

formas de organización "flexible". Dado que las tendencias de utilización al máximo de utilización al máximo de los inventarios, de la fuerza de trabajo y de organización en los "circuitos de calidad posibilita mejores rendimientos y niveles de eficiencia: la "toyotización" por ejemplo es ilustrativo de las posibilidades que se alcanzan con los nuevos procesos industriales. Asimismo no siempre la capacidad de innovación y de I-D permiten una rápida comercialización y explotación de los productos. Existen en EUA, brechas productivas, con respecto a Japón y la CEE. Flamm (1988a) y otros sugieren que las tecnologías de la robótica han sido adoptadas más rápidamente en economías tales como la sueca. la oeste-alemana y la japonesa y se utilizan en mayor cantidad (per cápita) en los sectores manufactureros de esas naciones que en Estados Unidos. Esta evidencia de los rezagos norteamericanos en la adopción, sugiere que en Estados Unidos la brecha entre la "práctica idónea" y la "práctica corriente" puede ser más grande que en otras economías industriales [...] Clark, *et al.* [1987] (estiman) que las empresas japonesas de automóviles requirieron de la mitad del tiempo que emplean las empresas automovilísticas norteamericanas para introducir un nuevo modelo al mercado.

Pero, la presencia informática se revela en múltiples planos e intensidad. Existen, se reconoce ahora, diversas "olas" de una misma revolución industrial, o diversos niveles alcanzados por el paradigma que arrancó con la metamorfosis de la etapa maquinista a la informática, pasando.

LA DESARTICULACIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA EN LA MACRORREGIÓN DEL CUERO Y DEL CALZADO EN MÉXICO

Esther Iglesias Lesaga*

LA MACRORREGIÓN GUANAJUATENSE DEL CALZADO

Geográficamente el estado de Guanajuato se localiza en la mesa central, entre los paralelos 19°, 55', y 21°, 50' de latitud norte y entre los meridianos 99°, 41', 30" y 102°, 08', 30" de longitud oeste. Colinda al norte con San Luis Potosí, al sur con Michoacán, al este con Querétaro y al oeste con Jalisco. Esta excelente ubicación geográfica le permite constituirse en un punto neurálgico de comunicación con una gran parte del territorio nacional.

Si analizamos el PIB de la región vemos que el sector manufacturero ocupa el primer lugar con más de 16 millones de nuevos pesos, seguido por el sector agropecuario, el energético, el de la construcción, el de turismo y por último el minero. Dentro del sector manufacturero las industrias de la curtiduría y el calzado ocupan el primer lugar, representando el 56% de esta rama.

La región de León, junto con ciertos espacios aledaños a la ciudad, se conforma con San Francisco del Rincón (sombreros, calzados y escobas), Purísima de Bustos y Silao como la macroregión productora guanajuatense de la piel y del calzado. A nadie escapa que allí se han conjugado varios elementos que han favorecido el crecimiento de este sector manufacturero, por ejemplo, el desarrollo de una industria proveedora de insumos básicos, como la curtidora, y una larga tradición, que han hecho que estas manufacturas representen casi el 90% de la actividad productiva de la región leonesa.

Hacia 1993 esta región zapatera representaba alrededor del 35% de la planta industrial nacional del calzado, sin contar el peso de un sin número de minipresas, no contabilizadas

* Investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

por las dos cámaras empresariales locales, de las industrias de la curtiduría y del calzado. De las 834 empresas del calzado que determina la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato (CICEG) que tiene como asociadas, sólo debemos tomar en cuenta la representatividad porcentual de la mediana (8%) y grande empresa (3%) puesto que la micro y pequeña empresas no corresponden a los totales que aquí se les asigna para la región, ya que la mayoría de estos establecimientos fueron los que en años anteriores, como el que aquí estamos analizando, es decir 1993, componían la mayoría de la planta productiva guanajuatense (véase la gráfica 1).

Sin incluir la fuerza de ventas y considerando únicamente a las empresas socias de la CICEG, este sector manufacturero generaba 60 000 empleos directos, sin contar los trabajadores de la gran mayoría de los talleres y microempresas que funcionan al margen de las prestaciones sociales, del fisco y de otras garantías impuestas por la legislación laboral. Sin embargo, el FAT, central obrera que detenta los datos más confiables en materia laboral-sindical, considera que alrededor de 91 000 trabajadores leoneses vivían en 1993 de la producción del calzado, de la curtiduría, de los proveedores de ambos y de su comercialización.¹

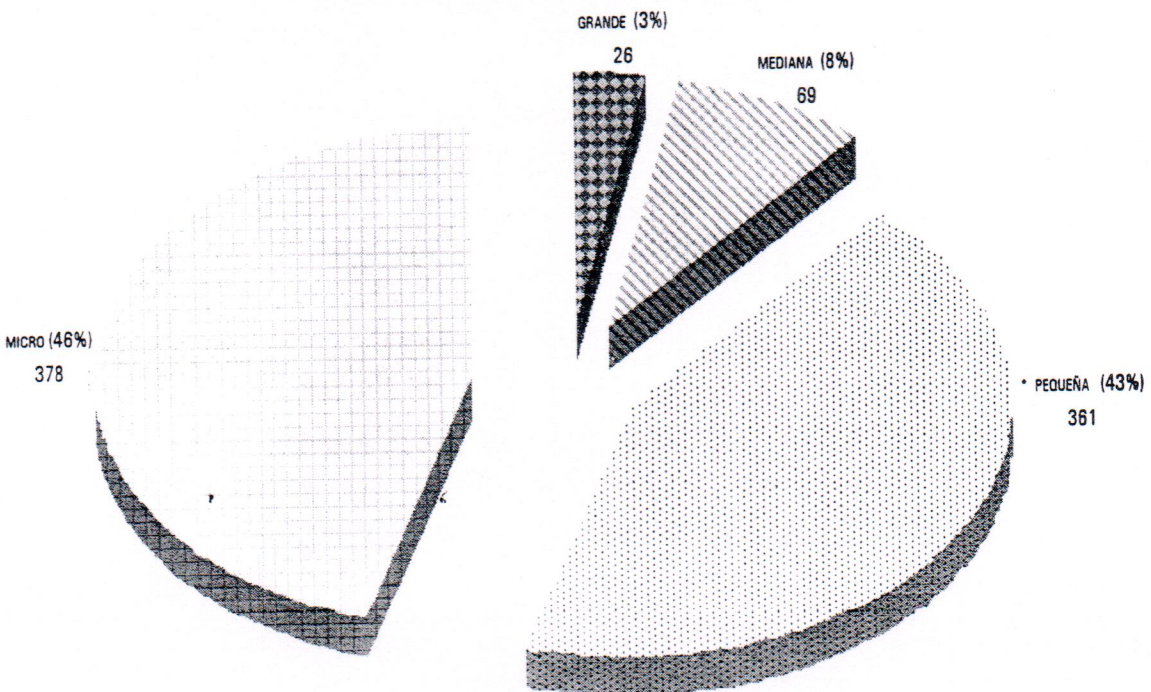
El número de empleos que generan la micro y pequeña empresas, que en conjunto representan el 88% de la planta industrial del calzado guanajuatense, es mínimo si se le ve en relación con la mediana y gran empresa que apenas representan el 11% con un total de 95 empresas que originan entre 100 y 250 empleos por establecimiento. La pequeña empresa, que ocupa a 14 564 trabajadores que en su mayoría son obreros (85%), es la que detenta el mayor número de empleos puesto que la microempresa sólo da trabajo a 2 680 trabajadores, aunque entre ellos se encuentra el más alto porcentaje de los obreros: el 89.44% (véase el cuadro 1). Estas cifras corresponden únicamente a los totales de las empresas asociadas a la CICEG.

En el primer trimestre de 1993 y a medida que la industria nacional del calzado era desplazada del mercado interno por

¹ "Guanajuato: a los triangulis, los zapateros despedidos: se prevén 5 000 veces más", en *La Jornada*, 2 de marzo de 1993, p. 28.

GRÁFICA 1

NÚMERO DE EMPRESAS DE CALZADO GUANAJUATENSES, 1993



* En estos totales sólo están incluidos los empresarios adheridos al CICEG.

CUADRO 1
 EMPLEO SEGÚN EL TAMAÑO DE EMPRESA
 EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO LEÓN-GUANAJUATO, 1993

Tipo de personal	Tamaño de empresas								Total	Representa (%)
	Grande	Representa (%)	Mediana	Representa (%)	Pequeña	Representa (%)	Micro	Representa (%)		
Empleados	1 252	13.23	1 274	11.25	1 770	12.24	262	9.78	4 558	12.02
Obreros	7 984	84.35	9 732	85.94	12 401	85.74	2 397	89.44	32 514	85.71
Técnicos	229	2.42	318	2.81	293	2.03	21	0.78	861	2.27
Total	9 465	100.00	11 324	100.00	14 464	100.00	2 680	100.00	37 933	100.00

FUENTE: CICEG.

los crecientes volúmenes de importaciones, a precios dumping y de calidades extremadamente deficientes, se auguraba la desaparición de más del 80% de las micro, pequeñas y hasta medianas empresas de la región guanajuatense.²

No obstante que la crisis de estos años ha afectado sobremanera a la gran mayoría de la planta productiva y en especial a determinadas industrias manufactureras, subrayemos, una vez más, que la incidencia de esta grave situación sobre la micro y pequeña empresa ha contribuido a cambiar el rostro de la planta productiva, en el que ya no se refleja el alto porcentaje de establecimientos de esta índole que yacían en la base de esta industria nacional. Aunque en esta región la mayoría de los trabajadores del calzado son destajistas, ya en 1982 se hablaba de la reducción de un 50% de la producción en más de 10 000 talleres.³ La venta de la fuerza de trabajo de los obreros del calzado en León, la gran mayoría no sindicalizados, es el resultado de la negociación individual. No obstante, la lucha y las tácticas obreras por lograr sindicatos independientes tiene ya su historia en la región, aunque lamentablemente han sido liquidados y perseguidos la gran mayoría de éstos entre los cuales se incluyen los que agrupan a muchos trabajadores de las empresas del calzado.

TIPOS DE MANUFACTURAS DEL CALZADO

El estado de Guanajuato, y muy especialmente la región leonesa, es conocido en México y allende sus fronteras por manufacturar con habilidad, destreza y calidad, calzado fino y entrefino de caballero y muy especialmente de bota vaquera. No todas las empresas se especializan en una monoproducción. En algunos casos y sobre todo en las épocas de coyuntura crítica para el mercado interno, momentos en los que apresuradamente y sin planificación muchos empresarios leoneses decidieron incursionar en la exportación, es cuando resuelven cambiar una parte de su producción por otro tipo de línea; los ejemplos más recientes han sido las manufacturas de botas. La bota vaquera,

² "Se reestructurará la industria del calzado", en *La Jornada*, México, D.F., 1 de marzo de 1993, p. 1.

³ *Excelsior*, 28 de agosto de 1982, México, D.F., p. 18.

de tipo fino y entrefino, alcanza un 13.72% del volumen total del calzado en la región pero sigue siendo el principal producto de exportación.

Es evidente que esta decisión ha llevado a perder por un lado calidad y por otro competitividad dentro de los mercados tradicionales. Quienes han resentido más a partir de 1991 la disminución en la productividad han sido precisamente aquellas empresas que han buscado salir coyunturalmente de la crisis manufacturando algún tipo de calzado, generalmente a nivel de maquila, para las grandes empresas (véase el cuadro 2).

DESARROLLO DEL MERCADO INTERNO Y EXTERNO

A pesar de que la crisis de los ochenta afectó a una parte de la planta productiva del calzado leonesa, esta región llegó a tener uno de los índices de desempleo más bajos del país en esa época. Fue la zona económica más importante del centro de la República. Este crecimiento de la región leonesa ayudó a acrecentar los volúmenes nacionales de producción de calzado que entre 1981 y 1988 oscilaron entre 250 millones de pares, para 1981, descendiendo entre 1983 y 1985 y recuperándose con 244.4 millones de pares en 1987 y 245.0 en 1988. Este fue el último año de auge a nivel nacional para la industria del calzado y la coyuntura en la que se desencadena la crítica situación que afectaría también al principal centro productor del país: la región leonesa.

Para 1990 un importante número de micro, pequeñas y hasta algunas medianas empresas comenzaron a cerrar, fenómeno que se acrecentó durante los dos años siguientes. Era la época en la que los "bianguis" de zapatos estaban invadidos por manufacturas de calzado de plástico o de pieles sintéticas, introducidas en gran parte de manera ilegal al país, y en otra importante proporción importadas por aquellos industriales de la región que acomodándose rápidamente a la coyuntura decidieron convertirse de productores en atribulados importadores.

Durante aquellos años la economía subterránea para comercializar calzado fue la única que tuvo crecimiento, mientras que agonizaban innumerables empresas ya sea cerrando definitivamente sus puertas o bien laborando a menos del 60% de

CUADRO 2

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD POR TAMAÑO Y TIPO DE EMPRESA
LEÓN-GUANAJUATO, 1991-1992*

Empresa	Más de 20%	Entre 10 y 20%	Entre 0 y 10%	Ha disminuido	Total
Chica	10.00	30.00	40.00	20.00	100.00
Mediana	28.10	37.50	31.30	3.10	100.00
Grande	22.20	33.30	44.50		100.00
Industrial	25.80	41.90	25.80	6.50	100.00
Comercial	14.30	7.10	64.30	14.30	100.00
Servicios	18.80	43.80	31.20	6.20	100.00

FUENTE: Encuesta semestral, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), septiembre-octubre, 1992.

* La encuesta se levantó a fines de 1992.

su capacidad instalada.⁴ La migración constante de mano de obra guanajuatense hacia Estados Unidos se ha visto incrementada—en estos últimos años—por un nuevo tipo de fuerza de trabajo proveniente de la región leonesa del calzado.

LA CONTRACCIÓN DEL MERCADO INTERNO

Junto al incremento de las importaciones, y debido a la pérdida del poder adquisitivo de la población, también descendió en más de un 20% la demanda de calzado, en especial el de tipo económico mexicano que de hecho no podía ya competir con los precios de las manufacturas importadas.⁵

Las ventas de la industria del calzado cayeron en el primer semestre de 1993 un 40% en relación con el mismo periodo de 1992, la capacidad ociosa del sector se elevó 80%; el desempleo creció 25%; las importaciones de zapatos chinos a precios dumping agudizaron la crisis del sector, mientras que la recesión y la escasez de circulante motivaron "el trueque" en esta actividad [...] En Guanajuato, la aguda crisis en esta industria ocasionó la quiebra y el cierre de 220 empresas afiliadas al CICEG en los últimos dos años.⁶

Si esto ocurriría para las empresas de mayor solvencia económica, de hecho las agremiadas a las cámaras, ¿qué no estaría sucediendo con aquellas micro y pequeñas empresas que ya eran golpeadas desde mediados de los ochenta?

En este parteaguas se decidió el futuro de la planta productiva leonesa, la más representativa en la industria del calzado mexicano. Los estudios de marketing y competitividad que fueron

⁴ "La industria del calzado labora sólo al 65% de su capacidad, afirma CIC", en *El Financiero*, 25 de septiembre de 1989, p. 31.

⁵ Para dar un ejemplo de esto recordemos que Peter Kern, representante del Instituto Alemán Protade "comentó que en la India trabajaban por 12 centavos de dólar el día, con una comida gratis, 15 horas de jornada de trabajo, trabajo y trabajo. Es por eso que nunca van a poder lograr esto en México, ni competir directamente, además de que están fabricando mejor calzado que los mexicanos", en "Sin futuro calzado económico", *Antes Meridiano*, León, Gto., 28 de octubre de 1992, p. 1.

⁶ "La capacidad ociosa se elevó 80% y el desempleo 25%", en *El Financiero*, 6 de julio de 1993, p. 5-A.

encargados a determinados asesores e instituciones educativas con sede en la región, aconsejaron entonces dedicarse a los mercados externos, y muy concretamente al de Estados Unidos, soslayando el peso de la globalización de la economía mundial.

Se ha insistido mucho en el individualismo del pequeño y mediano empresario reacio a transformar sus sistemas productivos y a integrarse en asociaciones, pero hasta hoy se ha subestimado el destino de la mayoría de los mini y pequeños empresarios, que de hecho formaban el mayor porcentaje de la planta productiva: al igual que en otras regiones también aquí un reducido número de estos empresarios, y sólo a manera de ejemplo, fueron sujetos de crédito e incorporados a los programas gubernamentales regionales para la cadena de la curtiduría y del calzado.

LAS ESPECULACIONES PARA LA EXPANSIÓN DEL MERCADO EXTERNO

En los inicios de la década pasada el mercado internacional prácticamente no era transitado por los productores de calzado mexicano: se exportaba únicamente el 2% de la producción nacional, correspondiendo a los empresarios leoneses la mayor incidencia en estos totales.

A comienzos de 1991 y cuando la contracción del mercado interno había ya resentido a una gran parte de la planta productiva leonesa, se auguraba a los empresarios las mejores posibilidades en el mercado externo. Es en ese momento cuando comienza a cobrar fuerza en el país la idea de que el mercado más grande del mundo, el estadounidense, esperaba sin problemas a los productos mexicanos. La región leonesa del calzado comenzó entonces a ampliar su *hinterland* con el único propósito de producir para exportar: los ejemplos son varios pero señalemos el caso de Silao, municipio de tradición agrícola, ganadera y con industrias manufactureras relacionadas con estas actividades y en donde hasta entonces se fabricaban únicamente ciertas artesanías, pero que a partir de enero de 1992 sería sede ya de una planta de fabricación de calzado de dama.⁷

⁷ "[E]l conocimiento de los mercados internacionales básico para el desarrollo de la industria del calzado", en *Calzavance*, León, Gto., enero de 1992, pp. 3-5.

Las políticas de los grandes empresarios, impulsados por sus representantes en la Cámara, parecían entonces estar encaminadas a desintegrar verticalmente determinadas fracciones de la fabricación del calzado, en especial el corte y el pespunte, y para ello se preveía la instalación de maquiladoras en otros municipios cercanos.

La actividad exportadora de la región se concentraba, para estos mismos años, en un muy reducido número de empresas, de las cuales cuatro de ellas, dos relacionadas con la actividad curtidora y dos con el calzado, manejaban el 40% de los valores totales exportados. Muy al contrario de lo que demostraron los hechos, a la firma de este tratado se creía también⁸ que los negociadores mexicanos pedirían una desgravación inmediata para una de las ramas manufactureras que, como la del calzado, soportaban en aquel país las mayores barreras arancelarias.

Los análisis y proyecciones que hasta el presente se han realizado por parte de los organismos empresariales, interesados en promover las exportaciones de calzado, consideran a Estados Unidos como el destino por antonomasia para estas manufacturas, aunque no hay que olvidar que dentro de las importaciones de calzado que recibe aquel país, México no pudo alcanzar entre 1993 y 1994 ni los cinco millones de pares anuales comparados a los 620 y 680 millones de pares durante esos mismos años penetraron en aquel mercado provenientes de China, país que desde 1981 a 1994 incrementó sus exportaciones a Estados Unidos en 9 500 por ciento.

Cabría preguntarse qué ha ocurrido con las exportaciones leonesas, región cuya mayor producción se dirige al calzado de caballero (30.08%), pero que no es precisamente este tipo de producto el que ha conseguido abrirse paso en los mercados externos con el éxito augurado por los empresarios y sus representantes en las cámaras. Al contrario de lo previsto para esta región, las manufacturas del calzado que alcanzaron niveles no proyectados en ningún análisis anterior fueron la bota y el botín charro: también aquí rigieron las mismas leyes de la mercadotecnia que para los otros tipos de zapatos, sólo que no dudamos acerca del aprovechamiento que los empresarios leo-

neses dieron a la coyuntura internacional que impuso "la moda vaquera".

De las principales empresas exportadoras de calzado en el país durante 1994, alrededor del 80% corresponden a la región del Bajío. Entre éstas, una importante mayoría de productores se dedican a exportar bota y botín de tipo vaquero. En la región leonesa la producción de bota de vestir, botín charro y bota vaquera se da en todo tipo de establecimientos. Sin embargo, si se trata de analizar el tipo de empresas de la región que con este calzado llegan al mercado externo, vemos que es precisamente la gran empresa y en mucho menor proporción la mediana las que exportan este producto en volúmenes relativamente importantes.

Entre 1988 y 1994 las exportaciones de bota vaquera crecieron en el país a un nivel muy diferente del que manifestó el resto del calzado: del casi 20% en los valores de participación en la exportación de bota con respecto al calzado en general, durante 1988 se llegó al 53 y 55% en los años de 1992 y 1993 respectivamente. Es a partir de 1994 cuando los niveles de exportación de botas han resentido fuertemente sus valores con respecto a la exportación de calzado en general.

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA MACRORECCIÓN DEL CALZADO MEXICANO FRENTE A LA CRISIS ACTUAL?

Este espacio surgió históricamente basado en un modelo de acumulación en el que la producción artesanal sustentaba su crecimiento en la explotación de la fuerza de trabajo que proporcionaban aprendices y oficiales. Posteriormente fue creciendo hasta convertir a los antiguos maestros del taller, dueños de los medios de producción, en pequeños empresarios industriales. Los bajos costos de la mano de obra actuaron como la variable principal para desarrollar ventas acumulativas hasta que esta pequeña región fue paulatinamente creciendo al punto de convertirse en la principal región del calzado mexicano.

En este macroespacio del calzado las consecuencias de esta crisis sobre el grado de afectación al equilibrio regional de otras ramas manufactureras están aún por medirse. Recordemos que aunque el cuero y el calzado son las principales actividades de la región leonesa aquí no existe una vocación monoproduc-

⁸ "Barreras por salvar", en *Antes Meridiano*, León, Gto., 25 de enero de 1992, p. 1.

tora. Conviene señalar que en esta macrorregión leonesa del calzado los llamados "efectos de absorción" dominaron a los "efectos de difusión", de desarrollo regional desde el centro hacia la periferia, debido a las enormes ventajas acumulativas que desarrollaron los empresarios leoneses.

Más recientemente, cuando estos efectos de absorción trataron de ser revertidos debido a la aplicación de una política económica nacional que permitió la entrada indiscriminada de las importaciones de manufacturas, como las del calzado, por ejemplo, la mayoría de los industriales, aún no preparados para enfrentar la situación, se sumergieron en una gran contradicción, por la que trataron de autoconvencerse de la necesidad de asumir el cambio imaginando posibilidades entonces ya inexistentes si tomamos en cuenta el nivel de desarrollo de su planta productora. Este tipo de estructuras en el que "las políticas regionales son parte del proceso de causación acumulativa" pertenecen a países de un bajo nivel de desarrollo,⁹ que como en el caso de México, convierten al empresario en el hacedor y diseñador de la región capaz de ser el único en desarrollar fuentes de trabajo y también el que decide, ante la ausencia de gremios sindicales con verdadero peso sociopolítico, los términos en que se pactan los salarios de esa mano de obra que le ha permitido las grandes ventajas acumulativas.

Las políticas gubernamentales habrían alentado o desalentado, según los diferentes momentos históricos, aquellas perspectivas de crecimiento que aumentaron los "efectos de absorción" profundizando peligrosamente en los momentos de crisis como la actual, los costos sociales para este espacio.

Hoy en día se puede hablar de una ampliación de la zona de influencia de esta región del calzado, si bien ello implica cambios en la naturaleza del tipo de productos que ahora se ofrecen al mercado. No obstante, en esta actual coyuntura sigue privando en la planificación la microeconomía espacial, como es el caso de expandir el *hinterland* de León hacia antiguas áreas rurales, tales como Purísima de Bustos y San Francisco

⁹ "La hipótesis de Myrdal considera que determinados centros de crecimiento desarrollan ventajas acumulativas de manera que se ensancha una brecha entre la prosperidad de estos centros y los de la periferia", Frank J. B. Stijvel, *Política económica regional*, Col. McMillan Vicens-Vivens de Economía, núm. 1, España, editorial Vicens-Vivens, 1973, p. 48.

del Rincón, entre otras, para convertirlas en espacios de producción de importantes volúmenes de partes del calzado, con miras más que a refaccionar a las unidades empresariales leonesas, a transformarlas en maquilas que "solucionen" las demandas impuestas y diseñadas por la política globalizadora del mercado mundial del calzado. Algunas áreas como la de San Francisco del Rincón desde hace unos años han cobrado especial importancia en la producción de calzado deportivo.

Por lo tanto, nos parece prematuro, sobre todo en una situación de crisis como la actual, desproteger de una planificación regional adecuada a aquellos productores que de manera tradicional venían elaborando en esta región calzado de piel, de calidad fina y entrefina, muchos de ellos ya fuera del mercado y habiendo dejado importantes niveles de desempleo al cierre de sus establecimientos, y que hoy de manera improvisada se busquen paliativos para enfrentar la crisis apelando a soluciones como las que impone la actual coyuntura del mercado internacional en las que se propone lanzar a esta industria manufacturera a la confección de calzado deportivo o por el contrario a la de autopartes del calzado. No obstante, esta enfermedad no es curable con medicinas que atenuen determinados efectos sino que debe ser estudiado todo su síndrome de manera tal que no se destruya totalmente el organismo, en este caso la mayoría de los productores del calzado leonés que deambulaban en los tanguis tanto como sus antiguos empleados ofreciendo calzado de baja calidad y a precios que no les permiten sino mínimos beneficios.

Ante esta situación, nos preguntamos ¿no sería acaso más provechoso elaborar un programa en el que se rescatara la elaboración del calzado tradicional de esta macrorregión y con ello apoyar a aquellas unidades de producción que en la actualidad corren el riesgo de desaparecer definitivamente y así atenuar los costos sociales y salvaguardar una parte de la planta productiva nacional?, ¿por qué debemos aceptar transformarnos de productores a maquiladores en donde se pierden las posibilidades de acceder libremente a los mercados y elaborar a su vez un tipo de calzado como el deportivo dejando de lado la especialidad que ha venido desarrollándose desde las primeras décadas de este siglo en la región?

Finalmente acotemos que conviene señalar que en la medida en que no se impida, por medio de una planificación adecuada y atendida a las características de esta industria, se producirá el desmantelamiento masivo de la gran mayoría de la planta productiva de esta macrorregión del calzado. De esta manera corremos el riesgo no sólo de acrecentar los enormes costos sociales que traen aparejados este tipo de políticas económicas neoliberales, impuestas en bloque para cualquier tipo de industria, tales como las que se han querido promover en el país en estos últimos años, sino también sumergir a la región en un espacio en el que únicamente determinados tipos de empresas logren una maximización de sus ingresos, durante una determinada coyuntura, en detrimento de una verdadera política regional capaz de permitir salvaguardar los intereses de su planta industrial y con ello aminorar no sólo los costos sociales sino también rescatar la mano de obra calificada que permitiría a futuro rediseñar este espacio.

Cuarta parte

El nivel microrregional