

## Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato

**Rodríguez González, Juan Antonio; Tagle Zamora, Daniel; Granados Márquez, Gustavo**

Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato

Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 8, núm. 22, 2020

Universidad Nacional Autónoma de México, México


**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457662386033>

**DOI:** <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76844e22.76844>


# Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato

Business strategies in the face of Covid-19: the case of Tanning Industry in León, Guanajuato

Juan Antonio Rodríguez González <sup>a</sup>  
ja.rodriguezgonzalez@ugto.mx  
Universidad de Guanajuato, México

 <https://orcid.org/0000-0003-3409-1951>

Daniel Tagle Zamora <sup>b</sup> datagle@ugto.mx  
Universidad de Guanajuato, México

 <https://orcid.org/0000-0002-6203-7429>

Gustavo Granados Márquez <sup>c</sup> recursoshumanos@cicur.org  
Cámara de la Industria de Curtiduría del estado de Guanajuato, México

 <https://orcid.org/0000-0002-7544-7187>

Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 8, núm. 22, 2020

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Recepción: 02 Septiembre 2020  
Aprobación: 22 Noviembre 2020  
Publicación: 10 Diciembre 2020

DOI: <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76844e22.76844>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457662386033>

## Resumen:

**Objetivo:** analizar qué estrategias han implementado los empresarios del sector curtidor en León, Guanajuato ante la COVID-19, para conocer cómo han sobrevivido a la crisis sanitaria y económica en el 2020.

**Diseño metodológico:** se trata de un estudio descriptivo, en el cual se capta el deterioro económico causado por el problema de salud mundial mediante la aplicación de una encuesta a los actores económicos de esta industria. Así como entrevistas al director y al coordinador de Recursos Humanos de la Cámara de la Industria de la Curtiduría (Cicur).

**Resultados:** estos muestran las múltiples afectaciones económicas que se traducen en disminución de la producción y pérdida de empleos con una elevada incertidumbre para la reapertura, así como las estrategias que los empresarios del sector han implementado.

**Limitaciones:** si bien la interacción cara a cara con los actores del proceso productivo es fundamental, debido a la contingencia sanitaria tuvimos que acudir de manera conjunta con la Cicur a las plataformas virtuales para la aplicación de la encuesta. Dicho instrumento fue diseñado en equipo por la Cicur y los investigadores, siendo estos últimos los encargados de analizar los resultados y emitir un informe de estos.

**Hallazgos:** ante la crisis derivada de la COVID-19, los empresarios de la industria de la curtiduría en León, Guanajuato han implementado estrategias de sobrevivencia para mantener la producción. Asimismo, tanto los gobiernos locales como los actores productivos locales, han implementado estrategias encaminadas al fortalecimiento de las dinámicas económicas locales.

**Palabras clave:** COVID-19, industria de la curtiduría, impacto económico, estrategias empresariales.

## Abstract:

**Purpose:** Analyze what strategies have been implemented by entrepreneurs in the tanning sector in León, Guanajuato in the face of COVID-19, to know how they have survived the health and economic crisis in 2020.

**Methodological design:** it is a descriptive study, in which the economic deterioration caused by the global health problem is captured by applying a survey to the economic actors in this industry. As well as interviews with the Director and the Human Resources Coordinator of the Chamber of the tannery industry (CICUR).

**Results:** these show the multiple economic effects that translate into a decrease in production and loss of jobs with high uncertainty for the reopening, as well as the strategies that businessmen in the sector have implemented.

**Limitations:** Although face-to-face interaction with the actors in the production process is essential, due to the health contingency we had to go together with the CICUR to the virtual platforms for the application of the survey. This instrument was designed as a team by the CICUR and the researchers, the latter being in charge of analyzing the results and issuing a report on them.

**Findings:** Faced with the crisis derived from COVID-19, businessmen in the tannery industry in León, Guanajuato, have implemented survival strategies to maintain production. Likewise, both local governments and local productive actors have implemented strategies aimed at strengthening local economic dynamics.

**Keywords:** COVID-19, Tannery Industry, Economic Impact, Business Strategies.

## INTRODUCCIÓN

El mundo transita por una crisis económica sin precedentes a casi un siglo de la crisis de 1929, pero en esta ocasión el detonante es un problema de salud pública provocado por un coronavirus descubierto recientemente que la Organización Mundial de Salud [OMS] denomina como SARS-CoV-2 (OMS, 2020), el cual causa la enfermedad COVID-19. Las estimaciones del efecto de la COVID-19 en la economía global son incompletas y varían ampliamente. Según Shaker, se estima que 1 600 millones de personas que operan en la *economía informal* han sufrido daños masivos en su capacidad para ganarse la vida. De hecho, se observan cambios importantes en los objetivos, reglas de decisión y las estrategias de las empresas internacionales y las locales (Shaker, 2020). La COVID-19 ha puesto en jaque a las economías del orbe, sobre todo porque su nivel de contagio de humano a humano es sumamente alto; es por esto que la OMS ha establecido rígidos protocolos de distanciamiento social. En México el impacto de la COVID-19 se ha reflejado con el cierre parcial de los principales sectores de la economía; como son, el industrial, comercial y de servicios.

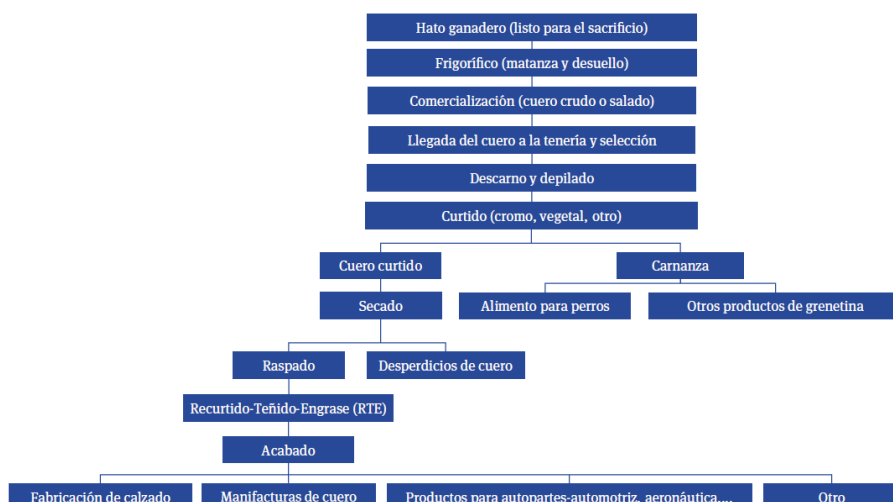
La industria de la curtiduría es importante para el estado de Guanajuato, especialmente para el municipio de León, pues además de ser un subsector manufacturero con tradición, mantiene alta relevancia para otros sectores: calzado, marroquinería, automotriz, aeroespacial y muebles, entre otros (Carrillo, Azamar y Cervantes, 2017). Recientemente la industria de la curtiduría está padeciendo el cierre parcial de sus actividades productivas, con la subsecuente pérdida de ingresos y empleos, esto asociado a las medidas sanitarias para limitar el contagio de la COVID-19. Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo investigar el impacto de la COVID-19 en este sector, partiendo del supuesto de que las estrategias empresariales en esta crisis fueron implementadas para continuar con el proceso productivo, no para incrementar la productividad o la competitividad de sus empresas. Este

texto surge de una investigación de tipo descriptivo causal, en la cual se identificaron tres momentos durante su recorrido: *a)* el primero, referente al encuadre teórico y las categorías de análisis seleccionadas para relacionar el fenómeno de la emergencia sanitaria en las unidades económicas de la industria de la curtiduría; *b)* el segundo, la elaboración y aplicación de una encuesta enviada a las empresas asociadas a la Cámara de la Industria de la Curtiduría del estado de Guanajuato (Cicur), utilizando la herramienta virtual Google Forms (mediante este mecanismo se conocieron de primera mano las afectaciones en las empresas asociadas a la Cámara, por la suspensión parcial de labores); y *c)* el tercero, la presentación y discusión de la información obtenida de los cuestionarios para relacionarla con el marco analítico.

El texto se estructura de la siguiente manera: en un primer apartado se estableció una caracterización de la zona de estudio, realizando un acercamiento a los indicadores económicos del sector curtidor en México y León; en el segundo apartado se estableció el acercamiento teórico, considerando a las estrategias empresariales, en un esfuerzo de los productores del sector por establecer acciones, mayormente de sobrevivencia ante la emergencia sanitaria; en el tercer apartado se hace una narrativa de los diversos actores económicos y empresariales para establecer el panorama del impacto en los indicadores en el 2020 debido a la COVID-19; en los apartados cuatro y cinco se incluye la metodología y los resultados de la aplicación de la encuesta a los agremiados de la Cicur; en el último apartado se cierra con la discusión y las conclusiones.

#### CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA CURTIDORA DE LEÓN

La actividad de la curtiduría consiste en el proceso productivo de transformar los cueros crudos (o verdes salados) en pieles terminadas. En esencia, sigue siendo un proceso artesanal que toma el cuero *en sangre* o *verde salado* y lo convierte en cuero *wet blue*, este último a su vez pasa por los procesos finales de recurtido, teñido, engrase y acabado que permitirán que sea usado como insumo por otros sectores como el automotriz, calzado, marroquinería, vestido, mueblería y aeroespacial, principalmente.

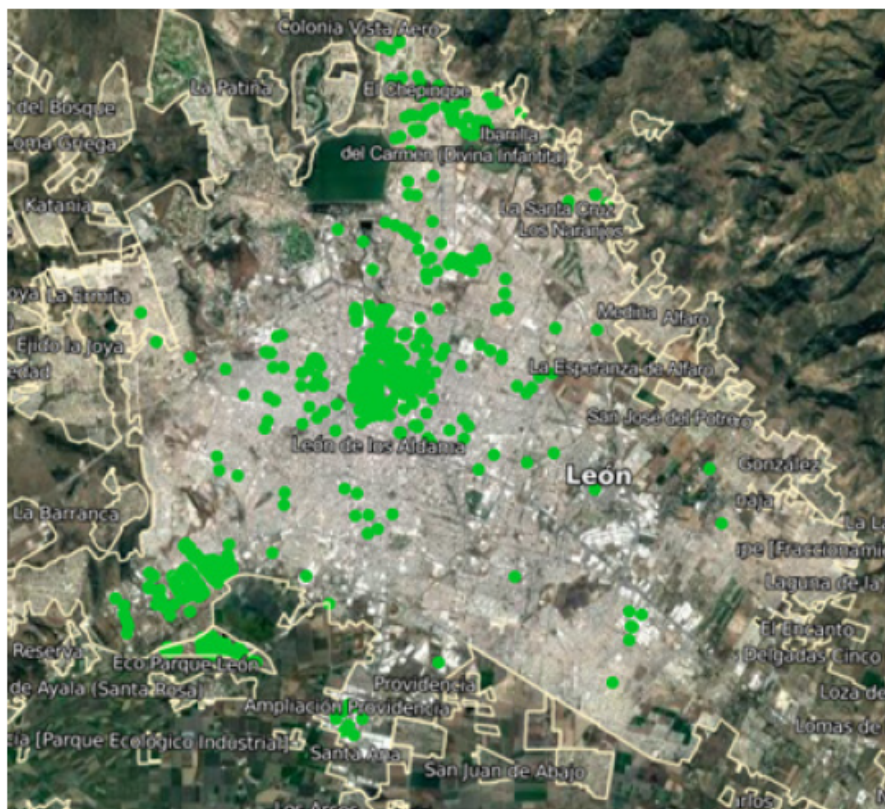


**Imagen 1.**  
**Cadena productiva del cuero**

Fuente: Dussel y Cárdenas (2018, p. 8).

En términos económicos esta actividad sigue siendo representativa a nivel nacional. De acuerdo con los Censos Económicos 2014, en México había registradas 1 021 empresas dedicadas al *curtido y acabado de cuero y piel*. Este sector en 2014 aportó 0.87 % de la producción total del sector manufacturero y 1.08 % del valor agregado del total en la industria manufacturera a nivel nacional (Inegi, 2014). Tuvo una producción de 2 307 260 miles de decímetros cuadrados con un valor ligeramente superior a los 10 mil millones de pesos. De este volumen de cueros procesados 45 % fue cuero para calzado. El sector de la curtiduría empleó a 19 909 personas representando 0.45 % del total de empleo en el sector manufacturero en México (Dussel y Cárdenas, 2018).

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas actualmente en México en la industria de la curtiduría hay registradas 1 002 unidades económicas, de las cuales 736 están asentadas en el estado de Guanajuato, 713 de ellas establecidas en el municipio de León, constituyendo 71 % del total nacional (Inegi, 2020). Es decir, León concentra notablemente esta actividad económica como se puede observar en la figura 1.



**Figura 1.**  
**Unidades económicas curtido y acabado de cuero y piel en León**  
Fuente: Inegi (2020).

De las 713 empresas operando en León: 73 % son micro, 21.4 % pequeñas, 4.6 % medianas y sólo 0.8 % grandes empresas, siendo estas últimas las que concentran tanto la producción como la planta laboral. Actualmente existen 17 empresas grandes afiliadas a la Cicur, que ocupan en promedio 600 trabajadores (A. Guevara, comunicación personal, 17 de junio del 2020), lo que representaría aproximadamente 51 % del personal ocupado por el sector en el país. La producción diaria de cueros procesados es muy asimétrica entre unidades económicas, encontrando producciones desde 100 cueros (por día) procesados en microempresas hasta 25 mil cueros (por día) procesados en las grandes curtidurías. Carrillo *et al.* (2017) estiman una producción total de 50 mil cueros al día. Del total de producción, 50 % va para las industrias automotriz y aeroespacial; mientras que otro 50 % se dirige a la industria tradicional del cuero, calzado y marroquinería (A. Guevara, comunicación personal, 17 de junio del 2020), de los cuales se tiene una exportación de cerca de 230 millones de dólares anuales (R. Hernández, 2018).

Respecto a su aportación al producto interno bruto (PIB), Macouzet (2013) alude que, en la actualidad, la industria de la curtiduría y el calzado son las más importantes para la ciudad de León, pues entre ambas generan aproximadamente 86 % del PIB local. Se calcula que las personas ocupadas directamente en el subsector *curtido y acabado de cuero y piel* son alrededor de 12 mil (dato previo a la llegada de la COVID-19 a México). Según los



Censos Económicos 2014, para el caso de León se calculó una producción anual de 1 684 300 miles de decímetros cuadrados, más de 70 % de lo que se produce a nivel nacional (Inegi, 2014).

Una de las formas para comprender las afectaciones de la COVID-19 a la industria de la curtiduría y la reacción de ésta frente a la emergencia sanitaria es conociendo el comportamiento empresarial (micro y pequeñas empresas así como medianas y grandes). La siguiente tabla se realizó con información de entrevistas a personal de la Cicur para ubicar la caracterización de estos distintos niveles de empresarios y contribuir al análisis del sector.

Tabla 1.  
Caracterización de las empresas curtidoras en León considerando su tamaño

Características	Categoría/Tamaño de la empresa *		
	Micro y pequeñas	Medianas	Grandes
Origen de capital	Local	Capital mexicano y/o extranjero	Extranjero
Tipo de Organización	Vertical	Vertical	Vertical
Director	Fundador	Hijos o nietos de los fundadores	Consejo directivo
Escolaridad del director	Básica pública	Profesional privada	Posgrado en el extranjero
<b>Asociativismo</b>			
Relación con gobierno	Amistosa	Funcional	Funcional
Liderazgo en asociaciones empresariales	Escaso	Frecuente	Nulo
Activismo político	Escaso	Frecuente	Nulo
Miembro partido político	Sí	Sí	No
<b>Toma de decisiones</b>			
	Adversos al riesgo	Toman riesgos ocasionalmente	Toman riesgos cotidianamente
	Mantienen economía de subsistencia	Invierten en maquinaria y equipo	Invierten en maquinaria, equipo, investigación y desarrollo.
	Adversos a la capacitación	Los dueños invierten en capacitación y actualización (no lo ven como un gasto sino como una oportunidad que les dará competitividad en el mercado regional y nacional)	Es obligatoria la capacitación para todos los niveles
<b>Productividad</b>			
	No invierten en maquinaria y equipo	Combinan equipos nuevos con viejos en su planta de producción	Maquinaria y equipo de punta
	Continúan con la producción del momento fundacional	Han realizado reestructuración productiva, con lo cual incluso diversifican su producción para otros sectores además del calzado (como la marroquinería, muebles, automotriz y aeroespacial).	Especialización productiva
	Turno 1 8/6	Turnos 2 16/6	Turnos 3 24/7
	Taylorismo	Fordismo	Honismo
<b>Competitividad</b>			
	Se enfocan en el mercado local el cual les facilita los menores costos de transacción y sus clientes son los consumidores directos	Toman riesgos ocasionalmente, como la diversificación de sus clientes en el mercado local y nacional.	Mercado internacional
	Participa en ferias locales	Participan en ferias locales, nacionales e internacionales	Participan en ferias internacionales
	Desapego por la certificación	Certificaciones del Leather Working Group y otro tipo de certificaciones nacionales e internacionales	Certificaciones internacionales
	Clientes locales	Clientes nacionales y locales	Clientes extranjeros (principalmente corporativos internacionales)
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>			
	No hay cultura fiscal (evitan darse de alta en hacienda)	Empresas regularizadas	Empresas regularizadas bajo estándares internacionales
	Hay un mal manejo de las finanzas, se presenta una elevada práctica del jinetee de dinero y el trueque como forma de pago.	Buen manejo financiero por un especialista	Óptimo manejo financiero por un departamento especializado
	Las utilidades las gastan en bienes suntuarios para el disfrute familiar	Reinvierten utilidades en maquinaria y equipo	Reinvierten utilidades en investigación y desarrollo
	Problemas en la cobranza y en el pago a proveedores	Finanzas sanas	Finanzas sanas
	Problemas con el pago de nómina	Eficiencia en el pago de nómina	Eficiencia en el pago de nómina
<b>Responsabilidad ambiental</b>			
	Esquivan o cumplen al mínimo la normativa ambiental	Cumplen con la normatividad ambiental estatal y federal	Cumplen con estándares internacionales

Fuente: elaboración propia con información obtenida en entrevista a personal de la Cicur.

Nota: \* El tamaño se determinó considerando el número de empleados.

Para solventar el marco explicativo de la respuesta de los empresarios locales de la industria de la curtiduría en León ante la pandemia, que les permita minimizar en lo posible el impacto en sus unidades económicas, utilizamos el planteamiento de las estrategias empresariales, las cuales consideramos han sido fundamentales para mitigar el impacto en el sector de la curtiduría.



## **E ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ANTE LA CRISIS POR LA COVID-19**

En este apartado haremos el acercamiento teórico a las estrategias empresariales como los medios utilizados para enfrentar el reto de la COVID-19. Hablar de las estrategias empresariales remite a las tácticas y acciones que establecen los empresarios para incidir en la productividad y competitividad de sus empresas. En términos generales, la estrategia implica la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. La perspectiva de la posición de los recursos incluye dos dimensiones de la estrategia empresarial (el papel y el uso de los recursos clave y las competencias básicas para mantener la ventaja competitiva); y dos dimensiones de la estrategia de innovación (explotación y exploración, y combinaciones de las mismas) (Onufrey y Bergek, 2020).

M. Hernández (2012) entiende a las estrategias empresariales como la acción que implica la toma de decisiones con base en un conjunto de variables estructurales y relacionales. La autora las retoma en dos sentidos: “la que hace referencia al proceso interno de la empresa, propiamente de reestructuración productiva, y la que se realiza al exterior de la compañía; la primera implica el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos y productos” (De La Garza, 1998, Hernández, 1998; Knights y Morgan, 1991; citado en M. Hernández, 2004, p.46); “la segunda sería la planeada hacia el exterior, como las alianzas estratégicas que si bien repercuten al interno de la empresa, implican otros procesos como serían la inserción dentro de una cadena global de producción, que supone contar con ventajas comparativas de primer orden como el donde adquirir o desarrollar tecnología, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio” (Pozas, 2000, citado en M. Hernández, 2004, p. 47).

Manene (2013) considera a las estrategias empresariales como “el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial” (p. 1). Mousa menciona que originalmente la estrategia era muy formal y que luego se convirtió en un proceso más interactivo, a través del cual se pasó del análisis del contenido de la estrategia a comprender los desarrollos, las fases del proceso estratégico y las actividades tácticas con más detalle (2013). Para Freixanet, Rialp y Churacova (2019) algunas estrategias de competitividad indispensables son la innovación, el desarrollo y la internacionalización. En tanto que O#zgu#n plantea que el impulso clave del capital para lograr niveles más altos de competitividad en el mercado productivo y extraer mayores

cantidades de ganancias, implica implementar estrategias de plusvalía absoluta, para así aumentar la competitividad de la economía al disminuir los costos de producción, aumentando las horas de trabajo, intensificando el trabajo, reduciendo los salarios directos e indirectos, aumentando la productividad laboral y reduciendo el costo laboral unitario. Estas estrategias también pueden ir acompañadas de recortes en los beneficios del seguro médico y de las pensiones de jubilación (2020). Entre las estrategias que una empresa puede implementar para hacer frente a las externalidades, como la crisis sanitaria por la COVID-19, está considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa (Manene, 2013).

Existen planteamientos diversos con referencia a estrategias empresariales para elevar la competitividad, como son, las capacidades dinámicas para crear oportunidades y/o neutralizar amenazas en el mercado (Rashidirad y Salimian, 2020). Asimismo, existen otras referencias a estrategias más conservadoras que siguen los empresarios tradicionales ante las crisis. En este sentido, Alsheikh (2020) menciona que los factores imprevistos y exógenos que dependen explícitamente de las creencias de los inversores sobre la tasa de crecimiento de dividendos, el precio de mercado del riesgo y la información macroeconómica, revelan cómo las creencias individuales pueden moldear los mercados financieros, conducir a expansiones de crédito y apalancamiento, y exponer la economía a riesgos significativos; y que los empresarios serían poco afectos a estrategias agresivas de competitividad, prefiriendo mantenerse expectantes ante las escasas oportunidades del mercado para industrias tradicionales, como es el caso de la industria de la curtiduría en León.

En este artículo mantenemos como hipótesis que ante la crisis de salud y económica derivadas de la COVID-19 los empresarios han establecido estrategias empresariales emergentes con los recursos y capacidades con las que cuentan, especialmente al interior de la empresa, para mantener la producción, ya no tanto para elevar la productividad y menos aún para incrementar su competitividad. En esta crisis el objetivo de las empresas fue permanecer en el ámbito de la producción a partir de estrategias empresariales de sobrevivencia. En este trabajo hacemos énfasis en las capacidades productivas, asociativas y laborales para hacer frente a la pandemia provocada por la COVID-19 en las empresas en León.

#### ENCUADRE METODOLÓGICO

Metodológicamente la investigación identifica tres momentos. El primero tuvo que ver con el encuadre teórico y las categorías de análisis seleccionadas para relacionar el fenómeno económico ante el reto sanitario con el sujeto de estudio. En este sentido se definió la perspectiva del desarrollo local, misma que sigue una lógica territorial, en la cual el despliegue de empresas tiene lugar mediante la implementación de diversas estrategias empresariales, como la utilización de redes de cooperación e intercambio, pudiéndose crear así un entorno apropiado que les permita beneficiarse de las externalidades positivas, facilitando el proceso de innovación tecnológica y organizacional; en suma,

para alcanzar los imperativos hacia el desarrollo local mencionados por Alburquerque (1997), que son fortalecer al tejido productivo y empresarial local. Un segundo momento fue la búsqueda de información económica para captar el impacto por la emergencia sanitaria. En este sentido se exploraron distintas fuentes de información: Banco Mundial, Banco de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). Se buscó, principalmente, conocer el comportamiento del subsector del curtido y acabado de cuero y piel comparándolo con periodos previos a la implementación de las medidas sanitarias. El tercer momento se relacionó con la obtención de información directa del sujeto de estudio. En este sentido, considerando las características empresariales propias del subsector curtidor en León, que a decir de E. García son “cerradas y celosas” (2013, p.126), se estableció contacto con la Cicur para definir el abordaje metodológico de acercamiento con las curtidurías. Se concretó la aplicación de una encuesta a partir de un formulario semiabierto elaborado en Google Forms para la obtención de información relacionada con la emergencia sanitaria de la COVID-19 y su impacto en las empresas agremiadas a la Cicur, las cuales representan 21 % del total de curtidores en León, mientras que su producción representa 80 % del total (A. Guevara, comunicación personal, 17 de junio del 2020). El instrumento fue respondido por las áreas de recursos humanos, contabilidad o administración, así como por los propietarios de las curtidurías. El formulario planteó preguntas relacionadas con estrategias empresariales tales como: diversificación en compra de insumos, decremento del nivel de operación y ventas, despidos o escalonamiento de horarios del personal empleado, búsqueda de apoyo financiero de instancias gubernamentales o bancarias, retraso en la reapertura, entre otras. La aplicación fue del 15 al 31 de mayo del 2020.

Para complementar la información recabada sobre el impacto de la COVID-19 en la industria de la curtiduría se realizaron entrevistas al director de la Cicur, Ernesto Vega Guillot, y al coordinador de Recursos Humanos, Gustavo Granados.

La siguiente sección concreta la aplicación de una encuesta a partir de un formulario semiabierto, elaborado en la plataforma Google Forms, para la obtención de información relacionada con la emergencia sanitaria por la COVID-19 y su impacto empresarial en los curtidores agremiados a la Cicur, obteniendo los siguientes resultados.

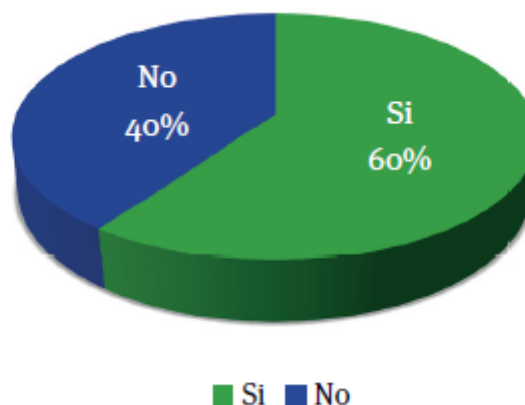
## **R**ESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CICUR

Si bien las actividades de la industria de la curtiduría no estaban consideradas como esenciales en el catálogo difundido por la Secretaría de Salud, con base en un acuerdo emitido por Sagarpa en 2016 se considera a esta actividad como esencial, al ser un subsector que absorbe en su proceso productivo un residuo de manejo especial que requiere atención prioritaria (Secretaría de Salud, 2020).

En este apartado se presentan los resultados de la aplicación de una serie de cuestionarios, por la contingencia fue necesario utilizar mecanismos alternativos, se envió la encuesta por correo electrónico a la dirección de contacto de cada empresa. Respondieron 94 de los 150 agremiados. La aplicación fue entre el 15 y el 30 de mayo del 2020. Mediante este mecanismo se intentaron conocer de primera mano las afectaciones económicas que se han producido por la suspensión parcial de labores, así como las estrategias empresariales que han asumido los curtidores en lo individual. El cuestionario se estructuró en cuatro ítems: el primero captó el impacto de la COVID-19 en aspectos organizacionales de las empresas del sector; el segundo abordó el impacto de la cuarentena en la producción; el tercero fue relativo a la comercialización; finalmente, el cuarto obtuvo información sobre apoyos financieros que las empresas del sector consideraron, tanto de la administración pública como del sector privado (apoyos indispensables no sólo para continuar produciendo, sino para sobrevivir a la crisis).

Una de las preguntas fundamentales fue conocer si las empresas mantenían activa su producción, puesto que la economía de otros sectores de los cuales son proveedores había detenido parcial o totalmente su producción. Es el caso de la industria del calzado, con un paro de operaciones mayor a 81 %; en tanto que la industria automotriz también redujo o interrumpió su producción (“COVID-19 y su impacto”, 2020).

A continuación se presentan los resultados de la información obtenida para la industria de la curtiduría en León.



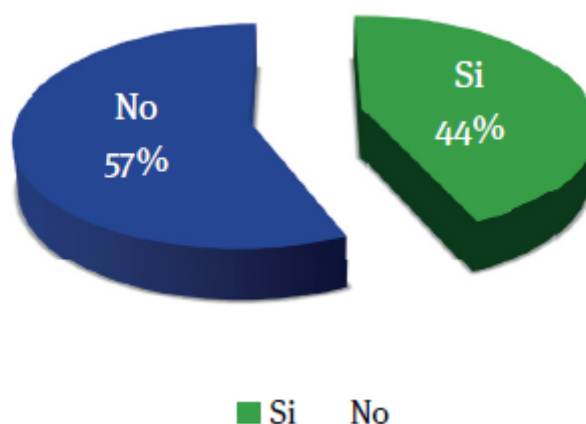
**Gráfico 1.**

**Empresas de curtiduría en operación**

Fuente: elaboración propia.

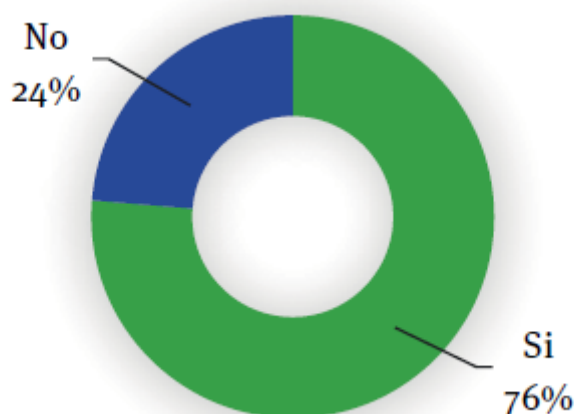
Si bien 60 % de las empresas están laborando durante la extensión de la fase 3 de la Jornada Nacional de Sana Distancia no todas lo hacen en la totalidad de sus áreas. Asimismo, 70 % de las empresas diversificó sus horarios laborales para cumplir con las recomendaciones dictadas por las autoridades sanitarias y para que los trabajadores no corrieran el riesgo de contagio al laborar. Esto impactó especialmente a las empresas grandes, ya que tuvieron que reducir el número de trabajadores laborando simultáneamente. Una de las estrategias que han implementado aprovechando las herramientas tecnológicas (A. García

y González, 2020) es el trabajo virtual (*home office*), el cual, por las características de la producción de la industria de la curtiduría, solamente es susceptible de ser realizado por el personal administrativo (gráfico 2).



**Gráfico 2.**  
**Personal administrativo realizando *home office***  
 Fuente: elaboración propia.

A pesar del esfuerzo de los empresarios del sector, en su mayoría se han visto en la necesidad de implementar la estrategia de ajustes (baja) en los sueldos de sus colaboradores (ver gráfico 3). Los empresarios de la industria de la curtiduría tuvieron que disminuir los sueldos 19.4 % para el personal operativo y 11.9 % para el personal administrativo (O#zgu#n, 2020). Es decir, es la plantilla operativa la que resintió principalmente los ajustes al interior de las empresas.

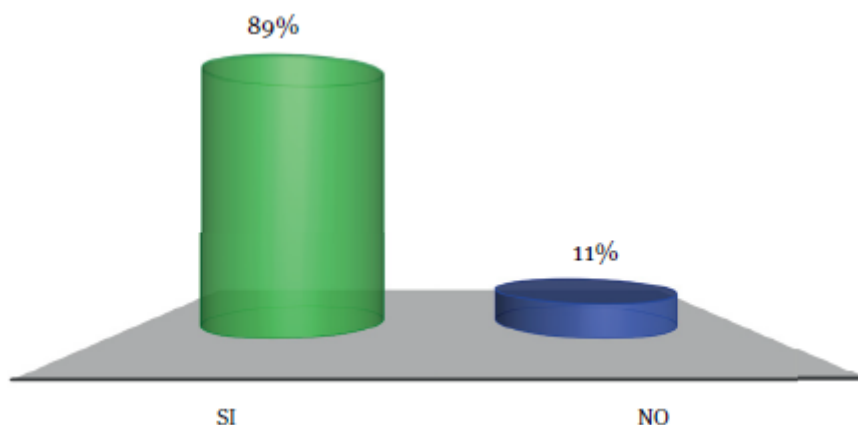


**Gráfico 3.**  
**Ajustes salariales (baja) en las empresas curtidoras**  
 Fuente: elaboración propia.

Otra de las estrategias mencionadas por O#zgu#n, dadas las bajas en las ventas, es la necesidad de despedir personal (2020). Los despidos se incrementaron durante el mes de junio, puesto que la nómina es uno de los gastos más importantes de una tenería, el personal operativo resultó el más afectado ya que representa más de 85 % del total de personal en

una curtiduría, esta información se obtuvo de manera informal a través de mensajes y llamadas telefónicas con personal de la Cicur y los asociados.

Con respecto a la producción, se les preguntó si se han visto en la necesidad de postergar o cancelar pedidos, 97.8 % señaló que tuvieron que hacerlo. Además, 35.6 % se vio afectado en el suministro de materias primas. En lo que respecta a una posible disminución en el volumen de pieles procesadas en el primer cuatrimestre del año 2020 con relación al primer cuatrimestre del 2019, los resultados de la encuesta se muestran en el gráfico 4.

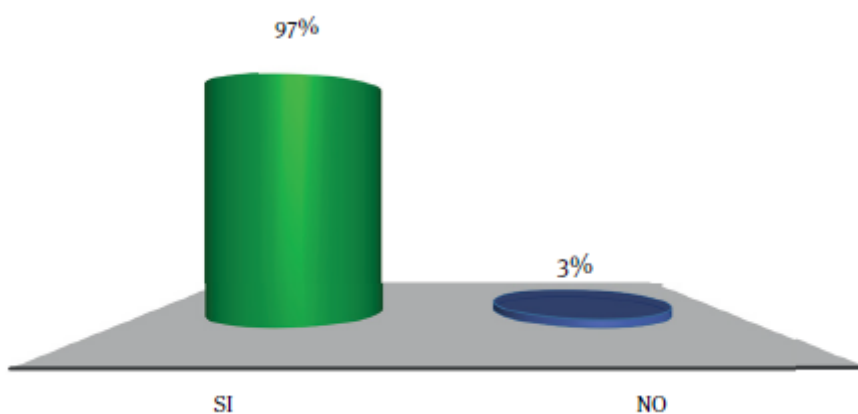


**Gráfico 4.**

**Disminución de producción del primer cuatrimestre de 2020 respecto al mismo periodo de 2019**

Fuente: elaboración propia.

Ante la afectación de sus principales clientes (calzado, marroquinería y automotriz) hubo un impacto de manera directa en la industria de la curtiduría, especialmente en lo que a ventas respecta, tal como se ve en el gráfico 5.



**Gráfico 5.**

**Empresas de la industria de la curtiduría que reportan disminuciones en sus niveles de ventas**

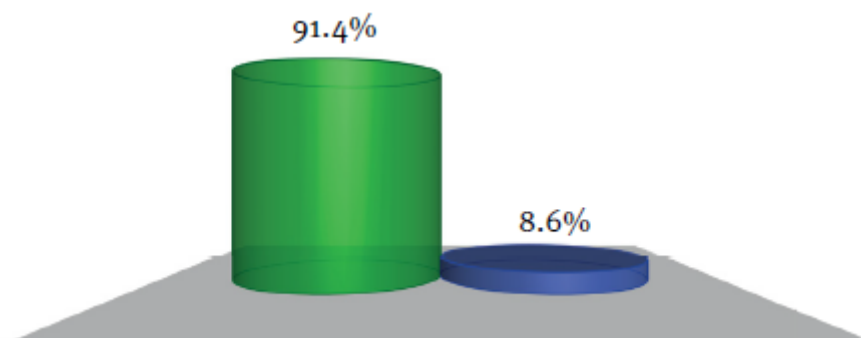
Fuente: elaboración propia.

La emergencia sanitaria ha causado reducciones significativas en los niveles de exportación, 57 % de los encuestados señalaron que dedican una parte de su producción a las exportaciones. De la proporción de la industria curtidora que exporta, 39 % señaló que su nivel de ventas



al extranjero se contrajo 75 %, mientras 17 % de los encuestados vio reducido su nivel de ventas en 50 %.

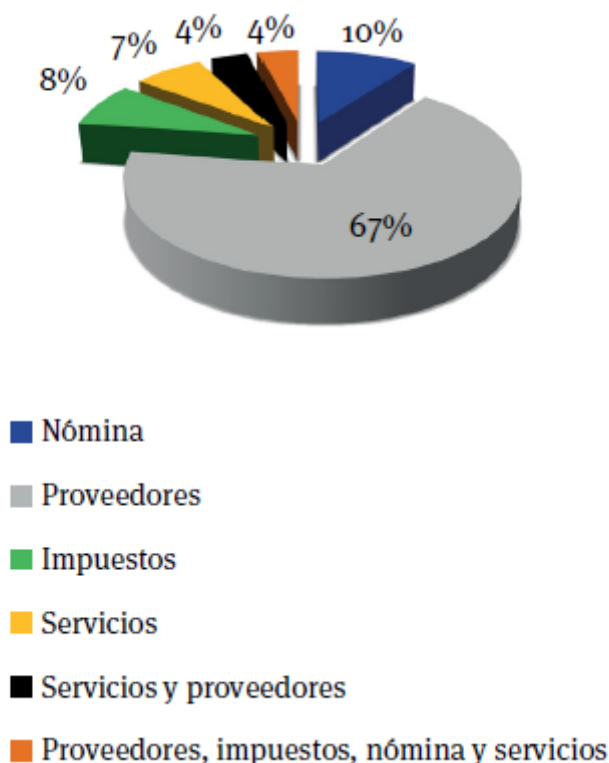
Acompañando a la afectación en el nivel de ventas se consideró la recuperación de cobranza, la cual representa un aspecto por demás sensible para mantener estables las finanzas de las empresas como se puede apreciar en la gráfica 6.



**Gráfico 6.**  
**Afectación en la recuperación de cobranza en la industria curtidora**

Fuente: elaboración propia.

Al ser impactado negativamente el nivel de ventas y cobranza la capacidad de pago de las empresas se vio afectada hasta en 80 %, especialmente en ciertos rubros como el pago a proveedores en donde 63% de los que respondieron la encuesta señalaron que suspendieron el pago a proveedores (gráfico 7).



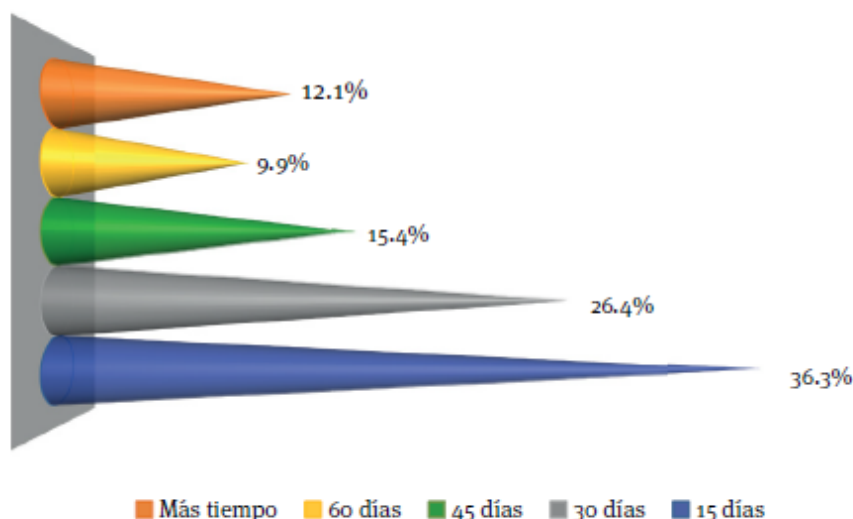
**Gráfico 7.**

#### **Rubros afectados directamente por la falta de ingresos de la industria curtidora**

Fuente: elaboración propia.

Debido al alto nivel de contagio de la COVID-19 en León, que pasó de 88 casos a 732 en el mes de mayo (“Amexme: por coronavirus”, 2020), las empresas que continuaron en operación implementaron rigurosos protocolos de sanidad; entre otros, la utilización obligatoria de cubre bocas, caretas, tapetes clorados, lavado de manos (periódica y sistemáticamente), propiciar la sana distancia (tanto a la hora del almuerzo como en las zonas comunes), medición y monitoreo aleatorio de la temperatura, aplicación de gel antibacterial al ingresar a la planta, y todas las obligadas por el sector salud.

Los encuestados señalaron que de continuar la contingencia sanitaria no podrían resistir operando de manera indefinida bajo este escenario de alta restricción a la producción. En este sentido, las empresas encuestadas plantearon el tiempo que podrían permanecer en operación bajo el escenario actual (gráfico 8).

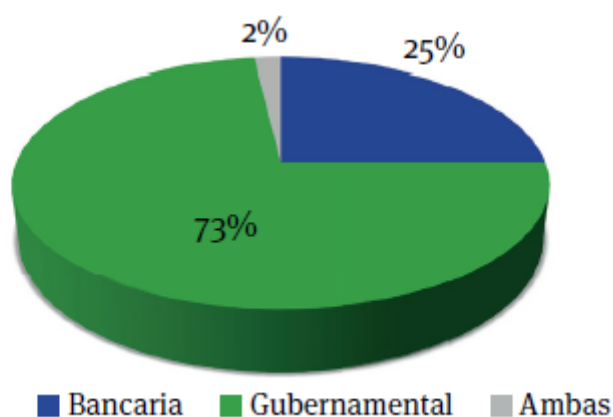


**Gráfico 8.**

**Tiempo que podrán resistir en operación de continuar la contingencia sanitaria**

Fuente: elaboración propia.

A las empresas que pararon su producción se les consultó la fecha programada para reiniciar actividades, 66 % declaró que en el mes de junio retomarían completamente sus operaciones. Las razones principales para retomar la producción son: compromisos adquiridos con sus clientes, pago de nómina y pago a proveedores. Una medida de emergencia para solventar dichos compromisos es solicitar un crédito, 56.5 % de las empresas han solicitado uno para afrontar sus compromisos inmediatos como pago de nómina y pago a proveedores. En tanto que 56 % de los consultados señaló estar tramitando un crédito financiero. De este porcentaje 73 % está acudiendo al apoyo gubernamental y 25 % al sistema financiero del sector privado.



**Gráfico 9.**

**Institución a la que se le está solicitando apoyo financiero para afrontar la contingencia sanitaria de COVID-19**

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se les preguntó si habían recibido algún tipo de apoyo para subsistir en este periodo de contingencia sanitaria por parte del gobierno, 20.4 % de los encuestados declaró haber recibido apoyo gubernamental. Quienes recibieron apoyo acudieron a diversos niveles de gobierno: 56 % señaló que lo recibió del gobierno municipal; 34.8 % del gobierno estatal y 8.7 % del gobierno federal.

## DISCUSIÓN

La situación global por el fenómeno sanitario de la COVID-19 ha generado una serie de estragos multidimensionales, que van desde el ámbito de la salud hasta el económico, siendo este último trascendental en las actuales formas de organización de las sociedades modernas. El Banco Mundial (WBG, por sus siglas en inglés) ha catalogado esta situación como un shock económico de enormes magnitudes, en su reporte de junio del 2020 calcula una contracción de 5.2 % del PIB global y considera la situación del 2020 como la mayor recesión económica en ocho décadas (2020). América Latina ha concentrado un gran número de casos de contagio por COVID-19 y se prevé una contracción de 7.2 % del PIB. Para México el impacto negativo será de 7.5 % del PIB real (WBG, 2020). El pronóstico del Banco Mundial para México presenta similitudes con respecto a otros organismos. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) ha señalado una contracción de 9 % para la economía mexicana, mientras el Banco de México ha ubicado el impacto negativo en 8.8 % (Cepal, 2020).

En lo que respecta al primer trimestre de 2020, el Inegi reportó una disminución de 1.4 % en el PIB real comparado con el mismo periodo de 2019; para el segundo trimestre de 2020 la disminución fue de 17.3 % del PIB en términos reales comparado con el primer trimestre del 2020; no obstante, el impacto llegó hasta una disminución de 18.9 % del PIB real comparándolo con el segundo trimestre de 2019. Las actividades secundarias han sido las más golpeadas con una disminución de 23.6 %, mientras que las actividades del sector primario y terciario han registrado disminuciones de 2.5 % y 14.5 %, respectivamente, comparándolas con el primer trimestre de 2020. En la valoración semestral, el primer semestre de 2020 registra una contracción de 10.5 % respecto al mismo periodo de 2019 (Inegi, 2020).

En las actividades secundarias el desplome ha sido de 14.7 % en el primer semestre de 2020, comparado con 2019. En el componente particular del subsector *curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos* el Inegi, en su última actualización de julio 2020, mostró que los meses de marzo, abril y mayo de 2020 han repercutido con la caída de los indicadores de la actividad industrial en 12.1 %, 87 % y 86.4 %, respectivamente, comparado con los mismos meses de 2019 (Inegi, 2020). Mucho se debe al cierre total que implicó la Jornada Nacional de Sana Distancia para aquellas actividades no etiquetadas como esenciales, y que se relacionan directamente con la producción de artículos que tienen como insumo

los cueros procesados por la industria de la curtiduría en León, como el calzado y los automóviles.

Son 150 mil empleos los que están en riesgo por la contingencia del COVID-19, según el presidente de la Ciceg. Menciona además que el consumo se desplomó hasta en 60 %, reflejado en falta de demanda y pedidos, por lo que se suman al proyecto de cuidar la salud por encima de la economía (Ruiz, 2020).

Entre los principales clientes de la industria de la curtiduría encontramos a la industria del calzado, la cual reportó que cerca de 80 % de las empresas adheridas a la Ciceg declararon que vieron reducidas sus ventas en más de 51 % (Ciceg, 2020). Este dato es importante ya que deja ver que la recuperación de la industria de la curtiduría seguirá afectada en tanto sus clientes no retornen a sus actividades comerciales. La Ciceg realizó un análisis comparativo considerando las ventas del mes de abril de 2020 con las del mismo mes en 2019, teniendo que cerca de 66 % de las empresas presentaron disminuciones sensibles en sus ventas en el rango de entre 76 % y 100 % (2020). Esto representa un problema significativo para la curtiduría ya que su principal comprador está registrando una baja sensible en el volumen de sus pedidos.

Asimismo, el otro cliente fundamental de la industria de la curtiduría en el Bajío, la industria automotriz, también se ha visto seriamente afectada por la pandemia. Pineda (2020) señala que:

La producción de vehículos ligeros fue de 3 750 841 unidades, lo que implica un descenso anual de 4.1 %. En total se exportaron 3 333 586 autos, lo que representó una disminución de 3.4 % con relación al 2018. Asimismo, se vendieron en el mercado nacional 1 317 727 vehículos, 7.7 % menos que las unidades comercializadas en 2018.

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) refieren que en el primer trimestre del 2020 las cifras de la industria automotriz mantuvieron la tendencia a la baja con respecto al mismo periodo de 2019. La producción de vehículos fue de 908 393 unidades, lo que implicó un descenso anual de 8.58 %; se exportaron 779 269, lo que representó una reducción de 6.90 %; en tanto que se vendieron 296 677 vehículos ligeros en el mercado interno, lo que implicó una disminución de 10.91 %. Los fabricantes de autos en América del Norte anunciaron sus planes de pausar la producción en reacción a la pandemia; aspecto que, desde la perspectiva de la pérdida de volumen, vislumbró una reducción en la producción de aproximadamente 478 000 unidades (336 000 de las operaciones de Estados Unidos, 77 000 de las operaciones en México y 64 000 de las operaciones en Canadá).

En este sentido, el director general de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), Fausto Cuevas, refirió que “para finales de este año, se calcula que se dejarían de producir 750 000 unidades que no se van a recuperar” (Pineda, 2020). Con la situación prevaleciente para el sector automotriz, se espera que esto traiga implicaciones negativas a la industria de la curtiduría.

Respecto a los impactos de la COVID-19 en la industria curtidora, 97 % de los encuestados mencionó que sus ventas se han contraído por la pandemia, que el nivel de ventas al extranjero se contrajo 75 %, mientras que en el mercado interno la reducción de ventas fue superior a 50 %. En respuesta al desplome de la demanda agregada que se está

dando de manera generalizada, las empresas asociadas a la Cicur en León implementaron diversas estrategias: reducción de la producción hasta en 90 % de los casos; diversificación de horarios laborales (promoviendo la sana distancia entre los trabajadores); el home office por parte de los trabajadores administrativos; disminución salarial; despidos en algunos casos (hasta 60 %); dar de baja a sus colaboradores del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), pero contratarlos por obra determinada como “maquila”, esto especialmente para lograr solventar sus gastos corrientes. A todo lo anterior se suma la adopción completa de las medidas del protocolo sanitario de la Secretaría de Salud al interior de las empresas que siguen operando. Para sobrevivir, 56 % de las empresas de la industria de la curtiduría han implementado estrategias como la solicitud de créditos o apoyos gubernamentales.

Las estrategias implementadas por los empresarios de la industria de la curtiduría en León han sido básicamente de supervivencia, el escenario actual imposibilita centrarse en tácticas para elevar la productividad o la competitividad, esto principalmente para el caso de las micro y pequeñas curtidurías, considerando que independientemente de la emergencia sanitaria, siempre han sido reticentes a mejoras en sus prácticas productivas, lo que refleja su cultura empresarial tradicional y conservadora. En este sentido, Alsheikh (2020) menciona que los empresarios micro y pequeños, al resistirse a tomar riesgos en periodos de crisis estructurales, lo resienten negativamente en la acumulación de capital de su empresa.

Entonces, sería comprensible que las estrategias de los empresarios ante la crisis sean más bien conservadoras, y enfocadas a mantener viva la empresa más que a elevar la productividad o la competitividad. Un claro ejemplo se refleja en el acercamiento a la solicitud de Fondos Guanajuato de Financiamiento para seguir produciendo. En muchos casos el cierre de las micro y pequeñas curtidurías no necesariamente obedece a la crisis por COVID-19 sino a la ausencia de pedidos por el periodo estacional que caracteriza a este grupo de curtidores, que se enfoca principalmente en proveer de cueros al sector del calzado; de acuerdo a la entrevista con el presidente de la Cicur, los pedidos se incrementan anualmente previo al inicio del ciclo escolar y al periodo de las fiestas decembrinas, donde aumenta la demanda de cueros de los empresarios del calzado para la producción de calzado escolar y la producción de botas, respectivamente (A. Guevara, comunicación personal, 17 de junio del 2020. Pero la pandemia mantuvo a los escolares en casa y es previsible que la demanda de calzado para la temporada decembrina también se contraiga.

En gran parte del mundo los gobiernos nacionales y locales han puesto a disposición apoyos financieros tanto para proteger los salarios de los trabajadores como para ayudar a que las empresas regresen al menos a una economía funcional (Goniewicz *et al.*, 2020). Para las empresas medianas las estrategias son similares a las pequeñas respecto a Fondos Guanajuato de Financiamiento, con la diferencia de que este grupo sí cumple con los términos de referencia para obtener los apoyos. Asimismo, se ha dado la reducción de la planta laboral para absorber sus gastos corrientes y



han solicitado información a través de la Cicur para operar con menor incertidumbre. En el caso de las grandes empresas curtidoras el reto ha consistido en sostener el pago de nómina e impuestos, y en enfrentar la cancelación de pedidos en el mercado nacional, pero especialmente en el mercado internacional debido a la recesión económica en sus principales mercados: Estados Unidos, Japón, Italia, Inglaterra y España.

En este contexto, han ajustado su planta laboral para disminuir la carga fiscal y las obligaciones laborales. El personal que sigue operando se ha tenido que distribuir para que no se concentren más de 50 personas por turno laboral, acatando el protocolo de seguridad de la Secretaría de Salud del Gobierno federal. Dentro de las medidas adoptadas, se desinfecta el espacio laboral de acuerdo con las especificaciones de las autoridades estatales y federales en cada cambio de turno. En el caso de personas del sector vulnerable o en situación de riesgo, se han mantenido en sus hogares, puesto que, hasta que el estado de Guanajuato se encuentre en semáforo amarillo o verde, pueden regresar a laborar bajo condiciones especiales. Más allá de estas medidas emergentes y posiblemente temporales, el Estado mexicano debe reconsiderar su política industrial, la cual debe estar fundamentalmente ligada a una visión social basada en conciliar sostenibilidad y desarrollo. En consecuencia, implica una nueva comprensión de las múltiples interconexiones y retroalimentaciones entre la economía de la política industrial, la economía política y la gestión, dando forma a sus mecanismos de gobernanza y procesos de implementación (Ferrannini, 2020).

Finalmente, por la información obtenida en el cuestionario con el subsector curtido y acabado de cuero y piel notamos que dicha industria ha sido profundamente impactada por la pandemia derivada de la COVID-19. No obstante, este es un sector esencial para otros sectores económicos que requieren de su sobrevivencia. La diversidad de productos finales que emplean cueros como insumos en sus procesos productivos tienen una demanda constata, tal como el sector del calzado, el vestido, el automotriz, y otros, lo que representa un componente esencial para salir adelante.

## CONCLUSIONES

Nos encontramos ante un entorno global en la peor crisis económica en décadas, similar a la de 1929, pero no sólo con problemas derivados de una sobreproducción sino con problemas de salud pública que limitan y en ocasiones impiden la producción. Como se pudo apreciar a lo largo del artículo, y como se alude en el marco de referencia, la industria de la curtiduría se ha visto fuertemente afectada por la externalidad del SARS-CoV-2. En el mundo posterior al COVID-19, las empresas necesitarán agilidad, resiliencia y velocidad para obtener las ventajas de su orientación empresarial, que se centra en asumir riesgos calculados, innovación y proactividad al realizar movimientos estratégicos. Estas empresas deben conservar su espíritu empresarial mediante el apoyo de su capital humano; mientras se intentan reducir los costos mediante el uso de trabajadores

temporales, contando con trabajadores con conocimientos especializados que reponen, crean y preservan la base de conocimientos de la empresa (Shaker, 2020). Seguramente esta crisis llevará a los empresarios locales a replantearse las estrategias para ser más competitivos, planificando, ejecutando y reformulando constante y continuamente sus decisiones, sobre las condiciones cambiantes e inciertas, considerando que la pandemia hizo más evidente que el uso de datos, tecnología e innovación brinda nuevas oportunidades para transformar los modelos comerciales, para mitigar los riesgos y replantear los pasos tácticos (Coe, Graper y Zangerle, 2020).

Un indicador esperanzador para el sector es la puesta en marcha del Tratado México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC), que entró en vigor el 1 de julio del 2020, a través del cual se pusieron de manifiesto líneas estratégicas para la reactivación económica de la región de Norteamérica, teniendo como sector dinamizador fundamental a la industria automotriz, la cual mantiene nodos importantes en la región del Bajío; y que forma parte importante de la cadena de comercialización de la industria de la curtiduría. Es por lo anterior, que la firma de dicho tratado comercial se espera impacte positivamente en el corto y mediano tiempo en la productividad y competitividad de la industria de la curtiduría en León. Alburquerque plantea que para entender lo local hay que resaltar la habilidad para atraer capitales extranjeros, pues estas externalidades son las que sostienen en gran medida a la economía local (1997); ante esta crisis de salud pública y económica que genera el cierre de empresas de diversos sectores, las dinámicas de los actores y sectores productivos tradicionales han demostrado que a partir de su reivindicación identitaria sostienen la producción de sus empresas ante las adversidades cíclicas. El sector espera que, ante la crisis, se generen oportunidades para impulsar procesos de innovación endógenos, estimulando las iniciativas locales. Hasta el momento los empresarios están más bien preocupados por la subsistencia de sus empresas.

Empero no hay que olvidar que las empresas micro, pequeñas y medianas en países emergentes como el nuestro tienen como generalidad el desapego a las tecnologías informáticas disruptivas, el análisis de datos y el internet de las cosas, las cuales se vuelven cada vez más necesarias para diseñar no sólo nuevos modelos de sus productos, sino también para generar nuevos modelos comerciales, reducir los gastos generales, mejorar las ventajas competitivas y digitalizar las operaciones comerciales. “En México existe un sector tradicional conformado por pequeñas empresas que no tienen las facultades para mejorar sus niveles tecnológicos” (A. García y González, 2020, p. 160).

En el panorama empresarial competitivo contemporáneo las pequeñas empresas en crecimiento con tecnología inteligente de vanguardia pueden crear y mantener estrategias competitivas, y preparar el escenario para el crecimiento a largo plazo y el liderazgo del mercado. La ausencia y no adopción de tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas explica por qué sus actividades productivas, en la mayoría de los casos permanecen pasmadas durante el brote de SARS-CoV-2

(Akpan, Udoh y Adebisi, 2020). Las estrategias para sobrevivir a la *nueva normalidad* impuesta por la COVID-19 y la feroz competencia global incluyen una adopción exitosa de tecnologías avanzadas. Lo cual no es característico en las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria de la curtiduría en León, por lo que se prevé que, ante un eventual rebrote y posterior cuarentena, los empresarios seguirán privilegiando estrategias de sobrevivencia de sus unidades económicas, en tanto que otros sectores implementen estrategias para elevar la competitividad basadas en innovación y desarrollo tecnológico.

## Referencias

- Akpan, I., Udoh, E., y Adebisi, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32, 1-18. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Alburquerque, F. (1997). Empresa, territorio y desarrollo económico local. En P. Buxton (Ed.), *Memorias del Seminario Internacional Desarrollo Económico Local: ¿alternativa necesaria de modernización productiva?* (pp. 21-26). Chile: Cepal.
- Alsheikh, M. (2020). Beliefs-dependent utilities do influence firm-specific wealth (executives' inside equity holdings). *Journal of Economics and Business*, 109, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2020.105892>
- Amexme: por coronavirus, enfrentan daño a empresas. (2020, marzo 29). *El Heraldo de León*. Recuperado de <https://www.heraldoleon.mx/amexme-por-coronavirus-enfrentan-dano-a-empresas/>
- Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato [Cicég]. (2020). *Reporte del Impacto de Covid 19 en la Industria del Calzado*. (Inédito). Cicég, México.
- Carrillo, G., Azamar, A., y Cervantes, G. (2017). Innovación Tecnológica y curtiduría en el estado de Guanajuato. *Economía Informa*, 2(402), 66-79. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/402/06CarrilloAzamarCervantes.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2020). *Salud y economía: una convergencia necesaria para enfrentar el COVID-19 y retomar la senda hacia el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45840/4/S2000462\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45840/4/S2000462_es.pdf)
- Coe, P., Graper, L., y Zangerle, C. (2020). Leading through the Unknown: A Network Perspective of the COVID-19 Pandemic. *Critical Care Nursing Quarterly*, 43(4), 451-467. DOI: 10.1097/CNQ.0000000000000329
- COVID-19 y su impacto en la industria automotriz de México. (2020, marzo 19). *Cluster Industrial*. Recuperado de <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia-detalle.php?noticia=2108Principio del formulario>
- Dussel, E., y Cárdenas, H. (2018). *Condiciones y retos del segmento del cuero para incrementar el valor agregado de las exportaciones de la Cadena del Calzado en México*. Recuperado de [https://www.cicég.org/pdf/RetosdelSector\\_baja.pdf](https://www.cicég.org/pdf/RetosdelSector_baja.pdf)

- Ferrannini, A., Barbieri, E., Biggeri, M., y Di Tommaso, M. (2020). Industrial policy for sustainable human development in the post-Covid19 era. *World Development*, 137, 2-15. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105215>
- Freixanet, J., Rialp, A., y Churacova, I. (2019). How do innovation, internationalization, and organizational learning interact and co-evolve in small firms? a complex systems approach. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 1030-1063. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12510>
- García, A., y González, G. (2020). Transformation of the distribution and marketing networks of the mexican textile industry: the texti- Cuitzeo bazaar. En M. Mustafa, H. Merritt, y A. Garci#a, *Global Inequalities & Polarization* (pp. 153-176). London: IJOPEC.
- García, E. (2013). Economía ecológica: un análisis integral alternativo. El caso de la industria de la curtiduría en León Guanajuato, México (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Goniewicz, K., Khorram-Manesh, A., Hertelendy, A., Goniewicz, M., Naylor, K., y Burkle, F. (2020). Current Response and Management Decisions of the European Union to the COVID-19 Outbreak: A Review. *Sustainability*, 12(9), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su12093838>
- Hernández, M. (2004). Estrategias y cultura empresarial en México y el paradigma configuracionista. En M. Hernández, *La cultura empresarial en México* (pp. 44-103). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Hernández, M. (2012). *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México: UAM y Plaza y Valdés.
- Hernández, R. (2018, noviembre 1). Destina Guanajuato 50% de su cuero a industria automotriz. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/destina-guanajuato-50-de-su-cuero-a-industria-automotriz>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2014). *Censos Económicos 2014*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Macouzet, R. (2013). *La curtiduría en León, Guanajuato y tenería "El siglo"*. Recuperado de <http://arquitecturayrestauracionunam.blogspot.com/2013/05/la-curtiduria-en-leon-gto-y-teneria-el.html>
- Manene, L. (2013). *Estrategias empresariales: tipología, características y uso*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Mousa, A. (2013). *Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)* (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://eprints.los.ac.uk/454/>
- Onufrey, K., y Bergek, A. (2020). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102190>
- Organización Mundial de Salud [OMS]. (2020). *Los nombres de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y del virus que la causa*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-20>

- 19/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it
- O#zgu#n, S. (2020). European stability mechanism as a strategy for fuel restructuring in bailout countries. En M. Mustafa, H. Merritt, y A. García, *Global Inequalities & Polarization* (pp. 131-152). London: IJOPEC.
- Pineda, M. (2020, junio 1). Industria automotriz en México: ¿qué sigue después del COVID-19? *Modern Machine Shop México*. Recuperado de <https://www.mms-mexico.com/art%C3%ADculos/industria-automotriz-en-mexico-que-sigue-despues-del-covid-19>
- Rashidirad, M., y Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, 32(4), 591-613. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>
- Ruiz, J. (2020, marzo 26). Gremios del Calzado se verán afectados ante contingencia por Covid-19 en Guanajuato. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/vera-afectada-industria-calzado-guanajuato-covid-19>
- Secretaría de Salud. (2020). *Inicia la fase 3 por COVID-19*. Recuperado de <https://www.gob.mx/salud/prensa/110-inicia-la-fase-3-por-covid-19>
- Shaker, A. (2020). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1). DOI: 10.1016/j.jwb.2020.101143
- World Bank Group [WBG]. (2020). *Global economic prospects*. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

## Notas de autor

- a Doctor en Ciencias Sociales, Profesor Titular A en la Universidad de Guanajuato. Su línea de investigación es Empresas y empresarios en el desarrollo local. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1.

### Últimas publicaciones:

- Ordaz, G., y Rodríguez, J. (2020). Toma de decisiones y transferencia de conocimiento de directores en empresas autopartistas. *Reacción*, 8(1), 16-24.
- Ramírez, P., y Rodríguez, J. (2019). La histéresis del habitus: una propuesta de análisis de las relaciones sociales en las empresas multiculturales. El caso de THL. en J. Morales y M. López (Coords.), *Estudios sobre precariedad y trabajo en la región centro-occidente de México*. México: Universidad de Guadalajara.
- Garabito, G., y Rodríguez, J. (2018). Honda y la Industria Automotriz en Celaya, Guanajuato. En E. De la Garza y M. Hernández (Coords.), *Configuraciones productivas y laborales en la tercera generación de*

la industria automotriz terminal en México. México: MAPorra.

- b Doctor en Ciencias Económicas. Profesor en la Universidad de Guanajuato. Su línea de investigación es Economía y ambiente. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1.

Últimas publicaciones:

- Tagle, D. (2020). Una mirada de la economía circular a los programas de reducción de residuos en León, Guanajuato. ¿Soluciones concretas o paliativos ambientales? *Revista de Economía Crítica*, 44, 59-79.
- Hernández, J., y Tagle, D. (2020). Percepciones sociales del proceso de municipalización del agua potable en comunidades periurbanas de León, Guanajuato. *Región y Sociedad*, 32, e1257. DOI: 10.22198/rys2020/32/1257
- Tagle, D., Caldera, A., y Fuente, M. (2019). Normatividad, gestión pública del agua y ambientalismo de mercado en México: un análisis desde los proyectos políticos (2012-2018). *Tecnología y ciencias del agua*, 10(2). DOI: 10.24850/j-tyca-2019-02-01

- c Licenciado en Psicología. Coordinador de Recursos Humanos y Vinculación en la Cámara de la Industria de Curtiduría del estado de Guanajuato.

Últimas publicaciones:

- Granados, G. (2019). NOM 035 STPS. Factores de Riesgo Psicosocial. *Dinámica Curtidora*.
- Granados, G. (2019). Reformas a la ley federal del trabajo. *Dinámica Curtidora*.
- Granados, G. (2017). Certificación de Competencia Laboral. Seleccionador de wet-blue. *Dinámica Curtidora*.

ja.rodriguezgonzalez@ugto.mx