



Economía, Sociedad y Territorio

ISSN: 1405-8421

est@cmq.edu.mx

El Colegio Mexiquense, A.C.

México

Velázquez-Durán, Víctor Manuel; Rosales-Ortega, Rocío  
Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial  
del calzado en León, Guanajuato  
Economía, Sociedad y Territorio, vol. XI, núm. 37, septiembre-diciembre, 2011, pp. 609-644  
El Colegio Mexiquense, A.C.  
Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11119282004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial del calzado en León, Guanajuato

### Competition and cooperation in the formation of a Local Production System: Industrial organization of footwear in Leon, Guanajuato

VÍCTOR MANUEL VELÁZQUEZ-DURÁN\*

ROCÍO ROSALES-ORTEGA\*\*

#### *Abstract*

*This paper analyzes the characteristics of the footwear production system in Leon, Guanajuato, emphasizing two contradictory experiences that simultaneously define the organization of production in the system. The first experience is characterized by a social and productive segmentation which is caused by the absence of cooperation between local actors. On the other hand, the second experience is related to the action of an integrated firm that develops industrial governance mechanisms to join in a global value chain. The empirical findings of this investigation are based on 18 interviews to producers and 28 interviews to workers from the footwear industry in León.*

**Keywords:** *local productive systems, global value chains, industrial governance and Leon's footwear industry.*

#### **Resumen**

En este trabajo se analizan las características del sistema productivo del calzado en León, Guanajuato, prestando especial atención a las dos formas contrapuestas y simultáneas de organización de la producción; la primera caracterizada por una segmentación socioproductiva causada por la ausencia de cooperación entre los actores locales; y por otra parte, la experiencia de una empresa integradora que establece mecanismos de gobernanza industrial para insertarse en cadenas globales de valor. Esta investigación se basa en la realización de trabajo de campo, donde se efectuaron 18 entrevistas semiestructuradas a productores y 28 entrevistas a trabajadores vinculados con el sector calzado en la localidad.

**Palabras clave:** sistema productivo local, cadenas globales de valor, gobernanza industrial, industria del calzado en León.

\* Universidad Nacional Autónoma de México, México. Correo-e: victorgrygera@yahoo.com.mx.

\*\* Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México. Correo-e: rro@xanum.uam.mx.

## Introducción<sup>1</sup>

El principal objetivo del presente artículo consiste en analizar las características de la organización socioterritorial del sistema productivo del calzado en León, Guanajuato (SPCL). Para lograr este objetivo, explicamos los conceptos de sistema productivo local (SPL) –relacionado con la teoría de la proximidad para reconocer la importancia del territorio en el estudio de los procesos económicos–, de cadenas globales de valor (CGV) y gobernanza industrial (GI). Argumentamos que dichos conceptos nos permiten comprender las múltiples relaciones y mecanismos de coordinación que establecen los actores y empresas locales para dar lugar a la organización de la industria del calzado en León.

El análisis de la conformación del SPCL se realiza de acuerdo con los siguientes ejes: 1) mercado laboral, 2) relaciones interempresas, y 3) tejido institucional. Con base en las características que definen al sistema productivo en su conjunto (problemas de articulación productiva y comercial, ausencia de cooperación y confianza entre los actores locales), resulta relevante presentar la experiencia de una empresa integradora en la misma área de estudio.<sup>2</sup> La experiencia de la empresa integradora Calzado León,<sup>3</sup> sobresale por la forma en que los productores deciden conformar un sistema de empresas (al cual llamaremos subsistema) mediante diversos mecanismos de coordinación, los cuales generan un proceso de *gobernanza industrial* que le permite aprovechar un conjunto de recursos endógenos para establecer relaciones de producción y comercialización con empresas internacionales, en cadenas globales de valor.

## 1. Sistemas productivos locales (SPL)

Los SPL son formaciones histórico-territoriales que surgen a partir de procesos de industrialización endógena, o producto de la descentralización de grandes empresas o aglomeraciones empresariales. Estos territorios se integran en una red industrial formada por empresas, actores, actividades,

<sup>1</sup> Los nombres originales de las empresas y los entrevistados se modificaron con la finalidad de respetar la confidencialidad de la información brindada por ellos.

<sup>2</sup> Las investigaciones que se han hecho acerca de la organización de la producción del calzado en León, han observado principalmente las dificultades de articulación del sistema productivo (Brown y Domínguez, 1999; Rabellotti, 1995, 1997; Martínez, 2007). Esta investigación se diferencia de las anteriores, por la posibilidad de comparar experiencias opuestas y simultáneas que muestran distintas formas de aprovechamiento y articulación de los recursos socioterritoriales del sistema productivo del calzado.

<sup>3</sup> Esta empresa se integra en una cadena global de valor mediante la organización y coordinación de un sistema de empresas, en el cual se fomenta la cooperación y la confianza para impulsar los intercambios de conocimientos necesarios para la producción del zapato especializado que se exige en dicha cadena.

instituciones, recursos y relaciones económicas y extraeconómicas que pueden potenciar el desarrollo (Lozano, 2007: 178-179). Dichos entornos territoriales se entienden más allá de una agrupación de empresas, ya que la simple concentración territorial de éstas no propicia la existencia de un SPL. En palabras de Sforzi, “una empresa no forma parte del sistema por el hecho de ubicarse en un lugar determinado alrededor de otras, sino que tiene que integrarse al mismo a partir de una serie de interdependencias no mercantiles, así como desarrollar patrimonios de relaciones y conocimientos” (Sforzi, citado en Lozano, 2007: 178).

Benko (2006), Dei Ottati (2006) y Helmsing (1999) resaltan que los SPL se forman en territorios determinados mediante un proceso de especialización productiva, que llevan a cabo los actores locales por medio de las relaciones extraeconómicas que establecen, lo cual les permite desarrollar conocimientos específicos en torno a una industria. De esta manera, los SPL se desarrollan en contextos socioculturales específicos, definidos por un sistema de instituciones formales e informales construidas por los actores locales en su interacción cotidiana (Pecqueur, 1994, 2004a).

Los SPL adquieren diferentes dinámicas de organización en función de los rasgos distintivos de la producción, la cual se caracteriza, principalmente, por una flexibilidad que les permite responder de forma diferenciada a las adversidades macroeconómicas (Garofoli, 1994).

Por su parte, Rabellotti (1997) menciona que los SPL se caracterizan porque tienen una cultura productiva que se ha desarrollado históricamente mediante las relaciones de cooperación y competencia que establecen los actores de un territorio, en función de las normas y pautas culturales que comparten. Lo anterior se expresa en un conjunto de recursos materiales e inmateriales que se movilizan por medio de las distintas redes de actores que conforman los SPL.

En esta línea de argumentación, las teorías de las dinámicas de proximidad<sup>4</sup> explican que los SPL presentan una peculiar forma de estructuración del trabajo y la producción, a partir de la dinámica de las interacciones entre los actores sociales de un territorio, las cuales responden al conjunto de valores y normas culturales compartidas por un grupo social específico a lo largo de la construcción histórica del territorio.<sup>5</sup> A continuación presentamos los elementos propuestos por la es-

<sup>4</sup> La escuela de las dinámicas de proximidad, fundada en Francia entre los años ochenta y noventa, principalmente por geógrafos y sociólogos, puso al territorio en el centro del debate en torno a la organización de los SPL, para argumentar que la competencia en el mercado internacional no se basa sólo en factores macroeconómicos que surgen de los regímenes de acumulación dominantes, sino que también se centra en las ventajas competitivas específicas de los territorios (Courlet y Pecqueur, 1994).

<sup>5</sup> La noción de territorio que nos parece más pertinente para el estudio de los SPL, es la que proponen Pecqueur (2004a y b), Gilly y Lung (2004) y Courlet y Pecqueur (1994), quienes afirman

cuela de proximidad para estudiar la formación y organización de los SPL, mismos que recuperaremos en el análisis del sistema productivo del calzado en León (Gilly y Lung, 2004; Pecqueur, 2004b; Courlet y Pecqueur, 1994; Vallejo, 1997; González, 2008; Rosales, 2006).

- *La esfera productiva.* Surge por los procesos de división del trabajo existentes en los SPL, los cuales son posibles por la cercanía geográfica-cultural que hay entre los actores de un territorio específico, misma que favorece la codificación y circulación de la información entre los mismos.
- *La dimensión histórica del territorio.* Consiste en estudiar el desarrollo histórico de las actividades económicas de los territorios, para comprender su proceso de especialización productiva.
- *La construcción social de los procesos de aprendizaje.* Se refiere a la socialización del conocimiento tácito entre los actores locales mediante las relaciones de cooperación que establecen.
- *La regulación institucional.* Se vincula con las estructuras sociopolíticas que definen los mecanismos de ajuste económico y social que rigen la organización de estos sistemas.

Aunque es necesario reconocer que la lógica de organización de los SPL puede presentar diversas dinámicas según el grado de articulación y diferenciación de los elementos económicos, sociales y territoriales que componen su estructura en su relación con el mercado internacional. Con base en esto, podemos citar la noción de *heterogeneidad estructural* desarrollada por la escuela regulacionista<sup>6</sup> para comprender la diversidad de formas de organización que adquieren estos sistemas productivos para enfrentar las adversidades del contexto macroeconómico en temporalidades y territorialidades determinadas (Neffa, 2006; Huelva, 2002; Ramírez, 2000). Las múltiples dinámicas de organización de los SPL se desarrollan

---

que el territorio no es sólo un espacio de aplicación de la política pública y/o mero soporte de la actividad económica, sino es resultado de un proceso de construcción y delimitación de los actores sociales, el cual se cristaliza en una serie de recursos que permiten a los SPL enfrentar las adversidades de la globalización. Por su parte, Gilberto Giménez (2000) enriquece esta perspectiva teórica al afirmar que el territorio presenta una lógica diferenciada y específica como resultado del grado de valoración, apropiación y representación instrumental-funcional o simbólico-expresivo de un grupo social específico sobre un espacio determinado.

<sup>6</sup> Esta escuela, a partir de su vertiente geográfica, se planteó en un primer momento estudiar los factores técnico-productivos, sociales, institucionales y territoriales de la reestructuración del sistema capitalista de finales de la década de los años setenta y comienzos de los ochenta. Sin embargo, el interés por comprender las dinámicas económico-territoriales particulares que estaban dando lugar a dicha reestructuración, motivó a los investigadores de esta escuela a estudiar el desarrollo de los sistemas productivos en la escala regional y local; aunque siguieron dándole mayor importancia a los procesos macroeconómicos que definían a estos sistemas (Benko y Lipietz, 1995; Lipietz y Leborgne, 1990).

**Cuadro 1**  
**Formas de proximidad territorial**

<i>Tipo de proximidad</i>	<i>Características</i>	<i>Desventajas</i>
Geográfica	Cercanía física y espacial entre los actores sociales de un SPL, la cual posibilita el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivo	La dependencia de los actores sociales de un SPL a la proximidad geográfica puede impedir el desarrollo de otras formas de proximidad, por su incapacidad para movilizar los recursos socio-territoriales del sistema
Cultural	Cercanía cultural entre un conjunto de actores sociales, quienes comparten un sistema de creencias, visiones del mundo y valores históricamente desarrollados en un territorio específico, lo cual se cristaliza en la base de conocimiento tácito compartida en los SPL	El exceso de proximidad cultural puede ocasionar conflictos socio-culturales entre los actores del sistema, impidiendo el intercambio de conocimientos y provocando el encierro del sistema por la falta de innovación y cambio tecnológico
Organizacional	Conjunto de mecanismos y arreglos de coordinación que permiten la transferencia de conocimientos entre los actores que conforman el sistema. Estos actores pueden ser tanto locales como globales, dependiendo del contexto socioeconómico en el que se desarrolla el sistema	Es posible que demasiada proximidad organizacional ocasione una rígida coordinación entre los actores, que impediría la flexibilidad productiva del SPL
Social	Relaciones económicas entre actores que están incrustadas socialmente, las cuales se basan en la confianza y amistad desarrollada por ellos mismos a lo largo de su experiencia en el SPL. Estas redes estimulan el aprendizaje colectivo y la cohesión del sistema	La excesiva proximidad social puede propiciar la formación de redes endogámicas entre los actores, las cuales podrían impedir los procesos de aprendizaje colectivo al interior de los SPL, así como el intercambio de conocimientos con otros territorios, ya sea nacionales o globales. Además, la excesiva socialización de los intercambios económicos puede impedir la falta de información clara y coherente sobre el mercado, que se traduciría en ausencia de una cultura empresarial entre los actores del sistema

Continúa Cuadro 1...

<i>Tipo de proximidad</i>	<i>Características</i>	<i>Desventajas</i>
Institucional	Conjunto de normas, convenciones, valores, expectativas, rutinas y reglas compartidas por un grupo social específico, que regulan las relaciones entre los actores sociales, disminuyendo de esta forma la incertidumbre y el surgimiento de comportamientos oportunistas	Una rígida regulación institucional puede impedir los cambios del SPL, debido en gran parte a que los mecanismos institucionales rigurosos pueden limitar y/o determinar el comportamiento de los actores sociales, hasta impedirles establecer relaciones fructíferas con otros actores, o desarrollar nuevos conocimientos específicos

Fuente: Elaboración propia con base en Boschma (2005), Lagendijk y Lorentzen (2007), Lorentzen (2007) y Oerlemans y Meeus (2004). Estos autores retomaron y diversificaron las propuestas de proximidad territorial que expusieron los autores precursores de la escuela de proximidad, entre las cuales se encuentran: la *proximidad geográfica* (distancia física de los actores), la *organizacional* (redes organizacionales entre actores sociales) y la *institucional* (mecanismos de regulación territorial), mismas que proporcionan un panorama general sobre el papel que juega el territorio en la interrelación de los actores que articulan los procesos de especialización productiva en los SPL (Gilly y Lung, 2004; Pecqueur, 2004a); Trembley *et al.*, 2004).

mediante diversas formas de proximidad territorial, las cuales se exponen de manera sintética en el cuadro 1.

Estas cinco formas de proximidad se complementan en el estudio de la configuración de los SPL, sin que alguna de ellas sea más relevante que otra, pues cada una aporta elementos importantes para comprender la articulación de los SPL en contextos socioterritoriales particulares. De tal forma, Boschma (2005) afirma que si bien estas formas de proximidad pueden propiciar externalidades positivas y negativas en ciertos contextos, no existe un modelo general aplicable a las mismas; al contrario, el estudio de la dinámica de proximidad de un SPL debe entenderse a partir del contenido social, cultural, histórico y económico del territorio en el cual se desarrolla dicho sistema; por lo que el equilibrio fructífero de las diferentes dinámicas de proximidad será viable sólo en formaciones territoriales altamente cohesionadas en su interior y bien articuladas con el exterior.

### ***1.1. Las cadenas globales de valor y la gobernanza industrial en la organización de los SPL***

En los últimos años, diversos autores han evidenciado la importancia de vincular los conceptos de *cadenas globales de valor* y *gobernanza industrial* con el concepto de SPL, pues argumentan que en el contexto actual de alta competencia global, los SPL se deben organizar en función de la articulación y coordinación de recursos locales y globales. Así, los SPL se integran en redes transnacionales de producción y/o comercialización para

adquirir los conocimientos (tecnológicos, de mercado y organizacionales) que les permitan responder a los cambios y exigencias del mercado internacional (Helmsing, 2002; Justo, 2004; Boschma, 2005; Giuliani *et al.*, 2004; Lozano, 2006).

El concepto de *cadenas globales de valor* (CGV) tiene como principal antecedente teórico los debates sobre las *cadenas globales de mercancías* (CGM). Gereffi (1999) define las CGM como redes globales de producción coordinadas por una empresa líder que integra funcionalmente las actividades complementarias de producción desarrolladas en diferentes países en torno a una industria o sector específico.<sup>7</sup> Este concepto manifiesta, principalmente, que las cadenas globales de producción las desarrollan y coordinan grandes empresas multinacionales que buscan aprovechar las ventajas y capacidades técnico-productivas de los territorios.<sup>8</sup> De este modo, la relación entre las empresas que integran las CGM se presentan de forma vertical, mediante la subcontratación que ejercen las empresas que coordinan la cadena a fin de externalizar sus operaciones, y así obtener formas flexibles de producción que les permitan reducir sus costos de operación y adaptarse de mejor forma a los constantes cambios del mercado internacional (Gereffi, 1999; Sturgeon, 2008).

Sin embargo, los aportes del concepto de CGM al estudio de los SPL está limitado por su dificultad para analizar las múltiples formas de coordinación, y los intercambios tecnológicos y de conocimientos que se desarrollan en los distintos eslabones de las cadenas productivas globales; por lo que, desde esta perspectiva, la inserción de los SPL en dichas cadenas se presenta de forma pasiva, ya que su integración se basa en los mecanismos de innovación, producción y coordinación impuestos por las empresas líderes de la cadena que sólo buscan aprovechar sus recursos territoriales, sin promover el aprendizaje tecnológico y el desarrollo de mecanismos de coordinación entre los actores locales (Gereffi *et al.*, 2005; Sturgeon, 2008; Giuliani *et al.*, 2004; Rivera, 2007; Justo, 2004).

En cambio, el concepto de *cadenas globales de valor* (CGV) permite comprender mejor los procesos de inserción de los SPL en redes globales de producción, ya que este concepto ha sido desarrollado con el fin de estudiar las distintas formas de producción e intercambio de tecnología

<sup>7</sup> El concepto de *cadenas globales de mercancías* tiene sus orígenes en los aportes que Hopkins y Wallerstein hicieron al estudio de los sistemas de producción globales, para analizar los flujos de bienes y servicios que se presentan en una escala global (Gereffi, 1999).

<sup>8</sup> En este punto, Gereffi aclara que las CGM pueden estar coordinadas tanto por empresas intensivas en tecnología (como las que fabrican autopartes y maquinaria pesada), como por empresas de diseño y comercialización. Las primeras, de acuerdo con el autor, son cadenas globales dirigidas por el productor, el cual controla toda la red mediante la externalización de sus actividades productivas. Mientras que con las segundas alude a las cadenas dirigidas por el comprador, que establece redes de descentralización productiva y comercial sobre todo en los países subdesarrollados (Gereffi, 1999, 2001; Gereffi *et al.*, 2005).



y conocimientos, así como los diferentes mecanismos de coordinación establecidos por los actores que participan en dicha red y se ubican en distintos territorios (Gereffi *et al.*, 2005).

En tal sentido, el concepto de CGV tiene una esencia más compleja que el de CGM, debido a que reconoce las múltiples direcciones que adquieren las cadenas globales de producción, lo cual es propiciado por una participación más activa de las empresas de los diferentes eslabones de la red, en cuanto a la coordinación de la transferencia y codificación del conocimiento que fluye por la misma. Esta situación muestra una diferencia importante entre las CGM y las CGV, en el sentido de que en las primeras la transmisión del conocimiento se presenta en una sola dirección, de la empresa líder al resto de la cadena; mientras que en las segundas aunque se acepta también la existencia de una firma líder en la cadena productiva, se reconoce que en cualquier eslabón se desarrollan mecanismos de coordinación y conocimientos específicos valiosos para la elaboración del producto final (Sturgeon, 2008; Gereffi *et al.*, 2005).

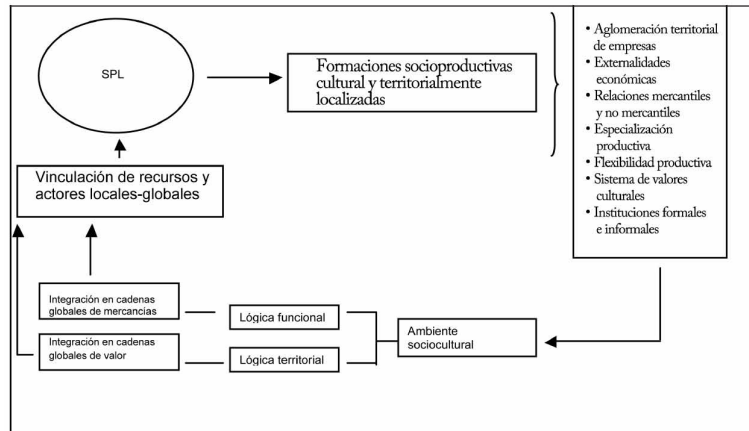
Desde esta perspectiva, el conocimiento que circula por las CGV se produce tanto por la transferencia del conocimiento que las empresas globales líderes transfieren a la red, como por la asimilación, codificación y procesamiento que realizan de este conocimiento las empresas de los diferentes eslabones de la misma, que se ubican en contextos territoriales específicos. Así, los SPL que se integran en CGV se entienden como entornos importantes para el desarrollo del conocimiento que define el valor agregado de la cadena, al vincular conocimientos locales y globales especializados mediante los mecanismos de coordinación que establecen los actores locales. Sin embargo, la inserción de los SPL en las CGV dependerá en gran medida de su cohesión socioterritorial, por lo que los sistemas altamente organizados y coordinados tendrán más posibilidades de insertarse en dichas cadenas; mientras que en situaciones de fragmentación quizás no se lleguen a presentar las sinergias necesarias para su inserción (Justo, 2004; Sturgeon, 2008; Gibbon, 2000; Giuliani *et al.*, 2004; Boschma, 2005; Rivera, 2007).

Por consiguiente, el concepto de *gobernanza industrial* (GI) permite comprender la diversidad de mecanismos de coordinación y organización que se desarrollan en los SPL, los cuales definirán su forma de articulación en las CGV. Este concepto se asemeja al de CGV, ya que se opone a la noción funcional y homogénea del concepto de las CGM; pero enfatiza más en el estudio de los procesos de coordinación y organización de los actores locales para integrarse en redes globales de producción (Helmsing, 2002; Humphrey y Schmitz, 2004; Gereffi *et al.*, 2005; Sturgeon, 2008).

De esta manera, el concepto de GI resalta que la forma de inserción de los SPL en CGV estará determinada, en gran parte, por los mecanismos

### Esquema 1

#### Dinámica estructural de los sistemas productivos locales



Fuente: Elaboración propia.

de coordinación que desarrollen los actores locales para establecer las relaciones de cooperación adecuadas para crear un ambiente propicio de innovación. Benko (2006), Sainz (2004) y Vázquez (1997) han reconocido la importancia de las grandes empresas en el desarrollo de los procesos de gobernanza, las cuales promueven, a través de su inversión en capital, su transferencia de tecnología y el conocimiento sobre los mercados, la creación de mecanismos de coordinación entre las empresas locales, reconociendo la importancia de las formas de cooperación formales e informales de éstas para desarrollar o fortalecer las capacidades que les permitan insertarse en redes amplias de producción.

Por tanto, el concepto de GI permite reconocer las diversas relaciones de coordinación que se establecen en los territorios que articulan las CGV. La investigación de Gereffi *et al.* (2005) muestra dos experiencias representativas de coordinación industrial: las relaciones de jerarquía y la gobernanza relacional. Por un lado, las relaciones de jerarquía las desarrollan las empresas líderes de la cadena mediante la coordinación que ejercen en los procesos productivos e intercambios de conocimientos del resto de las empresas, impulsando el aprendizaje tecnológico entre las mismas. Por su parte, la gobernanza relacional se refiere a las relaciones horizontales que mantiene la empresa líder con las firmas de la red, en cuanto a coordinación y transferencia de conocimiento y tecnología, reconociendo la importancia de los mecanismos de coordinación y conocimientos desarrollados en los territorios que componen la cadena.

En definitiva, los conceptos de CGV y GI posibilitan una mejor comprensión de las diversas formas de inserción de los SPL en los mercados internacionales. A su vez, contribuyen de manera importante a redefinir las fronteras del concepto de SPL, el cual ha pasado de estudiar únicamente los factores endógenos que inciden en la organización de la producción, el mercado y el conocimiento en determinados territorios, a reflexionar acerca de la vinculación entre actores y recursos locales y globales, que se presenta por medio de diversos mecanismos de cooperación y coordinación que determinan la especialización y competitividad de los territorios en el contexto actual de alta competencia mundial. En este sentido, en los siguientes apartados proponemos estudiar los diferentes elementos locales y globales que intervienen en la organización del sistema productivo del calzado en León, a fin de entender los rasgos distintivos de las formas contrapuestas y simultáneas de organización de la producción que caracterizan la complejidad de dicho sistema en la actualidad.

## 2. La industria del calzado en León, Guanajuato

Los orígenes de la actividad del calzado en León se remontan a los primeros años del siglo XVII, durante la época colonial. A partir de entonces y hasta ahora, en la ciudad han existido establecimientos vinculados a dicha actividad. Pero fue durante la primera mitad del siglo XX cuando se incrementó el desarrollo de la industria del zapato, debido en gran parte a la disminución de la actividad textil en el municipio, y al contexto nacional de industrialización y urbanización que se vivía en ese entonces.<sup>9</sup>

El protagonismo de León en el sector nacional del calzado se consolidó durante la segunda Guerra Mundial, ya que los principales centros productores de zapato<sup>10</sup> en el país no podían abastecer la demanda nacional e internacional que estaba en aumento,<sup>11</sup> lo cual propició que se multiplicaran las fábricas y negocios vinculados a este sector en la ciudad

<sup>9</sup> En 1809 en León había 634 talleres textiles que empleaban aproximadamente a 4,000 artesanos. En los primeros años del siglo XX el número de personas empleadas en la actividad textil disminuyó a 2,070; mientras que la industria del calzado ya albergaba a 17% de la población económicamente activa del municipio, con un aumento de talleres dedicados a esta actividad que, ante la alta demanda del mercado nacional del calzado, se vieron obligados a ampliar su tamaño para obtener una mayor producción. Esto propició que la ciudad de León se especializara cada vez más en la elaboración de zapato y que una buena parte de su población comenzara a trabajar en alguna actividad de esta cadena productiva (Procic<sup>3</sup>, 2006).

<sup>10</sup> En esa época, la ciudad de México era la principal productora de calzado del país, seguida por Guadalajara y León, respectivamente (Labarthe, 1985).

<sup>11</sup> El incremento de la demanda de zapato en el país fue propiciado, sobre todo, por la contracción que tuvo la producción de bienes de consumo en Estados Unidos con motivo de la segunda Guerra Mundial, lo cual benefició en buena medida la producción del calzado en León ante la incapacidad de la ciudad de México y Guadalajara para abastecer el mercado estadounidense (Procic<sup>3</sup>, 2006).

para responder a la demanda de los diferentes mercados (Calleja, 1980, 1994; Procić<sup>3</sup>, 2006).

En años recientes, el estado de Guanajuato ha concentrado casi 60% de la producción nacional del zapato, así como 40% de las unidades económicas vinculadas a este sector, posicionándose como el estado más importante en relación con la manufactura y comercialización del zapato nacional. La elaboración de calzado en la ciudad de León se considera una de las principales actividades económicas del estado, pues contribuye con 8.9% del valor censal bruto del total de la industria estatal<sup>12</sup> y ofrece 70,000 empleos directos y 50,000 indirectos,<sup>13</sup> y concentra casi 90% de los establecimientos del sector en el estado, de los cuales 1.56% son grandes y el resto picas,<sup>14</sup> micro, pequeñas y medianas empresas (Martínez, 2006: 17-18).

En este contexto, la concentración de empresas de calzado en León ha propiciado el desarrollo de fortalezas competitivas que se traducen en una especialización productiva basada en la formación de una *cultura industrial original*,<sup>15</sup> que se difunde entre la población vinculada a esta actividad en el municipio. Asimismo, esta proximidad espacial ha permitido que se desarrolle una intensa red de relaciones formales e informales entre empresas, intercambiando información acerca de tecnología, mercado, maquinaria e insumos; y también ha dado lugar a una gran movilidad de trabajadores de una empresa a otra (Brown y Domínguez, 1999). De acuerdo con Rabellotti (1995, 1997), estas relaciones tienen el potencial de impulsar la cooperación que estimule los procesos de innovación locales, pero el predominio de prácticas negativas vinculadas con la competencia ha propiciado una escasa articulación entre los actores locales, que se traduce en una fragmentación de la cadena productiva del calzado que disminuye la competitividad de este sector. Sin embargo, esta autora argumenta que existe una colaboración generalizada entre las empresas familiares del calzado, la cual se basa en un sistema de valores comunes expresado en una identidad sociocultural y una ética del oficio entre los miembros de las familias, que podría permitir una mayor confianza entre los actores locales y, a su vez, facilitar los acuerdos entre éstos.

<sup>12</sup> Su aportación al PIB estatal, tomando en cuenta también al sector del cuero y textil, es de 27%. <http://sde.guanajuato.gob.mx>.

<sup>13</sup> Según datos proporcionados por el alcalde de León en la inauguración de la 48ª edición de la Feria Sapica (Salón de la piel y el calzado).

<sup>14</sup> Las picas son talleres familiares ubicados sobre todo en colonias céntricas de la ciudad de León, como El Coecillo y San Miguel. Producen de manera artesanal para el mercado local y, en algunas ocasiones, maquilan para empresas más grandes (Calleja, 1980, 1994; trabajo de campo realizado durante los meses de enero a julio de 2008).

<sup>15</sup> Se refiere a la industria típica de un lugar específico, caracterizada por una particularidad en los procesos de producción mediante el tipo de tecnología que utiliza, la diversidad de productos que elabora y la dinámica del mercado en que se desarrolla (Sforzi, 2007: 41-42).

Por otra parte, nuestra investigación evidenció que las características del sistema productivo del calzado en León están experimentando cambios importantes a partir de las transformaciones macroeconómicas de la industria del calzado,<sup>16</sup> así como por las estrategias productivas y comerciales que establecen las empresas locales para responder a dichas transformaciones, lo cual se ha traducido en el desarrollo de formas contrapuestas de organización socioproductiva que le otorgan una dinámica económico-territorial más compleja al sistema.

### **3. Dinámica y organización del sistema productivo del calzado en León**

Con base en el trabajo de campo,<sup>17</sup> identificamos los procesos y las características que definen la organización socioterritorial del sistema productivo del calzado en León (SPCL), en donde resaltamos la presencia de dos procesos opuestos y simultáneos, que muestran diferentes formas de articulación y movilización de los recursos económicos y extraeconómicos presentes en el sistema. En primer lugar analizamos la organización del SPCL en su conjunto, para luego estudiar de manera más detallada la experiencia de la empresa integradora Calzado León. En el cuadro 2 se muestran las características de las empresas de calzado estudiadas en la esta investigación.

#### ***3.1 Mercado laboral***

Entre las características básicas del SPCL, encontramos la presencia de una concentración geográfica de empresas de calzado, que se ha traducido en un mercado de trabajo dirigido a un sector en particular; es decir, en una *especialización territorial* (Visser, citado en Helmsing, 1999: 24) basada

<sup>16</sup> Entre éstas, las que más afectan a la industria del calzado en León son: la entrada masiva de zapato chino de contrabando o prácticas desleales de comercio, como la subfacturación; la contracción de la inversión pública y privada en el sector; el retroceso del crédito entre las instituciones financieras; la caída de los precios reales del zapato nacional y, por consiguiente, la pérdida de competitividad del sector nacional del calzado en el mercado internacional (CICEG, 2008).

<sup>17</sup> La presente investigación se apoya en una muestra cualitativa, no representativa, conformada por 18 entrevistas semiestructuradas a productores de empresas de diferentes tamaños, que participan en distintas fases del proceso productivo del calzado, así como en 28 entrevistas a trabajadores de las mismas. El trabajo de campo se desarrolló en dos etapas: en la primera se entrevistó a 14 productores (de 11 micro y pequeñas empresas, una mediana y dos grandes), lo que nos permitió comprender las principales características del SPCL; en la segunda etapa entrevistamos a productores del sistema de empresas coordinado por la firma Calzado León (una empresa mediana y cuatro pequeñas). Es necesario explicar que la empresa Amanda está incluida en ambas etapas del trabajo de campo, ya que gracias a la primera entrevista realizada al dueño de la misma, fue posible conocer la organización productiva coordinada por la empresa Calzado León, lo cual contribuyó al estudio más complejo de las diferencias que caracterizan al sistema productivo del calzado en León.

**Cuadro 2**  
**Características de las empresas estudiadas**

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Nombre del productor</i>	<i>Núm. de trabajadores</i>	<i>Producción semanal</i>	<i>Año de fundación</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Tipo de zapato en el que se especializa</i>	<i>Tipo de mercado (local, nacional, internacional)</i>
1. Rosy	Fernando Martínez	32	3,000 pares	1993	El Coecillo <sup>a</sup>	Dama moda	Local, nacional
2. Calzado Amanda	Emanuel Robles	39	6,000 pares	1998	Periferia de León	Dama	Local, nacional e internacional
3. Calzado Brillit	Gonzalo Peña	700	150,000 pares	1972	Periferia de León	Niños	Local, nacional e internacional
4. Calzado de la Rosa	Alejandro Méndez	10	400 pares	1987	El Coecillo	De piel para hombre	Local
5. Curtidores <sup>b</sup> SASD	Arturo García	22	1,200 cueros	1995	Zona centro	Cuero vacuno	Local
6. Calzado Plus	Juan Robles	700	500,000 pares	1944	Periferia de León	Dama moda	Local, nacional e internacional
7. Calzado HK2	Jorge Reyes	87	28,000 pares	2005	Periferia de León	De piel para hombre	Local, nacional e internacional
8. Calzado Alfa	Álvaro Rodríguez	35	2,500 pares	1947	Zona centro	Casual	Local y nacional
9. Suelas Tauro	Arturo Álvarez	13	4,000 pares	2002	Zona centro	Casual	Local
10. Taller del Calzado Superior	Joaquín Mendoza	12	700 pares	1992	El Coecillo	Niño	Local
11. Taller del Calzado	Enrique Rosas	7	300 pares	1986	El Coecillo	Niño	Local
12. Calzado Explora	Carlos Sosa	21	2,500 pares	1997	El Coecillo	Casual para dama	Local

<sup>a</sup> En esta zona se localiza la mayor parte de las fábricas de zapato pequeñas.

<sup>b</sup> Esta empresa se dedica a la curtiduría, que representa el inicio de la fase de producción del calzado.

Continúa Cuadro 2...

Nombre de la empresa	Nombre del productor	Núm. de trabajadores	Producción semanal	Año de fundación	Ubicación	Tipo de zapato en el que se especializa	Tipo de mercado (local, nacional, internacional)
13. Taller Calzado Moderno	Hilario López	14	1,000 pares	1989	El Cocillo	Casual para dama	Local
14. Taller Calzado Domínguez	Pedro Juárez	11	600 pares	1988	El Cocillo	Casual para dama	Local
15. Calzado León	Miguel Rodríguez <sup>c</sup>	125	75,000 pares	1992	Periferia de León	Variado	Local, nacional e internacional
16. Calzado Gomis <sup>d</sup>	Alfonso Pérez	24	4,500 pares	1993	Zona centro	Niño	Local, nacional e internacional
17. Cheap Shoes	Antonio Rojas	31	5,200 pares	1991	Zona centro	Para hombre	Local, nacional e internacional
18. Calza Lead	Pablo Hernández	28	4,600 pares	1990	El Cocillo	Casual	Local, nacional e internacional

<sup>c</sup> En el caso de la empresa Calzado León, no pudimos contactar al productor por las diferentes actividades que lo ocupaban durante nuestro trabajo de campo; por tanto, la información nos fue proporcionada por el coordinador del área de producción, debido a que lleva varios años trabajando en esta empresa y tiene un amplio conocimiento de las estrategias de producción y comercialización de la misma.

<sup>d</sup> Las empresas 16, 17 y 18, junto con la firma Calzado Amanda (2), están integradas al sistema de empresas que ha desarrollado y coordinado la empresa Calzado León (15). Fuente: Elaboración propia.

en el conocimiento tácito sobre procesos productivos y de trabajo entre los actores locales vinculados a la actividad del calzado. Esto se considera como el *know-how* (Ybarra, 2005) que aprovechan los productores locales para contrarrestar los bajos niveles de educación formal de ellos mismos y los trabajadores de sus fábricas, a través de los altos niveles de socialización del trabajo que se presentan por medio de canales informales de aprendizaje. En este contexto, el capital de los productores no está formado sólo por bienes materiales (maquinaria, dinero, etc.), sino también por un capital intangible, que se compone de experiencias, relaciones, información y conocimientos directamente vinculados al oficio (Saraví, 1994: 92). Así lo afirma el productor de la empresa Calzado Plus, Juan Robles, resaltando la importancia de los canales informales de transmisión del conocimiento en los procesos de aprendizaje: “He adquirido los conocimientos del 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”.

Sin embargo, existe una fuerte desarticulación en la cadena productiva del cuero-calzado que impide a los actores locales movilizar de forma eficiente el conocimiento y los recursos locales. Esta desarticulación se debe, por una parte, a que los zapateros consideran que los insumos que se producen en la localidad son de baja calidad, ello contribuye a justificar la importación de cuero y piel de China; mientras que, por otro lado, los curtidores mencionan que la crisis del encadenamiento productivo entre el cuero y el calzado se debe a la falta de compromiso y lealtad en los pagos de los zapateros hacia los curtidores, situación que imposibilita tener una producción continua para abastecer las necesidades del mercado.

También encontramos que la producción de los zapateros, principalmente de las micro y pequeñas empresas, está subordinada a la comercialización, ya que no existe una cultura de planeación en la organización de sus procesos productivos y, por tanto, los ciclos productivos son muy largos, lo cual provoca una creciente dependencia de éstos frente a los mercados. Sin embargo, los productores de las grandes empresas del sistema basan sus estrategias competitivas en un comportamiento activo frente a los proveedores y comercializadores.

En cuanto a las relaciones laborales, se evidenció que en las micro y pequeñas empresas existe una larga tradición que favorece la *discrecionalidad de los productores* (Saraví, 1994), así como las estrategias que impulsan la precarización del trabajo, basadas en una *flexibilidad defensiva*<sup>18</sup> que

<sup>18</sup> Boyer define la *flexibilidad defensiva* como la competitividad de las empresas mediante estrategias de sobrevivencia, que se obtiene, sobre todo, por una eliminación de los marcos regulatorios en el entorno laboral, basada en la precarización de las condiciones de trabajo (Boyer, 1987; Rosales, 2000).



no les permite introducir cambios significativos en sus procesos productivos, sino adaptarse sólo a los cambios del mercado a corto plazo. Por tanto, constatamos que 11 empresas estudiadas en la primera etapa del trabajo de campo, no dan prestaciones y capacitación a sus trabajadores, pese a que algunas de ellas tienen los recursos para hacerlo. Utilizan como principal estrategia de capacitación el pirateo de trabajadores (*proaching*),<sup>19</sup> el cual consiste en contratar trabajadores que ya han sido capacitados por otra empresa y, por tanto, ahorran los costos que requiere dicha capacitación. En contraste con lo anterior, observamos que las empresas medianas y grandes han introducido cambios más eficientes en sus estrategias laborales, incrementando las prestaciones y la capacitación de sus trabajadores para lograr mayores niveles de producción con calidad.

En este sentido, podemos afirmar que la capacidad productiva del SPCL muestra una heterogeneidad basada en las disparidades entre una empresa y otra respecto a su tamaño. Debido al predominio de las micro y pequeñas empresas, el proceso productivo más frecuente en el sistema se caracteriza por una escasa mecanización y capacitación de los trabajadores, que responde principalmente a formas tradicionales de elaboración del zapato, basadas en el trabajo manual.

En el caso de la innovación, existe también un gran contraste entre las empresas del SPCL. Por un lado están las empresas medianas y grandes que buscan adquirir tecnología moderna para desarrollar un zapato especializado, mientras que el resto de las firmas intenta responder a las demandas del mercado local, mediante estrategias de innovación basadas en procesos de producción tradicionales y precarios. Es importante observar que la imitación es un proceso de innovación ampliamente difundido en el sistema, incluso entre las empresas grandes. Ésta consiste en adaptar innovaciones de otras regiones en la localidad, lo cual impide hablar de un *ambiente innovador* en el sistema, limitando el desarrollo de un calzado original, especializado y altamente competitivo.

De igual forma, las estrategias productivas de las micro y pequeñas empresas están basadas en una fuerte dependencia de la organización y el desarrollo de la unidad doméstica, lo cual se traduce en la concepción de la empresa como un *patrimonio familiar* por parte de los productores locales. Así lo afirma Pedro Juárez, productor de la empresa Calzado Domínguez: “El taller tiene un valor muy grande, ya que es parte de mi vida, pues toda mi familia está inmersa en éste, y además me he dedicado a este tallercito toda mi vida. Vale más que dinero. Tiene un significado personal muy grande. También significa la unión de mi familia”.

<sup>19</sup> Perulli menciona que el *proaching* consiste en una capacitación de las empresas a sus trabajadores que no requiere ningún gasto, para la cual recurren al mercado a fin de pescar a los trabajadores más calificados, por medio del ofrecimiento de salarios más altos (Perulli, citado en Saraví, 1994).

Sin embargo, la percepción de la empresa como un *patrimonio familiar* puede condicionar su continuidad, ya que supone una difícil separación entre la esfera productiva y el ámbito familiar, debido a que, así, los recursos y las decisiones pueden confundirse y comprometer su desarrollo y la relación con las demás empresas del sistema, buscando únicamente el beneficio familiar e impidiendo la cooperación con las firmas que no tengan ningún vínculo con la familia. Aunque si bien lo anterior se ha difundido recientemente como una estrategia de flexibilización productiva entre las micro y pequeñas empresas del sistema, cabe resaltar que la estrecha relación entre las unidades familiar y productiva es un rasgo que ha caracterizado históricamente la organización interna de las empresas de calzado en León, propiciando de esta manera una peculiar dinámica de las relaciones interempresariales basada en valores socioculturales arraigados al territorio.

### **3.2. Las relaciones interempresas**

El trabajo de campo permitió comprender que pese a la existencia de una larga historia económica y social común, caracterizada por una densa red de interacciones personales y una amplia división social del trabajo en el SPCL, las relaciones de cooperación están poco desarrolladas, pues la mayor parte de las empresas realizan casi la totalidad del proceso productivo dentro de sus mismos establecimientos. Esto se debe en buena parte a la apreciación del trabajo individual y/o independiente que existe entre los productores locales, que les impide reconocer las ventajas de la cooperación o el trabajo conjunto en la generación de economías de escala entre empresas de diverso tamaño, lo cual dificulta la cohesión socioproductiva del SPCL. Con respecto a esto, Jesús Castro, de Taller del Calzado, menciona: “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. Porque si les pides ayuda, creen que eres menos bueno para hacer zapato. Sin embargo, esto no quiere decir que no exista la ayuda, porque sí la hay, pero es mínima”.

En este sentido, la *complementariedad productiva* entre firmas es casi inexistente en el SPCL. Acerca de esto, es pertinente citar a Visser (1995) para mostrar la existencia de una *cultura del trabajo de divorcio*, basada en una concepción individualista del mundo, que propicia una mayor desconfianza entre los productores del sistema y les impide llevar a cabo acciones colectivas.

Esta fragmentación que caracteriza a las relaciones entre empresas en el SPCL, se puede explicar en gran parte por cómo se desarrolla la compe-

tencia entre las micro y pequeñas empresas, la cual se centra en la reducción de los precios y la ausencia de estándares de calidad, lo que aumenta los niveles de incertidumbre y provoca el surgimiento de conflictos entre los productores locales. De esta manera, es muy complicado que las empresas establezcan acciones conjuntas que les permitan intercambiar conocimientos y desarrollar los procesos de innovación necesarios para insertarse en mercados altamente competitivos. Por tanto, la competencia desleal<sup>20</sup> es una práctica muy común entre los productores locales, la cual se ha incrementado con la incertidumbre causada por la creciente importación de zapato chino en León y, en consecuencia, ha propiciado una mayor fragmentación del sistema. Al menos 10 de los 14 productores estudiados en la primera etapa del trabajo de campo, admitieron haber tenido una experiencia relacionada con esta práctica. Al respecto, el productor Joaquín Mendoza, del Taller del Calzado Superior, menciona: “Sí, claro. Una vez un productor amigo mío imitó algunos de mis productos y se los vendió mucho más baratos a un cliente que era muy importante para mí. Después de esto estuve a punto de quebrar. Además, ahora muchos de mis clientes prefieren comprar zapato chino”.

Por otra parte, las estrategias competitivas de las grandes empresas, centradas en la calidad del producto y la venta en mercados nacionales e internacionales, impulsan la presencia del SPCL en redes amplias de producción y comercialización. Estas estrategias se presentan, sobre todo, a través de la subcontratación, mediante la cual empresas grandes, por medio de acuerdos formales, se coordinan con empresas de menor tamaño para alcanzar mayores niveles de producción y, a su vez, insertarse en diferentes mercados. Esto proporciona ciertos beneficios a las pequeñas empresas, ya que les permite acceder indirectamente a nuevos mercados y, por tanto, obtener mayores ingresos.<sup>21</sup> Sin embargo, al tener la subcontratación una presencia muy reducida en el sistema, se amplía la fragmentación del mismo por la ausencia de cooperación entre empresas de distintos tamaños.

<sup>20</sup> Se refiere a la imitación de una mercancía producida por una empresa, a fin de venderlo a precios más bajos y, a su vez, ganar más clientes.

<sup>21</sup> Como la experiencia de la empresa integradora Calzado León, que analizamos más adelante, la cual ha fomentado la creación de un sistema de empresas pequeñas basado en la cooperación, para insertarse de forma conjunta en cadenas globales de valor. Una experiencia similar se observó en la industria textil entre Puebla y Tlaxcala, en el periodo 1995-2000, cuando en el contexto del Tratado de Libre Comercio (TLC) experimentó un fuerte auge de relaciones de subcontratación, las cuales desafortunadamente no maduraron en dirección a la conformación de cadenas globales de valor (Rosales, 2003).

### 3.3. *Tejido institucional*

En León existen diversas instituciones que apoyan el desempeño de la actividad productiva del calzado. Aquí analizamos sólo las que han establecido vínculos con las empresas estudiadas en la primera parte de nuestra investigación de campo. Entre éstas se encuentran: el Centro de Innovación Aplicado en Tecnología (Ciatec),<sup>22</sup> la Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado (ANPIC),<sup>23</sup> la Cámara de la Industria del Calzado en Guanajuato (CICEG),<sup>24</sup> y Nacional Financiera (Nafin). Además, la Universidad de León (UDL)<sup>25</sup> es la única institución educativa que ha colaborado con las empresas de la presente muestra.

Aunque diversas instituciones públicas y privadas se encuentran vinculadas a la industria del calzado en la localidad, comprobamos que el apoyo institucional es escaso y, por tanto, los flujos de información son restringidos, ya que existe una clara fragmentación de las relaciones entre las empresas y las instituciones, las cuales, según la perspectiva de los pequeños productores, están dominadas por los intereses de las grandes empresas. Esto ha impedido disminuir la incertidumbre en el SPCL, propiciando así un ambiente socioproductivo limitado para responder a las exigencias de los mercados nacional e internacional.

Sin embargo, observamos algunas acciones institucionales que permiten el aumento de la competitividad del sistema, las cuales han sido desarrolladas por la CICEG mediante el planteamiento de líneas de acción que tratan de impulsar la presencia de las empresas locales en mercados altamente competitivos.<sup>26</sup>

## 4. **Gobernanza industrial: el caso de la empresa integradora Calzado León**

En los apartados anteriores mencionamos que la organización del sistema productivo del calzado en León se caracteriza por una alta desarticulación, propiciada por la escasa cooperación y coordinación entre los actores

<sup>22</sup> Institución enfocada en apoyar el desarrollo tecnológico de las empresas de calzado a través de cursos, capacitaciones y la gestión de recursos estatales y federales: <http://www.ciatec.mx>.

<sup>23</sup> Asociación que promueve la comercialización nacional e internacional de los productos y servicios que ofrecen los proveedores de la industria del calzado: <http://www.anpic.com>.

<sup>24</sup> Institución que fortalece la cadena productiva del calzado a través del apoyo a la producción y comercialización de las empresas afiliadas a ésta, con el fin de desarrollar parámetros de competencia de alta calidad: <http://www.ciceg.org>.

<sup>25</sup> Institución educativa privada que ofrece la carrera de ingeniería industrial con especialidad en el ramo de curtiduría y calzado: [www.universidaddeleon.edu.mx](http://www.universidaddeleon.edu.mx).

<sup>26</sup> Para ver con más detalle los proyectos de reestructuración industrial que ha propuesto la CICEG, véase el proyecto "Procic<sup>3</sup> + Visión 20/20. Una industria de cara al futuro", Fondo Pyme, Gobierno del Estado de Guanajuato (2006).

locales. A continuación mostramos una experiencia opuesta, relacionada con el desarrollo de la empresa integradora Calzado León, la cual ha aprovechado de forma más adecuada los recursos endógenos del sistema, mediante el establecimiento de redes de cooperación y mecanismos de coordinación para conformar un sistema de empresas (a partir de ahora nos referimos a él como subsistema, a fin de no confundirlo con el SPCL) que le permite insertarse de forma exitosa en *cadena global de valor* (CGV).<sup>27</sup> A continuación analizamos las diferentes estrategias de coordinación y/o gobernanza que ha establecido la firma Calzado León entre las empresas del subsistema, para su inserción en redes globales de producción y comercialización.

#### ***4.1. Estrategias competitivas de la empresa Calzado León***

La empresa Calzado León se fundó a principios de los años noventa, como una organización cuyo objetivo era mejorar el bienestar de la familia a la que pertenece. Durante los siguientes años la empresa tuvo altos niveles de producción y se constituyó en una marca de alto prestigio en el mercado nacional del zapato, la cual realizaba casi todo el proceso productivo en la misma planta y contaba con muchos empleados, tanto obreros como especializados. Sin embargo, tuvo una crisis<sup>28</sup> a finales de los años noventa que le ocasionó fuertes pérdidas y la obligó a realizar cambios en la organización.

En este sentido, los dueños de Calzado León decidieron llevar a cabo una reestructuración interna en la empresa, con el fin de minimizar los efectos producidos por la crisis y, a su vez, incursionar en mercados de calzado altamente competitivos. La reestructuración se basó, sobre todo, en crear una empresa integradora<sup>29</sup> que asociara a un conjunto de productores de empresas micro y pequeñas, con el objetivo de elevar su competitividad aprovechando la tradicional división social del trabajo que existe en la localidad, para integrarse así en una CGV del calzado con empresas europeas y asiáticas. Así, Calzado León coordinaría, prestaría servicios especializados y asesoraría tecnológica y administrativamente a

<sup>27</sup> Como se mencionó, el estudio de esta experiencia fue posible con la realización de entrevistas semiestructuradas a cinco productores del sistema de empresas integrado por la firma Calzado León. Cabe resaltar que si bien el sistema de empresas está compuesto por dicha empresa y 10 más, sólo tuvimos acceso a cinco empresas, debido a la poca disponibilidad de tiempo de los productores durante la realización del trabajo de campo.

<sup>28</sup> Provocada en gran parte por la crisis económica de 1995, la cual propició la devaluación del peso mexicano y la contracción del consumo interno, afectando fuertemente a las micro, pequeñas y medianas empresas de calzado por su dependencia del mercado nacional (Martínez, 2007).

<sup>29</sup> Gereffi *et al.* (2005: 79) las definen también como cadenas de valor agregado: "Empresas integradas que comparten tecnología, insumos de trabajo y recursos, las cuales están coordinadas por una empresa líder".

las empresas asociadas, las cuales seguirían conservando su autonomía en sus actividades productivas y administrativas. Al respecto, el coordinador del área de producción de la empresa, Miguel Rodríguez, menciona: “A partir de la crisis que sufrimos en los años noventa, decidimos implantar nuevas estrategias en la empresa, principalmente en el área de producción e innovación, para elevar nuestra calidad de producción y, a su vez, las ganancias; por lo que contratamos a 10 empresas que nos producen diferentes tipos de zapatos a precios más baratos”.

Asimismo, Calzado León ha promovido y difundido intercambios de información y, a su vez, procesos de innovación entre las empresas del subsistema, que le han permitido aprovechar los conocimientos locales en torno a la actividad del calzado. Así, esta empresa ha establecido distintos mecanismos para coordinar las formas de producción y los intercambios de conocimientos entre las empresas del subsistema para integrarse en una CGV.

#### ***4.2. Gobernanza industrial de la empresa Calzado León***

La firma Calzado León se ha integrado a una CGV coordinada por empresas grandes de Japón e Italia, que controlan e integran sistemas de producción y comercialización, sobre todo en capital, conocimiento, tecnología y mercados. Esta cadena se caracteriza por una gran complejidad en las transacciones y relaciones interempresariales que la componen, ya que sus mecanismos de coordinación los desarrollan diversos actores. En este punto, cabe resaltar que la inserción de Calzado León en la CGV se dio en condiciones específicas, mediante el monitoreo y la supervisión de las empresas transnacionales, las cuales le asignan ciertas normas de calidad en producción para el desarrollo de un zapato especializado, como lo afirma Miguel Rodríguez: “Para poder distribuir nuestro zapato en países como Italia o Japón, tenemos que cumplir con normas y diseños de calidad que ellos establecen, pues antes de comprarnos el zapato ellos seleccionan lo que van a comprar entre productos de diferentes países, pues hasta donde yo sé, ellos reciben mucho zapato chino y brasileño”.

De este modo, el éxito que ha tenido la integración de Calzado León en la CGV se ha debido en gran parte a sus estrategias de diferenciación de productos, las cuales responden a las especificidades económicas y socio-culturales del SPCL, integradas mediante el establecimiento de mecanismos de gobernanza industrial con las empresas del subsistema. Estos mecanismos se refieren a la coordinación que realiza Calzado León en los procesos productivos de las empresas integradas, indicando formas, estándares y calidad de producción, lo cual da lugar a una red de relaciones entre firmas con una empresa líder que define las reglas de interacción entre las

mismas. La coordinación que ejerce Calzado León sobre el resto de las firmas se presenta a través de restricciones temporales, fijaciones de volúmenes de producción basados en pedidos, así como intervenciones en los procesos productivos de éstas últimas en cuanto a la definición de modelos, controles de calidad y asesoramiento técnico. Cabe mencionar que la coordinación de Calzado León es ventajosa para ambas partes, tanto para ella misma como para las empresas contratadas. Por un lado, a la empresa integradora le permite flexibilizar sus procesos de producción; mientras que a las empresas pequeñas les ayuda a incentivar el aprendizaje tecnológico para el desarrollo constante de innovaciones, lo cual les posibilita integrarse en mercados más especializados. Con base en esto, el productor Pablo Hernández, de la empresa Calza Lead, menciona: “Hacerle zapato a Calzado León implica innovar siempre, porque a cada rato nos están cambiando los diseños que les debemos fabricar; sin embargo, esto nos ayuda a ser más productivos y que nuestro zapato se venda en otras partes del mundo”.

La estrategia de gobernanza industrial de la empresa Calzado León ha dado lugar a nuevas formas de organización de sus procesos productivos, pero, especialmente, ha propiciado una configuración territorial específica que se cristaliza en el subsistema que ella misma coordina. Esta estrategia se ha basado, en buena medida, en los mecanismos de coordinación que impulsan los intercambios de conocimiento entre las empresas del subsistema.

#### ***4.3. Mecanismos de coordinación para el intercambio de conocimientos***

La empresa Calzado León ha establecido normas y mecanismos de coordinación como estrategia para desarrollar redes de cooperación que faciliten el intercambio de conocimientos y tecnología entre las empresas del subsistema, con el fin de aminorar los riesgos de la incertidumbre en los mercados, y de esta forma inhibir las dinámicas de competencia destructiva o desleal que pueden limitar su desarrollo. Así, dichos mecanismos de coordinación han facilitado la articulación de los recursos y competencias de distintas empresas para implementar acciones colectivas que mejoran la eficiencia económica del subsistema en su conjunto. Al respecto, Miguel Rodríguez aclara: “Nosotros le recomendamos a las empresas que nos producen que se presten maquinaria o intercambien información sobre los procesos de producción. Además, en épocas de alta demanda les pedimos, a veces, que produzcan de manera conjunta con otros productores”.

De igual forma, Alfonso Pérez, de Calzado Gomis, asevera: “Nuestra competencia con las demás empresas es sana, pues acostumbramos inter-

cambiar materiales e información para los procesos de producción, ya que una de las condiciones que nos ha puesto la empresa Calzado León es mantener una cooperación con los demás productores”.

En este sentido, el conocimiento tácito se transmite entre las empresas del subsistema mediante la coordinación de Calzado León, la cual promueve la transferencia de información particular de procesos específicos mediante el desarrollo de mecanismos de cooperación que impulsan una mayor interacción y comunicación.

Por otro lado, el establecimiento de normas y mecanismos de coordinación de la empresa Calzado León no es la única vía por la cual se ha integrado el subsistema; también algunos elementos del ambiente sociocultural local (confianza e identidad territorial) han sido de gran relevancia para el desarrollo de los mecanismos de gobernanza industrial de esta firma.

#### **4.4. Ambiente sociocultural del subsistema**

Los conocimientos de los productores locales son un recurso estratégico del subsistema, los cuales se movilizan y potencializan a través de las redes establecidas entre ellos, que permiten el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivos, dando como resultado el *upgrading*<sup>30</sup> del sistema hacia el desarrollo de la innovación. Esto es posible en gran medida por la atmósfera industrial<sup>31</sup> que está presente en dicho sistema, la cual ha favorecido que los conocimientos tácitos que comparten los actores se conviertan en un bien para el mismo.

En este punto, es importante resaltar la importancia de algunos elementos del contexto sociocultural del SPCL para la articulación del subsistema. La identidad y la ética del oficio son valores culturales que han permitido desarrollar la confianza entre los productores. Por tanto, argumentamos que la movilización adecuada de los valores culturales permite hablar de un *capital social* que facilita el establecimiento de redes de cooperación.<sup>32</sup> En este sentido, la confianza es un elemento fundamental que ha permitido mayor acceso a recursos, información y conocimientos, mediante una reciprocidad que se expresa en intercambios no mercantiles que dan lugar a una densa red de relaciones sociales. Así, esta red se cons-

<sup>30</sup> Humphrey y Schmitz (2001) definen el *upgrading* como la interacción entre agentes para generar conocimientos y el desarrollo de procesos de aprendizaje formales e informales.

<sup>31</sup> Este término hace referencia al conjunto de pautas, normas y valores culturales que facilitan la confianza entre los actores de un contexto socioterritorial determinado, la cual favorece el establecimiento de redes que promueven la innovación (Becattini, citado en Méndez, 2002).

<sup>32</sup> El capital social se compone del conjunto de relaciones sociales y valores culturales que se constituyen como recursos activos para el subsistema, al estimular la confianza entre los productores del mismo (Sáinz, 2004).



tituye como un recurso potencialmente a disposición de los productores; es decir, en una forma de capital social que promueve la acción colectiva en el subsistema. Esto se relaciona con lo que menciona el coordinador de área de producción de Calzado León, Miguel Rodríguez: “Nuestra relación con las demás empresas es buena, excelente diría, porque tenemos contratos formales con ellas, pero también existen relaciones más personales; es decir, a veces contactamos con ellas sin necesidad de firmar algo”.

De igual manera, la percepción de los productores como parte integral del subsistema ha propiciado una mayor cohesión del mismo. Esta percepción responde, en gran medida, a su *identidad socioterritorial* (Giménez, 2000), configurada por su sentimiento de pertenencia al grupo de empresas en el cual se integran y a la ciudad de León como el territorio específico en el cual llevan a cabo sus estrategias conjuntas, lo cual les ha permitido reconocer las ventajas de la cooperación con otros productores por medio de la participación social y cultural en el subsistema, mediante el intercambio de experiencias, expectativas, conocimientos, prácticas, valores y recursos, para generar así las sinergias adecuadas que les posibilitan integrarse en una CGV.

#### ***4.5. Mecanismos formales e informales de coordinación del subsistema***

En el desarrollo del subsistema coordinado por la firma Calzado León también ha sido relevante el papel de las instituciones, tanto formales como informales, las cuales han posibilitado que se lleven a cabo las estrategias competitivas del mismo. El apoyo recibido de las instituciones públicas y privadas ha impulsado que Calzado León se posicione de mejor forma en la CGV. Aquí es importante mencionar los distintos papeles que han desempeñado dichas instituciones. En el caso de las públicas, han apoyado a esta empresa sobre todo en las áreas de innovación y créditos. Por su parte, las instituciones privadas, en especial la CICEG, han contribuido de forma más directa para que Calzado León se integre en redes de producción y comercialización altamente especializadas. En este punto debemos aclarar que la relación de las pequeñas empresas del subsistema con estas instituciones se ha establecido a través de la mediación de la firma Calzado León, la cual coordina e integra las necesidades de las mismas.

Las instituciones públicas que han contribuido a la formación de la red de empresas de Calzado León son: el Ciatec y Nafin, las cuales han facilitado el desarrollo de capacidades competitivas entre las firmas del subsistema. El Ciatec se ha convertido en pieza clave de la dinámica del mismo, ya que constantemente le proporciona a Calzado León información tecnológica sobre los procesos productivos del zapato. Al respecto,

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

De igual forma, Nafin ha impulsado la competitividad del sistema de empresas a través de financiamientos por medio de créditos a Calzado León. Así, este organismo ha apoyado a la firma en las épocas de crisis. Aclaramos esto con las palabras de Miguel Rodríguez: “El dinero que nos prestó Nafin nos permitió salir de las crisis en que estuvimos, pues nos ayudó en momentos en los cuales la situación era muy difícil. Ahora todavía le solicitamos créditos cuando lo necesitamos”.

Por otro lado, la empresa Calzado León se ha asociado a la CICEG, institución privada que ha impulsado que en el subsistema existan mecanismos de competencia acordes a los parámetros de la competencia global, mediante la información que ésta le proporciona a la empresa líder, la cual, a su vez, la difunde entre las demás firmas.

En la relación del subsistema con las instituciones locales públicas y privadas, la mediación de la firma Calzado León ha sido de vital importancia, como agente que coordina las necesidades de los productores, promoviendo y difundiendo entre éstos la información y el conocimiento proporcionados por las instituciones.

Por otro lado, la cohesión del subsistema ha sido propiciada también por la presencia de relaciones de amistad o compadrazgo, las cuales impulsan la aparición de redes informales de cooperación dentro del mismo. La respuesta del productor Emanuel Robles, de Calzado Amanda, ilustra lo anterior: “Nos hemos hecho muy buenos amigos de los productores de las otras fábricas que trabajan con Calzado León, pues así nuestra relación ya no se queda sólo en las fábricas, sino que también asistimos a fiestas, reuniones, comidas y eventos juntos. De hecho, es en estos eventos donde aprendemos más de los demás y adquirimos más confianza con ellos. Así, para nosotros es fácil compartir información o prestarnos maquinaria y materiales, pues confío que todavía no hay malicia entre nosotros”.

En esta respuesta el productor acentúa indirectamente la presencia de relaciones informales de cooperación, las cuales han funcionado como redes personales que permiten la movilización de conocimientos, experiencias, información y recursos dentro del subsistema. Por tanto, estas redes posibilitan los préstamos de dinero, herramientas, materiales, el asesoramiento tecnológico y la enseñanza del oficio, impulsando de esta manera acciones colectivas entre los productores (Saraví, 1998).

En síntesis, con base en la experiencia que acabamos de mostrar, consideramos importante reconocer la función del territorio como un ele-

mento activo en la construcción de una CGV, ya que si bien Calzado León sigue normas y estándares de innovación de las empresas globales de la cadena, es en el entorno local donde se desarrollan sus capacidades competitivas en función de los recursos endógenos que moviliza mediante la coordinación que establece entre el grupo de productores que se integran al subsistema.

### Consideraciones finales

El concepto de sistema productivo local es relevante para comprender la diversidad de vínculos socioterritoriales entre empresas, que dan lugar a diferentes formas de organización del trabajo y/o la producción en torno a la industria del calzado en León. Este concepto permite analizar la articulación de los factores endógenos (sociales, culturales, económicos, históricos e institucionales) que han intervenido en el desarrollo de la especialización productiva del calzado en la localidad. Asimismo, a través de su vinculación con los conceptos de cadenas globales de valor y de gobernanza industrial, podemos explicar el papel de una empresa integradora que ha establecido mecanismos de coordinación y cooperación con un grupo de empresas locales para movilizar los recursos endógenos vinculados a la actividad del calzado e integrarse de forma competitiva a la globalización.

De esta forma, analizamos la dinámica y configuración del sistema productivo local del calzado como un proceso que presenta diversas formas de organización, como consecuencia de las diferentes acciones e interacciones entre los actores locales (empresas e instituciones), y su relación con el exterior. Por tanto, el hallazgo más importante de la presente investigación consiste en mostrar que la articulación de recursos locales y globales por parte de un grupo de actores del sistema, propicia la aparición de dinámicas diferenciadas en su interior, que no sólo le otorgan una mayor complejidad a su organización y funcionamiento, sino que permiten observar la posibilidad de una dirección distinta a la que ha predominado en el panorama económico-territorial del área de estudio.<sup>33</sup>

En esta línea de argumentación, evidenciamos que el sistema productivo del calzado en León se constituye por dos procesos contrapuestos y simultáneos. Por un lado, encontramos que las micro y pequeñas empresas constituyen un tejido socioproductivo fuertemente desarticulado por

<sup>33</sup> A diferencia de la mayoría de las investigaciones que se han elaborado en torno a las dificultades de integración y conformación de cadenas de producción en la manufactura del zapato en León, Guanajuato (Rabelloti, 1995, 1997; Brown y Domínguez, 1999; Martínez, 2007), esta investigación muestra con mayor detalle que existen experiencias que sí han logrado conformar cadenas de valor, aprovechando las características que conforman el sistema productivo local.

los bajos niveles de cooperación y apoyo institucional que presentan, característica que predomina en el área de estudio y que impide la coordinación del sistema en su conjunto. Si bien los productores locales comparten una identidad socioterritorial que los impulsa a establecer redes informales de cooperación y socializar el oficio, existen dificultades de coordinación por el surgimiento de conflictos relacionados con el egoísmo y la falta de conciencia acerca de las ventajas de la acción colectiva para organizar la producción local y afrontar de mejor manera la competencia internacional. Esta fragmentación socioproductiva también se propicia por la utilización del conocimiento tácito como un recurso para el beneficio individual de los productores, lo cual genera una lógica de *encierro*<sup>34</sup> en el sistema ante su incapacidad de respuesta a los cambios del mercado internacional. Esto se agudiza con las débiles relaciones que existen entre este tipo de empresas y las instituciones locales de fomento al desarrollo económico. Además, estas empresas presentan altos niveles de informalidad en sus relaciones laborales, que se traducen en condiciones precarias de trabajo por la falta de capacitación y prestaciones para los empleados, lo que, junto con su escaso desarrollo tecnológico, propicia una competitividad limitada.

Por otro lado, el subsistema coordinado por la firma Calzado León muestra una mayor complementariedad productiva con base en la división del trabajo, la difusión de la información, el desarrollo de la confianza y los lazos de cooperación entre los productores que lo componen. El subsistema presenta una cohesión socioterritorial basada en los mecanismos de coordinación que establece Calzado León para fomentar redes de conocimientos específicos en cuanto a la elaboración del zapato, que le permiten desarrollar el conocimiento adecuado para integrarse en una cadena global de valor coordinada por empresas de Italia y Japón. En este caso, las relaciones entre las instancias de coordinación económica (la empresa) y socioinstitucional (las instituciones encargadas de facilitar el desempeño económico de la actividad del calzado) han sido muy distintas a las del resto de las micro y pequeñas empresas, y por tanto, se han desarrollado las posibilidades de una organización económico-territorial con mayores niveles de participación en los mercados internacionales y de mayor organización de la división del trabajo entre las empresas locales. Todavía es necesario analizar con mayor profundidad y a más largo plazo, las formas de incorporación de la empresa integradora Calzado

<sup>34</sup> Se refiere a la ausencia de redes de aprendizaje que impulsen la innovación en los SPL, así como su inserción en mercados globales. Esto propicia que en el sistema predominen las acciones de competencia destructiva que encapsulan a la producción y el mercado, lo cual limita el desarrollo territorial ante la incapacidad de los actores locales para comunicarse eficientemente con el exterior (Boschma, 2005).

**Cuadro 3**  
**Comparación de las diferentes dinámicas del sistema productivo del calzado de León**

<i>Características socioproductivas</i>	<i>Sistema productivo del calzado en León (SPCL)</i>	
	<i>Micro y pequeñas empresas</i>	<i>Sistema de empresas integrado por la firma Calzado León</i>
Especialización productiva	Tradicional	Moderna y tradicional
Cadena productiva	Desarticulada	Articulada
Relaciones laborales	Alta informalidad Precarización del trabajo Bajos niveles de capacitación Flexibilidad defensiva	Flexibilidad ofensiva, con algunos casos de informalidad en las pequeñas empresas
Procesos de innovación	Precarios y tradicionales, basados en la imitación: <i>ambiente imitador</i>	Moderna y tradicional Diseño compartido por todas las empresas del sistema Conocimientos especializados transmitidos por empresas extranjeras: <i>ambiente innovador</i>
Relaciones interempresas	Fragmentadas Basadas en el trabajo individual Inexistencia de redes formales de aprendizaje Redes informales de aprendizaje	Alta complementariedad productiva Alta densidad de intercambios de conocimiento Alta socialización del oficio
Apoyo institucional	Escaso o casi nulo	Muy alto, a través de la mediación de la empresa Calzado León

Fuente: Elaboración propia.

León a la gobernanza industrial de las empresas globales con las que se ha coordinado; sin embargo, para los fines de esta investigación, ha sido fundamental contrastar esta experiencia con lo que ha predominado en el panorama socioproductivo del área de estudio.

Los dos procesos que analizamos muestran la complejidad con la que un mismo territorio puede dar lugar a formas de organización productiva diferentes, que definen la configuración del SPCL (cuadro 3). Por una parte, un grupo de productores aprovecha de manera adecuada las características socioterritoriales del sistema para integrarse exitosamente a la globalización, mediante las cadenas globales de valor; mientras que otros productores se encapsulan en una competencia destructiva. Por tanto, argumentamos que los valores socioculturales y la experiencia en el oficio del calzado (la proximidad geográfica, social y cultural) que comparten los productores de las micro y pequeñas empresas han sido insuficientes

para impulsar los acuerdos y la cooperación; y más bien es la coordinación entre empresas locales y globales (proximidad organizacional), a través de la empresa integradora Calzado León y las firmas extranjeras con las que se relaciona, la que ha propiciado la aparición de acciones colectivas que benefician al sistema productivo. Esto evidencia la variedad de situaciones en las que distintas formas de proximidad definen cómo se articula el sistema en su conjunto.

### **Bibliografía**

- Benko, George y Alain Lipietz (1995), “De la regulación de los espacios a los espacios de la regulación”, *Diseño y Sociedad*, 5, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México, pp. 4-11.
- Benko, George (2006), “Distritos industriales y gobernanza de las economías locales. El caso de Francia”, *Economía Industrial*, 359, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, Madrid, pp. 113-125.
- Boyer, Robert (1987), *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Boschma, Ron (2005), “Proximity and Innovation: A Critical Assessment”, *Regional Studies*, 39, Regional Studies Association, Londres, pp. 31-74.
- Brown, Flor y Lilia Domínguez (1999), “¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato”, *Acta Sociológica*, 25, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 25-43.
- Calleja, Margarita (1980), “Unidad doméstica y organización del trabajo de la industria del calzado de León, Gto.”, tesis de licenciatura, Universidad Iberoamericana, México.
- Calleja, Margarita (1994), *Microindustria: principios y soporte de la gran empresa. La producción del calzado en León, Gto.*, Universidad de Guadalajara, México.
- Ciatec (Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado), <<http://www.ciatec.mx>>, julio de 2008.

CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato), <<http://www.ciceg.org>>, julio de 2008.

Courlet, Claude y Bernand Pecqueur (1994), "Sistemas industriales en Francia: un nuevo modelo de desarrollo", en Georges Benko y Alain Lipietz (coords.), *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Ediciones Alfons El Magnámin-Generalitat Valencian, Valencia, pp. 59-80.

Dei-Ottati, Gabi (2006), "El efecto distrito: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas", *Economía Industrial*, 359, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, Madrid, pp.73-79.

Garófoli, Gioacchino (1994), "Los sistemas de pequeñas empresas: un caso paradigmático de desarrollo endógeno", en Georges Benko y Alain Lipietz (coords.), *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Ediciones Alfons El Magnámin, Generalitat Valencian, Valencia, pp. 59-80.

Gereffi, Gary (1999), "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain", *Journal of International Economics*, 48 (1), Elsevier, Atlanta, pp. 37-70.

Gereffi, Gary (2001), "Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización", *Problemas del Desarrollo*, 32 (125), Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 9-37.

Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, 12 (1), Routledge, Londres, pp. 78-104.

Gibbon, Peter (2000), "Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries", CDR Working Paper, núm. 02, Center for Development Research, Copenague, pp. 1-27.

Gilly, Jean-Pierre y Yannik Lung (2004), "Proximités, secteurs et territoires", ponencia presentada en Quatrimies Journées de la Proximité, IDEP-LEST-Greqam-Grupo Dynamiques de Proximité, Marsella, 17-18 de junio.

- Giménez, Gilberto (2000), "Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural", en Rocío Rosales (coord.), *Globalización y regiones en México*, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 19-52.
- Giuliani, Elisa, Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti (2004), "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters", *Quaderno*, 72, Università del Piemonte Orientale, Vercelli, pp. 1-41.
- González, Darío (2008), "Polarización regional entre Puebla y Tlaxcala", tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco-Conacyt, México.
- Helmsing, Bert (1999), "Teorías del desarrollo industrial y regional y políticas de segunda y tercera generación", *EURE*, xxv (75), Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, pp. 1-35.
- Helmsing, Bert (2002), "Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado", *EURE*, xxviii (84), Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, pp. 1-48.
- Huelva, Daniel (2002), "La perspectiva institucionalista del desarrollo regional: una crítica constructiva", *Ekonomiaz*, 49, Universidad de Sevilla, Sevilla, pp. 238-255.
- Humphrey, John y Hubert Schmitz (2001), "Governance in Global Value Chains", *IDS Bulletin*, 32, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, pp. 1-16.
- Humphrey, John y Hubert Schmitz (2004), "Chain governance and upgrading: Taking stock", en H. Schmitz (coord.), *Local enterprises in the Global Economy: Issues of governance and Upgrading*, Elgar, Cheltenham, pp. 349-381.
- Justo, Rachida (2004), "Beyond the Local Production System Model: towards an approach combining local and global sources of competitiveness", conferencia presentada en Clusters, Industrial Districts and firms: the Challenge of Globalization, Modena.
- Lagendijk, Arnoud y Anne Lorentzen (2007), "Proximity, Knowledge and Innovation in Peripherals Regions. On the intersection be-



tween Geographical and Organizational Proximity”, *European Planning Studies*, 15 (4), Routledge, Oxford, pp. 457-466.

Labarthe, Cruz (1985), *Notas sobre el proceso de industrialización de León: autobiografía de un obrero del calzado*, El Colegio del Bajío, León.

Lipietz, Alain y Daniel Leborgne (1990), “Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación. Algunas consecuencias espaciales”, en Francisco Alburquerque Llorens, Carlos A. de Mattos y Ricardo Jordán Fuchs (coords.), *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*, ILPES-ONU-Pontificia Universidad Católica de Chile-Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, pp. 75-98.

Lorentzen, Anne (2007), “The Spatial dimension of Innovation. Embedding proximity in socio-economic space”, ponencia presentada en la International Conference 2007 European Network for Industrial Policy, abril, Aalborg University, Aalborg, Dinamarca.

Lozano, Katia (2006), “La relación local-global y la perspectiva de los sistemas productivos locales”, ponencia presentada en el segundo Encuentro Internacional sobre Desarrollo Local en un Mundo Global, 4-22 de diciembre, Universidad de Málaga.

Lozano, Katia (2007), “Los sistemas productivos locales y la innovación en la construcción del territorio: el caso de la industria mueblera en Jalisco, México”, *Economía Informa*, 345, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 177-201.

Martínez, Adriana (2006), *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-Gobierno del Estado de Guanajuato-Plaza y Valdés, México.

Martínez, Adriana (2007), “¿Es factible hablar de un distrito industrial del calzado en León, Gto.?” *Economía Informa*, 345, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 144-176.

Méndez, Ricardo (2002), “Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes”, *EURE*, xxviii (84), Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, pp. 1-25.

- Neffa, César (2006), “Evolución conceptual de la teoría de la regulación”, en Enrique de la Garza (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, Barcelona-México, pp. 183-206.
- Oerlemans, Leon A. y Marius Meeus (2004), “Do organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?”, *Regional Studies*, 39, Regional Studies Association, Londres, pp. 89-104.
- Pecqueur, Bernand (2004a), “Le tournant territorial de l’économie mondiale”, ponencia presentada en el coloquio Mutations régionales au sein, 72 Congres de l’Acfas, La société des savoirs, 10-14 de mayo, Montreal.
- Pecqueur, Bernand (2004b), “Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire”, *Revue Géographie et Culture*, 49, Université Joseph Fourier, Grenoble, Francia, pp. 71-86.
- Procić<sup>3</sup> + Visión 20/20 (Programa de Competitividad Internacional para Desarrollar el *Cluster* o Distrito Industrial del Cuero-Calzado del Estado de Guanajuato) (2006), *Una industria de cara al futuro*, Fondo PYME, Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Rabellotti, Roberta (1995), “Is there an ‘Industrial District Model’? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared”, *World Development Studies*, 23 (1), University of Sussex-Bocconi University, Sussex-Milán, pp. 29-41.
- Rabellotti, Roberta (1997), *External economics and cooperation in industrial districts. A comparison of Italy and Mexico*, University of Padua-Macmillan, Padua-Londres, pp. 1-131.
- Ramírez, Blanca (2000), “Distritos industriales o metrópolis ampliadas. Una aproximación al caso de Querétaro”, en Rocío Rosales (coord.), *Globalización y regiones en México*, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 239-263.
- Rivera, Miguel Ángel (2007), “Cadenas globales de producción y núcleo endógeno: las empresas doméstico-locales en el norte de México”, *Economía Informa*, 348, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 81-92.

- Rosales, Rocío (2000), "La industrialización defensiva en Tlaxcala: redes sociales y productivas", en Rocío Rosales (coord.), *Globalización y regiones en México*, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 219-238.
- Rosales, Rocío (2003), "Tlaxcala, ¿un distrito industrial?", *Sociológica*, 18, 51, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México, pp. 131-163.
- Rosales, Rocío (2006), "Geografía económica", en Daniel Hiernaux y Alicia Lindón (coords.), *Tratado de geografía humana*, Anthropos-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, Barcelona-México, pp. 303-319.
- Sáinz, Juan Pablo (2004), "Globalización y comunidad: notas para una sociología económica local", en María de los Ángeles Pozas, Mora Salas Minor y Juan Pablo Sáinz, *Cuadernos de Ciencias Sociales*, 134, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, San José, pp. 65-95.
- Saraví, Gonzalo (1994), *Redescubriendo la microindustria: dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Saraví, Gonzalo (1998), "Cultura empresarial en un distrito industrial mexicano: comunidad y relaciones Interfirmas", ponencia preparada para la Meeting of the Latin American Studies Association, University of Texas at Austin.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Guanajuato, <<http://sde.guanajuato.gob.mx>>, enero de 2008.
- Sforzi, Fabio (2007), "Del distrito industrial al desarrollo local", en Rocío Rosales Ortega (coord.), *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*, Miguel Ángel Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, pp. 27-50.
- Sturgeon, Timothy (2008), "From Commodity Chains to Value Chain: Interdisciplinary Theory Building in an age of Globalization", Working Papers, núm. 08-001, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.

Tremblay-Diane, Gabrielle Klein, Juan Luis Fontan, Jean-Marc y Serge Rousseau (2004), "Territorial proximity and innovation: a Suvey of Montreal Region", *Research Note*, núm 2004-06A, Télé-Université du Quebec en Montreal, pp. 1-18.

Universidad de León, <www.universidaddeleon.edu.mx>, julio de 2008.

Vallejo, Aldo (1997), *Les processus culturels et institutionnels dans development. Le cas de petites et micro-enterprises au Pérou*, Université Pierre-Mendés, Grenoble II.

Vázquez-Barquero, Antonio (1997), "Gran empresa y desarrollo endógeno. La convergencia estratégica de las empresas y territorios ante el desafío de la competencia", *EURE*, xxiii (70), Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, pp.1-19.

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

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

*Recibido:* 22 de julio de 2009.

*Reenviado:* 9 de julio de 2010.

*Aceptado:* 13 de diciembre de 2010.

**Víctor Manuel Velázquez-Durán.** Es estudiante de maestría en el programa de geografía de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Licenciado en geografía humana por la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. Sus líneas de investigación son: instituciones y sistemas productivos locales.

**Rocío Rosales-Ortega.** Es profesora-investigadora titular de tiempo completo en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa; es licenciada en sociología por la UNAM; maestra en planeación regional por el Institute of Social Studies, La Haya, Holanda, y doctora en geografía por la UNAM. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), nivel I. Sus líneas de investigación son: distritos industriales y sistemas locales, desarrollo local, espacio, género y trabajo. Entre sus publicaciones

recientes destacan: “Geografía económica”, en Daniel Hiernaux y Alicia Lindón (dirs.), *Tratado de geografía humana*, Anthropos-UAM, Iztapalapa, Barcelona-México, pp. 127-144 (2006); en coautoría, “Desarrollo local y género: mujeres microempresarias en Tlaxcala”, en Rocío Rosales Ortega (coord.), *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*, Miguel Ángel Porrúa-UAM, Iztapalapa, México, pp. 199-224 (2007); “Desarrollo local: un camino para la investigación en la relación territorio y actores sociales”, en Rocío Rosales Ortega (coord.), *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*, Miguel Ángel Porrúa-UAM, Iztapalapa, México, pp. 5-23 (2007); “Género. Su indisciplina, múltiples significados y problemas”, en Gina Zabudovsky (coord.), *Sociología y cambio conceptual*, Siglo XXI, México, pp. 171-207 (2007).