

LA GOBERNANZA INDUSTRIAL COMO ESTRATEGIA DE INSERCIÓN EN CADENAS GLOBALES DE VALOR: EL CASO DEL SISTEMA DE EMPRESAS INTEGRADO POR CALZADO LEÓN

*Víctor Manuel Velázquez Durán¹
Rocío Rosales Ortega²*

Introducción

La presente investigación analiza la inserción de la firma Calzado León en Cadenas Globales de Valor, a través del estudio de los múltiples mecanismos de coordinación que ésta ha desarrollado en la formación de un sistema de empresas en la localidad de León, Guanajuato. En particular analizamos las diversas modalidades de organización que conforman los actores del presente sistema, las cuales posibilitan la integración exitosa del mismo en la globalización por medio de Cadenas Globales de Valor, prestando especial atención en la capacidad de la firma Calzado León para integrar redes locales de producción que incentivan la cooperación y formación de redes de aprendizaje entre las firmas del sistema.

En primer lugar, realizamos una revisión de los conceptos de Cadenas Globales de Mercancías, Cadenas Globales de Valor y Gobernanza industrial, a fin de comprender la interrelación entre los elementos locales y globales en la estructuración de las redes globales de producción y/o comercialización. Así también, argumentamos que son los dos últimos conceptos los que posibilitan la comprensión de la complejidad de las múltiples formas de articulación y de la diversidad de relaciones de conocimiento y organización que desarrollan los actores sociales de los contextos territoriales particulares. Después analizamos la conformación del sistema de empresas que integra la firma Calzado León con base en: Las estrategias competitivas de la firma Calzado León; los mecanismos de Gobernanza Industrial de la empresa Calzado León; las redes de gobernanza e intercambio de conocimientos; el ambiente sociocultural; y los mecanismos formales e informales de coordinación del sistema.

¹ Estudiante de Maestría en el programa de Geografía de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. correo electrónico: victorgrygera@yahoo.com.mx.

² Profesora-Investigadora Titular, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Teléfono: 58 04 46 00, Ext. 2770, correo electrónico: rro@xanum.uam.mx; rosalesortega.rocio@gmail.com

La información de esta investigación fue recabada mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a 5 productores del sistema de empresas integrado por la firma Calzado León³.

1. Cadenas Globales de Mercancías, Cadenas Globales de Valor y Gobernanza Industrial

Desde diversas disciplinas, se han desarrollado los conceptos de *Cadenas Globales de Mercancías*, *Cadenas Globales de Valor* y *Gobernanza Industrial*, para intentar mostrar las múltiples formas de articulación entre los elementos locales y globales en la conformación de redes territoriales y mecanismos de coordinación globales en torno a la articulación cognitiva - funcional de las diversas actividades de una industria o sector específico (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008).

Gereffi (citado en Sturgeon, 2008: 6) define a las *Cadenas Globales de Mercancías*⁴(CGM) 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 entornos locales, por medio de la articulación funcional de estos espacios⁵. De este modo, las relaciones de las empresas que gobiernan la CGM con las firmas locales 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, las relaciones verticales propuestas por el concepto de CGM han propiciado que diversos estudios de caso señalen su insuficiencia para analizar las múltiples

³ Los nombres de las empresas fueron cambiados con el fin de respetar la privacidad de los productores entrevistados.

⁴ El concepto de *Cadenas Globales de Mercancías* (CGM) 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).

⁵ En este punto, Gereffi aclara que las CGM pueden estar coordinadas tanto por empresas intensivas en tecnología (como empresas de fabricación de autopartes y maquinaria pesada) como por empresas de diseño y comercialización. Las primeras son referidas por el autor como cadenas globales dirigidas por el productor, el cual controla toda la red mediante la externalización de sus actividades productivas. Mientras que con las segundas hace alusión a las cadenas dirigidas por el comprador, que establece redes de descentralización productiva y territorial principalmente en los países subdesarrollados (Gereffi, 1999; Gereffi, 2001; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

formas de coordinación que se desarrollan en los diferentes eslabones de las cadenas productivas globales, los cuales argumentan que este concepto es incapaz de 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 la perspectiva de las CGM la inserción de las empresas locales en redes globales de producción se presenta de forma pasiva, pues no movilizan activamente sus recursos territoriales en la formación de las ventajas competitivas de la red, sino 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 Rabellotti, 2004; Rivera, 2007; Justo, 2004).

De esta forma, a partir de las limitaciones del concepto de CGM, 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 CGM, 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 CGM 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 aunque 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 final⁶ (Sturgeon, 2008; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

Desde esta perspectiva, el conocimiento que circula por las CGV se produce tanto por la transferencia del conocimiento global que las empresas líderes transfieren a la red, como por la asimilación, codificación y procesamiento que realizan las empresas locales integradas a la misma, lo cual da lugar al surgimiento de un conocimiento territorialmente contextualizado

⁶ 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).

que define su valor agregado (Justo, 2004; Sturgeon, 2008; Gibbon, 2000; Giuliani, Petrobelli y Rabellotti, 2004; Boschma, 2005). Con base en esto, citamos el concepto de *Núcleo Endógeno* (Rivera, 2007) para comprender mejor el papel específico que desempeñan las empresas locales en la conformación de las CGV, como la base local – territorial de dichas cadenas. Las empresas locales se presentan como agentes activos receptores de conocimiento tecnológico global, mismo que es asimilado y procesado por los actores de las mismas. Sin embargo, la participación activa de las empresas locales en las CGV dependerá del equilibrio que desarrollen entre sus estrategias competitivas internas y su relación con entorno local.

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 de las empresas locales, los cuales definirán su forma de articulación en las CGV (Helmsing, 2002; Humphrey y Schmitz, 2004; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005; Sturgeon, 2008). Este concepto se asemeja al de CGV ya que se opone a la noción funcional y homogénea de las relaciones verticales de producción global, pero enfatiza más en el estudio del contexto de valores socioculturales en el ámbito local que favorecen la integración de las empresas locales en cadenas globales de producción.

De esta manera, el concepto de GI resalta que la forma de inserción de las empresas locales en CGV estará influenciada en gran medida por los mecanismos de coordinación que desarrollan para establecer las relaciones interempresariales que les permitan crear el ambiente propicio para el desarrollo de procesos de innovación. Este concepto se ha centrado, principalmente, en el estudio de los procesos de Gobernanza que llevan a cabo las grandes empresas en los sistemas productivos locales, las cuales promueven la creación de formas de cooperación entre las empresas locales, reconociendo la importancia de los mecanismos de coordinación formales e informales que desarrollan estas últimas en torno al intercambio del conocimiento tácito, lo cual les favorece en la creación y utilización de los recursos necesarios para insertarse en redes amplias de producción y comercialización (Benko, 2006; Sainz, 2004; Vázquez, 1997).

En definitiva, los conceptos de CGV y GI posibilitan una mayor comprensión de la complejidad de las múltiples formas de inserción de las empresas locales en redes amplias de producción y comercialización. En los siguientes apartados proponemos estudiar las estrategias de la firma Calzado en León para insertarse en una Cadena Global de Valor, prestando especial atención a los mecanismos de gobernanza industrial que ha establecido

a través de la conformación de un sistema de pequeñas empresas basado en la cooperación y el intercambio de conocimiento entre sus productores.

2. Gobernanza industrial: el caso del sistema de empresas integrado por Calzado León.

Estrategias competitivas de la empresa Calzado León

La empresa Calzado León se fundó a finales de los años setenta, 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, tanto obreros como especializados. Sin embargo, la crisis que vivió la industria del calzado en León entre los años 1993 y 1995⁷ trajo como consecuencia fuertes pérdidas y cambios organizacionales para esta empresa.

En 1997, los dueños de la empresa calzado León llevaron a cabo una reestructuración interna en la empresa, con el fin de minimizar los efectos producidos por la crisis y, a su vez, incursionar en mercados del calzado altamente competitivos. La reestructuración se basó, principalmente, en crear una empresa integradora⁸ que asociara a un conjunto de productores, especialmente de empresas micro y pequeñas, con el objetivo de elevar su competitividad, aprovechando la tradicional división social del trabajo que existe en la localidad para integrarse así en una CGV del calzado con empresas europeas y asiáticas. 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, el coordinador del área de producción de la empresa Calzado León, Miguel Rodríguez, menciona:

“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;

⁷ Años en que la industria del calzado nacional registró los niveles de productividad más bajos desde la apertura comercial en el año 1985, debido a que gran parte de las empresas del calzado (sobre todo las micro y pequeñas) no estaban lo suficientemente preparadas para afrontar la competencia internacional (Martínez, 2006).

⁸ Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) 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”.

por lo que, contratamos a 10 empresas que nos producen diferentes tipos de zapatos a precios más baratos.”

Asimismo, la empresa Calzado León ha promovido y difundido intercambios de información y, a su vez, procesos de innovación entre las empresas del sistema que integra, los cuales se constituyen en estructuras de poder entre las firmas, que definen la distribución de los diferentes recursos en la red de empresas. De este modo, Calzado León coordina el sistema 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, sin embargo, no determinan por completo la acción de los actores que la componen. A continuación analizamos los diferentes mecanismos de gobernanza industrial que ha promovido la firma Calzado León entre las empresas del sistema para integrarse en una CGV.

Mecanismos de Gobernanza Industrial de la empresa Calzado León

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, conocimiento 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 articulan (Gereffi, 1999; Sturgeon, 2008). En este punto cabe resaltar que la inserción de la empresa Calzado León en la CGV está dada por condiciones específicas, mediante el monitoreo y la supervisión de las empresas transnacionales, las cuales le imponen ciertas normas y mecanismos industriales para la especialización y división del trabajo, tal como lo afirma 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”.

De este modo, el éxito que ha tenido la integración de la empresa Calzado León en la CGV se ha debido en gran parte a sus estrategias de diferenciación de productos, las cuales responden a las especificidades económicas y socioculturales de la actividad del calzado en León, integradas a través del establecimiento de mecanismos de gobernanza industrial con las empresas del sistema. Estos mecanismos se refieren a la coordinación que realiza Calzado León sobre los procesos productivos de las empresas integradas a ella, indicando

cómo debe producirse (procesos de producción, tecnología, estándares de calidad) y cuánto producir, lo cual da lugar también a una red de relaciones entre firmas con una empresa líder que define las reglas de interacción entre las mismas (Trujillo, 2005). La coordinación que ejerce Calzado León sobre el resto de las firmas se presenta a través de restricciones temporales, fijaciones de volúmenes de producción basados en pedidos, así como intervenciones en los procesos productivos de estas últimas en cuanto a la definición de modelos, controles de calidad y asesoramiento técnico. Cabe mencionar que 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, mientras que 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, el productor Pablo Hernández de la empresa Calza Lead, menciona:

“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.”

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 que ella misma coordina. Esta estrategia se ha basado en buena medida en los mecanismos de coordinación que impulsan los intercambios de conocimiento entre las empresas del sistema.

Redes de gobernanza e intercambio de conocimientos

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 los mercados local y 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 aclara:

“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 asevera:

“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.”

En este sentido, el conocimiento tácito es transmitido entre las empresas del sistema mediante la coordinación explícita de la empresa Calzado León, 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 que compone (Gereffi et al, 2005). Esto es definido como una gobernanza relacional de la empresa líder, razón por la cual ha desarrollado mecanismos que incentivan una mayor interacción y comunicación entre las empresas del sistema.

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, también algunos elementos del ambiente sociocultural local (confianza e identidad territorial) han sido de gran relevancia para el desarrollo de los mecanismos de GI de esta firma.

Ambiente sociocultural del sistema

Los conocimientos de los actores son un recurso estratégico del sistema de empresas coordinado por Calzado León, los cuales se movilizan y potencializan a través de las redes establecidas entre ellos, que permiten el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivos, dando como resultado el “upgrading”⁹ del sistema hacia el desarrollo de la innovación. Lo anterior es posible por la atmósfera industrial que está presente en dicho sistema, la cual ha favorecido que los conocimientos tácitos que comparten los actores se conviertan en un bien para el mismo.

En este punto es importante resaltar el papel que ha tenido el *capital comunitario* como eje articulador de los actores en el sistema. Éste se compone por los elementos socioculturales que se constituyen en recursos activos (Identidad, valores, ética); remite a acciones

⁹ Humphrey y Schmitz definen el “upgrading” como la interacción entre agentes para la generación de conocimientos y procesos de aprendizaje formales e informales (2001).

colectivas, con efectos y orígenes colectivos (Sainz, 2004). En este sentido, la confianza ha sido un elemento fundamental que ha permitido mayor accesibilidad a recursos, información y conocimientos, mediante una reciprocidad que es reflejada a través de intercambios no mercantiles que dan lugar a una densa red de relaciones sociales. Así, las redes de relaciones sociales se constituyen como un recurso potencialmente a disposición de los actores, es decir, en una forma de capital social¹⁰ activo que promueve la acción colectiva en el sistema (Herreros, 2002). Esto se relaciona a lo mencionado por el coordinador de área de producción de Calzado León, Miguel Rodríguez:

“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.”

De igual manera, la percepción de los productores como parte integral del sistema ha propiciado una mayor cohesión de éste. Esta percepción responde, en gran medida, a su “*identidad socio – territorial*” (Giménez, 2000), configurada por su sentimiento de pertenencia al grupo de empresas en el cual se integran y a la ciudad de León como el espacio específico en el cual llevan a cabo sus estrategias conjuntas, lo cual les ha permitido reconocer las ventajas de la cooperación con otros actores a través de su involucramiento social y cultural en el sistema, mediante el intercambio de experiencias, expectativas, conocimientos, prácticas, valores y recursos, para generar las sinergias adecuadas que les permitan integrarse en la CGV¹¹.

Mecanismos formales e informales de coordinación del sistema

En la organización del sistema 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 las estrategias competitivas del mismo. El apoyo recibido de las instituciones públicas u organizaciones empresariales ha impulsado que la empresa Calzado León se posicione de mejor forma en la CGV. Aquí es importante mencionar el diferente papel que han desempeñado estas instituciones. Por un lado, las instituciones públicas han apoyado a esta empresa principalmente en las áreas de innovación y créditos. Por su parte, las organizaciones empresariales han contribuido a que Calzado León se

¹⁰ 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 (Sainz, 2004).

¹¹ En este punto es importante reconocer el papel simbólico y activo del territorio en la conformación del sistema, como un elemento que, con sus especificidades sociales, culturales y económicas, rige la acción e interacción social de los actores del mismo.

integre en redes amplias de producción y comercialización altamente especializadas. En este punto debemos aclarar que la relación de las pequeñas empresas del sistema con estas instituciones se ha establecido a través de la mediación de la firma Calzado León, la cual coordina e integra las necesidades de las mismas.

Las instituciones 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. El CIATEC se ha convertido en pieza clave de la dinámica del mismo, ya que constantemente le proporciona a la firma Calzado León información tecnológica sobre los procesos productivos del zapato. Al respecto, el representante de Calzado León menciona:

“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, NAFIN ha impulsado la competitividad del sistema de empresas a través de financiamientos por medio de créditos a la empresa Calzado León. Así, este organismo ha apoyado a la firma en las épocas de crisis. Aclaremos esto 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. La respuesta del productor Pablo Hernández, confirma lo mencionado:

“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”.

En la relación entre el sistema 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 mismo y, a la vez, promueve, codifica y difunde en éste la información, el conocimiento y los recursos proporcionados por las instituciones.

Por otro lado, la cohesión del sistema ha sido propiciada también por la presencia de reglas informales de conducta y comportamiento que se traducen en relaciones de parentesco, compadrazgo, amistad o simplemente vecindad, conformando así redes informales de cooperación dentro del mismo (Saraví, 1998). La respuesta del productor Emanuel Robles de Calzado Amanda ilustra lo anterior:

“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 otros productores y agarramos más confianza hacia ellos. Así, para nosotros es fácil compartir información o prestarnos maquinaria y trabajadores, pues confío en que todavía no hay malicia entre nosotros.”

En esta respuesta el productor acentúa 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, acentuando de esta manera la cooperación entre los productores que impulsa las acciones colectivas y, a la vez, disminuyen la incertidumbre (Saraví, 1998).

3. Consideraciones finales

El sistema coordinado por la firma Calzado León presenta una complementariedad productiva que es dada por la confianza y los fuertes lazos de cooperación que existen entre los productores que lo componen, que han sido impulsados por la firma líder mediante el establecimiento de mecanismos de gobernanza industrial que promueven, principalmente, el intercambio de conocimientos en el sistema. Es interesante observar que, si bien la firma Calzado León coordina la organización del sistema a través de una serie de normas de producción e innovación, los mecanismos informales de conducta de las empresas pequeñas juegan un papel importante en la inserción de esta firma en una cadena global de valor,

gracias a que posibilitan el intercambio de conocimiento tácito entre los actores del sistema para la realización de un zapato especializado.

En el análisis de la experiencia de caso, destaca el papel del territorio como un elemento activo en la construcción de Cadenas Globales de Valor. Esto significa que, si bien la empresa Calzado León adopta los conocimientos especializados que le transfieren las empresas globales de la cadena en la que se inserta, es en el entorno local donde se 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 organizacional¹² que existe entre las empresas del sistema que integra.

Concluimos que la gobernanza industrial es un proceso organizativo que logra articular, en el caso de la empresa Calzado León, las demandas de la organización productiva mundial con las particularidades locales de un territorio especializado en un proceso productivo, como es el caso de la ciudad de León, Guanajuato.

Bibliografía

- Benko, George (2006), "Distritos industriales y Gobernanza de las economías locales. El caso de Francia.", en *Economía Industrial*, Madrid, num.359, pp. 113-125.
- Boschma, Ron (2005), "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", en *Regional Studies*, Regional Studies Association, Reino Unido, Vol. 39 (February), pp 31 – 74.
- Calderón, Fernando (1995), "Gobernabilidad, competitividad e integración social", en *revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, núm.57, pp. 43-54.
- Gereffi, Gary (1999), "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", en *Journal of International Economics*, Vol 48, No 1, pp 37 – 70.
- _____ (2001), "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización", en *Problemas del Desarrollo*, IIEc – UNAM, vol. 32, núm.125 (abril – junio), México, pp. 9 – 37.
- _____, Humphrey John y Timothy Sturgeon (2005), "The governance of global value chains", en *Review of International Political Economy*, Reino Unido, num. 12:1 pp. 78 – 104.
- Gibbon, Peter (2000), "Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries", en *CDR Working Paper*, Center for Development Research, Copenhagen, Dinamarca, núm. 02, pp. 1 – 27.

¹² Conjunto de mecanismos y arreglos organizacionales que desarrollan los actores sociales de una empresa o sistema productivo para la transferencia de conocimientos (Boschma, 2005).

- 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, pp. 19 – 52.
- Giuliani Elisa, Pietrobelli Carlo y Roberta Rabellotti (2004), "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters", en *Quaderno*, Università del Piemonte Orientale, Italia, núm. 72, pp. 1 – 41.
- Helmsing, Bert (1999), "Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación", en *Eure*, Santiago de Chile, vol. XXV, núm. 75, pp. 1-13
- _____ (2002), "Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado", en *Eure*, Santiago de Chile, vol. XXVIII, núm. 84, pp. 1-48.
- Herreros, Francisco (2002), "¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos? Una definición del Capital Social, en *Papers*, núm. 67, pp. 129 – 148.
- Humphrey, John y Hubert Schmitz (2001), "Governance in Global Value Chains", en *IDS Bulletin*, Institute of Development Studies, num. 32, pp. 1-16.
- _____ y Hubert Schmitz (2004), "Chain governance and upgrading: Taking stock", in Schmitz, H. (coordinador), *Local enterprises in the Global Economy: Issues of governance and Upgrading*, Cheltenham: Elgar, pp 349 – 381.
- Justo, Rachida (2004), "Beyond the Local Production System Model: towards an approach combining local and global sources of competitiveness", ponencia presentada en la conferencia Clusters, Industrial Districts and firms: the Challenge of Globalization, Modena, Italy.
- Martínez, Adriana (2006), *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*, UAM Iztapalapa/ Tecnológico de Monterrey, Gobierno de Guanajuato, Plaza y Valdés, México.
- Sáinz, Juan Pablo (2004), "Globalización y comunidad: Notas para una sociología económica local", en Pozas María de los Ángeles, Mora Salas Minor y Juan Pablo Sáinz, *Cuadernos de Ciencias Sociales*, FLACSO Costa Rica, no.134, pp. 65 –95.
- Saraví, Gonzalo (1998), "*Cultura Empresarial en un Distrito Industrial Mexicano: Comunidad y Relaciones Inter – firmas*", ponencia preparada para la meeting of the Latin American Studies Association, Department of Sociology, University of Texas at Austin, pp. 1-16.
- Sturgeon, Timothy (2008), "From Commodity Chains to Value Chain: Interdisciplinary Theory Building in an age of Globalization", en *Working Papers*, Massachusetts Institute of Technology, E.U, núm. 08 – 001 (Enero), pp. 1 – 35.

Rivera, Miguel A. (2007), "Cadenas globales de producción y núcleo endógeno: las empresas doméstico – locales en el norte de México", en *Economía Informa*, IIEc – UNAM, México D.F, núm. 348 (septiembre), pp. 81 – 92.

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.

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