



Junio 2019 - ISSN: 1696-8352

¿UN CLUSTER INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA? LA INDUSTRIA MEXICANA DEL CALZADO DE CUERO EN LEÓN, GUANAJUATO.

Federico Hernán Reche*

CIFFyH/CONICET, Universidad Nacional de Córdoba
rechefederico@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Federico Hernán Reche (2019): "¿Un cluster industrial en América Latina? la industria mexicana del calzado de cuero en León, Guanajuato", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/industria-mexicana-calzado.html>

Resumen

Este artículo analiza las capacidades localizadas que intervienen, promueven y/o condicionan la existencia y competitividad del Cluster del calzado de Guanajuato, en México. El trabajo se pregunta por las condiciones de existencia y posibilidad de los cluster fuera de los países industrializados y por los límites y potencialidades de las economías de aglomeración en América Latina.

Con la intención de sopesar el estado actual del desarrollo del Cluster, sus fortalezas y debilidades, se presenta una reseña de la industria del calzado de la región, sus condiciones históricas y el perfil actual, se identifican los actores participantes y se evalúan las principales dificultades de la cadena productiva. Previamente se realizan algunas apreciaciones teóricas sobre clusters. Se plantea que las posibilidades de éxito de los cluster en Latinoamérica continúan dependiendo centralmente de factores en que los Estados y actores poseen poca capacidad de incidencia.

Palabras Clave: Cluster; Economía Industrial; Desarrollo económico; León, Guanajuato, México; Latinoamérica;

Códigos JEL: R30, R38, O18, O31.

Abstract

This article analyzes the localized capacities that intervene, promote and/or condition the existence and competitiveness of the Guanajuato Footwear Cluster in Mexico. The work asks about the conditions of existence and possibility of the clusters outside the industrialized countries and about the limits and potentialities of the economies of agglomeration in Latin America.

With the intention of weighing the current state of the Cluster's development, its strengths and weaknesses, a review of the region's footwear industry, its historical conditions and current profile is presented, the participating actors are identified, and the main difficulties of the productive chain are evaluated. Previously some theoretical appraisals on clusters are made. It

is proposed that the chances of success of clusters in Latin America continue to depend centrally on factors in which states and actors have little capacity to influence.

Keywords: Cluster; Industrial Economy; Economic Development; León, Guanajuato, México; Latin America;

JEL codes: R30, R38, O18, O31.

1. INTRODUCCIÓN

La industria del calzado mexicana se encuentra fuertemente concentrada en cuanto a su localización. Esta situación se debe tanto a la existencia de tradicionales especializaciones productivas regionales del país, como a la generación de importantes externalidades por parte de estas economías de aglomeración. Ya a mediados de los años '90 tres regiones del país concentraban casi el 90% de la producción. El estado de Guanajuato participaba en un 52% del total, el DF y el área metropolitana con un 16%, y el estado de Jalisco aportaba un 22% de la producción nacional en 1994.

La concentración de la producción en estas zonas, fuertemente delimitadas, ha ido en aumento durante la reciente fase de expansión productiva. Incluso si se considera sólo a las regiones mencionadas, la consolidación y expansión de Guanajuato ha sido creciente y sostenida desde mediados de los años '90. Sin embargo, este fenómeno no fue exclusivo de México, sino que la concentración espacial ha aumentado en los países exportadores de calzado a nivel mundial en los que existían aglomeraciones o distritos industriales que reunían gran cantidad de empresas dedicadas al rubro (Ortiz y Martínez, 2000). Este tipo de aglomeración permite la utilización de mano de obra calificada, a la infraestructura propia de la industria y a la destinada a la comunicación y transporte, y a la cercanía de proveedores especializados. Estos elementos resultaron las condiciones básicas para la consolidación de Guanajuato, que lo llevó a posicionarse como el principal productor nacional de calzado en México.

La concentración y crecimiento de la región, las expectativas de multiplicación exportadora y las importantes externalidades derivadas de las economías de aglomeración han hecho identificar a León como un verdadero *cluster* con potencialidades para llevar a cabo una transición económica, e impulsar el desarrollo de la región. Desde las agencias estatales, así como desde las asociaciones empresarias y sociedades de coordinación y fomento, se desarrolla una política destinada a promover y consolidar lo que consideran el *Cluster* del cuero-calzado de León, Guanajuato (OCDE, 2009). Incluso varios autores se han referido a la industria del cuero-calzado de Guanajuato como un cluster organizado alrededor de la aglomeración e integración de empresas participantes de la cadena productiva de esta industria (Rabellotti, 1995; Brown Grossman y Domínguez Villalobos, 1999; Ortiz y Martínez 2000; Rubio, 2006; Martínez, 2007)

Así, en este trabajo y con la intención de desarrollar un abordaje exploratorio del Cluster del Calzado de Guanajuato, presentaremos una reseña de la industria del calzado de la región, sus condiciones históricas y el perfil actual, identificaremos a los actores participantes del cluster y evaluaremos las principales dificultades de la cadena productiva de la industria con el objetivo de advertir los principales obstáculos para su consolidación y desarrollo. Previamente reseñaremos algunas de las apreciaciones teóricas sobre cluster, las experiencias históricas en los países centrales.

En un sentido más general, el trabajo se pregunta por las condiciones de existencia y posibilidad de los cluster fuera de los países industrializados y por los límites y potencialidades de las economías de aglomeración en América Latina. Con esta preocupación intentaremos evaluar fortalezas y debilidades de la industria del calzado de León y de advertir en qué sentido se trata o no de un cluster.

2. CLUSTER, INDUSTRIA Y GLOBALIZACIÓN

Las formas actuales de organizar la producción a nivel global y las nuevas formas de negocios han advertido que la asociación puede resultar una estrategia que logre aumentar la competitividad de una industria. La clusterización de la economía ha sido presentada como una

verdadera oportunidad para el desarrollo económico sobre la base de los logros en lo que hace a innovación técnica y competitividad. De hecho, diversos especialistas, han coincidido que entre los beneficios que trae la formación de clusters se destacan la transferencia tecnológica entre las empresas, la concentración de mano de obra especializada, la reducción de costos logísticos y la presencia de proveedores especializados (Krugman, 1992; Porter, 1990).

Por otra parte, muchas investigaciones han dado cuenta que, en la etapa posfordista, el contexto local y la economía global no son dos términos opuestos. Por el contrario, según Rullani (1997) la globalización encuentra fortaleza en la confrontación competitiva de los “espacios locales”. En el ámbito específico de desarrollo las empresas generan procesos acumulativos de aprendizaje e innovación, basados en el aprovechamiento de las ventajas de su (co)localización. Así, en la historia económica y empresarial contemporánea se han gestado, en numerosas ocasiones, agrupaciones o conglomerados empresariales dentro de entornos específicos, buscando sinergias y ventajas competitivas que dinamicen los sectores productivos. Esto ha contribuido a generar discusiones y teorías relativas al fomento y la sostenibilidad de las aglomeraciones. Inclusive, proyectándose como modelos de crecimiento económico para diferentes países o regiones del mundo.

Desde la década del '80, y producto de las transformaciones que ocurrían a nivel global, el desarrollo regional ha vuelto a ser centro de atención, pero desde nuevas perspectivas que se preocupan por la forma de existir de lo local en el marco de la globalización en curso. Un viejo tópico de la geografía resultó convertirse entonces en centro de atención de reflexiones provenientes de múltiples disciplinas sociales (Corrales, 2007).

La mayor parte de los actuales abordajes recuperan los aportes de la obra de Marshall (1890), quien enfatiza los efectos positivos derivados de la aglomeración al estudiar los distritos industriales localizados cerca de las grandes ciudades. De estas aglomeraciones surgen varios tipos de externalidades: las economías de escala, internas a las empresas; las economías de localización, externas a las empresas e internas al sector; y iii) las economías espaciales, externas a las empresas y al sector, causadas por el incremento del capital social en la región. En este punto el enfoque de Marshall se centra en el efecto de los mecanismos de mercado y otorga un carácter económico a las externalidades, como determinantes de la aglomeración industrial.

A partir de estas discusiones, la palabra *cluster*, proveniente del inglés, recupera la forma de denominar a agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas que, según las interpretaciones más difundidas, significan para muchos países en desarrollo y desarrollados motores importantes para impulsar la innovación y el crecimiento. Sin embargo, ni hay una definición única de ‘Cluster’, ni las aglomeraciones industriales, las especializaciones regionales y las asociaciones de empresas, son nuevos en la economía contemporánea.

Aportando a esta temática, autores como Porter (1990) han definido los clústeres como agrupaciones de empresas e instituciones asociadas geográficamente, que se encuentran dentro de un sector específico y que están interconectadas por prácticas comunes y complementarias, grupos de organizaciones cuyo éxito depende de manera importante del buen manejo y la incorporación amplia del factor tecnológico. En su famosa teoría sobre las ventajas competitivas Porter (1990) explica cómo la competencia entre los miembros de un sector productivo agrega o disminuyen las ventajas y la integración de empresas permite la cooperación y competencia. Las condiciones de competitividad, según el autor, se dan en relación a cuatro dimensiones que refieren a: a) las condiciones de la demanda; b) los sectores afines y auxiliares; 3) las condiciones de los factores y 4) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Desde esta perspectiva, los clusters como aglomeraciones específicas, se encuentran delimitados en un espacio determinado por un número de compañías similares, que se vinculan para ser más competitivos colectivamente a partir de la interrelación movida por la competencia y la cooperación. En los clusters resalta el importante papel que tienen las instituciones como un factor de la competitividad, en lo que hace a infraestructura, capital humano e innovación, además de la fundamental regulación y fomento de la actividad en los clusters. Sumadamente, además de los atributos que los definen desde las dimensiones sociales, políticas, geográficas, económicas y culturales, se encuentran vinculados a un modelo de desarrollo económico que pretende articular ventajas y potencialidades existentes en ámbitos regionales y locales para la localización y desarrollo de la producción industrial en el marco de una economía globalizada

que articula, a partir de redes globales, espacios-nodos en la producción de bienes y servicios a escala planetaria (Méndez, 1997).

Por cierto, quizás el elemento central es que los clusters logran incubar procesos de innovación a partir de la capacidad de los actores de vincularse y articular de manera beneficiosa para los participantes. Lo que se busca es conseguir mejores parámetros de competitividad sistémica (Ramos, 1998) a partir de establecer enlaces entre empresas, instituciones educativas, centros de investigación y desarrollo tecnológico, organismos y asociaciones empresariales en un espacio geográfico determinado y delimitado donde opere una aglomeración industrial.

De acuerdo con Dahl (2001) el cluster presenta como elementos centrales: a) concentración geográfica; b) especialización, sustrato común o relación alrededor de una actividad o cadena productiva -este punto refleja un asunto flexible o que tiende a desaparecer en algunos casos-; c) presencia de actores interconectado -Empresas, gobierno, comunidad científica, instituciones financieras y de colaboración o fomento-; d) interrelación dinámica basada en la competencia y la colaboración; e) masa crítica disponible en las economías de escala; f) ciclo de vida -inmersión en un proceso formativo y de consolidación que lo transforma con el paso del tiempo e; g) innovación impulsada por la interacción y la producción en un ámbito estimulante para la ejecución de cambios técnicos, comerciales y organizacionales.

Por otra parte, la distinción elaborada por Bottazzi *et al.* (2005), respecto de las formas de aglomeración, resultan sumamente interesante para distinguir y apreciar las características de la experiencia estudiada y sus diferencias con otras formas de aglomeración. Según los autores se pueden presentar a) *aglomeraciones horizontalmente diversificadas*, caracterizadas por la coexistencia de muchos productores de similares, pero diferentes productos; b) formas de *aglomeración "smithsonianas"*, en las cuales actividades antes integradas verticalmente dentro de grandes empresas que experimentan procesos de división del trabajo y se amplían a diferentes actividades de firmas especializadas, con una cadena de valor local; c) *clusters jerárquicos*, que por lo general involucran algún núcleo oligopólico, sobre la base del cual se desarrollan redes de subcontratación; d) *distritos "schumpeterianos"*, en los cuales la aglomeración es dirigida por las complementariedades en los esfuerzos de innovación, basados en la ciencia, la tecnología y la formación de alto nivel y; e) *path dependence*, con una aglomeración tipo Detroit, basada en la tradición histórica. Estos tipos ideales aparecen entremezclados en los casos concretos que merecen análisis, pero el tipo de distinción parece aportar más elementos que la sola identificación de *cluster*.

Específicamente en los países más desarrollados que concentran los procesos innovadores de desarrollo técnico y productivo, los clusters han significado una forma de potenciar desarrollos y consolidar el control y gestión de la innovación. Algunos ejemplos permiten advertir luego las diferencias y puntos de comparación con los clusters en los países "emergentes". En los Estados Unidos de Norteamérica, por ejemplo, la política industrial estimuló el surgimiento de los "nuevos espacios industriales" en ámbitos donde se presentaban entornos modernos -de acuerdo a parámetros tecnológicos y científicos, con estructuras organizacionales específicas y mano de obra especializada-. También en Italia con el surgimiento de la "Tercera Italia" - basados en el desarrollo de grupos de pequeñas empresas que se agrupaban en regiones del Centro y Noreste del país conformando distritos industriales que optimizaban el uso de recursos, creaban nuevas oportunidades laborales y mejoraban la inserción exportadora- el surgimiento de los cluster responde menos al estímulo de las políticas estatales que el estadounidense; y en España los distritos industriales y la formación de clusters se han enfocado como instrumentos de competitividad para el desarrollo regional (Morales *et al.*, 2010). Francia conformó un club de distritos industriales con el objetivo de coordinar, advertir y oficializar clusters basados en el agrupamiento de PyMES en localidades y/o regiones sobre la base de actividades o profesiones preponderantes (Fujita, M. *et al.*, 1999). En Japón los clusters, son conocidos como "tecnópolis" y se desarrollaron como centros industriales que albergan complejos de alta tecnología promovidos por una estrategia de gestión espacial y promoción industrial orientada por la búsqueda de la innovación y el desarrollo (Ondategui, 2005).

Sin embargo, para los países en vías de desarrollo, estos beneficios no han sido tan fácilmente logrados y los clusters presentan en general fuertes limitaciones en el desarrollo de los encadenamientos, en las capacidades de optimizar la integración y la articulación, en los logros de innovación tecnológica y transferencia y aprendizaje al interior de la cadena productiva (Martin, 2002). Por último, quisiéramos destacar que Ramos (1998), define el cluster como un

tipo de concentración sectorial y/o geográfica de empresas, que, en un misma actividad o actividades fuertemente vinculadas, en que se presentan importantes economías externas, a partir de la aglomeración y la especialización de los productores, los proveedores, la mano de obra y los servicios anexos específicos, y que de conjunto promueven la búsqueda de eficiencia colectiva.

En particular, en los países subdesarrollados la formación de clusters se ha orientado, al menos, según tres formas típicas: la formación de encadenamientos industriales a partir de la integración de PyMES; la construcción de espacios industriales a partir de la radicación de grandes empresas transnacionales y; el fomento al desarrollo local basado en el estímulo exportador de productos alimentarios o de especialización agrícola regional. Ramos (1998) analiza las potencialidades y dificultades de estimular el desarrollo de los clusters en América Latina y destaca el papel de la política económica y la promoción estatal desarrollada sobre la base de la identificación de clusters que se encuentran en etapa de surgimiento o maduración.

Por cierto, los clusters que se presentan en América Latina son muy heterogéneos, al igual que al interior de México. Este país latinoamericano es quizás el que con mayor ahínco ha asumido la política de desarrollo y fomento de cluster como estrategia de desarrollo regional y de aprovechamiento de las posibilidades de inserción internacional del modelo de globalización neoliberal que predomina.

Desde que a mediados de los años ochenta la política industrial de México cambió su orientación mercado internista hacia una que se compatibilizara mejor con la nueva inserción internacional que se forjaba, la política industrial mexicana ha estado centrada en el fomento de las exportaciones. En este marco es que en México se ha enfocado el desarrollo de clusters tanto intensivos en capital -electrónica, autopartes, metalmecánica, etc.- como intensivos en trabajo -textiles, agroalimentos, calzado, etc.- (Carrillo, 1997).

3. LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE LEÓN, GUANAJUATO

Guanajuato, y la Ciudad de León en particular, forman parte del verdadero corazón industrial de México. El Corredor del Bajío (como se conoce a la zona que integra algunos municipios de las entidades de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Querétaro y San Luis Potosí) se encuentra ubicado entre dos grandes zonas metropolitanas: la Ciudad de Guadalajara y la Ciudad de México. Este corredor industrial aglutina trayectorias productivas diversas. De conjunto, los desarrollos de las seis entidades que componen el Corredor Industrial del Bajío (CIB) son: aquella “basada en la explotación de los recursos disponibles (agrícola y minería), otra fundada en la manufactura (química, alimentos, calzado y manufacturas diversas) y la tercera, que incorpora nuevas tecnologías (*software*, automotriz y aeronáutica)” (Pérez Hernández, 2015: 211).

Aunque el CIB fue creado a partir de la propia proximidad física y no por una decisión, plan o programa, la necesidad y competencia por atraer inversiones orientó la toma de decisiones para generar ámbitos de coordinación y gestión regional. Según la opinión de Pérez Hernández (2015: 218), la microrregión en la que se inserta la ciudad de León, el CIB, “es un ambiente innovador pues define y realiza estrategias de desarrollo que estimulan la dinámica local”. Aunque no se presentan estrategias colectivas, sí se evidencia cierto “isomorfismo regional”, esto es, imitación de comportamientos de las entidades regionales vecinas. Sumadamente se generan, “debido a la presencia de economías de aglomeración, (...) economías externas a escala [en las que] además se producen productos y servicios en condiciones de creciente competencia”.

El estado de Guanajuato en particular optó por una diversificación productiva que reúne alimentos, metalmecánica y cuero y calzado (Téllez, 2009). Sobre esta última, desarrollada a partir de la consolidación de ramas ya establecidas en la zona con anterioridad se ha constituido una “aglomeración horizontalmente diversificada”. Y es que, a diferencia de un tipo de *cluster* jerárquico con presencia de grandes empresas, de carácter transnacional que organizan cadenas productivas empujadas por el estímulo de desarrollo e innovación propias, en la industria del calzado de León la gran mayoría de las empresas son pequeños talleres o microempresas. Incluso las empresas grandes (según la escala interna, de más de 250 empleados, por ejemplo), que además han logrado insertarse con producción en el mercado mundial, representan el 5 % de los establecimientos de la aglomeración.

Es menester destacar que León ha sido llamada en muchas ocasiones la Capital mundial del Calzado, si bien no se encuentra entre las principales ciudades productoras del mundo, su relevancia en el ámbito nacional y la larga tradición de la industria en la región le han valido el título al interior de las fronteras de México. En la actualidad, de hecho, en el estado de Guanajuato se concentra la mayor cantidad de fabricantes de calzado de todo el país (Martínez, 2007).

Históricamente, la actividad ha tenido especial relevancia en la región y las raíces llegan hasta la Colonia española. El Archivo Histórico Municipal registra la actividad de zapateros en la por entonces "Villa de León", ya en el siglo XVII y la presencia de una importante cantidad de talleres para los tiempos del primer censo de la Villa, en 1719 (Ortiz y Martínez, 2000). En 1809 ya había 634 talleres de calzado y la actividad distinguía al poblado que por mucho tiempo fue llamado "La Ciudad de los Talleres". Desde comienzos del Siglo XX la gran expansión de la industria del cuero y el calzado, acompañaba las transformaciones económicas que vivía México. La primera mitad del siglo XX fue un momento de gran expansión a partir de la conformación y expansión del mercado interno, el proceso general de industrialización y urbanización, así como la incorporación de gran cantidad de población a la economía mercantil que empujaron un proceso signado por el cambio tecnológico. En 1900 el 17% de la PEA participaba en alguna actividad de la cadena de producción de calzado que compartía el protagonismo con la industria textil, principales actividades de la época en la región (CANAICAL, CICEG y CICEJ, 1992).

Según Rubio *et al* (2006), esta consolidación de la industria en el Bajío se intensifica en el contexto de la Segunda Guerra Mundial cuando el aumento de la demanda internacional, fundamentalmente estadounidense, producto del redireccionamiento de la actividad industrial en ese país amplió las posibilidades de producción a León. Para ese entonces, la industria leonesa del calzado se ubicaba en tercer lugar en la producción nacional luego de la Ciudad de México y Guadalajara. Así, la disponibilidad para aumentar la producción permitió a León ganar mercado y expandirse consolidando a la actividad como la principal de la región (CANAICAL, CICEG y CICEJ, 1992). De esta manera, hacia 1941 el 44% de la PEA de la ciudad de León participaba de la cadena de producción del Calzado.

Los cambios económicos internacionales de la posguerra impidieron mantener las condiciones de participación del calzado mexicano en el comercio mundial. El retorno de los "grandes jugadores" y el ensanchamiento del diferencial tecnológico con ellos, obligó a la industria del calzado a concentrarse en el mercado doméstico, protegido por las políticas estatales de la época. También esta nueva etapa implicó la desaparición de empresas sin capacidad de conseguir crédito, adquirir tecnología y/o direccionar la producción según las características de la demanda interna. En este contexto, la asociación de productores se presentó como una alternativa a la desaparición, de manera que la ampliación de la dimensión de las unidades de producción en los años sesenta, provino tanto del crecimiento y adaptación productiva de algunas empresas, como de las nuevas asociaciones y fusiones. Este proceso se produjo junto a un mejoramiento de la calidad, que permitió a León reposicionarse como exportador de calzado para el segmento más alto en un mercado internacional fuertemente fraccionado según calidad y materiales de confección¹. De esta manera, la persistencia de la ciudad de León en esta opción logró que se constituyera en la principal región productora de México con más del 50 % a comienzos de los años ochenta (Blanco, Parra y Ruiz, 2000).

Hasta 1989, con el mercado interno protegido, la industria local se desarrolló sin competencia externa, aprovechando las posibilidades que le dio la activación de los programas de apertura comercial en 1986 producto del ingreso del México al GATT. Cuando para 1989 la apertura se completó con el cambio de gobierno, las importaciones llegaron a 23,5 millones de pares, aumentando 427 veces en relación con el año inmediato anterior. Con las exportaciones estancadas, México cambió el signo de su balanza comercial en el rubro, que pasó a ser deficitaria hasta mediados de los años '90 cuando cambian nuevamente las condiciones para la industria nacional del calzado. El impacto sobre la producción interna fue notable, reduciéndose un 20 % interanualmente (entre 1988 y 1989) y manteniendo esa tendencia durante varios años², que comenzó a revertirse recién en 1995.

La exposición a la competencia internacional puso en evidencia la escasa competitividad y eficiencia de la producción de las plantas nacionales mexicanas. Entre los impactos de la apertura no sólo se registró esta disminución de la producción, sino que además el proceso de desaparición de pequeñas empresas y el cambio tecnológico impuesto por la apertura, hicieron

reducir significativamente la capacidad instalada. Mientras que la capacidad de producción nacional a fines de la década del '80 era de aproximadamente 380 millones de pares en 1994 alcanzaba poco más que 299 millones (Ortiz y Martínez, 2000: 546).

Luego de agudizarse la situación con la crisis económica y política que experimentó el país a mediados de los '90, el ajuste de precios que implicó la devaluación de 1994 y el reacondicionamiento de la economía en general, la industria nacional del calzado comenzó una curva ascendente. La contracción de la demanda producida por la devaluación restableció la balanza comercial por la fuerte baja de las importaciones y otorgó un nuevo plafón para la salida exportadora de la industria del calzado³. De hecho, las exportaciones comenzaron a crecer sostenidamente pasando de 5.1 millones de pares en 1994 a 35 millones en 1998 gracias a la mejora en las condiciones otorgadas por el tipo de cambio y la progresiva apertura de mercados en los Estados Unidos de Norteamérica. Nuevamente la crisis experimentada constituyó una oportunidad para las empresas más grandes que poseían inserción exportadora previa y que, en este contexto, lograron potenciar la producción destinada al mercado internacional. Por el contrario, aquellas orientadas al mercado interior, experimentaron una situación crítica que las empujó a la desaparición o absorción por parte de otras empresas.

A comienzos de los 2000, la encuesta realizada por un grupo de investigadores mexicanos reveló que la mayor parte de las empresas grandes asentadas en la región para la fabricación de calzado tenían, en promedio 20 años de antigüedad. Los dueños-fundadores no eran originarios de la región, sino que habían optado por instalar allí la fábrica debido a los beneficios logísticos y de infraestructura. Según los autores “el factor predominante al tomar la decisión fue la cercanía de los proveedores y la facilidad de conseguir mano de obra calificada, dada la tradición añeja del calzado en dicha ciudad.” (Ortiz y Martínez, 2000: 551). En ese momento de auge de la actividad, los empresarios expresaban su convencimiento de que la decisión de radicarse allí explicaba el éxito obtenido.

Esta fase expansiva se produjo en el marco de un mercado mundial cada vez más dinámico en el cual China, seguido por Brasil (aunque de manera distante) se imponían como los principales productores y exportadores en el rubro. Sin dudas, el precio de la mano de obra y la disponibilidad de materias primas resultaron claves en la posibilidad de sustituir a los antiguos mandamases del mercado (Miranda Encarnación, 2005; Costa, 2010).

Cuadro 1. Producción de calzados según las distintas áreas del mundo entre 1961 y 2000.

| Región | Producción media anual en millones de pares | | | Producción media anual en millones de pares | | |
|----------------------|---|---------------|-------------|---|------------|------------|
| | 1961-65 | 1976-80 | 1996-2000 | 1961-65 | 1976-80 | 1996-2000 |
| Latinoamérica | 130,2 | 381 | 585,5 | 5,12 | 11,46 | 13,95 |
| Extremos Oriente | 264,6 | 518,5 | 2231,6 | 10,40 | 15,60 | 53,18 |
| Norteamérica | 574 | 322 | 121,4 | 22,57 | 9,69 | 2,89 |
| Europa Occ. | 720,7 | 785,4 | 810,3 | 28,34 | 23,62 | 19,31 |
| Europa del Este | 679,9 | 1028,3 | 226,8 | 26,73 | 30,93 | 5,41 |
| Resto del Mundo | 174 | 289,5 | 220,4 | 6,84 | 8,71 | 5,25 |
| Total mundial | 2543,4 | 3324,7 | 4196 | 100,00 | 100 | 100 |

Fuente: Miranda Encarnación (2005).

En el nuevo milenio, como otrora, la industria del calzado se caracteriza por ser sumamente atomizada. Ninguna empresa mexicana del rubro posee más de 1.5% del mercado interno, mientras que el aporte al PIB del estado de Guanajuato creció un 116 %, el número de empresas casi se duplicó (+ 90%) y los empleos directos generados crecieron un 50 %. En el período que va de 2004 a 2014, 43 de cada 100 nuevos empleos generados en el estado de Guanajuato fueron en la cadena productiva del calzado. En este marco, la aglomeración industrial ha rebasado desde principio de los 2000 la ciudad de León y ha adquirido aún mayor dinamismo en las ciudades de San Francisco del Rincón y Purísima del Rincón, aledañas a León y sitio de las nuevas radiaciones. Cuando se discriminan los resultados de las variaciones de nuevas empresas, volumen de producción, cantidad de nuevos empleos, etc., estas localidades expresan variaciones de casi el doble que la ciudad de León (CICEG, 2016).

En la actualidad la cadena productiva del Calzado explica casi un punto porcentual del PIB mexicano y el país aparecen entre los 10 principales productores mundiales. Por cierto ni su participación global es tan importante ni la actividad es una de las destacadas de México, pero las condiciones de Guanajuato, y en particular de León, dan cuenta del nivel de aglomeración y la relevancia asumida por la región en la producción de calzado.

En el estado de Guanajuato se producen 175 millones de pares de zapatos, casi el 70 % de la producción nacional -que asciende a los 251 millones de pares por año-. La cadena de producción del cuero-calzado explica el 11.60 % del PIB del estado y el 53.30 % del Producto Interno Bruto del Municipio de León, donde radica la aglomeración productiva de esta industria más importante del país. En conjunto, en este estado existen -para el año 2015- 3.394 unidades económicas vinculadas a la actividad, que demandan trabajo a cerca de 160.000 trabajadores.

Cuadro 2. La industria del calzado en México y Guanajuato. Producción, empleo y cantidad de establecimientos en el año 2015.

| | México | Guanajuato | León |
|---|---------|------------|-------|
| Producción (en millones de pares) | 251 | 175 | - |
| Unidades Económicas | 11.538 | 3.394 | - |
| Empleo en la cadena productiva del Calzado | 579.000 | 160.000 | - |
| Participación de la cadena productiva del Calzado en el Producto Interno | 0,9% | 11,6% | 53,3% |

Fuente: Elaboración propia en base a CICEG (2016)

Por cierto, producto del tipo de inserción internacional del país, México importa y exporta calzado; las diferencias en el calzado que exporta e importa dan cuenta del perfil de especialización productiva de la industria mexicana, que se concentra principalmente en la producción de calzado de cuero y hule, pero importa mucho más calzado sintético de baja calidad y textil. Dos tipos de calzado en los que resulta difícil competir y que provienen de China, Vietnam e Indonesia.

Cuadro 3. Intercambio comercial de calzado, de México con el resto del mundo en el año 2015.

| Tipo o Segmento según partida arancelaria aplicada | Exportaciones | Importaciones |
|--|---------------|---------------|
| Textil | 12,18% | 46,21% |
| Sintético | 33,28% | 37,50% |
| Piel – Cuero - | 37,45% | 10,87% |
| Impermeable | 13,18% | 2,26% |
| Otros | 3,91% | 3,15% |

Fuente: CICEG (2016)

La adquisición internacional de calzado de menor calidad sumó más del 90 % de las importaciones de en 2015 en el rubro. Contrariamente las exportaciones están dirigidas a los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, Japón y los Países Bajos y a los países de la región centroamericana. El mercado Norteamericano explica más del 75 % de las exportaciones mexicanas. El ingreso de importaciones de bienes de consumo en el mercado estadounidense

ha aumentado progresivamente y a un ritmo muy acelerado en los últimos años. En el calzado, desde el pico máximo de producción de 1968, -642 millones de pares- ha bajado constantemente la producción y aumentado la impostación. En este marco, México ha ganado progresivamente presencia en el mercado de su vecino, pero no se acerca al volumen y el valor de los principales proveedores del mercado norteamericano.

Según Ortiz y Martínez (2000) el calzado mexicano es de los más baratos en los Estados Unidos, mientras los pares más caros son los italianos, taiwaneses y españoles. La razón se encuentra en que más de la mitad de los pares de calzado colocados por la industria mexicana corresponde a productos de hule, que resultan más caros que los de sus competidores, pero la otra porción, cercana al 40 % corresponde a calzado de cuero, perteneciente al segmento más alto del mercado y en el que los precios mexicanos se encuentran por debajo de los de sus competidores internacionales. Ésta representa según diversos estudios, la mejor posibilidad de especialización e inserción internacional de la producción mexicana (Ortiz y Martínez, 2000; Brown Grossman y Domínguez Villalobos (1999). Sobre esta base es que desde hace aproximadamente 15 años las exportaciones del calzado mexicano han crecido sostenidamente con una tasa promedio de 8 % interanual hasta 2014 cuando se retrajo en torno al 3 % interanual (CICEG, 2016).

Las diferencias en el tipo de calzado, el segmento y los precios internacionales se pueden apreciar fácilmente cuando se advierte que mientras el total de exportaciones ascendió a 27.496.141 millones de pares por una suma de USD 552.321.104, las importaciones alcanzaron los 80.041.048 millones de pares -casi el triple de las exportaciones- e implicaron pagos por USD 965.328.657. La diferencia en los valores y el tipo de productos se expresa en que el precio promedio del par de calzado importado de China -principal productor y exportador mundial, y principal exportador a México- fue de USD 9.26, mientras el precio del calzado exportado por México -con destino a su principal mercado, EEUU- en 2015 llegó a USD 22.27.

Cuadro 4. Exportación e importación de Calzado según países de destino y origen. Volumen, valores totales y promedios para México en el año 2015.

| Mercados de Exportación | | | | |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------|--|
| Países | Volumen (pares) | Valores (USD) | Precio promedio en USD | Participación en el volumen total de exportaciones de calzado |
| USA | 20.943.295 | 466.413.258 | 22,27 | 76,17% |
| Países Bajos | 1.396.240 | 7.453.798 | 5,34 | 5,08% |
| Guatemala | 1.152.566 | 12.335.487 | 10,70 | 4,19% |
| Colombia | 731.389 | 6.143.034 | 8,40 | 2,66% |
| Panamá | 466.791 | 11.581.204 | 24,81 | 1,70% |
| Japón | 358.920 | 10.441.894 | 29,09 | 1,31% |
| Chile | 327.482 | 2.774.196 | 8,47 | 1,19% |
| Costa Rica | 257.377 | 4.031.050 | 15,66 | 0,94% |
| Canadá | 231.597 | 4.236.365 | 18,29 | 0,84% |
| Uruguay | 229.896 | 1.636.275 | 7,12 | 0,84% |
| Otros (72 países) | 1.400.588 | 25.274.542 | 18,05 | 5,09% |
| Total | 27.496.141 | 552.321.103 | 20,09 | 100,00% |
| Mercados de Importación | | | | |
| Países | Volumen (pares) | Valores (USD) | Precio promedio en USD | Participación en el volumen total de importaciones de calzado |
| China | 44.358.247 | 410.881.915 | 9,26 | 55,42% |
| Vietnam | 21.861.106 | 286.253.804 | 13,09 | 27,31% |
| Indonesia | 5.848.926 | 84.609.106 | 14,47 | 7,31% |
| España | 1.222.954 | 43.253.939 | 35,37 | 1,53% |
| Brasil | 1.116.341 | 11.106.103 | 9,95 | 1,39% |
| India | 999.123 | 14.206.605 | 14,22 | 1,25% |
| Guatemala | 985.381 | 2.944.568 | 2,99 | 1,23% |
| Camboya | 977.946 | 13.247.955 | 13,55 | 1,22% |
| Italia | 827.766 | 58.364.744 | 70,51 | 1,03% |
| Tailandia | 404.472 | 6.586.687 | 16,28 | 0,51% |
| Otros (72 países) | 1.438.836 | 33.873.233 | 23,54 | 1,80% |
| Total | 80.041.098 | 965.328.659 | 12,06 | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia en base a CICEG (2016)

Es importante rescatar, como han reseñado exhaustivamente Iglesias Lesaga y Rocha Aceves (2006), que las empresas productoras de calzado de la región de León se organizan bajo un principio de cooperación, que es más sólido cuanto mayor igualdad en el tamaño de las empresas existe. Todas se ven favorecidas por economías externas de aglomeración que se manifiestan por ejemplo en los como servicios, y que se amalgaman con estructuras sociales con profundas raíces históricas que identifican a la comunidad. La presencia y el desarrollo de mano de obra calificada, con cierta facilidad para absorber rápidamente los cambios tecnológicos es según las autoras otras de las importantes ventajas competitivas. La cercanía geográfica entre los municipios que componen este espacio -la Ciudad León, San Francisco del Rincón y Purísima del Rincón-, la afinidad de costumbres y la existencia de buenas rutas para el transporte, garantizan el sostenimiento de un espacio sólido de producción.

4. ACTORES PARTICIPANTES DEL CLUSTER DEL CALZADO DE LEÓN

Los actores identificados por poseer participación en el *cluster* industrial localizado en la ciudad de León fueron surgiendo con el paso del tiempo y a partir de las condiciones e impulsos que la industria fue tomando desde su consolidación como uno de los principales distritos productores de calzado del México.

Las primeras asociaciones empresariales surgieron en los años sesenta con el fin de proteger los intereses comunes y propios de la industria y la producción de la región. El crecimiento de las exportaciones de los años setenta, la ampliación de las fábricas y la renovación de los procesos técnicos llevó a consolidar estas asociaciones que comenzaron a tener una participación activa en ferias y exposiciones internacionales de calzado (Rubio, 2006: 120). En la década de los ochenta se fundan y consolidan las instituciones tecnológicas de apoyo y formación de recursos humanos como el CIATEG, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica -CONALEP-, los Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios CETIS- número 21 y 77 y el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial –CECATI- número 5, todas de carácter estatal. Con posterioridad se suman al cluster la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) y la Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Cuero (ANPIC). Además, se ponen en funcionamiento algunas asociaciones empresarias del estado de Guanajuato tales como la Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), la Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato (CICUR). Por último, se crean y se asocian el Instituto Guanajuatense para la Calidad y Competitividad (IGCC) y el Consejo Nacional de Cámaras de Calzado, Curtiduría y Proveduría (CONCALZADO).

Las acciones más activas de apoyo e impulso a la industria del calzado provienen de los mismos empresarios. LA COSEC -Coordinadora del Cuero y el Calzado- reúne y organiza a varias asociaciones empresarias involucradas. La primera y más importante en cuanto a su nivel de actividad respecto del cluster es la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), luego, la Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado (ANPIC). Ambas entidades representan a los empresarios del sector y desarrollan actividades de coordinación, apoyo y fomento. En particular la CIGEN tiene un rol protagónico en el cluster por su articulación interesada con gran diversidad de actores. De la coordinadora también participan la Cámara Nacional de la Industria de la Curtiduría (CICUR), Asociación Nacional de Productores de la Industria de la Curtiduría (ANPICUR) y la Asociación Nacional de Curtidores (ANACU) que reúnen a los productores del principal insumo del calzado que se produce en la región, el cuero.

El Estado federal aporta en lo referido a investigación por medio del Centro de Investigación y Asesoría en Cuero y Calzado (CIATEC), dependiente de la principal agencia de investigación del país, el Conacyt. Entre otras cosas, el CIATEC, con radicación en el propio *cluster*, se orienta a contribuir al desarrollo industrial mediante la aplicación de ciencia, tecnología e innovación en las e industria de la manufactura. Según aparece referido en la información institucional se brinda apoyo en las áreas de ingeniería de procesos, manufactura, desarrollo de materiales y certificación. Además de investigación y transferencia el Centro ofrece formación de posgrado vinculada a Ciencia y Tecnología y cuenta con una “Especialización en curtido de pieles” que se enfoca en el diseño de productos y procesos para la curtiduría sobre la base del estudio y tratamiento de problemas y la innovación. El Centro desarrolla programas en conjunto con la Universidad de Guanajuato y la Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Guanajuato (CICUR). Según el último informe anual del CIATEC en 2015 el Centro desarrolló actividades en vinculación con más de 1600 empresas e instituciones y recibió requerimientos técnicos de 48 empresas, a las cuales asistió. Una segunda institución que participa del *cluster* es el Centro de Asesoría y Servicio Tecnológico -CAST- aporta a la investigación e innovación de productos y procesos, aunque en una escala mucho menor.

Por su parte, dos instituciones de educación superior participan del desarrollo de la industria por vía de la formación de recursos humanos con alta calificación (Ingenieros y Técnicos) y de la investigación, el Instituto Tecnológico de León (ITL) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus León (ITESM-León). Las investigaciones desarrolladas en estos centros generan múltiples oportunidades de transferencia (ver IMPI) pero no desarrollan el trabajo de articulación que se encuentra en la base de la labor del CIATEC.

Además, están presentes, con fuerte vinculación un Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica -CONALEP- dos Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios -CETIS 21 y CETIS 77- y un Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial –CECATI-, como instituciones de formación de nivel secundaria y de capacitación laboral.

El soporte otorgado por el Estado incluye además de los referidos a educación, investigación y transferencia, el financiamiento. La NAFIN (Nacional Financiera) provee garantía para los créditos del “Programa de Apoyo Financiero a la Subcontratación Industrial” destinados a proveedores y subcontratistas de bienes y servicios; éstos pretenden fortalecer la cadena de producción estimulando y mejorando la cooperación de productores y proveedores. El efecto sobre la optimización de los ciclos de entrega, la reducción de los anticipos de los productores y el aprovechamiento eficiente de la demanda por parte de los proveedores, mejoró la calidad y rentabilidad de la producción, según han apuntado Ortiz y Martínez (2000).

Por su parte, el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) provee servicios a las empresas exportadoras en general, que son utilizados por las industrias exportadoras del calzado. Según el relevamiento de los autores, gran cantidad de empresas del sector reciben servicios financieros y no financieros por medio de programas de promoción, asistencia y formación técnica. La COFOCE - Coordinadora de Fomento a las Exportaciones del Estado de Guanajuato -, con ayuda financiera del gobierno federal, se propone formar una alianza entre las empresas y el sector público que estimule el comercio exterior fomentando la exportación y atrayendo inversión extranjera directa a la región. La coordinadora provee, junto a los programas de fomento, servicios al comercio exterior fundamentales para las pequeñas y medianas empresas y para sus asociaciones exportadoras.

Según Morales et al (2010) el Gobierno del Estado de Guanajuato también se involucra, por medio del Consejo de Ciencia y Tecnología, en el financiamiento de las Redes de Innovación, los Fondos Mixtos a la Innovación y Desarrollo Tecnológico y diversos programas estatales de competitividad (OCDE, 2009; CONCYTEG, 2010). Estas acciones adquieren notoriedad cuando se conoce que la activa participación de Guanajuato en los Fondos Mixtos de Innovación y la cantidad de empresas inscritas en el Registro del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (RENIECYT), supera ampliamente la media nacional (CONACYT, 2010).

5. LA CADENA PRODUCTIVA Y LOS PROBLEMAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL CLUSTER

Guiados por la preocupación respecto a si se trata de un *cluster* o no, y con el ánimo de advertir sus principales limitaciones y obstáculos, Ortiz y Martínez (2000) han provisto una descripción de la cadena productiva de la industria del calzado de Guanajuato que nos es de utilidad como base sobre la que luego actualizar los avances y permanencias en los años sucesivos.

Tres eslabones conforman la cadena de producción del calzado leonés: la provisión de bienes y servicios para la producción que incluye todos los insumos necesarios -por supuesto excluye al trabajo-, la producción de calzado propiamente, en la que posible advertir la diversidad de tipos de calzado y la comercialización, que distribuye los productos al mercado interno y a exterior.

Según destacan los autores, las principales dificultades que presenta el primer eslabón, de proveedores para la producción de calzado se refiere a los altos precios comparados de los insumos de buena calidad de curtiduría, comparados a los internacionales. Estos costos más elevados son en parte compensados por el bajo precio de la mano de obra, pero la falta de desarrollo nacional de maquinaria impone necesidades de importación de máquinas y equipos. Esta situación, permanente desde la industrialización de la producción de calzado de cuero en la región, no se ha revertido y genera mayores inconvenientes en tanto existe poca flexibilidad de procesos en la curtiduría. Por estas razones los procesos de adaptación tecnológicos son lentos y la permanente importación de tecnología requiere adaptaciones para su puesta en funcionamiento que se llevan a cabo de manera imperfecta y a veces tosca (Ortiz y Martínez, 2000: 556).

Los problemas más relevantes del segmento de productores de calzado radican, según la opinión de Ortiz y Martínez (2000), en la incompreensión de la existencia de problemas internos de la empresa que afectan la producción. Según resulta de los resultados de las encuestas

publicadas, los empresarios focalizan en los problemas que provienen de factores externos de carácter macroeconómico, político y/o social, y descuidan o no advierten los que se encuentran al interior de sus empresas. En consonancia existe poca planeación y escaso uso de herramientas y técnicas para la gestión empresarial. Probablemente el hecho de que la gran mayoría de los empresarios cuenten con una formación básica y menos de un tercio tenga estudios profesionales, explica parte de lo referido. Pero, además, dado el alto índice de rotación de las empresas que se refleja en un promedio de antigüedad de 12.7 años, una parte importante de los empresarios son nuevos en el rubro (más del 35%) y otro tanto son nuevos en la región (casi el 20%).

Por cierto, la industria se encuentra muy atomizada y ninguna empresa posee cuotas muy grandes de producción y coexisten empresas con diferenciales muy marcados de capacidad de producción. Concretamente el “25% de las empresas produce menos de 700 pares semanales; [un] 50% produce menos de 1.500; 75% produce menos de 5.800; [y] el resto tiene un volumen que varía entre 5.800 y 12.000 pares” (ibídem: 556). Pero estos niveles tan diferentes en lo que refiere a los volúmenes de producción no se correlacionan con los niveles de productividad en las empresas, por lo que no existen economías internas de escala y la productividad media y mediana son bastante similares. Las empresas que producen más de 5.800 pares semanales son la misma cantidad que las que producen menos de 700 pares y para ambas la productividad se acerca a la media de 8.4 pares por hombre/día, lejos de los 10 pares que marcan el parámetro internacional.

También los ciclos de producción son casi un 50% más largo que los estándares internacionales -problema que se repite en los proveedores y que conlleva a la lenta rotación de los inventarios-. Estos problemas se relacionan con el hecho de que existe poca especialización de producto y la mayor parte de las empresas producen varias líneas de calzado, para más de un segmento del mercado interno (cuero y hule). La especialización de los procesos también es baja y la subcontratación en el proceso de producción tiene muy poca presencia -sumado que la de cualquier instancia llega sólo al 14 %- y las empresas no desarrollan innovaciones permanentes en la forma y los procesos involucrados en la producción.

Según Ortiz y Martínez (2000), las deficiencias de la cultura empresarial hacen que se desarrollen pocas redes o éstas sean débiles y no se produzca, de conjunto, en cantidades suficientemente competitivas para el mercado internacional. Por esta misma razón, la comunicación entre las empresas es deficiente y los tiempos de aprendizaje y transmisión entre empresas son verdaderamente largos. Uno de los rasgos más críticos es que son muy pocas las plantas que cuentan capacidad de desarrollar nuevos productos ya que menos de 7 % poseen centros de diseño y desarrollo de productos. La inversión en I+D privada en la región es menor a medio punto porcentual de los ingresos totales de las empresas y no tiene tendencia a ser mayor en las firmas más grandes, sino que presenta rasgos similares en el conjunto de la actividad. Probablemente no existe capacidad ni beneficios suficientes para realizar este tipo de inversión de forma individual, pero esfuerzos de asociación serían muy significativos, máxime si comprometiera la participación de instancias gubernamentales.

El último eslabón de la cadena productiva es la comercialización, que se realiza por tres vías: ventas mayoristas, minoristas y exportación. Es notable la gran importancia que tiene para las empresas la comercialización minorista directa. Esta situación restringe las posibilidades de especialización y obliga a mantener variedad de stock. Por su parte, la inserción exportadora es realmente baja ya que tan sólo el 10,3 % de las empresas de calzado de la región exportan parte de su producción, aunque casi todas lo hacen a los Estados Unidos de Norteamérica compitiendo en el segmento de calzado de cuero del que participan principalmente países con producción de calzado de alta calidad -Italia, España, Portugal, etc.- (Miranda Encarnación, 2005; García, Mora, y Alés, 2009).

Con todo, los dos problemas centrales en la cadena de producción, parecen residir “por un lado, [en que] existen graves conflictos de interés entre los proveedores y los fabricantes que impiden apreciar las ventajas que tendría un trabajo cooperativo entre ambos eslabones (...) [en que] el fabricante manifiesta poco poder de comercialización y una gran dependencia de los minoristas, lo cual frena las potencialidades de especialización” (Ortiz y Martínez, 2000: 559). Morales Torres, Luna Terrones y Ayala Torres (2010) también han indagado sobre los problemas que presenta la cadena productiva del calzado en Guanajuato y su estudio realizado con un lapso de 10 años respecto al anterior los ha llevado a afirmar que “a pesar de estar

inmersa en un *cluster* natural, las empresas no han logrado integrarse como una cadena de valor y potenciar sus oportunidades” (Morales Torres *et al*, 2010: 1).

En continuidad con los problemas ya advertidos y enfocándose fundamentalmente en la relación entre productores y comercializadores, los autores han destacado un conjunto de dificultades o debilidades que limitan el desarrollo de los encadenamientos, restringen el aprendizaje y traban la innovación tecnológica. Según Martínez (2005), en aglomeraciones horizontales diversificadas, los principales problemas que limitan el desarrollo de un ambiente de negocios innovador se encuentran en la relación cliente-proveedor. Estas aparecen en general como relaciones a corto plazo, que en su enorme mayoría no se encuentran formalizadas a través de algún tipo de contrato o convenio, con intercambio mínimo de información y escasa asistencia técnica y en las que no existen políticas conjuntas de manejo de inventarios ni apoyo financiero (Morales Torres *et al* 2010). Según el planteo general de los autores, fortalecer la relación entre clientes y proveedores resultaría un punto fundamental si se pretende potenciar la articulación para mejorar la competitividad y facilitar la innovación tecnológica en la cadena productiva.

Por las mismas razones, Martínez (2007) considera que se trata de un distrito industrial precario, en el cual no se ha consolidado la integración eficaz de todos los actores para la transferencia tecnológica y de conocimiento. La forma en que esto traba la expansión de la producción y la mejora de la competitividad resulta notoria y persistente (Martínez, 2005).

Iglesias Lesaga y Rocha Aceves (2006) son menos optimistas respecto de las posibilidades de desarrollo dentro del “ambiente de la globalización”, dada la carencia de políticas que sufren la gran mayoría de los espacios nacionales en México para su desarrollo industrial e inserción internacional exitosa. También Rosales-Ortega y Velázquez-Durán (2011: 623), han señalado que “existe una fuerte desarticulación en la cadena productiva del cuero-calzado que impide a los actores locales movilizar de forma eficiente el conocimiento y los recursos locales”. Esta desarticulación se debe, a que los zapateros consideran que los insumos que se producen en la localidad son de baja calidad, y resulta más conveniente importarlos, mientras que en los curtidores la debilidad se debe a la falta de compromiso y lealtad en los pagos de los zapateros hacia ellos.

Por último, desde nuestro punto de vista, es fundamental destacar que los actores y el gobierno, a partir de la caracterización de esta industria como *cluster*, han manejado unos supuestos sobre los potenciales de desarrollo que a veces se encuentran alejados a la realidad, guiados por modelos de cluster de integración de PyMES más parecidos a los existentes en los países europeos que a la realidad específica con que la industria mexicana se encuentra inserta en la globalización. Además, la subestimación de la inercia del medio sociocultural, en lo que refiere al comportamiento empresario ha obturado el reconocimiento de la lógica específica que guía la toma de decisiones empresariales -la falta de espíritu empresarial, las barreras para compartir información y la falta de confianza mutua- y que constituyen importantes problemas para el desarrollo de la industria como cluster (Albuquerque, 1997; Trueba, 1988).

6. ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

Aunque la industria del calzado de Guanajuato está constituida formalmente como un cluster, y se encuentra participando de un ambiente innovador constituido por la macrorregión del Corredor Industrial del Bajío -en el cual además de la aglomeración industrial propiamente se presentan múltiples instancias y asociaciones de promoción, fomento y coordinación propiciadas por los propios empresarios, así como una fuerte presencia de instituciones y programas gubernamentales de apoyo financiero, desarrollo tecnológico y fomento a la exportación-, la falta de integración entre los principales actores de la cadena productiva limita la posibilidad de optimizar el aprovechamiento de las ventajas de la aglomeración.

Sin dudas el desafío sigue estando en terciar las limitaciones para construir sobre la base de la interacción, ventajas competitivas que reduzcan costos, impulsen la innovación y mejoramiento de la calidad de productos y procesos. Por esta vía, según la perspectiva de estímulo a los cluster en países en desarrollo, es posible fortalecer la inserción exportadora en el mercado internacional que solidifique economías de transición. En el caso de la industria del calzado, según las opiniones recabadas, una alternativa expectante se ubica en la diferenciación de

productos y la especialización en el segmento alto de calzado de cuero, para el que la industria leonesa cuenta con mayores potencialidades y que encuentra competidores internacionales con menor diferencial de costos laborales.

Sin duda la gran distancia con los competidores internacionales del segmento, no se ubica sólo en la “marca regional” mundialmente conocida y referenciada con calidad, sino en la incorporación de tecnología y la innovación de procesos que desarrollan los clusters del calzado en Italia, Portugal y España. Los competidores del calzado leones, en el mercado estadounidense poseen altos índices de innovación de productos de calidad y desarrollo de tecnología. La única ventaja que México mantenía frente a ellos es la cercanía del principal mercado y la existencia de acuerdos comerciales. Esto que le permite a la industria del calzado de cuero de León colocar en el mercado norteamericano sus productos con menores costos de transporte, en menor tiempo y sin imposiciones fiscales, parece ponerse en cuestión por los cambios posibles que se observan desde la nueva administración en Washington.

7. BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque Llorens, F. (2004): “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, n° 82, pp. 157-171.

Azua, J. (2000): *Alianzas competitivas para la nueva economía: empresas, gobiernos y regiones*, McGraw Hill, España.

BANCOMEXT (1997): *Oportunidades de negocios para la Industria del Cuero, Calzado y Marroquinería*, BANCOMEXT/Dirección General Adjunta de Promoción Sectorial, México.

Berumen, S. (2009): *Competitividad, clusters e innovación*, Trillas, México.

Blanco, M., Parra, A. y Ruiz, E. (2000): *Breve Historia de Guanajuato*, Fondo de Cultura Económica-Colegio de México, México.

Bottazzi, G., Dosi, G. y Fangiolo, G. (2005): “On sectoral specificities in the geography of corporate location”, En S. BRESCHI y F. MALERBA (eds.), *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 54-79.

Brown Grossman, F. y Domínguez Villalobos, L. (1999): “¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado en León, Guanajuato”, n° 25, pp. 25-43.

CANAICAL, CICEG y CICEJ (eds.) (1992): *Memorias del 50 aniversario de las Cámaras de la Industria del Calzado. República Mexicana, 1942-1992*, CANAICAL-CICEG-CICEJ, México.

Carrillo, J. y Ramírez, M. A. (1997): *Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México*, artículo presentado en la XX LASA Internacional, Guadalajara, México

Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC) (1991): *Realidades de la Industria del Calzado, León, México*.

Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) (2016): *Informe anual de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato*. Disponible en <http://www.ciceg.org/index.html>

CONACYT (2012): *Informe General de la Ciencia y Tecnología en México*, Conacyt, México.

Corrales, S. (2007). Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte*, vol. 19, n° 37, pp. 173-201.

Costa, A. (2010): “La industria del calzado del Vale do Sinos, Brasil: ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra”, *Revista de la CEPAL*, n° 101, pp. 163-178.

Dahl, M.S. (2001): “What is the essence of geographic clustering”, ponencia presentada en el X Congreso DRUID Nelson & Winter Conference, Aalborg, Dinamarca.

Dirven, M. (2000): “El cluster: un análisis indispensable. Una visión pesimista”, *Estudios Agrarios*, n° 17, pp. 31-59.

Fujita, M., Krugman P., Venables A. J. (1999): *The spatial economy: cities, regions and international trade*, MIT Press, Cambridge, Mass.

- Gabriel, L., Cerqueira, A., y Ribeiro, L. (2015): "Brasil: localización industrial y encadenamientos sectoriales, el caso de la industria automovilística", *Revista de la CEPAL*, nº 117, pp. 177-194.
- García, B. F., Mora, C. M., y Alés, G. P. (2009): "Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización", *Revista de estudios regionales*, nº 3, pp. 71-96.
- Iglesias Lesaga, E. y Rocha Aceves, Á. (2006): "La macrorregión del calzado guanajuatense: ¿Un espacio en transición?", *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, nº 1, pp. 1-16.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1994): *Estudio Guanajuato Siglo XXI, Sector Cuero y Calzado*, ITESM-León, México.
- Krugman, P. (1992): *Geografía y Comercio*, Antoni Bosh Editor, Barcelona.
- Maguire, K., Márquez-Padilla, C. (coord.) (2009): *Estudios de la OCDE de Innovación Regional, 15 Estados Mexicanos*, OCDE, México.
- Marshall, A ([1890] 1963): *Principios de economía*, Aguilar, Madrid.
- Martin, R. y Sunley, P. (2003): "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?", *Journal of Economic Geography*, vol. 3, nº 1, pp. 5-35.
- Martin, W. (2002): "Outgrowing Resource Dependence: Theory and Evidence", *Working Papers Central Bank of Chile*, nº 143, s/d.
- Martínez, A. (2005): "La industria maquiladora en Guanajuato", En E. De la Garza (Coord.) *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*, Ed. Plaza y Valdés, México.
- Martínez, A. (2007): "¿Es factible hablar de un distrito industrial del calzado en León, Gto.?", *Economía Informa*, nº 345, pp. 144-176.
- Méndez, R. (1997): *Geografía Económica: La lógica espacial del capitalismo global*, Ariel, Barcelona.
- Miranda Encarnación, J. A. (2005): "Calzado y distritos industriales en el Mediterráneo: una visión de largo plazo", *Mediterráneo económico*, vol. 7, pp. 289-312.
- Morales Torres, V., Luna Terrones, B. y Ayala Torres, D. (2010): *Estrategias empresariales en la Economía Basada en el Conocimiento*, SINNCO, México.
- Morales, V. (2009): *Fortalecimiento de la cadena de abastecimiento Grupo Nazan, XXXI Congreso Internacional sobre Tecnología en la Industria del Calzado*, CIATEC, México.
- Morris, A. y Stella L. (1992): "Flexible specialization: The application of theory in a poor-country context: Leon, México", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 16, nº 2, pp. 190-201.
- Ondategui, J. (2005): "Áreas metropolitanas, ciudades y tecnópolis en Japón", *Claves de la economía mundial*, nº 1, pp. 351-359.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1998): *National innovation systems: Analytical findings*, París, Working Group on Innovation and Technology Policy, OCDE, París.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1999): *Redes de empresas y desarrollo local. Programa de Empleo y Desarrollo Económico Locales (LEED)*, OCDE, París.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2009): *Estudios de la OCDE de Innovación Regional: 15 estados mexicanos*, OCDE, París.
- Ortiz, A. y Martínez, A. (2000): "Factores de competitividad, situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León, Guanajuato", *Economía Sociedad y Territorio*, vol. 2, nº 7, pp. 533-568.
- Ottazzi, G., Dosi, G. y Fagiolo, G. (2005): "On sectorial specificities in the geography of corporate location" En S. Breschi y F. Malerba (eds.), *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

- Pérez Hernández, M. (2015): "Ambientes innovadores en México: el caso del Corredor Industrial El Bajío", *Revista de Geografía Norte Grande*, nº 62, pp. 203-221.
- Pérez, P. (2014): *El papel de las Organizaciones Intermedias en la Actividad Innovadora: el caso de México*, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Porter, M. (1990): *Ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Argentina.
- Rabellotti, R. (1995): "Is there an 'Industrial District Model'? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", *World Development*, vol. 23, nº 1, pp. 29-45.
- Ramos, J. (1998): "Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales", *Revista de la CEPAL*, nº 66, pp. 105-125.
- Rosales-Ortega, R. y Velázquez-Durán, V. (2011): "Competencia y cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial del calzado en León, Guanajuato", *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. 11, nº 37, pp. 609-644.
- Rubio Vilchis, C., Villeda, R., Morales, C., Castro, F., Dorototaj, A., Rosas, A., Alvarado, G. Ruiz, R.; Mariscal, A.; Ortiz, A.; Liceaga, J. y Gordillo, J. (2006): *CICEG. PROCIC3 +20/20*, CICEG, México.
- Rullani, E. (1997): "Piu locale e più gloale: verso una economia postfordista del territorio", En Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinámica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli Editore, Milán.
- Téllez, C. (2009): *Modernas localizaciones industriales y urbanización difusa*, El Colegio de Michoacán, México.
- Vázquez-Barquero, A. (2006): "Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo", *EURE (Santiago)*, vol. 32, nº 95, pp. 75-93.

* Licenciado en Historia (Facultad de Filosofía y Humanidades – Universidad Nacional de Córdoba). Becario Doctoral del CONICET. Maestrando en Sociología Económica (IDAES-UNSAM) y Doctorando en Historia (FFyH-UNC).

¹ El mercado del calzado se encuentra segmentado en 4 grandes líneas de productos que tienen correlación directa con calidad, material de producción y precios de mercado. Los países europeos -Portugal, España e Italia- abastecen el segmento más alto en precio y calidad (García, Mora, y Alés, 2009), Brasil un segmento medio (Costa, 2010), y los países asiáticos los más bajos -volvemos sobre esto más adelante-. Así, las condiciones de competitividad están determinadas en tanto por el costo de la mano de obra, fundamentalmente en el segmento más bajo, como por diseño, calidad y desarrollo en el más alto (BANCOMEX, 1997).

² La disminución resultó de la combinación de una situación compleja que experimentó el conjunto de la economía mexicana. La caída del ingreso y de la demanda, los diferenciales de productividad de una industria expuesta a la competencia internacional a partir de la repentina apertura comercial y la sobrevaluación del tipo de cambio sostenida durante la primera mitad de los años 90 son factores fundamentales al respecto.

³ Aunque México no es competidor directo en el mismo segmento de mercado que los países asiáticos, la devaluación recompuso a la baja los salarios en dólares, aunque sin llegar a la media de los salarios de China, Vietnam, Tailandia o Indonesia.