzado León?
27. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza su empresa para distribuir sus productos en el mercado local y/o internacional?
28. ¿Recibe información sobre comercialización y mercados por parte de la empresa Calzado León?

Principales fotos del trabajo de campo













Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

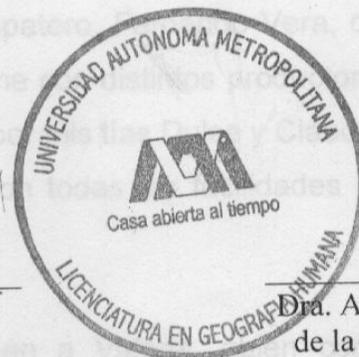
**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Geografía Humana**

Velázquez Durán Víctor Manuel

**Competencia y cooperación en la formación de un Sistema
Productivo Local: La organización industrial del calzado, en León,
Guanajuato**

Dra. Rocío Rosales Ortega

Directora



Dra. Alicia Lindón Coordinadora
de la licenciatura en Geografía
Humana