

La reestructuración industrial del calzado, en León Guanajuato: Entre la competencia y la cooperación

Víctor Manuel Velázquez Durán
Rocío Rosales Ortega¹

Introducción

La presente investigación² analiza las características de la dinámica socioproductiva de la industria del calzado en León, Gto, prestando especial atención a los elementos socioculturales que intervienen en la configuración del territorio. En primera instancia realizamos una breve revisión de las propuestas de análisis territorial que buscan interrelacionar territorio, economía y sociedad, para argumentar a favor de la propuesta teórica que no solamente consideramos establece un adecuado balance entre estos tres elementos de análisis, sino que además también se adecua a las características del área de estudio que analizamos. En un segundo apartado analizamos la conformación del sistema productivo local del zapato con base en los siguientes ejes; 1) cadenas de producción del cuero-calzado, 2) especialización económica territorial en donde se analiza el mercado laboral y los procesos de flexibilización que experimenta, 3) Procesos de innovación, 4) Redes de cooperación y competencia, y finalmente 5) el papel de las instituciones.

Después de estudiar las características y retos que dificultan una estrecha coordinación de los actores y empresas que integran el sistema productivo del zapato en León, Gto., presentamos en un tercer apartado la experiencia de una empresa integradora en la misma área de estudio. El caso de estudio de la empresa integradora Calzado León, permite contrastar las experiencias y situaciones en las cuales los productores deciden conformar un sistema de empresas que reproduce un proceso de **governanza industrial** en donde la empresa integradora establece relaciones de producción y comercialización con empresas internacionales que le proporcionan asesoría y vinculaciones con los mercados globales.

En las reflexiones finales resaltamos la existencia de condiciones que podrían generar una fuerte articulación del sistema productivo y que por lo tanto se traduciría en posibilidades de desarrollo local. Estas condiciones están vinculadas a las capacidades locales, el

¹Licenciatura en Geografía Humana, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
Profesora-Investigadora Titular de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa vro@xanum.uam.mx;
rosalesortega.rocio@gmail.com

² Esta investigación se realizó con base en distintos períodos de trabajo de campo que se llevó a cabo entre febrero y agosto del 2008. Se entrevistaron 19 empresas de diferentes tamaños que se dedican a diferentes etapas del proceso de producción del zapato.

conocimiento del territorio y los valores socioculturales compartidos entre los actores, las cuales se traducen en la presencia de sistemas de empresas que generan dinámicas de gobernanza industrial que permiten potencializar y/o activar cadenas de producción que favorecen la integración a la producción global. Sin embargo, por otra parte, existen de manera simultánea, otros elementos que impiden la organización sistémica de la producción, tales elementos consisten en una fuerte desarticulación productiva, una escasa división social del trabajo, una competencia basada en los precios, la existencia de procesos de innovación precarios y un limitado apoyo institucional. En cierta forma, consideramos que el análisis de estas dos realidades puede contribuir a una mayor reflexión de los actores involucrados, en la construcción de nuevas formas de organización productiva y socio-económico que beneficie a la población local en su conjunto.

1. Articulación entre lo global y lo local: respuesta de los territorios locales ante la globalización

Las transformaciones en el escenario económico internacional impuestas por la globalización durante las últimas décadas del siglo XX han evidenciado que los territorios locales, sea cual fuere sus especializaciones, deben integrarse al sistema económico global, ya sea como proveedores, productores o consumidores, ya que la competencia internacional les impone progresivamente mayores exigencias, pero a la vez también oportunidades. Por lo que, estos espacios deben encontrar la manera de incorporarse a esta nueva configuración productiva mundial, impulsando sus capacidades económicas, políticas, sociales y culturales disponibles, ya que la globalización es un proceso que integra o excluye unidades territoriales con base en sus cualidades y potencialidades (Iglesias, 2005).

De esta manera, la diferenciación marcada por las peculiaridades de cada territorio se convierte en un factor de éxito dentro de la competencia mundial, dado que se constituyen en formas peculiares de inclusión o respuestas ante la exclusión impuesta por la globalización (Hualde, 2002). En este sentido, surge el paradigma del desarrollo endógeno basado en la identidad, historia y recursos materiales e inmateriales de los territorios; en donde se observan trayectorias específicas de adaptación de las sociedades a los espacios supranacionales de la globalización (Klein, 2006)

De acuerdo a Garófoli(1995), el desarrollo endógeno se entiende como la capacidad de transformar el sistema socioeconómico y la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; es decir, la habilidad para innovar a nivel local. Así, el elemento central de este

modelo de desarrollo es el protagonismo de los actores organizados y las instituciones locales, que impulsan la realización de acuerdos que envuelven y favorecen a los actores del territorio.

La articulación entre lo global, lo nacional, lo regional y lo local tiene un papel muy importante en la consolidación del desarrollo endógeno, evitando de esta forma el total localismo de los territorios, para dar paso a la gestión e integración de las políticas globales con las nacionales y subnacionales. Por lo tanto, no se trata de resistir a la globalización, sino de evitar los procesos globales que desfavorecen a los territorios locales y, a su vez, aprovechar los que les benefician. Debido a esto no es bueno oponer, a pesar de que se hace frecuentemente, la gran economía abierta y las economías locales, pues la economía nacional no puede ser más que global³ (Veltz, 1999).

Bajo este contexto, las competencias y las especializaciones de los territorios locales se favorecen por la valorización de los recursos globales; es decir, la capacidad de los territorios de atraer recursos exógenos para valorizar los internos: inversiones, empresas, recursos científicos y culturales. (Mochi, 2005). De igual forma, el conocimiento y los nuevos procesos de innovación impulsan la integración de los ámbitos locales en el contexto económico global. En este marco, los procesos de innovación vinculados a los procesos interactivos de aprendizaje internos han ido constituyéndose como capacidades competitivas, alcanzando una nueva significación en el entorno local, debido en gran parte a que el desarrollo económico y la dinámica productiva local dependen de la introducción de innovaciones (en los productos, en los procesos y servicios, en las relaciones ínter empresariales, la gestión pública, en la concertación de actores) que propicien la transformación de la organización socioproductiva del lugar (Vásquez, 1997).

Sistemas productivos locales (SPL).

En las últimas décadas, el crecimiento económico local se ha caracterizado por el surgimiento de nuevas formas de organización productiva⁴, a fin de encontrar nuevas estrategias competitivas y mayores niveles de especialización y flexibilidad, que les permiten a los entornos locales responder a los cambios impuestos por la globalización. Una de las

³ En Francia, algunos estudiosos han concebido este proceso como una dualidad entre lo global y lo local, enfatizando que la economía nacional no puede ser más que global. (Veltz, 1999)

⁴ Producto de la decadencia del paradigma productivo fordista, que trajo como consecuencia el surgimiento de nuevas formas de organización productiva (SPL, distritos industriales y clusters) en los territorios locales, a fin de lograr mayores niveles de desarrollo. Sin embargo, es importante aclarar que el fordismo no ha desaparecido por completo, ya que el capitalismo obliga a que los territorios busquen la forma de organización más adecuada a sus especificidades. (Díaz, 2005)

maneras posibles para que los entornos locales puedan responder a la complejidad del entorno económico global es, a través de la configuración de sistemas productivos locales, cuya estructura actúa como estrategia de desarrollo local y regional, mediante el aprovechamiento y la potencialización de las actividades productivas en estos espacios. (Caravaca, 1998)

La atención sobre los SPL surgió durante los últimos veinte años del siglo XX, debido en gran parte a la revitalización de las economías locales y regionales, cuya estructura socioindustrial se organizaba mediante la agrupación de empresas de diferentes tamaños en un mismo territorio. (Barquero, 1999). Los SPL se constituyen como un modelo de desarrollo de ámbito territorial que surge por diferentes causas: a partir de un proceso de industrialización endógena, o de la descentralización de grandes empresas, o también de aglomeraciones metropolitanas. Dicho de otra forma, surgen y se desarrollan en ámbitos específicos mediante una condensación en el tiempo de la cultura productiva a escala local (Paunero, 2006).

Este modelo de organización socioproductiva es entendido más allá de la agrupación de empresas, ya que la simple concentración territorial de estas no propicia automáticamente la existencia de un sistema productivo local. 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, 2006)

En este sentido, los SPL deben entenderse en función del entorno local que integran y en el cual existe un predominio de conocimientos, reglas, normas y valores, un patrimonio de experiencias y un sistema de relaciones económicas (de producción), y de cooperación, las cuales propician el desarrollo de redes socioeconómicas. De esta forma las potencialidades de los SPL derivan, principalmente, del aprovechamiento de ese entorno local que generan y que les es propio⁵. (Lozano, 2006)

De esta manera, el territorio no se concibe tan sólo como un soporte de la actividad económica, sino como un recurso económico activo; es decir, que los SPL se organizan con

⁵ Es por esto que los SPL se conciben como la base territorial en la que se genera el desarrollo endógeno, ya que resultan ser el integrador versátil de conocimientos y organización. (Sforzi, 2001)

base en una lógica territorial, mediante la cual las empresas que integran el sistema no sólo se articulan a través de relaciones económicas, sino también por lazos no-mercantiles que responden a las especificidades de cada territorio.

Asimismo, el estudio de los Sistemas Productivos Locales ha sido reformulado con base en diversas perspectivas teórico-metodológicas que resaltan diversas características y procesos económico-sociales, motivo por el cual es necesario conocer y evaluar estas perspectivas de acuerdo a la realidad que se desea estudiar.

Clusters: Encadenamientos productivos.

El interés por el análisis de los clusters y conglomerados productivos se remonta a principios de la década de los noventa, cuando Michael Porter publicó “Las Ventajas Competitivas de las Naciones” donde destacaba la relevancia que tenían los clusters para la competitividad industrial, consolidándose así como el pionero de los estudios sobre este modelo. (Radu, 2007)

El argumento central de este modelo parte del hecho de que, generalmente, la organización productiva de los SPL se caracteriza por mostrar la presencia de innumerables unidades productivas especializadas, lo cual da lugar a lo que se conoce como cluster. En este sentido, los clusters se caracterizan por la existencia de una gran variedad de empresas especializadas en un sector, localizadas en una misma ciudad o región. Aquí, es importante mencionar que la unidad de análisis espacial son los SPL, en donde se identifican las redes del conjunto de actores que propician las ventajas competitivas presentes o potenciales de esta y/o de una industria específica⁶ (Meyer and Harmes, 2005).

Sin embargo, desde esta perspectiva teórica el territorio es concebido sólo como un factor económico de gran relevancia 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, etc.) (Cilloniz citado en Bekerman, 2001). De esta manera, los clusters propician la aparición de diversas configuraciones empresariales, viabilizando la convivencia entre unidades productivas especializadas de diversos tamaños,

⁶ Estos encadenamientos productivos también pueden definirse más ambiciosamente como clusters regionales que integran empresas, instituciones educativas y gubernamentales, más las capacidades conexas de I & D (Porter citado en Kurt, 2003).

las cuales conforman redes de relaciones basadas tanto en la subcontratación o en la colaboración interorganizacional (García, 2002).

Según Kurt (2003), la definición de Cluster a considerar puede ser: redes de firmas interdependientes entre sí, de producción de conocimiento, instituciones y consumidores atraídos por el valor agregado creado por la cadena de producción. En esta definición se manifiesta la importancia de la cadena de producción, con sus especificidades técnico – industriales, como la base sobre la que perfilan otras instituciones. En otras palabras, los clusters se identifican como un conglomerado diferenciado de productores e instituciones de apoyo especializado en un cierto producto.

En este tipo de encadenamientos productivos se presentan ventajas y desventajas. En relación a las primeras, los fabricantes encuentran fácilmente insumos, maquinaria y mano de obra especializada. Además, la comercialización y las ventas son más sencillas que en otras partes 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 la competencia y los procesos de innovación en los productos (Meyer Harmes, 2005). Es relevante mencionar que Porter, a través de este modelo de clusters de empresas, abrió el camino hacia la recuperación del 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 territorio⁷.

Distritos Industriales

Los distritos industriales se constituyen como una de las formas posibles que da lugar al desarrollo local. De esta forma se presenta como un modelo teórico con una dinámica socioproductiva mucha más compleja que la de los clusters, ya que esta basada en la interrelación entre el perfil productivo sectorial y la comunidad local; lo cual implica indagar

⁷ Porter trato de equiparar el concepto de cluster con el del distrito industrial marshalliano. (Becattini, 2000)

en aspectos más específicos del territorio (factores culturales, instituciones, identidad territorial y valores éticos) en los procesos de desarrollo (Sforzi, 2008).

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 discute el concepto y las características de los distritos industriales, definidos como concentraciones de sectores especializados en una localidad específica. (Becattini, 2002).

En los años setentas Becattini y otros investigadores de Florencia teorizaron el concepto de distrito a partir de una reinterpretación de los aportes de A. Marshall, estudiando los procesos de crecimiento económico regional mediante una articulación más estrecha entre espacio, economía y sociedad, resaltado así el carácter particular que tenían las relaciones sociales espacialmente construidas en un contexto histórico – cultural en la construcción de redes de producción industrial (Rosales, 2006).

El modelo del distrito industrial va más allá de un simple encadenamiento productivo. Se define 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). Dicho de otra forma, este enfoque ha impulsado la revaloración del territorio, en particular, del entorno local para 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" (Girardo, 2002:2).

En este sentido, el enfoque del distrito industrial permite analizar las características de los SPL desde tres dimensiones analíticas: el territorio, la empresa y el sector económico al que pertenece; lo cual evidencia el papel del territorio como factor de desarrollo (Ramírez y Delgado, 2008). Para poder entender mejor este enfoque se debe analizar la noción de entorno empresarial, a fin de tener una concepción más integral de los elementos que impulsan el desarrollo industrial endógeno. Este entorno empresarial tiene 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 según las especificidades de cada localidad. (Visser, 1996)

Asimismo, los distritos industriales se presentan como un modelo paradigmático de desarrollo industrial endógeno mediante sectores tradicionales, el cual se basa en el predominio de micro y pequeñas empresas, logrando una integración exitosa en los mercados internacionales a través de su dinámica productiva interna afirmada por las relaciones laborales basadas en la calificación, la implicación, mejores condiciones de trabajo y la cooperación de los trabajadores en el proceso productivo.

En este sentido, las economías de aglomeración toman mayor importancia. La concentración geográfica de empresas genera ventajas adicionales como la disminución de los costos de transacción, mayores oportunidades para la innovación, pero sobretodo, la formación de redes entre empresas que pueden traer grandes beneficios para el SPL (Helmsing, 1999). Para Garófoli, los distritos industriales se pueden entender como un modelo de industrialización ligera, pensado como una organización del proceso de producción basada en industrias especializadas individuales, las cuales están configuradas por concentraciones de pequeñas empresas en localidades concretas, de las cuales se obtienen las ventajas productivas más por economías externas que internas y, a su vez, poseen entornos sociales formados por comunidades locales con sistemas homogéneos de valores (Garófoli citado en Trullén, 2005).

Cuadro 1. Diferencias y similitudes entre los enfoques de desarrollo industrial endógeno.

Modelo	Definición Básica	Concepción del espacio	Características
Sistemas Productivos Locales	Surgen a partir de formaciones históricas territoriales producto de la descentralización de grandes empresas o aglomeraciones metropolitanas. Se sobreentiende que este modelo es una categoría amplia en la que se pueden agrupar los otros dos modelos.	Dimensión socioeconómica generalizada del territorio. Su punto de partida es la especialización económica de un territorio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración de empresas. ▪ Sistemas de infraestructura. ▪ Interacción espacial con otros lugares ▪ Interacción social e institucional. ▪ Innovación.

Clusters	Se definen como una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, especializadas en un mismo sector.	El territorio es considerado un soporte de la actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aglomeración territorial de empresas. ▪ Predominio de un sector ▪ Vínculos hacia atrás, adelante y los lados entre las 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.	Espacio como construcción social.	<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.

2. Características y procesos de la dinámica socioproductiva de la industria del calzado.

La cadena productiva de la fabricación del calzado, en León Gto, esta formada por tres grandes esferas: la proveeduría, la producción y la comercialización, las cuales están entrelazadas. Cabe resaltar que, la reconstrucción de los encadenamientos productivos se basará en identificar los eslabonamientos hacia delante y hacia atrás de las 19 empresas de la muestra cualitativa; 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 insumos, sobretudo en el eslabón del cuero, ya que la curtiduría nacional es poco competitiva y los insumos son costosos comparados con estándares internacionales, lo cual ha propiciado una gran desarticulación de la cadena productiva. Al respecto Álvaro Rodríguez, productor de la empresa comenta:

“Nosotros hemos tenido que importar la suela y la piel, porque la que se produce aquí en León cada día esta más cara y la hacen más al aventón”.

Sin embargo, en la entrevista realizada a un curtidor, este señaló que el problema de la desarticulación entre zapateros y curtidores se debe a la falta de compromiso y lealtad de los productores de calzado.

Esta claro que existe una fuerte desarticulación entre las industrias del cuero y calzado, propiciada en gran parte por la crisis actual de la industria del zapato nacional, la cual 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, procedentes principalmente de Centroamérica y Asia, con los cuales la industria de la curtiduría no puede competir.

Asimismo, se pudo constatar que la producción esta 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 a los estándares internacionales, lo cual provoca una creciente dependencia de estos frente al comportamiento de los mercados.

De esta manera, los productores caen en una inviable dependencia hacia las condiciones que imponen los mercados, ya que si la demanda cae o los pagos se retrasan la producción disminuye claramente, y 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:

“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 más”
(Jorge Reyes, HK2)

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. De esta manera, en nuestra muestra cualitativa predominan tres vías de comercialización del zapato; venta a mayoristas, minoristas y la exportación: La gran dependencia que existe por parte de los productores hacia los minoristas provoca que los lotes de producción sean más pequeños y se tenga que producir una gran diversidad de modelos, lo cual no permite la especialización y el aprendizaje.

Otro factor que agrava la desarticulación en la cadena productiva es, que no existe un desarrollo de maquinaria en la localidad, lo cual impide el desarrollo de procesos de innovación y que los productores tengan que recurrir a la importación de maquinaria de otros países.

Con base a todo lo anterior se puede afirmar que existen graves conflictos de interés entre los proveedores y los fabricantes, que impiden reconocer las ventajas de un trabajo cooperativo entre ambos eslabones. Asimismo, los productores muestran poco poder de maniobra hacia la comercialización y, por lo tanto, una gran dependencia hacia los minoristas, lo cual les impide desarrollar potencialidades de especialización y cooperación. La especialización económica del territorio se muestra en León mediante la evidente concentración de empresas vinculadas a la industria del calzado. En esta ciudad se encuentran 765 de los 825 establecimientos dedicados a la fabricación que existen en Guanajuato, de las cuales 87.7% son micros y pequeñas empresas (Martínez y Ortiz, 2000). Esto se traduce en la existencia de un mercado local especializado.

De esta manera, esta concentración territorial de firmas puede generar economías de aglomeración y de especialización que difícilmente pueden encontrarse fuera de estos espacios territoriales (Ybarra, 2005). Bajo este contexto, la ciudad de León en los últimos años se ha consolidado como productora de calzado y ha acaparado casi la mitad de la producción nacional, desplazando a las ciudades que antes eran monopolizadoras del producto, lo cual ha impulsado una tradición productiva entre los miembros de la comunidad. Esto 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, impulsando así una mayor competitividad territorial (Ybarra, 2005). Así, esto que tradicionalmente ha sido considerado como know – how⁸, es un elemento tradicional en el cual se basan los productores del calzado para lograr un mejor posicionamiento en los mercados.

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, 2008) que caracteriza a toda la sociedad local y que, en

⁸ Es el conocimiento tácito y específico existente en un territorio determinado el que va permitir proceder a los cambios que continuamente se requieren para poder competir externamente. (Ybarra, 2005)

consecuencia, propicia una mayor flexibilidad de adaptación a los mercados. Las relaciones familiares van a jugar un papel central como canales informales de transmisión de conocimientos, experiencias e información, lo cual Saraví (1994:84) denomina como “socialización en el oficio”: “la absorción de una serie de aspectos socioculturales vinculados al oficio, como son valores, normas y pautas de comportamiento”.

En este sentido, gran parte de la competitividad industrial del agrupamiento 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 entre los actores locales. Dicho de otra forma, para los productores 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 preguntarle a los trabajadores 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.

“He adquirido los conocimientos sobre el oficio con el tiempo, a través de la experiencia, de los conocimientos adquiridos en la familia, ya que mi papá se dedicaba también a este oficio.”
Juan Robles (Calza plus)

“Por medio de mi familia, ya que mi padre y mis hermanos mayores me enseñaron todo lo que yo se hacer acerca del oficio del zapato” Hilario López (Taller del calzado)

Entre los trabajadores de León, Gto., existe una fuerte valoración social del conocimiento del oficio. Las empresas son consideradas como un patrimonio familiar y el know – how del oficio como patrimonio de la comunidad, incluso también para las empresas grandes que cuentan con mecanismos formales de capacitación. Así, los diversos mecanismos de aprendizaje empírico, se llevan a cabo mediante canales informales de transmisión del conocimiento en el seno familiar y comunitario. (Saraví, 1997)

Sin embargo, la creciente apertura de los mercados nacionales, caracterizada por la desprotección de las industrias tradicionales y la imposición de nuevos patrones de producción, pone en riesgo la capacidad de los actores para movilizar de forma más eficiente el conocimiento contextual territorial y, por lo tanto, construir mejores capacidades competitivas del SPL.

De esta manera, los cambios en la organización del trabajo impuestos por la lógica actual del capitalismo han puesto de relieve la necesidad de una reestructuración interna y externa de las empresas, a fin de adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados. La flexibilidad laboral y productiva se muestra como una estrategia de sobrevivencia para las empresas zapateras de la localidad, las cuales se ven en la necesidad de superar el rezago tecnológico y la casi nula existencia de capacitación laboral en su interior.

El promedio general de trabajadores por empresa, en la presente muestra, es muy variado; en las empresas grandes se observa una ocupación promedio por encima de los 700 trabajadores; las empresas medianas cuentan aproximadamente con 70 ocupantes, mientras que las micro y pequeñas empresas no sobrepasan los 30 empleados, lo cual muestra una heterogeneidad laboral que puede impulsar una gran flexibilidad productiva en el SPL.

La capacidad productiva del SPL muestra una gran heterogeneidad, ya que existen altas disparidades entre una empresa y otra respecto a su tamaño. El proceso productivo es altamente intensivo en trabajo y escasamente mecanizado; sin embargo, las empresas medianas y grandes se han modernizado al introducir maquinas nuevas (en su mayoría importadas), trayendo consigo cambios significativos en sus procesos productivos. En este sentido, de las 19 empresas visitadas, 3 cuentan con maquinaria de este tipo⁹, y en el resto se sigue manteniendo el proceso productivo tradicional; por lo que, en León no existe un mercado altamente especializado y calificado, debido a que predomina una producción artesanal por medio de canales informales. Asimismo, de las 19 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 pirateo de trabajadores (proaching)¹⁰, el cual consiste en contratar trabajadores que ya han sido capacitados por otra empresa y, por tanto, ahorran los costos que requiere la capacitación. El resto de las empresas capacita a sus trabajadores.

A pesar de esto, algunos empresarios han intentado encontrar mecanismos que les permitan elevar la productividad y, al mismo tiempo, reducir los costos laborales; pero estas estrategias son contradictorias, ya que sólo impulsan un cierto crecimiento. En este sentido,

⁹ La cual no se utiliza al máximo en estos momentos, debido a la crisis de la industria del calzado.

¹⁰ Perulli menciona que el Proaching consiste en una capacitación de sus trabajadores que no requiere de ningún gasto, recurriendo al mercado pescando a los trabajadores más calificados ofreciéndoles salarios más altos. (Perulli citado en Saraví, 1994)

se encontró que, todas las empresas visitadas han modificado por lo menos alguna parte de sus procesos productivos para hacer frente a la creciente competencia del zapato extranjero en el mercado local, lo cual es posible observar en la respuesta de los productores de la empresa grande Calzado brillit:

“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 (Gonzalo Peña)

Las empresas grandes que cuentan con los recursos suficientes para introducir nuevos procesos de producción, aún en épocas de alta incertidumbre, han introducido estrategias de producción flexible; es decir, nuevas prácticas de gestión que incluyen, por ejemplo, equipos de trabajadores autogestionados, y se han aplicado métodos de producción más austeros y racionalizados como los sistemas “justo a tiempo”¹¹ y la subcontratación.

Con respecto a la subcontratación, observamos que las empresas grandes recurren a ella como estrategia para la minimización de los costos de producción. Esto es lo que Ponce (2000) denomina como una “externalización de actividades” que implica una forma de cooperación 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” Así, las empresas grandes se benefician del SPL y, a su vez, lo benefician a través de la inserción de las firmas locales en el mercado internacional, este es el caso de la empresa integradora que estudiamos más adelante.

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

El principal recurso de flexibilidad laboral en las empresas de menor tamaño 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. (González, 2005). Además, se observa

¹¹ Producir y entregar bienes terminados justo en el momento de ser vendidos. Pero también se puede implementar en las distintas fases de la producción; el suministro de insumos; la línea de producción; y en la entrega de producto. (Hernández, 2006)

un elevado nivel de rotación de la fuerza de trabajo, ya que de las 19 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. En resumen, en el caso de León existe una fuerte generalización hacia la flexibilidad defensiva; sin embargo, las empresas grandes intentan aplicar estrategias productivas que dinamizan la productividad del SPL, pero estas representan sólo una pequeña parte de todas las firmas y, por lo tanto, sus estrategias no alcanzan a imperar en toda la localidad, lo cual dificulta aún más el desarrollo local.

En el marco de la flexibilidad productiva, la innovación se convierte en un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo económico de los territorios (Méndez, 2002). La innovación 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, 2007). 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, 2005)

Sin embargo, la competencia basada en precios, la percepción limitada del mercado y el desequilibrio entre cooperación y competencia, ponen en duda la capacidad de llevar a cabo procesos de innovación dentro de la localidad.

En términos de maquinaria utilizada, se observó que sólo el 20% de las empresas 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 en tecnología.

En este contexto, la polarización entre las empresas se vuelve a presentar, por un lado las empresas grandes y medias que buscan adquirir tecnología moderna a fin de lograr mayores niveles de competitividad, y el resto de las firmas que sólo intenta responder de manera crítica a las demandas impuestas próximas al mercado local, sin buscar nuevos mercados.

En lo que se refiere a las actividades de investigación y desarrollo (I y D) en el calzado; es decir, el desarrollo de productos y de procesos productivos, solo 4 de las 19 empresas visitadas manifestó llevar a cabo un proceso formal de (I & D) así como invertir una parte de sus ventas totales en este tipo de actividades.

Es importante notar que la imitación es un proceso de innovación fuertemente difundido en el SPL, incluso en las empresas grandes, ya que de las 19 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 directa de las mercancías por medio de revistas y catálogos de las firmas grandes nacionales o internacionales y la petición 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 lugares, las cuales no han sido asimiladas en el territorio en donde se reproducen (Molina y Conca, 2000) En este sentido, no se puede hablar de León como un ambiente innovador, sino de ambiente adaptable o quizás ambiente imitador, lo cual impide el desarrollo de un calzado especializado y competitivo. (Ybarra,2006)

“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 y las tiendas de modas, para entender las tendencias y, por lo tanto, tener acceso a diferentes mercados.” (Pedro Juárez, Calzado Domínguez)

Por otro lado, esta imitación se ve reforzada por la proximidad local, 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. (Vásquez, 1999). Debido a los altos niveles de incertidumbre que existen en la localidad, no se han podido establecer las relaciones necesarias entre los actores, que generen una complementariedad productiva y, a su vez, economías de aprendizaje¹². Una excepción, es el caso de la empresa integradora Calzado León que estudiaremos más adelante.

¹² Estas últimas se refieren a los conocimientos y prácticas relevantes que se convierten, gracias a la atmósfera industrial, en un bien público de la comunidad. (Dei Otatti,2003)

Por otro lado, pese a la gran variedad de programas institucionales enfocados en la innovación, su apoyo hacia las empresas es escaso, presentándose solo en las firmas medianas y grandes. En síntesis, se puede afirmar que la innovación de la industria del calzado en León esta dominada por la oferta; es decir, por empresas adaptadoras de los procesos que se encuentran a la expectativa de las novedades del mercado, respondiendo más a los productos ofrecidos por sus proveedores que a la especialización o el desarrollo tecnológico, lo cual se debe en gran parte a la baja densidad de las relaciones sociales entre los productores, impidiendo la presencia de flujos de información y conocimiento. Por lo que, en la comunidad existe un predominio de las innovaciones incrementales, desarrolladas sólo “cuando incrementan o mejoran los procesos productivos existentes y que conllevan un efecto económico limitado” (Lozano, 2007).

Bajo este contexto, la ilegalidad es otra estrategia que surge en la mayor parte de las empresas de la muestra, a fin de responder a las demandas del mercado. Los marcos institucionales en los que frecuentemente se insertan las relaciones laborales no están presentes en la mayor parte de las empresas de esta 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 Cato, 2000).

Las relaciones laborales de la mayor parte de las empresas se caracterizan por la informalidad, impulsada casi exclusivamente por la decisión unilateral de los productores. Dicho de otra forma, los dueños de las empresas o talleres tienen un ilimitado poder patronal para manejar a su voluntad y con total clandestinidad las relaciones con sus trabajadores; por lo que, las relaciones entre patrones y obreros toman un carácter discreto y eminentemente personal, que se reflejan en compromisos de palabra y acuerdos informales. Esto se muestra claramente en la siguiente respuesta de los trabajadores acerca de su relación con el dueño de la empresa:

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

Ante 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. 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:128, 1994)

Otra modalidad de trabajo informal que surge de este deseo de los productores por impulsar la flexibilidad 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 19 empresas de la muestra aceptaron recurrir a este medio de trabajo, ya que les permite abastecer a la demanda y disminuir los costos de producción. En cuanto a las formas de pago, estas se determinan claramente por un compromiso de colaboración entre las partes (Patrón y trabajadores). 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, el pago es a destajo combinado con un sueldo base independiente del volumen de producción, que le garantiza al trabajador algunos ingresos por mínimo que estos sean, cuando son épocas de escasez de trabajo.

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 todos los recursos legales a sus trabajadores.

En resumen, las estrategias de los productores del calzado a raíz de la reestructuración industrial que se viene gestando conforman un modelo de 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 de las condiciones de trabajo. Asimismo, en este caso se pudo hablar de una flexibilidad laboral polarizada, ya que por un lado, las firmas pequeñas están sumamente rezagadas tecnológicamente y no cumplen con ninguna norma laboral, en cambio, las medianas y grandes empresas muestran estrategias productivas más sólidas, basadas en un marco legal firme, construyéndose como la base de la competencia de esta localidad.

Consideramos que es importante identificar las diferentes formas que adquieren las relaciones interempresariales en la comunidad, para después analizar la interdependencia de los factores socio – culturales y algunas pautas comunitarias que sustentan dichas interrelaciones empresariales. Las relaciones de cooperación vertical y horizontal entre empresas constituyen un elemento primordial para la generación de desarrollo local en diferentes contextos socioterritoriales. La cooperación puede adquirir diferentes formas y dinámicas posibles en diferentes experiencias de encadenamientos productivos. (Girardo, 2002.)

Las entrevistas 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 SPL las relaciones de cooperación están poco desarrolladas, ya que la mayor parte de las empresas se encargan de realizar la totalidad del proceso productivo lo cual impide la presencia de un denso tejido de relaciones interempresariales,

De igual forma, se evidenció que 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 los productores, en la que el prestigio y la familia son los elementos más importantes:

“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 que ellos. 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 Mendez, Calzado de la rosa)

En este sentido, la complementariedad productiva entre firmas es casi inexistente. Acerca de esto, Visser recalca la importancia de ciertos aspectos culturales como el predominio de una cultura del trabajo de divorcio, basada en una percepción autosuficiente del mundo. (Visser, 1995)

Sólo existen tres empresas dentro de la muestra cualitativa que reconocen 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 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. Asimismo, 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 Longas, 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 nacional o internacional. (Longas, 1997)

En el siguiente apartado se desarrollará el caso de un grupo de empresas pequeñas que organizan su producción entorno a la empresa Calzado León¹³, la cual ha impulsado una fuerte cooperación e intercambio de información entre las firmas pequeñas, y así han logrado conformar un sistema de empresas que responde a muchas de las características de los distritos industriales.

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. Dicho de otra forma, las relaciones de cooperación serán posibles en la medida en que no afectan el control personal e incluso discrecional de la propia empresa.

Por otra parte, se observa una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas, que se explica en gran medida por la creciente tendencia de los productores a la actuación de forma autónoma, aunado a una elevada valoración de autosuficiencia que se reproduce por toda la localidad. Por lo que, de las 19 empresas 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

¹³ La empresa Calzado León ha establecido contratos formales con 10 empresas pequeñas, las cuales le maquilan diferentes tipos de zapato, a fin de lograr mayores niveles de producción. Sus principales mercados de distribución son: México, E.U, Europa y Japón.

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)

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

“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)

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 entre los actores locales, a fin de encontrar vías para minimizar los costos de producción y lograr socializar el oficio; estas son: 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.

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 son capaces de generar factores extraeconómicos que generen la suficiente confianza entre los productores, ya que pueden propiciar el surgimiento de actitudes oportunistas que desequilibren la dinámica del distrito. Esto se explicará con mas detalle en el siguiente punto. En resumen, no se puede hablar de la existencia de redes de empresas sólidas en el presente caso, debido en gran parte a que entre los productores existe una gran incertidumbre que impide la cooperación interempresarial. Cabe mencionar que sólo entre los productores de las empresas grandes existen vínculos fuertes que permiten el intercambio de información y conocimientos. Además, es de gran relevancia mencionar las experiencias de los sistemas de empresas aislados, los cuales logran disminuir los costos de transacción entre sus miembros. Sin embargo, esta diversidad de experiencias solo propicia una dinámica socioproductiva fragmentada,.

Los elementos básicos de la competencia en los SPL exitosos son, según Dini: la calidad (garantía de cumplimiento de normas preestablecidas); la innovación constante (del proceso productivo y del producto) y los servicios al consumidor (entre otros la distribución y

asistencia técnica) (Dini, 1992). Sin embargo, en León 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 en empresas medianas y grandes la innovación sí es parte central de la competencia.

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 SPL en conjunto, sino individualizada.

En este sentido, existe una percepción muy limitada del mercado en la mayor parte de las empresas, traduciéndose en una visión muy estrecha de la competencia. De las 19 firmas estudiadas, 8 dirigen sus ventas únicamente a la localidad y el resto las distribuye a nivel nacional e internacional.

Las consecuencias de esta concepción es que difícilmente haya posibilidades de un crecimiento conjunto del SPL, las relaciones de cooperación se obstaculizan y, por lo tanto, la exclusión de otros productores se percibe como una posibilidad de crecimiento individual. En este sentido, la competencia desleal¹⁴ es una práctica muy común entre los productores locales, la cual se ha incrementado con la incertidumbre causada por la creciente competencia y, en consecuencia, ha propiciado una mayor fragmentación del SPL. Al menos 9 de los 14 productores admitieron haber tenido una experiencia relacionada con esta práctica.

De esta manera, 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

¹⁴ 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.

homogéneos de la comunidad, obstaculizando de esta forma cualquier posibilidad de cooperación entre los actores locales.

En resumen, la crisis actual de la industria del calzado en León se puede explicar por el modo de competencia centrado en el precio, la cual no responde a los estándares de calidad y, por lo tanto, es muy complicado lograr un mejor posicionamiento en los mercados.

Es importante señalar que, el hecho de compartir un conjunto de valores socioculturales homogéneos en la comunidad, representa un elemento determinante para el desarrollo de las relaciones interempresariales, debido en gran parte a que las transacciones se basan en la confianza, la reciprocidad y las obligaciones. (Becattini, 1990)

En este sentido, se identificaron algunas pautas de comportamiento local que han obstaculizado el desarrollo de las redes de empresas. En este sentido, en León 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 hacia los demás empresarios, debido en gran parte a los conflictos surgidos por las inconvenientes estrategias competitivas de los productores. De esta manera, el 70% de los productores mencionaron tener desconfianza hacia los demás productores. Sólo las empresas grandes mostraron fuertes lazos de confianza, pero casi siempre con firmas del mismo tamaño.

En este contexto, los productores tienden a negar la dinámica de grupo y el dinamismo de la acción colectiva, lo cual pone en riesgo la existencia de una intensa vida comunitaria de la que se fundamenta el desarrollo de un distrito industrial. Por lo que, se podría afirmar que en León “La cooperación y la colectividad son un recurso al servicio del individuo”. (Saravì, 1998). De esta forma, la elevada valoración de autosuficiencia y autonomía junto con la percepción de la empresa como un patrimonio familiar constituyen elementos centrales que dan forma a las relaciones de cooperación locales.

En síntesis, en el municipio existe un sistema de valores culturales limitado por las principales prácticas que obstruyen la cooperación: elevada valoración de autosuficiencia, 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 benefician a la localidad.

En este sentido, es importante analizar el papel de las instituciones en el marco del desarrollo de una atmósfera socioproductiva competitiva; es decir, estudiar cuales son sus acciones (si es que las hay) para disminuir la incertidumbre y, por tanto, tratar de generar un ambiente de confianza en el SPL para encarar la competencia global.

En el actual contexto económico internacional, caracterizado por la rápida apertura de países y mercados locales, el entorno de la empresa se vuelve más volátil y, por lo tanto, más competitivo. Así, entonces las instituciones se vuelven más importantes para poder impulsar respuestas adecuadas. Principalmente son las asociaciones generales, tales como cámaras de comercio, asociaciones sectoriales y clubes empresariales locales las que juegan un papel relevante en prestar servicios de guía. De esta forma, “si las instituciones locales (públicas o privadas) son fuertes, el agrupamiento puede extenderse hacia nuevos nichos de mercado, extender el espacio de sus actividades dentro de la cadena productiva o desarrollar nuevos vínculos con el mercado final” (Humphrey y Schmitz, citados por Helmsing, 1999).

En León existen diversas instituciones que apoyan el desempeño de las actividades industriales del calzado, pero aquí se analizarán sólo las que han establecido vinculaciones con las empresas de la muestra. 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). Además, el instituto tecnológico de León (ITL) es la única universidad que ha brindado ayuda a las empresas de esta muestra.

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. 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 en el SPL no es tan relevante, ya que existe un desconocimiento entre los productores sobre las apoyos que brinda, e incluso ni siquiera saben de su existencia. Así, de los 19 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. El 50% de la muestra reconoció no estar asociado a esta y tampoco recurrir a las ferias de ventas de insumos, ya que prefieren comprar los materiales por cuenta propia: El respaldo financiero esta 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 esta 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. Sin embargo, estos beneficios no se han difundido en el distrito y, por lo tanto, la escasez de capital sigue caracterizando a una gran parte de las unidades productivas.

Una de las instituciones que tiene un amplio reconocimiento en la comunidad local 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 legales del estado. Asimismo, cumple funciones de representación, coordinación, promoción y apoyo a las empresas. Recientemente, esta cámara ha realizado importantes esfuerzos hacia una profunda reestructuración de la industria del calzado local. Tal es el caso del Programa de Competitividad Sistémica para el Sector Cuero – Calzado (PROCIC), el cual intenta plantear líneas de acción para enfrentar la hipercompetencia global tanto en el mercado local como internacional en los próximos años.

Como en los casos anteriores, las empresas pequeñas no reciben apoyos tecnológicos y de información de la CICEG, debido en gran parte a la clandestinidad en la que se encuentran. Además, el proyecto PROCIC no ha sido bien difundido por la localidad; por lo que, existen

mayores riesgos de comportamiento oportunista, y las capacidades locales de diseño y mercado se encuentran poco desarrolladas.

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.

Asimismo, la única institución de educación que ha participado con las empresas de la muestra es, el Instituto Tecnológico de León (ITC) el cual forma profesionistas para esta industria. Además, algunas veces realiza investigaciones conjuntas con las empresas; sin embargo, esto no es muy frecuente y no existe una estrecha relación entre centros de enseñanza y empresas.

Se constató también que 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 los empresarios no confían en estos profesionistas por su falta de experiencia.

El apoyo institucional en la localidad es escaso y, por lo tanto, los flujos de información son restringidos, aunado a que existe una clara fragmentación de las relaciones entre las empresas y las instituciones, los cuales están dominados por los intereses del pequeño grupo de grandes empresas. Por lo que, no se ha podido estabilizar la incertidumbre y los costos de transacción. Sin embargo, se observan acciones de reestructuración industrial que han requerido cambios institucionales profundos, que permiten simultáneamente la socialización del riesgo y la innovación.

3. Una experiencia de Gobernanza industrial

En la ciudad de León existen potencialidades que generan sinergias hacia un desarrollo local; sin embargo, la falta de una estructura social adecuada, en la cual se han generalizado comportamientos oportunistas junto a la presencia de instituciones débiles, ha impedido la

una inserción integral de la localidad en la globalización. Pese a lo anterior, en la localidad existen casos aislados de empresas que se han integrado de forma exitosa a los mercados globales, mediante la integración de redes locales de producción. Estas redes se caracterizan por generar dinámicas de gobernanza que permiten establecer diferentes tipos de redes socioterritoriales que garantizan la permanencia en los encadenamientos productivos globales.

En este sentido, la empresa Calzado León¹⁵ integra y coordina un sistema de empresas, impulsando el desarrollo de una red de firmas basada en los procesos de producción impuestos por las empresas transnacionales con las cuales mantiene relación, mediante mecanismos que han activado los recursos locales, asociados a la cooperación interempresarial, lo cual ha llevado a mejoras en el desempeño, así como a la adaptación frente a los retos impuestos por la globalización.

La empresa Calzado León se fundó en el año 1977, a través de una organización familiar que tenía como objetivo un mejor bienestar de la familia a la que pertenecía. 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 todo el proceso de producción en la misma planta y contaba con muchos empleados, 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.

De esta manera, en el año 1999, los dueños de la empresa calzado León implementaron una reestructuración interna a la empresa, con el fin de minimizar los efectos producidos por la crisis y poder incursionar en mercados del calzado altamente competitivos, la cual se enfocó en una descentralización de las actividades mediante la contratación de otras empresas a menores costos.

La estrategia de la empresa calzado León se basó en desarrollar mecanismos de integración y coordinación de un grupo de empresas, para integrarse así en cadenas globales de

¹⁵ La información analizada se obtuvo mediante un período de trabajo de campo, en la cual se consultó a la empresa Calzado León y a 4 más que se integran en el sistema de empresas coordinado por la misma, mediante entrevistas abiertas que dieron lugar a pláticas más extensas, proporcionando así una visión más integral de la dinámica y coordinación del mismo. Cabe resaltar que el acceso a éstas empresas se dio con la ayuda del productor de la firma Calzado Amanda, el cual, a su vez, me llevó con los demás productores del sistema.

producción 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, 2004).

En este sentido, lo que se intentó fue crear una empresa integradora¹⁶ 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.

En otras palabras, la estrategia de la empresa calzado León se centró en desarrollar una cadena de producción compuesta por empresas locales, a las cuales coordina y organiza para lograr un mejor desempeño en los mercados nacional y global. Esto es lo que Humphrey y Schmitz han denominado como Gobernanza local de una empresa, la cual coordina las actividades de producción, mediante relaciones interempresariales y mecanismos institucionales, constituyéndose como un mecanismo de inserción en las cadenas globales de producción (Humphrey y Schmitz, 2001).

De esta forma, la empresa calzado León ha incursionado en mercados más competitivos, a través del establecimiento de una estrecha red de relaciones con redes de subcontratistas localizados, impulsando así que empresas más pequeñas también puedan entrar en mercados globales.

De igual forma, la empresa Calzado León ha promovido y difundido procesos de innovación e intercambios entre las empresas relacionadas a ésta, la cual se constituye en una estructura de poder entre las firmas que determina la distribución de los diferentes recursos en la red de empresas. Así, la empresa grande gobierna el sistema de empresas, determinando los parámetros de qué, cómo, cuándo y cuánto se produce (Sainz, 2004). Esto son los elementos que permiten hablar de gobernanza local, ya que la empresa coordina e

¹⁶ Gereffi las define también como cadenas de valor agregado: "Empresas integradas que comparten tecnología, materiales, insumos laborales y recursos, las cuales están coordinadas por una empresa más grande" (Gereffi, 2005).

impone los parámetros bajo los cuales las demás operan en la red (Benko, 2006, Gereffi, 2005)¹⁷.

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 decodificación y transmisión eficiente de información y conocimiento; y el establecimiento de normas sobre la calidad y eficiencia de las empresas integradas a ésta red. Sobre esto el productor Miguel Rodríguez afirma:

“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 los maquiladores, 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, menciona:

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

De éste modo, los beneficios de integrarse a éste 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 y mejorar la calidad de los productos e incrementar la rapidez de los procesos.
- Calzado León ha logrado establecer y/o fomentar relaciones de cooperación con las empresas asociadas a ésta, haciendo uso de los factores socioculturales que imperan en la localidad.
- 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.

¹⁷ También Gereffi menciona otros elementos importantes de las cadenas de gobernanza, tales como: complejidad de las interacciones o transacciones, confiabilidad de la información y eficiencia de las empresas integradas a la red (Gereffi, 2005). Estos elementos serán desarrollados en los siguientes apartados del presente capítulo.

Un elemento importante a considerar es que la producción de la empresa líder y el resto ha registrado un aumento similar en los últimos años, lo cual evidencia el papel importante que ha jugado esta firma en la dinámica y desempeño de las demás que integran ésta red.

Las redes de subcontratación¹⁸ forman una parte importante de las estrategias de la empresa calzado León, por lo que, la empresa 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 cadenas globales de producción (Dicken, Kelly, Olds y Wai, 2001). Así lo aclara el productor Miguel Rodríguez de Calzado León:

“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 más zapatos a menores costos”.

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

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. En base a esto, el productor de Calzado León afirma:

“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 ganados más clientes no sólo en México, sino también por todo el mundo”.

Es por esto que Humphrey y Schmitz afirman que las cadenas globales de producción están compuestas por redes de actores que permiten articularlas y estructurarlas, mismos que

¹⁸ En este trabajo se analizan las redes de subcontratación desde la perspectiva de Belil, como 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).

manejan, controlan y hacen que las cosas pasen, administrando recursos socioeconómicos claves de la cadena (Humphrey y Schmitz, 2001).

Asimismo, la inserción de la empresa Calzado León en cadenas globales de producción 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 afirma el productor 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, 2005:92)

Sin embargo, el éxito que ha tenido la integración de la empresa Calzado León a las distintas cadenas globales de producción 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 subcontratación con empresas locales.

El establecimiento de redes de subcontratación 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” de la localidad, el cual se traduce en mercados de trabajo especializados en una industria específica a través de conocimiento codificado y contextualizado (Gereffi, 1999).

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, 2002). La subcontratación en ésta red se caracteriza por una serie de condiciones que determinan la dinámica de producción de las firmas contratadas, entre las cuales se encuentran las restricciones temporales, fijaciones de volúmenes de producción basados en pedidos; una comercialización del producto final por parte de la empresa Calzado León; así como intervenciones de ésta firma en los procesos productivos de las empresas subcontratadas en cuanto a definición de modelos, controles de calidad y asesoramiento técnico.

Por otro lado, la subcontratación es ventajosa para ambas partes, la empresa Calzado León y 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 industrial, 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.

La construcción de redes tiene una dimensión espacio temporal específica, las cuales dan lugar a configuraciones territoriales particulares de los procesos económicos. En otras palabras, las redes son construidas en un marco territorial específico, y, al mismo tiempo, el territorio es esencial en la formación de éstas¹⁹ (Dicken, Kelly, Olds y Wai, 2001). 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 en los mercados, inhibiendo dinámicas destructivas y canalizando los elementos que mejoren la inserción en la economía global.

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 permite una mayor rapidez, flexibilidad y menores costos de producción (Gereffi, 2005). Así, la empresa líder ha desarrollado mecanismos que incentiven una mayor interacción y comunicación entre las empresas. Por otro lado, el establecimiento de normas y mecanismos

¹⁹ Es por esto que Dicken, Kelly, Olds y Wai denominan la construcción de cadenas de producción como un proceso constitutivo mutuo entre territorios y redes. (2001)

de cooperación de la empresa Calzado León no es la única vía por la cual se ha integrado el sistema de empresas, también la atmósfera industrial que impera en la localidad ha sido de gran relevancia.

Si bien es cierto que en León existen una serie de comportamientos negativos que impiden la generalización de las redes de cooperación en la localidad, también es posible encontrar un conjunto de actores que toman ventaja del sistema común y homogéneo de valores compartidos en la comunidad, este es el caso de los actores integrados al sistema de empresas coordinado por la firma Calzado León.

La empresa Calzado León se apoya en la densa estructura de relaciones sociales y la especialización territorial, para llevar a cabo sus estrategias competitivas, basándose en el conocimiento específico de procesos, productos, trabajo y mercados que está inmerso en la localidad. Así lo afirmó el productor 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 realizan y que se complementan entre sí, basado en un conjunto de actores que comparten un mismo conocimiento codificado, así como también un conocimiento 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).

Lo anterior se ha beneficiado de la atmósfera industrial que está presente en el sistema de empresas, en donde los conocimientos prácticos relevantes se convierten en bien para todos los actores. Precisamente los conocimientos de los actores son un recurso estratégico del sistema, los cuales se movilizan y potencializan²⁰ 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.

²⁰ Humprhey 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).

En este sentido, la confianza ha sido un elemento fundamental en el desarrollo del sistema de empresas coordinado por 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, la cual se manifiesta en la red que conforma el sistema. Así, las redes de relaciones sociales se constituyen como un recurso potencialmente a disposición de los individuos del sistema; es decir, en una forma de capital social²¹ activa que promueve la acción colectiva (Herrerros, 2002).

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.

De esta manera, 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 sistema. En palabras de Helmsing, la acción conjunta genera economías externas en concreto servicios colectivos provistos de manera no mercantil (2001).

Asimismo, la identidad territorial como reconocimiento simbólico de la localidad contribuye a una mayor cohesión del sistema integrado por la empresa Calzado León, tal como lo mencionan su productor Miguel Rodríguez:

“Uno de los objetivos de la estrategia para colaborar con otras empresas fue intentar ayudar a la población local que en esos momentos se encontraba en crisis, ya que así se lograría mantener a la industria del calzado en nuestra ciudad, pues sin ella realmente no seríamos nada. Así que pensamos que habría beneficios para todos .”

En ésta respuesta se afirma la identidad territorial como un elemento clave para la conformación del sistema de empresas compuesto por la empresa Calzado León, generando sinergias que impulsan la cooperación interempresarial. Esta ha sido definida por Sainz como Identidad económica, la cual es internalizada por los actores del sistema para consolidar intercambios y transacciones que les permitan una mayor eficiencia colectiva (Sainz, 2004).

²¹ 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)

En la integración del sistema de empresas coordinado por la firma Calzado León ha sido relevante el papel de las instituciones, tanto formales como informales, posibilitando que se lleven a cabo estrategias competitivas conjuntas dentro del mismo. Dicho de otra forma, la viabilidad de ésta 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 de controlar el oportunismo (Humprey y Schmitz, 2004). Las palabras del productor Miguel Rodríguez ilustran 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 u organizaciones empresariales ha impulsado a la empresa Calzado León a desarrollar estrategias competitivas que la posicionen en mercados internacionales. Aquí, es importante mencionar la diferencia entre una y otra. Por un lado, las instituciones públicas son desarrolladas u organizadas por organismos públicos para apoyar actuaciones empresariales de carácter colectivo. En cambio las organizaciones empresariales son agrupamientos de empresas en torno a una serie de proyectos comunes (Caravaca, 2005).

Las instituciones locales públicas que han contribuido a la formación de la red de empresas 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.

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.

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.

Con base a lo anterior, se puede afirmar 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 (Saraví, 1998).

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 enseñanza del oficio.

De esta manera, se puede afirmar que las 11 firmas que integran el sistema de empresas se encuentran vinculadas no sólo por contratos formales establecidos, sino incluso 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.

A manera de conclusión. El dilema de la competencia y la cooperación

El sistema productivo local formado por la producción de calzado en León, Gto., presenta algunos rasgos positivos que podrían promover un desarrollo local; sin embargo, existen

otros que impiden la acción colectiva de los actores locales, los cuales fragmentan la dinámica socioproductiva interna.

Entre los rasgos positivos, es relevante mencionar la presencia de una concentración geográfica de empresas, con un predominio de los micro y pequeños productores dedicados a la producción del calzado, lo que ha propiciado una especialización territorial, que se traduce en un amplio mercado de trabajo. Dicho de otra forma, uno de los aspectos más importantes de la atmósfera sociocultural local es, la presencia del oficio como un bien colectivo de la comunidad. Asimismo, la presencia de un sistema homogéneo de valores socioculturales se traduce en un fuerte dinamismo interno, caracterizado por altos niveles de intercambios informales, de interacción constante y de una cierta organización institucional. Sin embargo, las repentinas transformaciones económicas actuales desafían la tradicional dinámica socioproductiva del SPL, acentuando los elementos que impiden un mayor nivel de desarrollo económico en la localidad:

Existe una fuerte desarticulación en la cadena productiva, ya que los insumos utilizados, especialmente el cuero, no cuentan con estándares altos de calidad internacional, lo cual ha propiciado que las empresas del calzado importen insumos externos. Las relaciones laborales están basadas en estrategias que refuerzan la discrecionalidad patronal como en una precarización de las condiciones de trabajo.

En este contexto, se constató que no existe una división social del trabajo, debido en gran parte al fuerte desequilibrio existente entre la cooperación y competencia, marcado por una elevada valoración de la autosuficiencia que impulsa comportamientos no cooperativos y/o colaborativos, la cual está profundamente entrelazada con las formas de competencia. Se trata de una competencia basada casi exclusivamente en el precio de los productos, provocando una percepción limitada del mercado entre los productores y, por lo tanto, una tendencia del SPL a encapsularse. Asimismo, esta modalidad de competencia aumenta los niveles de incertidumbre entre los actores locales, provocando el surgimiento de conflictos que perjudican la dinámica socioproductiva local.

De igual forma, existe una débil acumulación de capacidades de innovación por parte de las empresas que integran la cadena productiva, ya que las innovaciones simplemente están basadas en procesos de imitación de los productos líderes locales, nacionales e internacionales, lo que ha impedido el desarrollo de diseños propios.

De la misma manera, se observan una serie de iniciativas de los actores del calzado para responder a las adversidades que vive el SPL a través de la suma de esfuerzos por parte de las instituciones públicas y las cámaras de la industria. Sin embargo, la mayor parte de los productores (con excepción de las empresas grandes) han manifestado no recibir ningún tipo de apoyo institucional; por lo que, las iniciativas de estas organizaciones están lejos de convertirse en un verdadero impulso para la competitividad y el desarrollo local.

Sin embargo, por otra parte existen potencialidades que podrían generar las condiciones necesarias para impulsar el desarrollo industrial endógeno. Tal es el caso del sistemas de empresas articulado por la empresa integradora, en el cual predomina un ambiente de confianza y en donde la empresa guía impone ciertas condiciones que impulsan el desarrollo de fuertes lazos de cooperación, a fin de lograr una mayor cuota productiva con alta calidad, generando beneficios en ambas partes.

El sistema de gobernanza industrial generado por la empresa Calzado León, representa la estrategia exitosa de inserción en cadenas globales de producción, ya que ha movilizado recursos globales y locales en el desarrollo del mismo sistema. Por un lado, ésta empresa sigue parámetros de producción impuestos por las empresas globales; y por otra parte coordina y establece redes de subcontratación con empresas locales. Así, se puede afirmar que estas redes han dado lugar a una nueva configuración productiva y territorial; es decir, un sistema de empresas interrelacionadas que cooperan y compiten entre sí bajo los parámetros de Calzado León.

En éste sentido vale la pena recordar la función del territorio como un elemento activo en la construcción de cadenas globales y locales de producción. Si bien la empresa calzado León adopta conocimientos especializados de otras regiones del mundo, es en el entorno local donde se apropian y desarrollan las capacidades competitivas de la misma, a partir de la potencialización de los recursos y las especificidades locales. Los elementos socioterritoriales existentes en la ciudad de León, que se traducen en densas relaciones e intercambios informales, han sido aprovechados por la empresa Calzado León para incentivar procesos de innovación social y territorial dentro del sistema, lo cual le ha permitido desarrollar mayores capacidades competitivas. Todo lo anterior pone de manifiesto como la gobernanza de una empresa puede potencializar y/o activar los recursos locales, y así las localidades o comunidades pueden integrarse de mejor forma a la globalización.

Bibliografía

- 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. 01,01,06, pp. 1-20.
- 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.
- Becattini, Giacomo (2002), "Del distrito industrial marsahlliano a la "distritualística" italiana: Una breve reconstrucción crítica". *Investigaciones Regionales*, núm.7. pp. 1,9-32.
- 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., "Distritos y nebulosas industriales", en *Sociología del trabajo*, num. 11, nueva época, invierno de 1990.
- 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.
- 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
- Brutti Paulo, 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, Saraví Gonzalo (1997), "Relaciones de cooperación inter-empresariales. 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 (1994), *Microindustria: Principios y soporte de la gran empresa. La producción del calzado en León Gto*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara. pp. 45 -95.
- 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.
- Caravaca Barroso, Inmaculada (1998) "Los nuevos espacios ganadores y emergentes" *Revista Eure*, vol. XXIV, n. 73, núm.9.
- Caravaca, Inmaculada, Gema González y Rocío Silva (2005), "Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial", en *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, *El enfoque de Redes Sociales como mecanismo para la creación y consolidación de industrias Competitivas Guanajuatenses: Una Reformulación hacia la Cooperación y el conflicto. (PDF)*

- energia.guanajuato.gob.mx/gaceta/Gacetaideas/Archivos/20062007_ENFOQUE_REDES_SOCIALES_MECANISMO_CREACION_... –
- 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
- 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.
- 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), “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. (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: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy, *Global Networks*, 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.
- Fukuyama, Francis (1996), *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Atlántida, México, pp. 173-231 y 353-390
- 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.
- 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>.
- 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, G. (1999), “International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain”, *Journal of International Economics*, Vol 48, No 1, pp 37 – 70.
- 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.
- 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. (Berg) (1999), "Teorías del desarrollo industrial y regional y políticas de segunda y tercera generación" *Revista Eure*, v, XXV, n. 75. núm. 3.
- 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*" El colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C.
- 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.
- Klein Juan-Luís (2006), "Geografía y desarrollo local", en Hiernaux y Lindón (directores), *Tratado de geografía humana*, Anthropos/Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México, pp.303-319.
- Lebarthe, de la Cruz (1985), *Notas sobre el proceso de industrialización de León: autobiografía de un obrero del calzado*, El colegio del Bajío, León Gto, 12-33.
- Longàs, 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.
- Lotero, Jorge (2004), "Desarrollo, Geografía económica y reestructuración industrial: Conceptualización y resultados para América Latina" *Revista Territorios*, enero, núm. 10-11. Bogotá, Colombia pp.17-40.
- Lozano, Katia (2006), "Los sistemas productivos locales y la innovación en la construcción del territorio: El caso de la industria mueblería en Jalisco, México." *Revista Economía informa* núm. 345 (Marzo-abril 2007) UNAM, México D.F, pp. 177 – 201.
- Martínez, Adriana (2005), *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.
- Méndez, Ricardo (2004), "Globalización y organización espacial de la actividad económica" en Juan Romero (coordinador) *Geografía Humana*. Barcelona: Ariel, 203 – 254.
- Méndez Ricardo e Inmaculada Caravaca (coords.) (2000), "*Organización industrial y territorio*", Ed. Síntesis, España, pp. 195-223.
- 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.
www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/est_edu/pdf/mochi.pdf –
- Meyer Jorg, Harmes Ulrich (2005), "Obstacles to cooperation in clusters, and how to overcome them", en *Developing Alternatives*, Vol. 9, Núm. 1, 2003. pp. 62-93.
- 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, Rendón Araceli (2003), *Regionalización y Agrupamientos de empresas*. UAM Xochimilco, pp. 1 -14.

- Ocampo, Luís: "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.
- 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" *Estudios sociológicos: El desarrollo regional "mediante clusters inducidos y clusters forzados"* Meeting of the Latin America Studies Association, pp. 683 – 707.
- Paunero Xavier, Sánchez German y Leonel Corona (2006) "Sistemas productivos locales en México. Tipología desde la perspectiva europea" *Revista Economía informa* núm. 345 (Marzo-abril 2007) UNAM, México D.F, pp. 216 – 237.
- Pegueros, Gabriela (2001) *Los efectos de la apertura comercial en el sector calzado y sus perspectivas hacia el siglo XXI*, Tesis 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 Labor Studies.
- Ponce, Osman (1999) *El Nuevo paradigma de especialización flexible* Un análisis de la bibliografía reciente, UCSH, Chile, pp. 1 – 9.
- 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.
- 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, pp.303-319.
- Radu, Magdalena (2007), *Clusters y Distritos Industriales* Tesis (Maestría e Comercio Exterior y Finanzas Internacionales) Universidad de Barcelona, España.
- Ramírez Laura y Delgado J. (2008), "Actores locales en un cuasidistrito industrial de calzado en la cuenca alta del Lerma" en Rosales Rocío (Coordinadora) *Desarrollo local: Teoría y practicas socioterritoriales*. Porrúa/ Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, México D.F, pp.337 -374.
- 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.
- 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 (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.

- 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.
- Semitiel García, María y Noguera Méndez, Pedro (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, <http://revista-redes.rediris.es>
- Sforzi, Fabio (2002) “The industrial district and Italian Economic Geography”, en *European planning Studies*, vol. 10, No. 4, pp. 439 – 447.
- Sforzi, Fabio (2008) “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.
- Schmitz, H. (1995), “Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster”, *World development*, num. 1, vol. 23.
- Swedberg, Richard (2001), “Hacia una nueva sociología económica: Balance y perspectivas”, en *trabajo*, año 2, no. 4, pp. 5-33.
- Tattara, Giuseppe (2003) *Las redes en los distritos industriales italiano: la terza Italia*, Departamento de ciencias económicas Universidad Ca’ Foscari de Venecia, Italia, pp. 1-25.
- Tremblay, Diane – Gabrielle y Jean-Marc Montan (1994), “*Le Développement Économique Local: La theorie, Les pratiques, Les expériences.*” Sainte-Foy: Télé-Université, 125-151 (Capitulo IV)
- 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
- 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.
- 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.
- Vázquez Barquero, Antonio (1997), “Gran empresa y desarrollo endógeno. La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia”. *Revista Eure*, v, XXIII, n.70
- Vázquez Barquero, Antonio (2000), “Desarrollo endógeno y globalización”. *Revista Eure*, v. XXVI, n. 79 núm. 6.
- 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, “Limits to local learning. The case of a spatial cluster of small clothing manufacturing firms in Lima, Peru” ponencia presentada en Lasa 95, Washington, 1995.
- PROCIC ³ + Visión 20/20. FONDO PYME, Gobierno del estado de Guanajuato, SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE, CICEG.

Cuaderno estadístico municipal. León, Gto. INEGI

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

Periódicos

A.M de León

Al día León

El financiero

La Jornada

El universal

El reforma

ANEXO 1.

Cuadro 2. 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	32	3000 pares	1993	El Coecillo ²²	Dama moda	Local, nacional.
2. Calzado Amanda	39	6000 pares	1998	Periferia de la León	Dama	Local, nacional e internacional.
3. Calzado Brillit	700	150,000 pares	1972	Zona centro	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 ²³ SASD	22	1200 (cueros)	1995	Zona centro	Cuero Vacuno	Local.
6. Calza Plus	700	500 mil	1944	El Coecillo	Dama moda	Local nacional e internacional
7. Calzado HK2	87	28 mil pares	2005	Zona Centro	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.

²² En esta zona se localizan la mayor parte de las maquiladoras de zapato.

²³ Esta empresa se dedica a la curtiduría, la cual representa el inicio de la fase de producción del calzado.

Cuadro 2. Datos sobre las empresas del calzado agrupadas en el sistema coordinado por la empresa integradora .

Nombre de la empresa	Num. de trabajadores	Producción semanal	Año de fundación	Ubicación	Tipo de zapato en el que se especializa.
15. Calzado León.	105	75,000 pares.	1977	Zona centro.	Variado.
16. Calzado Amanda.	39	6,000 pares.	1998	Periferia de León.	Dama.
17. Calzado Gomis.	24	4,500 pares.	1993	Zona centro.	Niño.
18. Cheap shoes.	31	5,200 pares.	1991	Zona centro.	Zapato de hombre.
19. Calza lead.	28	4,600 pares.	1990	El coecillo.	Zapato casual.