

¿ES POSIBLE CONFORMAR DISTRITOS INDUSTRIALES? LA EXPERIENCIA DEL CALZADO EN LEÓN, GUANAJUATO*

**Flor Brown Grossman
Lilia Domínguez Villalobos**

Resumen

El interés de este trabajo descansa en la transformación institucional que se está gestando con la participación conjunta de distintos grupos de agentes en la región zapatera en Guanajuato. Este es un aspecto fundamental del proceso de reestructuración industrial en la industria del calzado iniciado hace algunos años en esta zona. Atañe a la resolución de un conjunto de problemas externos a la empresa pero internos a la industria, que impiden la presencia de ese ámbito favorable y el establecimiento de una red de interconexiones de distintos tipos.

Abstract

The focus of this paper is on the institutional transformation that is underway through the joint participation of distinct groups of agents in the shoe region of Guanajuato, Mexico. This is a fundamental aspect in the process of industrial restructuring of the shoe industry begun some years ago in this area. It is a matter of resolving a set of problems outside of the firm but internal to an industry so as to unleash a favorable environment and establish a varied network of interconnections.

Introducción

La competitividad de una industria depende tanto de las estrategias de las empresas como de la existencia de un ámbito favorable que propicie la creación de distintas interconexiones en toda la cadena productiva. El análisis de las historias de industrias exitosas aporta significativas reflexiones en torno a la importancia de estas interconexiones y de las

* La presente ponencia es un resumen del artículo del mismo nombre publicado en el siguiente libro: Michel Piore y Clemente Ruiz, *Pensar globalmente y actuar regionalmente: hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, México, Jus, 1997.

prácticas sociales e institucionales, en el desempeño competitivo de las unidades productivas¹. En algunas industrias esta red se plasma regionalmente en la formación de distritos industriales que ofrecen ventajas de aglomeración y la socialización del riesgo.²

El interés de este trabajo descansa en la transformación institucional que se está gestando con la participación conjunta de distintos grupos de agentes en la región zapatera en Guanajuato. Este es un aspecto fundamental del proceso de reestructuración industrial en la industria del calzado iniciado hace algunos años en esta zona. Atañe a la resolución de un conjunto de problemas externos a la empresa pero internos a la industria, que impiden la presencia de ese ámbito favorable y el establecimiento de una red de interconexiones de distintos tipos.

Ha sido común enfocar los análisis de la modernización industrial a los cambios en los procesos productivos y la gestión de la producción en el interior de las empresas dinámicas. Es decir, el análisis de las estrategias individuales de cada una de estas empresas. Sin embargo, en el caso de la industria del calzado, éste no es el aspecto más importante. En el caso de la reestructuración de la industria del calzado, no sólo es necesario destacar entre sus dificultades, la presencia de empresas rezagadas tecnológicamente y administrativamente. Tan o más importantes son las insuficiencias en los insumos críticos en la cadena productiva, desde los componentes provenientes de otras industrias, hasta las deficiencias en la calificación de los recursos humanos, los sistemas de información, la distribución y los apoyos financieros. La solución de estos problemas implica en algunos casos crear o adecuar instituciones. En otras, tender lazos entre las instituciones de apoyo y las empresas de la industria, así como entre estas mismas. A través de estas interrelaciones se genera información y un proceso de aprendizaje colectivo, el cual tiene un costo en tiempo y recursos. En este ámbito la presencia de externalidades negativas ha tenido como resultado la tendencia de los empresarios a subinvertir en estas actividades. Por esta razón, para que la industria logre salvar estas deficiencias debe llevarse a cabo una transformación

¹ La importancia del entorno en la competitividad ha sido analizada en distintos niveles por distintos autores. Para la importancia de los clusters véase: Michel Porter, *The competitive advantage of nations*, New York, Free Press, 1990. Respecto a la red de aprendizaje: Ralph Nelson, y Wright, "The rise and fall of American technological leadership: The postwar era in historical perspective" *Journal of Economic Literature*, vol XXX, diciembre de 1992. Para un análisis sobre la importancia del comportamiento externo en la empresa véase: B. Loasby, "Organisational Capabilities and Interfirm Relations", *Metroeconomica*, vol 45, núm. 3, 1994.

² Véase: Hubert Schmidt, "Industrial districts in Europe: policy lessons for Developing Countries?", *Discussion Paper 324, Institute of Development Studies*, 1993.

institucional con la participación de todos los agentes. La complejidad de los problemas en la industria del calzado radica en que estas acciones deben ser simultáneas y coordinadas en distintos ámbitos, cada uno de los cuales está organizado de manera diferente y tiene distintos tiempos de respuesta.

En nuestra opinión se trata de un proceso novedoso en la industria mexicana. La particularidad radica en las características de las empresas involucradas y las modalidades de acción. En primer lugar, se trata de una industria de las llamadas tradicionales, con predominio de capital mexicano. En segundo lugar, debe mencionarse la presencia de empresas de tamaño intermedio con una alta intensidad de trabajo en sus procesos productivos, lo que contrasta con las características de los sectores exportadores de punta de la industria manufacturera mexicana. En tercer lugar, los distintos agentes han generado una dinámica de acciones conjuntas para crear las condiciones de competitividad y definir una distinta estrategia para abastecer al mercado de los Estados Unidos, aprovechando la cercanía con este país. Estas acciones intentan aprovechar la alta participación de dos municipios guanajuatenses en la industria del calzado en una forma tal que se generen las ventajas de aglomeración y socialización de riesgo propias de los distritos industriales: atañen tanto a instituciones de educación técnica y superior, centros de investigación, asociaciones empresariales, como a las empresas mismas. En este último aspecto las innovaciones institucionales están contribuyendo a crear una nueva organización industrial. Es en este sentido, que el proceso de reestructuración tiene un significado especial. El éxito en la conformación de este distrito industrial puede significar el desarrollo de zonas cercanas y a su vez, la creación de un conjunto de lecciones para otras regiones o industrias.

Hacia la conformación de un distrito industrial

Los cambios macroeconómicos implantados en México a partir de los últimos años de la década de los ochenta, tenían como un objetivo importante impulsar la eficiencia económica y orientar la economía hacia un modelo exportador. En un mundo de información perfecta es posible esperar que los cambios en el entorno macroeconómico provoquen una respuesta empresarial inmediata. La realidad no es así, los cambios no son instantáneos y hay costos de ajuste importantes: es necesario identificar los problemas y las posibles estrategias a seguir. El cambio macroeconómico puede generar un proceso de adaptación dinámica que toma tiempo, antes de obtener mejoras en la eficiencia estática. Por lo tanto,

para hacer frente a estos cambios, es necesario iniciar un proceso de aprendizaje colectivo. En León, esta acción colectiva se inició con la participación, desde hace varios años, de los empresarios de la industria. Los primeros pasos se relacionaron con estudios de diagnóstico. Antes de presentar la transformación institucional, interés fundamental de este trabajo, conviene examinar los resultados de estos estudios clasificando los problemas o limitantes de la industria en: internos a las empresas, externos a las empresas pero internos a la industria y, por último externos a la industria.

Los retos de la industria del calzado

a) Limitaciones internas a las empresas de la industria del calzado

En los diagnósticos empresariales se reconoce la existencia de una carencia de cultura empresarial que se traduce en la falta de sistemas de administración eficientes y, en general, en los sistemas de producción modernos, lo cual incide en baja productividad y mala calidad.

Por otra parte, las empresas enfrentan graves insuficiencias en sus capacidades de comercialización, que en nuestra opinión son tan importantes como las capacidades tecnológicas y de producción. Los problemas se expresan en una inhabilidad para entender el mercado, los productos y los nichos de competencia fuera de un mercado local o regional. Al faltar estas capacidades, los productores están incapacitados para tener una comunicación tanto con sus mercados actuales como con los potenciales. Así que no sólo existe falta de vocación de servicio al cliente, sino también ausencia de herramientas para el conocimiento del cliente.

b) Limitaciones externas a la industria

Los recursos financieros no son un sustituto de las capacidades tecnológicas y de administración de las empresas. Sin embargo, con la excepción de algunas grandes empresas, la ausencia de fondos en términos competitivos, puede constituir una limitación importante para emprender un proyecto de desarrollo tecnológico enfocado a la creación de una nueva línea o una nueva empresa. El problema de las altas tasas de interés nacionales y las consideraciones sobre las deficiencias del sistema financiero son factores que tienen una importante incidencia en la industria del calzado, dada la importancia que tienen las empresas pequeñas y medianas. El problema se agrava ante el estrangulamiento financiero existente a lo largo de la cadena productiva.³

³ En el mercado nacional, el tiempo de cobro del producto para la mayoría de los productores (76%) fluctúa entre dos y tres meses.

c) Limitaciones externas a las empresas pero internos a la industria: falta de redes de comunicación y aprendizaje entre los distintos agentes

El rezago en las capacidades tecnológicas de las empresas no puede explicarse en forma individual exclusivamente. De hecho, la experiencia del avance tecnológico e industrial en los países del llamado primer mundo señala que en estos países se estableció, paralelamente al desarrollo industrial, una amplia red de comunicación de carácter tecnológico. A su vez, esta interacción generó un proceso de aprendizaje generalizado y un clima propicio para el surgimiento de innovaciones que se retroalimentan unas a otras. Esta intercomunicación entre empresas sigue siendo una realidad en estos países, como lo demuestra la presencia de los distritos industriales.

En México nos enfrentamos al caso opuesto: falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas. Los productores trabajan relativamente aislados con escasa comunicación formal o informal sobre cuestiones tecnológicas.⁴ La comunicación entre proveedores y clientes es muy limitada. En una comparación entre los distritos zapateros de México e Italia se muestra que mientras en ese país las redes entre productores y proveedores buscan asegurar una calidad específica, en México sólo se atiende al problema del precio, descuidándose la calidad. Por otra parte, de la comparación entre México e Italia, es evidente que las redes de subcontratación son más complejas en Italia. A través de estas redes las empresas obtienen instrucciones de diseño, especificaciones de calidad de materiales e incluso formas de fabricación. En México, los productores trabajan en forma autónoma y tienen reticencias a asociarse.⁵ Como se verá más adelante, en el caso de León, se aprecia cierto cambio en la toma de conciencia de estos problemas.

Ante la queja por la calidad de las materias primas nacionales, algunos empresarios han optado por importar componentes. De hecho, la sustitución de componentes nacionales por importados se ha dado, sobre todo de pieles. Sin embargo, los productores, en su mayoría, no importan otros componentes, porque a la escala de sus compras, los precios no son atractivos. En otras palabras, la importación de componentes no ha sido la solución para la falta de calidad de los insumos.

⁴ Para un análisis de la desvinculación de los productores en la industria mexicana y la necesidad de desarrollar mecanismos de concertación empresarial para crear redes de comunicación interinstitucional véase: Lilia Domínguez y José Warman, *Tecnología y competitividad en un nuevo entorno*, México, Cetei-UNAM, 1995.

⁵ Roberta Rabeloti, "Industrial Districts in Mexico: The case of the Footwear Industry in Guadalajara and León", mimeo, Institute of Development Studies, 1992.

Ante la insuficiencia de capacidades de comercialización, sigue presente el problema de la excesiva fragmentación de la distribución identificada por los estudios anteriores.⁶ Al no haber desarrollado sus propias capacidades de comercialización, la mayor parte de los productores siguen a merced de los detallistas independientes o tienen que comerciar localmente sus productos en "tianguis," como sucede en el caso de San Mateo Atenco. Al mismo tiempo, la fragmentación de los pedidos tiene una incidencia sobre la estructura y la organización de la producción. No permite la especialización de los productores en un número limitado de modelos para lograr avanzar en la curva de aprendizaje, lo cual incide sobre la productividad. Otro efecto de la fragmentación es que en una industria tan pulverizada, no es posible concretar las economías de escala proveniente de una proveeduría adecuada.

Adicionalmente a los factores mencionados, la industria carece de bancos de datos, los cuales son indispensables en una industria como la del cuero y del calzado, integrada por empresas con tamaños relativamente pequeños. Buena parte del éxito de una empresa depende del conocimiento que se encuentra fuera de ésta: conocimiento de los distintos insumos y servicios, de las maquinarias y servicios productivos, de clientes potenciales y sus necesidades, de los sistemas de distribución, de las fuentes de financiamiento, entre otros factores⁷. Los empresarios reportan rezagos de información respecto de la producción de las distintas líneas de zapatos en México y de las tendencias de la competencia a nivel mundial en las diferentes líneas y precios, es decir de clientes potenciales.⁸ Existe además escasa información sobre los distintos proveedores. Por esta razón, como señala Loasby (1994), las empresas requieren no sólo construir su información interna, sino también es necesario sistematizar y organizar la externa.

Por último, debe enfatizarse la deficiente formación de los recursos humanos en la industria, los cuales son sin duda un elemento crucial para ser competitivos. En relación con la asistencia técnica inadecuada, se ha hablado de un divorcio entre las instituciones de educación superior, los centros de investigación y la industria; de la existencia de

⁶ Boston Consulting Group LTD y Grupo Consultor Ejecutivo, *La industria del calzado*, México, Bancomext, Secofi, 1988.

⁷ Siguiendo a B.Loasby (véase nota 2) para el funcionamiento de los mercados se requiere de la organización del conocimiento. Sólo si todo el conocimiento relevante está a la mano de las empresas, funciona adecuadamente el sistema de precios.

⁸ Las empresas grandes se enteran al ir a las ferias internacionales, pero las pequeñas y medianas no tienen capacidad financiera para realizar esta actividad.

duplicidades y, en contraparte de ausencias. El resultado ha sido la escasez de técnicos de calzado y, por tanto, las consecuencias se reflejan en el inadecuado diseño de los productos.

En suma, la relevancia de las limitaciones externas a la empresa, pero internos a la industria no puede subestimarse. Las capacidades internas de la empresa dependen de sus conexiones con otras organizaciones. La posibilidad de lograr una industria competitiva y no empresas aisladas exitosas depende de aceptar la complementariedad que existe en la industria. En los distritos industriales, como se señala en la literatura, existe un conjunto de instituciones y apoyos desarrollados a lo largo del tiempo que potencian las capacidades colectivas. Mediante este mecanismo se logra proporcionar a las empresas un acervo de información derivada de la interacción con otras instituciones como son, por ejemplo, las financieras y las educativas.

Transformación institucional para crear un entorno competitivo

El proceso de reestructuración iniciado en León por parte de las empresas de punta incluye acciones para resolver las limitaciones internas arriba mencionados, no obstante no serán discutidos en este documento.⁹ En esta ocasión, el interés se centra en el reto de crear un entorno competitivo favorable, ya que, como fue destacado anteriormente, en este caso, las estrategias individuales de las empresas no son suficientes.

La concentración tan importante de la industria del calzado y sus insumos en tres municipios de Guanajuato y el rasgo estratégico que guarda la industria para la actividad económica del estado, le da a esta zona la característica de un distrito potencial. Sin embargo, para poder ser considerada como un distrito con las peculiaridades de los europeos, es necesario complementar la red de comunicación y aprendizaje de los distintos agentes. En otras palabras, se requiere superar los limitantes externos a las empresas pero internos a la industria.

Como se señaló en los incisos anteriores, la complejidad de los problemas demanda una serie de acciones simultáneas y coordinadas en diversos ámbitos. Es poco probable que el mercado incentive a cada firma individualmente a realizar estas actividades, ya que, cuando una empresa toma la decisión de adquirir o generar información, sólo toma en cuenta sus costos y beneficios privados. En virtud de que los beneficios

⁹Iniciativas en relación a cambio de maquinaria y en la organización y gestión de la producción se analizan en, Lilia Domínguez y Flor Brown, "Employment and Income Effects of Structural and Technological Changes in Footwear Manufacturing in Mexico", *Working paper wep 2-22/wp.224*, Ginebra, ILO, World Employment Programme, 1992.

que se obtienen de las acciones individuales son menores a los generados de manera conjunta, las empresas tenderán a subinvertir en esta actividad. Este resultado implica que para solucionar este fracaso de las señales del mercado, es necesaria la coordinación de una institución ya sea el Estado o una organización empresarial.

Así, la especificidad de los programas emprendidos recientemente por la industria del calzado en León comprenden: la acción conjunta de distintos agentes de la sociedad—el sector empresarial, sus asociaciones, el gobierno estatal y local, y el sector educativo—. Rompiendo con una inercia de esfuerzos individualistas o duplicidades se perfila una nueva dinámica de trabajo empresarial. Cabe señalar que un aspecto crucial del proceso de reestructuración de la industria del calzado en Guanajuato atañe a su principal asociación de empresarios.

A lo largo de los últimos cuatro años, se ha efectuado en la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), una reorganización y adecuación con el fin de realizar una constante reflexión sobre los problemas de competitividad de sus agremiados. Este proceso ha creado un cambio de actitud: alertando y dando información a sus asociados sobre las tendencias recientes; convocando reuniones con el sector académico y sus agremiados; ofreciendo un vehículo para la difusión de cursos de educación, apoyando el intercambio de ideas alrededor de los problemas genéricos de la industria. En suma, propiciando una visión de conjunto y coordinando esfuerzos. A su vez, los gobiernos locales y estatal también han participado de manera activa en este proceso de cambio.

Una consecuencia de lo anterior, es la creación en términos económicos, de economías externas. Éstas pueden provenir de la construcción de una infraestructura adecuada de comercialización, de una fuerza de trabajo mejor preparada y de la promoción de empresas con niveles altos de calidad para la exportación. El resultado es una disminución de los costos de transacción de las empresas. En el caso de León, los trabajos para alcanzar economías externas, se están llevando a cabo a través de los programas de coordinación de esfuerzos y recursos a lo largo de la cadena productiva y la creación de una infraestructura adecuada para la exportación, que facilite la consecución de contratos entre los grandes comercializadores internacionales y los productores mexicanos de calzado de calidad de exportación.

En los siguientes incisos se describen algunos de los programas más importantes coordinados por la CICEG.

a) Integración de la cadena productiva.

La Coordinadora del Sector Calzado (COSEC) es un organismo que tiene como misión concertar y coordinar los esfuerzos y recursos de los diferentes sectores que componen la cadena productiva para potencializar su desarrollo integral. Se crea conjuntamente por los gobiernos estatal y municipal y la iniciativa privada en marzo de 1995. Este organismo es el encargado de: proporcionar información económica y de mercado de la industria, fomentar la coordinación e integración de sus sectores en proyectos de producción y de comercialización; integrar y promover la oferta de los productos y sus sectores; y apoyar las alianzas estratégicas a lo largo de la cadena productiva.

b) Formación de recursos humanos y vinculación del sector productivo con los centros de enseñanza e investigación

El programa de desarrollo integral de capacitación del sector calzado surge como una respuesta al diagnóstico realizado por los representantes de la cadena productiva a petición de la CICEG, en torno a la problemática del sector calzado. Se crea el Consejo Educativo y Técnico (CONSET) cuyo objetivo es determinar las necesidades del sector, evaluar las capacidades de la infraestructura educativa y adecuar los planes y programas de capacitación a las necesidades del sector productivo. Es un programa cuyos objetivos se relacionan con la vinculación de las instituciones educativas y de investigación con las necesidades del sector productivo. Se pretende que los recursos existentes en materia de educación se utilicen a su máxima capacidad supervisados por el CONSET de acuerdo con las necesidades del sector. Con este fin, el CONSET está en comunicación muy estrecha con las instituciones educativas con el fin de asegurar los cambios en los programas o actividades de las instituciones, así como en su equipamiento. Existe ya un comité de vigilancia formado por personas del gobierno federal, estatal y de la CICEG para controlar el buen uso y destino de los recursos existentes.

Desde su concepción, este programa ha registrado avances importantes en distintos niveles educativos. A través de la Cámara Industrial se promovió y apoyo financieramente a la escuela de oficios. Se estableció una estrecha comunicación con las instituciones de formación de técnicos (CONALEP) para adecuar la curricula y se estableció un programa de estancias en las empresas para que alumnos practicantes o pasantes de los distintos centros educativos (Instituto Tecnológico de León, Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad La Salle) desarrollen proyectos

vinculados con las necesidades de las empresas durante periodos que van de tres a seis meses. Se están proponiendo líneas de trabajo al Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Calzado que permitan vincular su oferta priorizando las necesidades de la industria y el máximo aprovechamiento del equipo. Por último, una comisión trabaja en la elaboración de las normas de competencia laboral.

Creación de las condiciones para la exportación

Uno de los atributos de los distritos industriales exitosos es su capacidad para competir exitosamente en los mercados internacionales. Aunque el desempeño internacional de la industria del calzado ha mejorado notablemente a partir de 1995, éste es relativamente limitado. Sin embargo, los cambios significativos registrados tanto internamente en las empresas de punta como en las instituciones relacionadas con éstas y el acelerado incremento de las exportaciones en los últimos dos años, sugieren que la industria tiene un potencial mayor para la generación de divisas.

Un grupo de empresarios reunidos alrededor de la CICEG, el gobierno municipal de León, Guanajuato y el gobierno estatal, han analizado la oportunidad ofrecida por la coyuntura actual para desarrollar un ambicioso proyecto de exportación de calzado de cuero.¹⁰

A diferencia de una concepción simplista que antepone la competitividad de la moneda como la condición para aumentar las exportaciones, en esta propuesta se han analizado ventajas no exploradas con anterioridad, pero que pueden ser fundamentales para cambiar los patrones de funcionamiento de la comercialización, con una estrategia que permita en el mercado norteamericano, una disminución de costos por menores inventarios.

Actualmente los grandes importadores en el mercado norteamericano operan con una enorme variedad de modelos y numeración. Debido a la distancia geográfica de los principales exportadores (en Asia y Sudamérica), están obligados a realizar grandes pedidos con cuatro a seis meses de anticipación. Al tener que hacer sus pedidos de esta manera, les es imposible predecir la demanda de cada modelo y numeración. En la eventualidad de que la demanda supere a la disponibilidad se genera un costo de oportunidad en términos de las ventas perdidas, ya que no es posible resurtir con oportunidad. Un segundo problema es la necesidad de mantener altos volúmenes de inventarios, aun en el evento de que la de-

¹⁰ Roberto Solis, "México Shoe Port" Ante-Proyecto de Calzado Mexicano, mimeo, 1995.

manda corresponda a la disponibilidad. Por último, de suceder que la demanda sea inferior a la disponibilidad, se crean inventarios no vendidos que deben rematarse a precios inferiores a su costo. En otras palabras, los grandes pedidos a distancia involucran un alto costo de inventarios y rigidez para enfrentar los cambios en la demanda, lo cual genera costos de oportunidad para los importadores.

Por la cercanía con el mercado norteamericano, ante la capacidad de producción de la industria del calzado en México, lograda en Guanajuato, se abre la posibilidad de explotar esta ventaja competitiva. La estrategia consistiría en trabajar en un sistema de respuesta rápida para el desarrollo de productos, similar o mejor que el de la competencia. Aprovechando la cercanía geográfica, sería posible abastecer con lotes más pequeños, resurtiendo a pedido del cliente. Sería factible surtir pedidos para nuevos productos en un periodo de 45 a 60 días, con posibilidades de resurtir en menos de 30. La ventaja competitiva para la industria nacional en comparación con el sistema actual de compras en gran escala, es que permitiría a los distribuidores internacionales tener costos menores y, simultáneamente, flexibilidad para responder a los cambios de la demanda. Obviamente, esta estrategia requiere definir con mucho cuidado el nicho de mercado que se quiere atender. Una concepción realista sugiere que no es posible competir directamente con los grandes exportadores en todos los nichos. Actualmente, la tendencia apunta hacia los nichos de calzado de cuero del segmento medio bajo y alto.

La industria del calzado se ha caracterizado por exportaciones coyunturales en periodos en que la moneda nacional tiene un tipo de cambio competitivo. Sin embargo, no siempre se ha cumplido con la calidad y condiciones de entrega. Esta situación ha creado falta de credibilidad lo cual es necesario cambiar. El peligro real que existe es que algunos productores aprovechen en forma oportunista la coyuntura del tipo de cambio, para exportar sin tener las condiciones para cumplir con la seriedad que requiere la construcción de una relación de largo plazo.

Por consiguiente, para crear una dinámica de exportación de largo plazo, se requiere un proceso de reestructuración industrial que genere la confianza en la capacidad de la industria mexicana para surtir con calidad y oportunidad los pedidos de los grandes comercializadores internacionales. Se trata de un proceso similar al que se dio en la industria automotriz. A comienzos de los años ochenta, esta industria no tenía prestigio en los Estados Unidos. Las subsidiarias de las automotrices mexicanas tuvieron que emprender un proceso de reestructuración en

sus plantas para ganar los contratos en ese país. Actualmente, la capacidad de las armadoras y algunas empresas de autopartes nacionales es ampliamente reconocida a nivel internacional.

El programa que aglutina a los empresarios hacia la creación de condiciones para una estrategia exportadora a gran escala, se conoce como Export-Calzado 2000.¹¹ Constituye un esfuerzo coordinado entre los industriales del calzado y el gobierno estatal de Guanajuato, a fin de conformar una oferta exportable certificada y confiable a corto, mediano y largo plazo, que garantice la respuesta oportuna a la demanda generada de los compradores internacionales. Los cuatro aspectos cubiertos por el programa son: comercialización, organización, infraestructura y acciones de gobierno.

Un aspecto fundamental del programa es la creación de las bases para garantizar una calidad de exportación. Con este objetivo se está trabajando en la conformación de un estándar de calidad, concebido como un paso hacia certificaciones como el ISO 9000. Las empresas que deseen certificar su calidad con este estándar, deberán someterse a auditorías realizadas por un consejo técnico formado por instituciones del tipo de LAMPEP, (Fundación Guanajuatense de la Calidad), y universidades que han trabajado en este aspecto. Se cuenta con una infraestructura para captura y corrección de la norma, Centro de Documentación con Normas Nacionales e Internacionales, personal con experiencia en normalización y relaciones con otros centros de documentación y bancos de datos. La importancia de este estándar es crucial, ya que es un mecanismo para lograr una vinculación entre los distintos agentes de la cadena productiva y permite acelerar el proceso de aprendizaje de los productores. Si bien este estándar no tiene el mismo grado de exigencia que el ISO 9000, su adopción es un paso importante hacia una mayor sistematicidad en los procesos de producción y gestión. En otras palabras, implica un cambio de actitud de los empresarios en relación con la calidad de sus productos. En el terreno de la comercialización, las acciones buscan reunir a un grupo de empresas potencialmente exportadoras, con producción de calidad de exportación, confiables en su desempeño (con certificación de Export-Calzado 2000). Estas empresas están siendo promovidas por la Cosec, Bancomext, las Cámaras Empresariales y el gobierno del estado en sus distintos niveles, con el fin de crear una imagen en las ferias internacionales más representativas. Adicionalmente está en proyecto la creación de un Centro de Negocios y de Exposición permanente para las

¹¹ Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, "Proyecto Export Calzado 2000", mimeo, 1995.

empresas de exportación acreditadas con el estándar en donde se pueda brindar servicio permanente a los compradores internacionales.

La nueva organización industrial

Una parte del programa Export-Calzado 2000 se refiere a la promoción de acciones para lograr: a) el desarrollo de una proveduría estandarizada conforme a los valores internacionales a través de la selección de insumos y el compromiso de los respectivos productores bajo el concepto de calidad total y rapidez de respuesta; b) la creación de un Centro de Desarrollo de Producto que sea capaz de diseñar y producir contramuestras rápida y eficientemente para dar servicio a los industriales interesados en la exportación; c) el fomento de empresas integradoras que permitan alcanzar las escalas adecuadas a los pedidos internacionales y que induzcan la especialización; y d) la promoción de alianzas estratégicas con los grandes comercializadores internacionales.

El avance de estas acciones permitirá, en nuestra opinión, generar un cambio en la organización industrial vigente, esto es, de la pulverización en la industria del calzado y la desarticulación de la cadena productiva a una industria que permita integrar grandes pedidos de exportación. Se han formado ya algunas empresas integradoras en las que se reúnen los esfuerzos de la proveduría y de la fabricación de calzado, así como también de la comercialización. Estas integradoras cuentan con un centro de desarrollo de producto común con sistemas de diseño por computadora. La finalidad de estos centros es la elaboración de las contramuestras y la estimación de los costos a la velocidad requerida para ganar los pedidos internacionales. La intención es adecuar de manera rápida la producción a las nuevas tendencias del mercado. El fin es atraer a comercializadores de distintos países y trabajar a subcontrato. A largo plazo, la ambición es ser capaces de exportar con su propia marca en el extranjero.

Otra forma de reestructuración en la industria son las alianzas estratégicas de empresas nacionales productoras de calzado con alguna firma comercializadora. En éstas, las primeras contribuyen con su inversión productiva y las segundas con la inversión en la distribución y conocimiento del mercado. En tanto que las empresas integradoras buscan satisfacer pedidos con más de una firma comercializadora, en las alianzas estratégicas la empresa nacional trabaja a nivel internacional, específicamente con una firma que provee las marcas, beneficiándose así de un mercado garantizado, en tanto que cumple con las reglas de calidad-precio convenido. Existen ya algunos casos exitosos de este tipo.

El establecimiento de una alianza estratégica con una empresa comercializadora internacional especializada no es trivial. Requiere de un esfuerzo de la empresa local por desarrollar sus capacidades mediante la asesoría de la empresa extranjera. Las empresas mexicanas en cuestión han alcanzado niveles de eficiencia y calidad muy altos como resultado de los procesos de reingeniería efectuados en las distintas plantas y el cercano contacto con las empresas comercializadoras.

Por último, parte del esfuerzo de coordinación entre productores para un pedido en gran escala, se está llevando a cabo por las firmas comercializadoras extranjeras que han llegado a León y contactan a varias empresas distribuyendo los pedidos entre ellas. A diferencia de los casos anteriores donde el cambio proviene de la iniciativa empresarial local, este es un proceso inducido por la demanda externa. En el momento actual, este proceso se encuentra en una etapa inicial de evaluación de la capacidad de los productores mexicanos por parte de las empresas comercializadoras.

Es necesario recalcar que la captación de grandes pedidos a partir de la formación de empresas integradoras o la asociación con empresas comercializadoras no necesariamente requiere el crecimiento interno de las empresas. Cuando la empresa por sí sola no tiene la capacidad para satisfacer el pedido, la estrategia planteada por varios empresarios entrevistados es subcontratar la producción a otras empresas. Para ello deberán pasar por el mismo proceso de certificación y ser capaces de producir con la misma calidad. En otras palabras, existe la posibilidad de generar una serie de encadenamientos con otras empresas. Otro aspecto interesante es que las empresas que forman parte de una empresa integradora, han seguido compitiendo entre sí a través del mercado nacional así como con los proyectos de exportación previos a la creación de la empresa integradora. El avance hacia esta nueva organización industrial es incipiente y su realización depende crucialmente del cumplimiento pleno de los distintos programas, muy especialmente el de la implantación del estándar de calidad Guanajuato 2000 y de esquemas de financiamiento ágiles y competitivos en términos internacionales.¹²

¹² Existe actualmente un proyecto para la exportación de 100 millones de pares que consiste en la integración de una veintena de empresas de calzado de distintos tipos con empresas de proveeduría. La realización de este proyecto llevaría a México a incrementar sus exportaciones en cerca de 20 veces el nivel de 1994, asegurándose un nicho en el mercado norteamericano con un nivel de divisas de entre mil y dos mil millones de dólares anuales.

La réplica de la “nueva Italia”?

Hemos descrito en las secciones anteriores la dimensión institucional del proceso de modernización que de completarse puede significar un cambio profundo en las modalidades de la industrialización en el país, mediante la conformación de distritos industriales. En nuestra opinión, existen posibilidades reales para el cambio en el caso del calzado en León. El desarrollo de la industria del calzado ofrece posibilidades de arrastre en la economía: sus interrelaciones con otros sectores, su capacidad generadora de empleo directo y de divisas y la concentración regional de sus actividades. Esta última característica es una fuente potencial de ventajas competitivas no explotadas y puede ser la base de una política exportadora distinta a la actual. Es necesario, sin embargo, hacer varias observaciones.

En primer lugar, no se está manteniendo la posibilidad de replicar las experiencias de distritos industriales mencionados en secciones anteriores. La combinación particular de las estructuras sociales y tecnológicas y las características de los mercados que subyace en el éxito de los distritos industriales de Italia no es fácil de reproducir, ni tampoco se debe o puede adoptarse como un modelo general. Cada organización tiene limitantes que surgen de su propia historia.

En los distritos industriales europeos el proceso de formación de interrelaciones entre empresas fue paulatino, relativamente espontáneo, y surgido de una base empresarial proveniente de las actividades agrícolas. Las pequeñas empresas predominan y están articuladas. Siguiendo a Schmidt, es posible evitar los riesgos del comportamiento oportunista de algunas empresas mediante las relaciones familiares y comunitarias que permiten una rápida comunicación acerca de la reputación de las empresas, de la calidad o la honestidad de con quienes están tratando. La combinación de estos aspectos les permite a las empresas actuar rápidamente. El caso analizado en León, parte de un estado de cosas radicalmente distintas.

En México, en el caso de León, se parte de empresas muy heterogéneas y desarticuladas entre sí, con escaso desarrollo institucional de apoyo. En este último aspecto, lo existente al inicio de los noventa, había sido creado por el Estado y su vinculación con las necesidades del sector era reconocidamente limitada. El tejido social y comunitario es distinto. Como ya se señaló, un conjunto de limitaciones externas a la empresa e internos a la industria han restringido el flujo de la información necesaria para el desarrollo de la región. Las instituciones de apoyo tuvieron que crearse o adecuarse. Los riesgos del comportamiento oportunista existen. De ahí la importancia de la implantación del estándar que certifique la calidad. El proceso de reestructuración está lejos de involucrar a las

empresas de menor tamaño, las famosas "picas". Son las empresas de tamaño mediano y grande¹³ las que están mostrando mayores iniciativas hacia la gestación de la nueva organización industrial.

A diferencia de los distritos europeos que llevan más de cuatro décadas en un proceso de integración internacional, en el caso que nos ocupa, las empresas estaban acostumbradas a trabajar en mercados muy protegidos satisfaciendo las demandas de un mercado poco exigente.

Debe mencionarse que en los distritos europeos las grandes empresas locales han jugado el papel de "agentes organizadores", un ejemplo del cual es Benetton. Es decir, existen capacidades locales de diseño y mercadeo ampliamente desarrolladas. En contraste, en el caso de León, este papel lo están realizando los agentes externos que proporcionan la marca, el diseño, etcétera. Esta circunstancia no demerita el proceso, el problema es la falta de capacidades locales, necesarias para lograr mayores avances en la industria.

En el desarrollo de los distritos industriales europeos las instituciones financieras bancarias e informales han jugado un papel fundamental. En Italia los bancos municipales o locales han desempeñado un papel muy importante en el otorgamiento de créditos para la pequeña empresa. El comportamiento de estos bancos ha sido tal que su expansión no forma parte de estrategias nacionales o internacionales, sino que su contexto es sólo regional o local. En Alemania existe igualmente un sector bancario local fuerte y cooperativo. Pero también existen otras instituciones crediticias que buscan promover la innovación de la industria local. Asimismo, otras instituciones de auto-ayuda facilitan el acceso para el financiamiento del capital aventura. Cuando los bancos comerciales encuentran los créditos muy riesgosos, los productores pueden acudir a los bancos creados por las cámaras de industria y comercio para proveer garantías crediticias. Aunque es necesario reconocer que comienzan a darse iniciativas en este terreno, ninguna de estas modalidades se encuentra en nuestro caso. Las Uniones de Crédito no cumplieron este papel al limitarse a favorecer a grupos específicos de empresarios sin ningún criterio de competitividad de largo plazo.¹⁴

Existen grandes diferencias en la trayectoria de la industria del calzado en León frente al ejemplo de Italia u otro distrito. Nada más lejos de nuestra intención que sugerir que la experiencia es repetible. Sin embargo, más que mantener que estamos ante la presencia de la reproducción de estos casos, queremos enfatizar que las acciones conjuntas hacia la

¹³ Las empresas de mayor tamaño parecen también ausentes del proceso.

¹⁴ Hubert Schmidt, *op. cit.*, *Discussion paper* núm. 324, Institute of Development Studies,

creación y la adecuación de instituciones de apoyo y las nuevas relaciones entre empresas, al potenciar las capacidades de sus participantes rescatan algunas lecciones fundamentales de estos distritos. Esta es la base del proceso de reestructuración que puede llevar a la conformación un distrito industrial con especificidades propias derivadas de su trayectoria.

En nuestra opinión, si la industria del calzado logra aumentar considerablemente sus niveles de exportación, sin descuidar el mercado interno, es de esperarse un efecto dinamizador importante en el mercado interno. A pesar de que las iniciativas del proceso de reestructuración provienen de empresas de tamaño intermedio y grande, las economías externas generadas y el proceso de aprendizaje podría diseminarse hacia otras empresas, siempre y cuando éstas generen los cambios internos que les permitan aprovecharlas y se desarrolle una política de apoyos financieros adecuada.

Por último, es necesario señalar que las distintas agencias de gobierno tienen un papel importante que efectuar para apoyar este esfuerzo empresarial. Existen problemas de infraestructura que deben resolverse, mejores niveles educativos, seguridad en carreteras y fluidez en el tráfico de aduanas, por mencionar algunos. El aspecto crucial sigue siendo la insuficiencia de apoyo financiero con tasas de interés competitivas y créditos oportunos. En este sentido una alternativa sería que el Estado convocara al sector financiero y a los empresarios del calzado para trabajar conjuntamente en la creación de instrumentos financieros adecuados en los que se asuman en igual forma los riesgos.

Bibliografía General

- Bancomext, *Tratado de Libre Comercio de América del Norte, industria del cuero y del calzado*, Serie de análisis sectoriales del TLC y otros acuerdos comerciales, 1994.
- Boston Consulting Group LTD y Grupo Consultor Ejecutivo, *La industria del calzado*, México, Bancomext, Secofi, 1988.
- Bow y Rieger, "South Korea/Taiwan: Against the Wall", *Footwear News*, Sept. 20, 1993.
- Bow, China's "Shoes Sourcing Builds into Dynasty", *Footwear News* Sept. 6 de 1993.
- Brown y Domínguez, "Organización industrial en la dinámica de la productividad: El caso de las manufacturas mexicanas", mimeo, 1995.
- _____, "The Dynamics of Productivity Performance in Mexican Manufacturing, 1984-1990", *The Developing Economics*, vol. xxxii, 1994.

- _____, "Globalización y restructuración en la industria del calzado en México" *Estudios De gran Visión Nacional*, mimeo, 1996. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, "Programa de desarrollo integral de capacitación del calzado" mimeo s.f.
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, "Proyecto Export-Calzado 2000", mimeo, 1995.
- Casar, J., "Ventajas comparativas reveladas en la industria manufacturera mexicana", *El trimestre económico*, 1993.
- Domínguez, L. y F. Brown, "Employment and Income Effects of Structural and Technological Changes in Footwear Manufacturing in Mexico", Working paper wep 2-22/wp.224, Ginebra, ILO, World Employment Programme, 1992.
- Domínguez, L y Warman, J. *Tecnología y competitividad en un nuevo entorno*, México, Cetei-UNAM, 1995.
- Duncan, A. Hindle, J. Sanderson, J. y Cleaver, S. (comp) *World Footwear Markets 1994*, Northants, Satra House 1993.
- International Labour Organization, *Employment and Working Conditions and Competitiveness in the Leather and Footwear Industry*, Fourth Tripartite Meeting for the Leather and Footwear Industry, Ginebra, 1992.
- Kepp M., "Exporters in Brazil eye own backyard", *Footwear News*, Jan 30, 1995.
- Loasby, B., "Organisational Capabilities and Interfirm Relations", *Metroeconomica*, vol 45, núm 3 (1994).
- Nelson y Wright, "The rise and fall of American technological leadership: The postwar era in historical perspective" *Journal of Economic Literature*, vol XXX, diciembre de 1992.
- Martínez Treviño, P. *La perspectiva de la industria del calzado en México*, México, Primer Congreso Internacional de Calzado, 1994.
- Porter, M. *The competitive advantage of nations*", New York, Free Press, 1990.
- "Programa de Desarrollo Integral del Sector Calzado", mimeo.
- Rabelotti, R., "Industrial Districts in Mexico: The case of the Footwear Industry in Guadalajara and León", mimeo, Institute of Development Studies, 1992.
- *San Crispín*, órgano informativo editado por el Grupo Piloto, CICEG,
- Schmidt, H., "Industrial districts in Europe: policy lessons for Developing Countries?" Discussion Paper 324, Institute of Development Studies, 1993.
- _____, "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Su-

- percluster”, Discussion Paper, 331, Institute of Development Studies, 1993.
- Solís Roberto “México Shoe Port” Ante-Proyecto de calzado mexicano, mimeo, 1995.
 - Sun Yong, “International Coop. Dept., China Hung Shang City Stock Ltd.” Carta a Footwear Industries of America, mayo 11, 1995.