



## Evolución de la cooperación entre las pequeñas empresas en el sector del calzado como respuesta a las cadenas globales de valor y a la reducción de costes

Tania Elena González Alvarado<sup>1</sup>; Sara González Fernández<sup>2</sup>

Recibido: 4 de noviembre de 2016 / Aceptado: 20 de noviembre de 2016

**Resumen.** El objetivo del presente artículo es analizar los vínculos de cooperación que las empresas de menor tamaño productoras de calzado establecen como respuesta a las cadenas globales de valor y a la presión para la reducción de costes. Para ello, se analizan los datos estadísticos generados por los gobiernos, así como, los datos obtenidos de 81 empresas participantes en el programa AI-Invest. El principal resultado es que la cooperación permite sostener el desarrollo local y la generación de valor desde el núcleo familiar. La conclusión es que la internacionalización de las empresas tiene impacto positivo en la localidad cuando el mecanismo de cooperación se mantiene, aún en economías de baja renta y con obstáculos para la innovación tecnológica.

**Palabras clave:** Cooperativas, microempresas, PYME, estrategia empresarial, tecnologías a la medida, economía informal.

**Claves Econlit:** J54; L14; R11.

[en] Evolution of cooperation between SMEs in the footwear industry. An answer to global value chains and cost minimization

**Abstract.** The aim of this article is to analyse the cooperation tie between small and medium enterprises in the footwear industry like a response to the global value chain and cost minimization. Statistics data from governments and research projects are analysed. 81 small and medium enterprises participating at the AI-Invest were studied. The principal result is that the cooperation tie is the development factor and the family is the genesis of generating value. The conclusion is that enterprise internationalization has a positive impact under the local system, only when the cooperation mechanism exists, including in poor economies with obstacles for innovation.

**Keywords:** Cooperation, microfirms, SME, strategic management, technology adoption, informal economy.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Internacionalización de la producción de calzado. 3. Vínculos de cooperación a partir del núcleo familiar. 4. Metodología. 5. Análisis de resultados. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara, México  
Dirección de correo electrónico: taniaelena\_2003@yahoo.es

<sup>2</sup> Universidad Complutense de Madrid  
Dirección de correo electrónico: saragon@ccee.ucm.es

**Cómo citar:** González, T.E. y González, S. (2017) Evolución de la cooperación entre las pequeñas empresas en el sector del calzado como respuesta a las cadenas globales de valor y a la reducción de costes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 124, pp. 74-97. DOI: 10.5209/REVE.54922.

## 1. Introducción

Hay muchos trabajos de investigación que relacionan el crecimiento económico en paralelo con las mejoras en la calidad de vida de las personas (Meadows, 1972; Albuquerque, 1997; Max-Neef, 1995, 1999; Sen, 2000; Infante y Sunkel, 2004; Villavicencio y Pardo, 2006; Bjørnskov y Svendsen, 2013; Giuliano y Spilimbergo, 2014; Becerra y Pino, 2014; Coale y Hoover, 2015). Además, dicho aumento en la calidad de vida no requiere necesariamente de un alto desarrollo tecnológico. Si bien, hay dos factores fundamentales para la supervivencia de las empresas de cara a la crisis: la capacidad de exportación (directa o indirecta) y de innovación. (López, et al., 2014).

El sistema económico actual ha apostado mediante la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) por el empleo de tecnologías que prometen a la sociedad nuevos y mejorados estilos de vida (Longhi, 1999; Sabino y Cordón, 2004; Castell, 2007; Awotide, Karimov y Diagne, 2016). Sin embargo, en muchos casos las tecnologías no están necesariamente al alcance de toda la población, porque dicha disposición depende en gran medida del ingreso, la zona geográfica y la disposición para adaptarse a las nuevas tecnologías (Guevara, 2016).

En ocasiones, y para muchos territorios de renta baja en Latinoamérica, basta con innovar en los sectores más tradicionales haciendo de ellos el punto de partida para crear valor y desarrollo para la población. Tal es el caso de la producción de calzado, que junto con el sector agroalimentario y el textil, se caracteriza por el uso intensivo de mano de obra. Adicionalmente, estos tres sectores son estratégicos en la lucha contra la pobreza lo que permite garantizar un mínimo en la calidad de vida de la población.

El sector del cuero y el calzado se caracteriza por una producción geográficamente dispersa y por cambios rápidos impulsados por el mercado. Este sector proporciona oportunidades de empleo a millones de trabajadores en todo el mundo, en particular a las mujeres jóvenes. Debido al elevado número y al perfil de los trabajadores empleados, el sector ofrece un gran potencial para impulsar el desarrollo económico y social. (OIT, 2016)

La tendencia del sector hacia una producción más rápida, flexible y con precios más bajos se ha acelerado a partir de 2005 con la supresión progresiva del Acuerdo Multifibras<sup>3</sup>. En la actualidad, este sector se caracteriza por su gran volatilidad, su baja predictibilidad y, en general, sus bajos márgenes de beneficios. La producción suele subcontratarse a proveedores en diferentes países, lo que da lugar a una competencia acérrima que se traduce en una fuerte presión para reducir los precios.

---

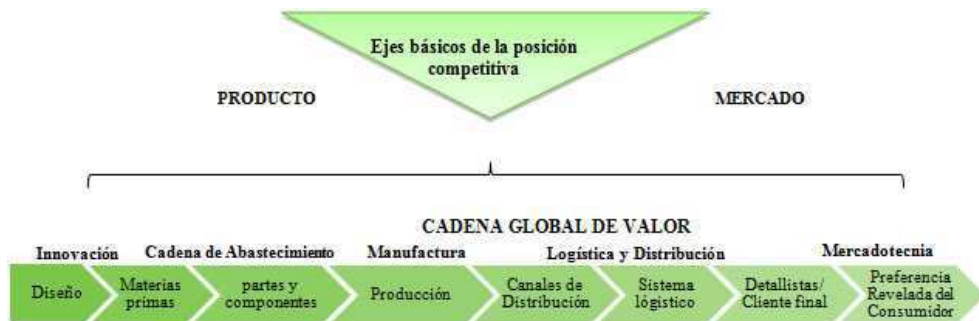
<sup>3</sup> Firmado en 1974 para regular el comercio global de productos textiles y de confecciones. En 1995 entró en vigor el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido de la OMC, por el que las cuotas fueron eliminadas en cuatro etapas durante un período de diez años y eliminadas el 31 de diciembre de 2004.

Además, el sector sigue siendo uno de los que tienen mayor densidad de mano de obra, a pesar de los avances tecnológicos y de los progresos realizados en las prácticas laborales (OIT, 2016). A este respecto, Dussel (2016) indica que es un sector en el que se combina la alta tecnología con las formas tradicionales de producción. Esta situación ha ofrecido las condiciones necesarias para tejer redes entre la economía formal y la informal. Siendo esta última un elemento atractivo para la externalización de costes por parte de las empresas que operan globalmente.

## 2. Internacionalización de la producción de calzado

La industria del calzado es representativa de las contradicciones del sistema económico. Por un lado, al ser intensiva en mano de obra y considerarse necesaria para el bienestar de la población es una fuente importante de puestos de empleo. Por otro lado, es una industria cuya producción es altamente contaminante (Álvarez, 2014; Greenpeace, 2013; Chávez, 2000; Rosner, 1998) y su internacionalización ha sido acompañada por la deslocalización en la búsqueda de bajos costes salariales. Esta deslocalización explica en parte porque China es más competitiva en la industria del calzado en comparación con otras regiones. Sin embargo, para entender el comportamiento internacional de la industria, se requiere centrarse brevemente en las primeras empresas que se expandieron en el siglo XX.

Gráfico. 1. Cadena Global de Valor del sector calzado.



Fuente: CECIC, 2012.

Miranda (2015) analiza la estrategia de la United Shoe Machinery Company. Esta empresa dominó el mercado mundial de maquinaria para calzado en la primera mitad del siglo XX expandiéndose por Latinoamérica y el resto del mundo. Incluso tuvo que enfrentarse a procesos judiciales antimonopolio en Estados Unidos. A pesar de su posición monopolística, United Shoe Machinery impulsó la innovación tecnológica y la modernización de la industria del calzado en muchos países. (Miranda, 2015).

Por ejemplo en Francia se generaron redes locales con empresas de menor tamaño productoras de calzado que impactaron en el desarrollo local. Le Bont y Perrin (2012) señalan que desde los inicios del siglo XX, y como respuesta a las

necesidades bélicas, en Francia ya se identificaban distritos industriales enfocados a la producción de calzado, tales como Fougères, Limoges y Romans.

Estos territorios presentaban la concentración geográfica de pequeñas y medianas empresas interconectadas entre sí, la acumulación en el tiempo del know-how, vínculos entre empresas a través de la división del trabajo, y el reparto de los mercados y el arriendo de máquinas-herramientas a la United Shoe Machinery Corporation. Los autores (Le Bont y Perrin, 2012) hacen un análisis sobre la fuerte identidad colectiva francesa, que ellos achacan al valor de la imagen de marca, lo que derivó en el prestigio del distrito industrial (Le Bont y Perrin, 2012). Sin embargo, la fragilidad de estas redes locales ante los cambios en el escenario mundial condujo a su desaparición. Quedando en su lugar empresas de mayor tamaño.

Romans, no siguió el modelo Ford, más bien, este sistema local desarrolló una estrategia selectiva al enfocarse en segmentos de mercado con productos de producción de lujo, lo que prolongó por unas décadas más su existencia. Esto no le ocurrió a las otras dos regiones, Fougères, y Limoges. En el caso de la primera las sucesivas fusiones acabaron formando una única empresa mundial al adoptar el modelo de Ford (Le Bont y Perrin, 2012).

A pesar de que Francia, al igual que los otros estados europeos, impulsó a partir de los años noventa la internacionalización de la pyme, el efecto en el sector calzado fue contrario al esperado. Estas empresas no fueron capaces de superar los obstáculos que se les presentaron durante las transformaciones económicas del siglo pasado. En las tres regiones presentadas por Le Bont y Perrin (2012) sólo quedan unas cuantas empresas dedicadas a la producción del calzado sin apenas rastros de los distritos industriales que en su momento canalizaron el desarrollo local. Es posible que el debilitamiento de la red ante los entornos poco favorables haya sido consecuencia por la falta del mecanismo de cooperación. Es este mecanismo el que da la flexibilidad a la red para reaprender y adaptarse ante los cambios económicos.

Mora (2015) indica que la capacidad de iniciativa y la adaptación al cambio permiten al empresario adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios. Su análisis lo fundamenta en el caso de la ciudad de Elche. Este distrito industrial representa a la mayor zona de calzado de España, ya que supone el 39% de la producción española de calzado, lo que representa unos 1.069 millones de euros. Adicionalmente, Mora (2015) señala la importancia que ha tenido la existencia de empresas de menor tamaño y su proceso de internacionalización para sostener el desarrollo local.

El sector del calzado es uno de los que más se ha internacionalizado registrando un rápido crecimiento tanto en producción como en el comercio internacional en el último siglo. Como es lógico, a través de los años ha ido cambiando la distribución geográfica del origen y el destino de los flujos comerciales en el sector (García, Mora y Alés, 2009).

La fabricación en el extranjero se lleva a cabo mediante la subcontratación de la producción a empresas ya creadas (Gráfica 1). De esta forma, las grandes empresas aprovechan mejor los recursos de las PYMES que se caracterizan por su pequeño

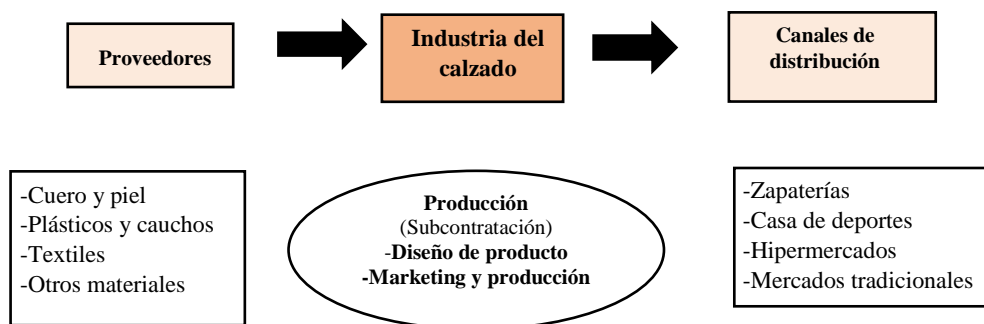
tamaño, al tiempo que aportan y controlan su principal ventaja, el know how y el prestigio alcanzado de su marca. (García, Mora y Alés, 2009)

En los últimos veinte años la cadena de valor global del calzado ha experimentado los siguientes cambios, afectando a los factores de competitividad de las empresas de las diferentes regiones (MI, 2012): 1. Ingreso de agentes económicos con elevada capacidad instalada y bajos costes de producción. Es el modelo productivo de Asia (China, Indonesia y Vietnam), que afecta directamente en la gama de precios bajos y que genera grandes flujos de exportaciones; 2. Aumento del poder de negociación de las cadenas de distribución, lo que define la localización de la producción a nivel mundial; 3. Mayor importancia de la innovación y el diseño en función del factor “moda y novedad”, fenómeno que reduce el ciclo de vida de los productos; y, 4. Salto tecnológico en la producción, que se hace cada vez más intensiva en capital, y avanza rápidamente hacia la automatización de máquinas y equipos en muchas de las etapas de la producción (MI, 2012).

Para el caso de las regiones en las que la economía informal es importante, los proveedores, las unidades de producción, y los agentes distribuidores posiblemente operen entre la economía formal y la informal (Haller, 2005; Tokman, 2001; Portes, 2000; Roubaud, 1995; Capecchi, 1990; Mizrahi, 1987). Lo que permite a las empresas de menor tamaño una mayor flexibilidad para operar en los huecos dejados por las grandes compañías al mismo tiempo que satisfacen al mercado interno, que en su mayoría, cuenta con un ingreso muy bajo.

Estas empresas de menor tamaño satisfacen al mercado local en paralelo a la entrada de las empresas extranjeras que complementan la oferta requerida sin desplazar en el mercado a las existentes. Por supuesto que esta historia sólo se aplica a las PYMES que operan localmente bajo el resguardo de la economía informal y no a las grandes compañías. Y este es un punto que marca la diferencia entre los casos europeos (España e Italia) con los casos latinoamericanos (México y Argentina).

Gráfico. 2. Agentes económicos locales que intervienen en la producción del calzado.



Fuente: Modificado de García, Mora y Alés, 2009.

En el caso europeo, las empresas de menor tamaño operan dentro del ámbito formal y en el marco de programas para la transferencia de tecnología, lo que las hace estar mejor preparadas para actuar internacionalmente. Es en la región europea en la que incluso se identifican cooperativas que se han insertado en las redes locales con la finalidad de capacitar al sector calzado. Por citar un ejemplo se tiene a Gesfor. Esta es una cooperativa valenciana de formación profesional de grado medio, constituida en 1995 y que cuenta con programas de formación ocupacional y continua. El objetivo de la cooperativa no es la producción y exportación, sino el fortalecimiento de la competitividad de las empresas productoras.

Esta cooperativa se ha vinculado con otras instituciones. Con apenas dos años de creación firmo un convenio de colaboración con FICE (Federación de Industrias del Calzado Español), FIA-UGT y FITEQA-CC.OO. para presentar ante FORCEM (Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo) un Plan Nacional Agrupado del Sector Calzado. (Gesfor, 2016)

También es en el caso europeo, especialmente el español, en el que se identifican cooperativas pequeñas que se han internacionalizado de forma directa. Sin embargo, esto ha involucrado una fuerte inversión en tecnología. Tal es el caso de Calza Sport, ubicada en Peñaranda de Bracamonte. Se han especializado en zapatos con corte, forro y planta de piel, tejidos y sintéticos. Estos materiales son utilizados en dos líneas de calzado: vulcanizado y pegado. Parte de su producción se exporta a Inglaterra, Italia y Portugal. Además, cuentan con una amplia red de ventas, incluyendo Francia, a través de representantes en París, Irún, Madrid, Castilla-La Mancha, País Vasco, Galicia, Extremadura, Andalucía y, por supuesto, Castilla y León. (Coceta, 2008)

Por el contrario, en el caso latinoamericano las unidades más pequeñas operan en el ámbito informal y con métodos tradicionales lo que implica que si desean insertarse internacionalmente deban hacer de forma indirecta y dependiente de las fábricas. Con el término fábricas se hace referencia a las empresas medianas y grandes que operan en la formalidad, con tecnología y suficiente capital para cumplir con los compromisos adquiridos con agentes extranjeros.

En el caso de las cooperativas del sector calzado latinoamericano, aún cuando se ubican en la formalidad, presentan obstáculos similares a las unidades pequeñas informales. Estas, por tanto, participan en los mercados internacionales de forma indirecta. Por contar con un ejemplo, se puede mencionar a la cooperativa La Posta ubicada en Argentina, creada en 2006 y con 90 empleados. Esta cooperativa se compone de una planta productora de diversas marcas para el mercado nacional. (CNCT, 2016)

Los ejes que atraviesan el diseño y desarrollo de la marca son la comodidad de los modelos, la calidad de los materiales, la importancia de contar con un buen calzado para el cuidado de la salud, y el desarrollo de producción nacional a través de la capacitación de mano de obra y la utilización de insumos locales. Cuenta con el Centro de Formación para la industria del calzado “Eva Perón”, que tiene como fin la capacitación en el oficio de la confección del calzado y la posterior incorporación del alumno al puesto de trabajo. (CNCT, 2016)

Al ser el calzado un bien necesario para la mayor parte de la población mundial, el sector se ha visto favorecido por la apertura comercial internacional. Sin embargo, no todos los países se han beneficiado en el mismo grado de dicha expansión global. Las economías asiáticas han contado con mayores ventajas debido a la poca protección laboral que en sus países existe.

La precariedad laboral asiática les facilita subcontratarse a las grandes marcas estadounidenses e italianas, entre otras. Mientras que estas últimas buscan la externalización de los costes a través de dicha subcontratación. También existen empresas asiáticas cuya producción venden directamente en los mercados extranjeros. El valor de la moneda china, combinada con la explotación en mano de obra, les permite la reducción de costes con la consecuente estrategia de precios bajos en los mercados a los que exportan.

La expansión asiática no necesariamente rivaliza, ni conlleva un impacto negativo para las economías locales latinoamericanas. Los resultados dependen de la forma en que se encuentra organizada la economía en la localidad, la demanda del mercado y la capacidad productiva de las empresas locales. Tal es el caso de México, donde coexisten las economías formal e informal, y además, la demanda de calzado es mayor que la capacidad productiva de las empresas mexicanas.

Los resultados de investigación sobre el sector, alcanzados por Morones (2014), permiten concluir que para el periodo 2007-2012 el calzado mexicano y chino no resultó ser entre sí sustitutivo, sino independiente y complementario. Las importaciones chinas suplían la demanda interna no cubierta por la oferta nacional. Por lo tanto, el incremento de importaciones no ha tenido un impacto negativo en la demanda, ni en el nivel de empleo de la industria nacional. Además, las estrategias del sector están encaminadas a la diferenciación y las exportaciones. Los empresarios del sector han desarrollado estrategias para mantener la innovación, que es clave para la competitividad internacional (Morones, 2014).

México no es capaz de satisfacer a su mercado interno en las clases de calzado de plástico y tela, ni posee la suficiente capacidad instalada para satisfacer a otros mercados externos. El calzado de piel posee un gran mercado interno, pero su comercialización hacia el extranjero es todavía limitada. Por lo tanto, Morones (2014) concluye que México no tiene una participación muy significativa dentro del comercio internacional del calzado, el cual es liderado por China como productor-exportador y Estados Unidos como importador-consumidor. (Morones, 2014)

Situación que deriva en el interés por analizar la forma en que las empresas mexicanas se articulan en este sector, las estrategias que sostienen y el elemento clave para que sostengan su dinámica, en un escenario en el que deberían haber desaparecido, ante la entrada de competidores extranjeros, así como por la ausencia de tecnologías innovadoras.

### **3. Vínculos de cooperación a partir del núcleo familiar**

Comprender la forma en que las empresas se articulan es fundamental para explicar el impacto que tiene la apertura comercial en las distintas regiones. Un entorno

favorable es aquel en el que la empresa cuenta con todas las facilidades para innovar, producir y vender, y en la mayoría de los casos, existe un ambiente proteccionista a su favor. Sin embargo, el que el escenario sea desfavorable no implica necesariamente que los resultados empresariales sean negativos, debido a la forma en que las empresas establecen sus relaciones de cooperación incluso con sus más directos competidores por operar en el mismo mercado.

Muchos análisis de esta situación sitúan a la empresa como un agente independiente que se articula con el gobierno, universidades y centros de investigación (Luengo y Obeso, 2013; Castillo, 2010; Jurado, et al. 2007; Cortés, 2006; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000), siendo los demás vínculos secundarios y con bajo aporte explicativo de su adaptación al entorno y actividades de innovación; lo que olvida que al ser un sistema abierto, su principal vinculación es más compleja y amplia. De ahí que importe más cómo interactúa con los agentes locales, que con el gobierno u otras organizaciones. En otras palabras, la clave explicativa está en cómo se articula con la localidad en la que está establecida (Lomnitz, 1978). Analizar las formas en que se establecen las diferentes colaboraciones, su desarrollo, así como el impacto en la economía local suele ser complejo y necesita tiempo.

La mayor parte de los estudios considera que la empresa que opera en la misma localidad que la compañía analizada, ofreciendo el mismo producto y con el mismo mercado es, por estas razones, la competencia (Porter, 2009; Garnica y Contreras, 2007; Hernández, 2001). En otras palabras, se procede de facto a interpretar que los agentes locales van a interactuar bajo estrategias de oportunismo, buscando en toda ocasión arrebatar el valor existente en el sistema económico. Pero esto no siempre es así y las estrategias de cooperación pueden resultar mucho más beneficiosas como veremos seguidamente.

La competencia se encuentra determinada por la estrategia que la empresa sostiene ante los agentes económicos con los que se vincula (Axelrod, 2006). Si la empresa se vincula persiguiendo la generación de valor para compartirlo, deja de ser nominada competidora para más bien ser llamada cooperadora (Sáez y Cabanelas, 1997). Diversos trabajos de investigación han demostrado que la cooperación coexiste con igualdad de importancia en el sistema capitalista que la competencia (Brandenburger y Nalebuff, 2011). También se ha demostrado que las empresas locales que operan en los mismos mercados, ofreciendo los mismos productos, no son necesariamente competidores (Thomas, 1992). Algunos de los resultados demuestran que son los obstáculos que presentan el sistema económico y los entornos poco favorables para la competitividad los que propician una mayor cooperación entre las empresas del mismo ramo (González y Martín, 2013).

Las principales organizaciones en el nivel mundial que han operado bajo el mecanismo de cooperación son las cooperativas. Ello se explica justo por los principios cooperativos: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios inspirada en los valores cooperativos; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; e interés por la comunidad. (ACI, 1995).



De acuerdo con Servís y Gil (2008), el principio de cooperación entre cooperativas posibilita la creación de redes y lazos horizontales de unas cooperativas con otras. Las cooperativas funcionan como pequeñas organizaciones a distintos niveles –lo que proporciona mayor grado de flexibilidad y de respuesta para afrontar los cambios. Y por otra parte, el principio de intercooperación presta el apoyo, la confianza y la seguridad para lograr que las pequeñas cooperativas puedan disponer de infraestructuras que les permitan alcanzar y disponer de economías de escala. (Marcuello y Saz, 2008).

Los mecanismos de cooperación abren a las empresas la oportunidad de convertir una amenaza en oportunidad. De esta misma forma, la complementariedad en los vínculos facilita hacer frente a las debilidades y transformarlas en fortalezas. Los vínculos bajo el mecanismo de cooperación colocan a las empresas involucradas ante recursos más complejos que llevan a conseguir una sinergia positiva, obteniendo ventajas competitivas difíciles de imitar.

De ahí que estudios como el de Calleja (1984), señalen una ruptura entre la teoría y la realidad, cuando se trata de colocar una de cara a la otra. En su estudio identificó que a pesar del avance tecnológico y la dinámica capitalista, en el sector mexicano del calzado, coexistían formas pre-capitalistas de producción. En los sistemas locales, dedicados a la producción de calzado, aún se encuentra la producción doméstica, y la relación aprendiz-maestro, como elementos clave de la red.

En México coexisten los talleres artesanales, formas tradicionales de producción, junto con la producción mecanizada de alta productividad (Calleja, 1984). Siendo la economía informal, elemento clave de esta coexistencia. A su vez, las formas tradicionales de producción permiten reducir la pobreza y el desempleo, facilitando que ante un entorno económico poco favorable, la población continúe gozando de una fuente de empleo.

Las grandes empresas mexicanas que exportan van dejando nichos de mercado interno que son recuperados por las empresas de menor tamaño. Estas últimas fabrican un mínimo de pares de calzado a la semana que, a su vez, comercializan con minoristas, algunos ubicados en el ámbito informal (Lesaga y Rocha, 2006).

Dentro las nuevas redes de empresas que se han conformado en el sector mexicano del calzado, la empresa individual como tal, llega a perder progresivamente sus límites (internos y externos) pero no abandona su propia individualidad estratégica (Lesaga y Rocha, 2006).

En las comunidades mexicanas que se dedican a la producción de calzado, la principal actividad surge en el seno de la familia. Es en esta unidad en la que, cada uno de los integrantes, aprende y colabora con la producción para su comercialización y supervivencia como familia. Conservando este mismo espacio la tradición milenaria de transmitir un oficio de padres a hijos. Característica propia de las culturas prehispánicas. A través de esto se reproduce y capacita a la mano de obra.

Los artesanos zapateros mexicanos trabajan con capital muy limitado, que solo les permite ir ven-diendo y ganando para los gastos más necesarios (López, 2012).

Es a este tipo de establecimiento al que el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática considera microestablecimiento en sus datos estadísticos. INEGI (2014).

Los micro establecimientos de la Industria mexicana del calzado representaron el 78,5% de las unidades productivas, emplearon al 19,0% del personal ocupado y generaron el 6,2% de la producción bruta total del sector calzado. Este hecho contrasta con las empresas grandes, ya que 72 de ellas representaron el 1,0% del total de unidades, dieron empleo a tres de cada diez personas ocupadas y generaron casi el 40% de la producción. (INEGI, 2014) La Industria del calzado demanda factores tanto del mercado nacional como del exterior, sobresaliendo la demanda de origen nacional (80,6%) (INEGI, 2014). Dentro de la demanda final el consumo privado es el principal destino (91,3%) de la producción de calzado, mientras que las exportaciones representan el 8,7% de la producción (INEGI, 2014).

Estas unidades de producción familiar o micronegocios conviven con los talleres de maquila, quienes ofrecen tecnología a las familias y además capacitan a la mano de obra. De esta forma, se ahorra tiempo y trabajadores en determinadas partes del proceso de producción. En relación con el diseño del calzado, algunas familias mantienen los diseños tradicionales lo que ha sido bien aceptado por el mercado local (como, por ejemplo, la sandalia “huarache”); de hecho los modelos más tradicionales son los más demandados por la población local.

La fábrica es el agente principal que opera en la economía formal. Esta ofrece a los trabajadores un salario mucho mejor que el taller y la unidad familiar. Sin embargo, la rotación de personal es elevada porque la contratación es función de la demanda. Además, la flexibilidad laboral facilita la contratación por periodos cortos, e influye en la poca permanencia de los trabajadores. De ahí la complementariedad que ofrecen los talleres y las unidades familiares. Sin estos dos últimos, habría fuertes periodos de desempleo, hambruna y migración hacia otros territorios.

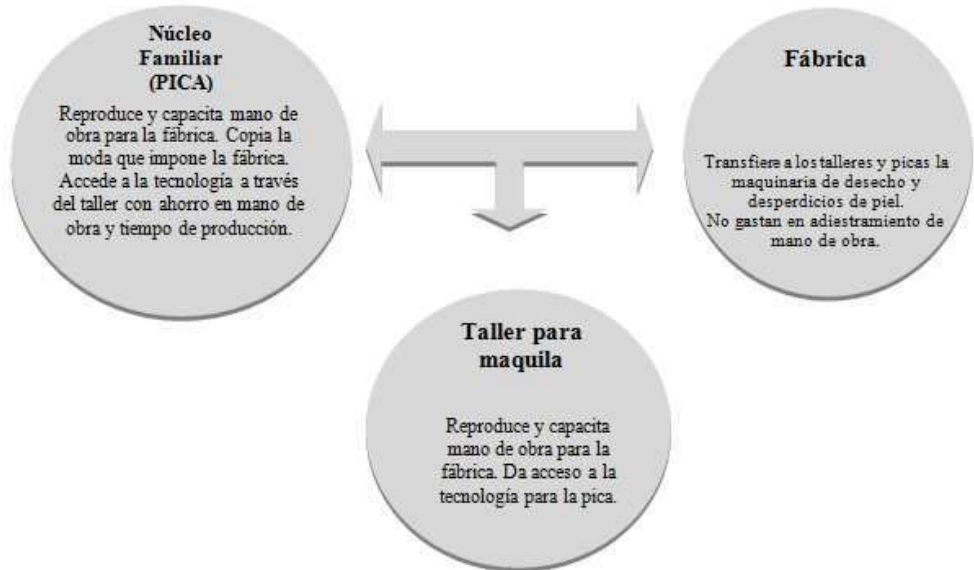
Morales, Luna y Ayala (2010) analizaron la relación fábrica-minorista e identificaron de manera general que el 74% de las proveedoras no han formalizado la relación de negocios a través de algún convenio o contrato; asimismo en el 88% de las empresas no se han establecido políticas conjuntas para la gestión de inventarios y el 62% de las proveedoras no se brinda asistencia técnica a su cliente (Morales, Luna y Ayala, 2010). La existencia de contratos no escritos expresa el nivel de confianza que existe en los vínculos establecidos en estas localidades.

Las fábricas transfieren la maquinaria hacia los talleres y las unidades familiares (PICA o micronegocio). Al mismo tiempo que ahorran en el adiestramiento de mano de obra. Una característica del sector del calzado que ha permitido establecer este tipo de relación local es el proceso de producción. Las innovaciones tecnológicas no han transformado el proceso de manufactura, sólo lo han fraccionado a través de la mecanización (Calleja, 1984). Así, para estos sistemas locales, las redes de colaboración se entretajan a partir del núcleo familiar (Gráfica 3).

Esta situación permite identificar que las colaboraciones, bajo el mecanismo de cooperación en el sector calzado, persiguen principalmente: la adquisición de

equipo, la subcontratación para fabricar, el intercambio de know-how, la transferencia de tecnología, así como, acuerdos para joint venture con empresas extranjeras. Definitivamente, si la red local es la base de la internacionalización, se esperaría que las empresas al interactuar en encuentros empresariales en busca de colaboradores extranjeros, reflejen parte de la lógica de la red local.

Gráfico. 3. Articulación en la red local de producción de calzado con base en la fuerza de trabajo a partir del núcleo familiar.



Fuente: Elaboración propia con base en Calleja (1984).

Las fábricas y los talleres son candidatos para asistir a estos eventos y para establecer vínculos con agentes económicos de otras regiones del mundo. Posibilidad que no está al alcance de las unidades de producción familiares, las cuales operan en total informalidad y sólo para el mercado local que busca modelos tradicionales. Sin embargo, a través de la inserción de las fábricas y talleres en redes internacionales se garantiza a las familias el acceso a la maquinaria y generación de fuentes de empleo.

En relación con las fábricas, Dussel (2016) en sus resultados de investigación encontró que sus procesos tienen dos modalidades. La primera, se refiere a los vínculos establecidos con grandes distribuidores nacionales. Estos determinan el modelo a producir, fijan el precio y los tiempos de entrega. En estos casos los productos tienen un ciclo de vida reducido y, en su mayoría, se trata de pedidos únicos, aunque la producción permite mantener en uso a la fuerza de trabajo y activas las líneas de producción, con beneficios reducidos. En algunos casos estos

clientes exigen iniciar con la entrega de productos en no más de 20 días. (Dussel, 2016)

La segunda modalidad es con el producto de marca propia o para minoristas extranjeros. Estos minoristas extranjeros permiten un ciclo de vida más amplio y beneficios mayores. El reto está en la adaptación de la fábrica para alcanzar la calidad requerida por el minorista (Dussel, 2016). Según este autor, las fábricas combinan la maquila y productos orientados hacia el mercado local doméstico con los compromisos adquiridos ante minoristas extranjeros. En su investigación identificó que la capacidad de respuesta y la flexibilidad de las empresas en algunos casos era asombrosa: en menos de tres años –ante cambios de clientes y mercados- las empresas reorientaron al 100% su producción (de doméstica a la de exportación) (Dussel, 2016). La posibilidad de esta rápida adaptación está dada por la forma como se articula con los talleres y las unidades familiares.

#### 4. Metodología

En cuanto a la base de datos sobre el sector del calzado se inició con las empresas que participaron en una o más ferias empresariales internacionales. Estos eventos fueron organizados por el Eurocentro Nafin en el periodo 2002-2009 (16 encuentros con un total de 2.724 empresas participantes). Se eliminaron a las empresas que habían desaparecido y se trabajó sólo con aquellas que cubrían los siguientes requisitos: cuentan con página web, mantienen vínculos con empresa de otras regiones, están incluidas en diferentes directorios. Se solicitó al Eurocentro Nafin los eventos a partir del 2002 porque se requería mayor distancia entre la situación actual de las empresas y los encuentros, a fin de poder analizar en retrospectiva el comportamiento de los vínculos entre las empresas y otros agentes locales. De esta forma se obtuvo un grupo de estudio conformado por 81 empresas (Tabla 1).

Tabla. 1. Empresas productoras de calzado participantes en AI-Invest.

| <b>País</b>      | <b>N. empresas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------|--------------------|-------------------|
| <b>España</b>    | 15                 | 18,5              |
| <b>Francia</b>   | 24                 | 30,0              |
| <b>Italia</b>    | 17                 | 21,0              |
| <b>Argentina</b> | 3                  | 3,0               |
| <b>México</b>    | 7                  | 9,0               |
| <b>Colombia</b>  | 1                  | 1,2               |
| <b>Brasil</b>    | 5                  | 6,2               |
| <b>Perú</b>      | 9                  | 11,1              |
| <b>Total</b>     | 81                 | 100,0             |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

En este sector se identificó un número menor de países participantes, tanto europeos como latinoamericanos. Siendo los estados europeos los que cuentan con un mayor número de empresas que buscan establecer vínculos internacionales: Francia, Italia y España. Es claro que las empresas de esta región, por muy pequeñas que sean, se caracteriza por vincularse con agentes de otras regiones. Estas se encuentran integradas a la cadena global de valor para la producción de calzado. Situación contraria a las empresas latinoamericanas que, como se analizó, suelen enfocarse a la demanda local con modelos más tradicionales.

Flyvbjerg (2006) señala que, cuando el objetivo es lograr la mayor cantidad posible de información sobre un determinado problema o fenómeno, un caso representativo o una muestra aleatoria puede no ser la estrategia más apropiada. Ello se debe a que el típico caso o el caso medio suele no proporcionar ni la mejor ni la mayor información. Los casos atípicos o extremos suelen revelar más información porque activan más actores y más mecanismos básicos en la situación que se estudia.

Además, desde una perspectiva tanto orientada a la comprensión como a la acción, suele ser más importante clarificar las causas profundas de un determinado problema y sus consecuencias que describir los síntomas del problema y la frecuencia con la que éstos ocurren. Las muestras aleatorias que acentúan la representatividad raramente podrán producir este tipo de conocimiento; es más apropiado seleccionar algunos casos por su validez. (Flyvbjerg, 2006: 45). Esta es la razón por la que dentro del proyecto se profundiza en el estudio del caso, si bien, esto conduce a obtener resultados con mayor lentitud y coste.

Las herramientas que mejor convienen para este tipo de estudio son: la observación in situ, las visitas de campo, la entrevista semi-estructurada y los cuestionarios con preguntas abiertas. Estas herramientas ofrecen la posibilidad de recuperar detalles que de otra forma se habrían perdido y que enriquecen la explicación del fenómeno. De esta misma forma, es de vital importancia para el análisis la triangulación de resultados, así como, la discusión entre expertos.

## **5. Análisis de resultados**

La colaboración entre empresas suele estar influida por las experiencias pasadas, los resultados en otros vínculos, las expectativas que se tenga en relación con los resultados del negocio. Sin embargo, también cuentan los usos y costumbres, la cultura y la ideología del agente colaborador. En determinadas regiones, en las que los clústeres se forman a partir de los recursos existentes en el territorio, es más probable que la competencia sea el mecanismo de vinculación. Esto se debe a que existen otros factores o fuerzas centrípetas que derivan en que las empresas se mantengan cercanas.

Sin embargo, al tratarse de vínculos con agentes económicos que corresponden a otras regiones del mundo, el mecanismo de cooperación será el que dé paso a fortalecer la relación y a prolongar sus beneficios en el tiempo. Porque la cooperación es oportuna ante las posibles diferencias, conflictos y/o actos de oportunismo que puedan surgir. Siendo en este caso, la confianza un elemento importante para hacer que estos vínculos impacten positivamente en el estado de

bienestar de la población y en un aumento en la calidad de vida de la población (Bjørnskov y Svendsen, 2013).

A partir de esto, y con base en un análisis de los antecedentes de cada grupo de colaboradores, es fácil advertir que los agentes económicos europeos están más dispuestos a cooperar. No sólo porque conocen bien este principio sino también porque los antecedentes históricos que configuran la integración europea muestra las sinergias que se pueden alcanzar cooperando. Razón por la que llama la atención encontrar que las empresas europeas que participaron en el programa, ubicadas en el sector del calzado, tengan una mayor tendencia a competir que a cooperar.

Es posible que esto ocurra, debido a que la lógica que han seguido en el sistema económico local es el descrito en los clústeres, actúan bajo el mecanismo de competencia ante la cercanía geográfica y la existencia de fuerzas centrípetas que les mantienen unidas a pesar de que se consideran rivales en el entorno económico. Es importante resaltar que este estudio parte de empresas de menor tamaño que tenían poca experiencia en vínculos con agentes extranjeros, antes de beneficiarse de Al-Invest.

En la tabla 2 se observa que la cooperación no parece ocupar una mayor atención que la competencia para las empresas analizadas. Sólo el 53% se vincula bajo este mecanismo. Mientras que el resto no considera que los agentes con los que ha establecido contacto son potencialmente socios para la generación de valor en conjunto. El 47 por ciento de las empresas estudiadas interpreta los encuentros empresariales como medios para aumentar sus ventas, confundiendo al agente colaborador con el mercado como fin último. Es claro que dicha posición empobrece los resultados alcanzados en las actividades creadas en el marco de Al-Invest. También, conduce a que las empresas obtengan pocos resultados en su esfuerzo por internacionalizarse. Dado que una posición de competencia desvía la atención de las oportunidades de negocios hacia la simple búsqueda de un contrato de compra-venta.

Con respecto al grupo de empresas europeas, estas muestran una mayor disposición a competir que a cooperar. Caso contrario a las empresas latinoamericanas. Estas últimas, son un grupo más pequeño pero con una mayor disposición a establecer vínculos que generen valor para ambas partes.

Tabla. 2. Estrategias de colaboración usadas por región.

| <b>Cooperación</b> | <b>Competencia</b> | <b>Cooperación AL</b> | <b>Cooperación UE</b> |
|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>43</b>          | 38                 | 19                    | 24                    |
| <b>53%</b>         | 47%                | 76%                   | 43%                   |

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

En relación con el tipo de cooperación. En ambos grupos se muestra mayor interés por encontrar colaboradores con la capacidad de compartir sus experiencias

y conocimiento. Este es un factor clave que caracteriza a los vínculos en el sector del calzado y que permite explicar la existencia de agentes económicos con formas tradicionales de producción colaborando con nuevos agentes que ocupan tecnología y operan internacionalmente.

No es extraño identificar en segundo término la subcontratación, que mucho recuerda, las investigaciones de Calleja (1984) y Morones (2014). En estas se muestra la flexibilidad de los agentes económicos para generar contratos de producción con diversos agentes. De forma que las relaciones no sean asimétricas, ni dependientes. Esto facilita la dinámica en la red local para llevar a cabo el propósito de reproducir y capacitar mano de obra. De esta misma forma, permite mantener constante el impacto en el desarrollo local provocado por los agentes extranjeros que tras la apertura comercial se han instalado en estos territorios.

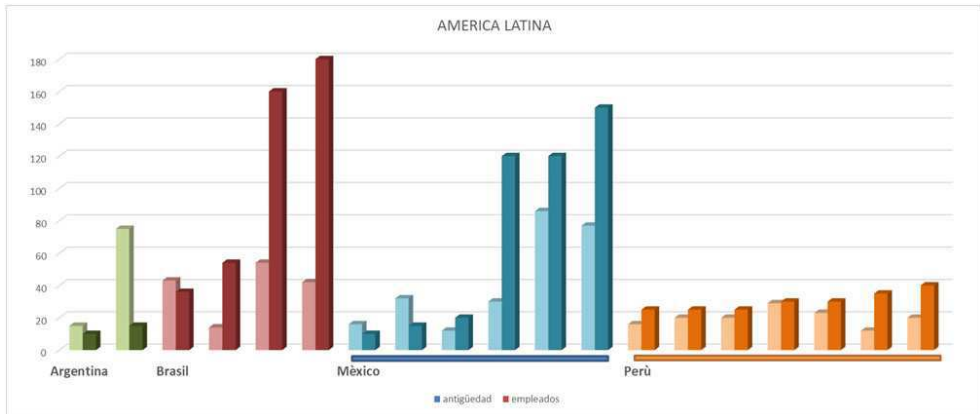
La transferencia tecnológica es el tercer interés en la conformación de los vínculos entre empresas. Esta tiene una frecuencia estrecha con los acuerdos de subcontratación. Esta situación recuerda parte de lo que Calleja expuso: las unidades pequeñas ofrecen mano de obra, mientras que las fábricas facilitan la transferencia de tecnología a través de los talleres a las primeras.

Tabla. 3. Tipo de cooperación en los vínculos empresariales internacionales.

|                              | <b>Adquisición de equipo</b> | <b>Acuerdos de subcontratación para fabricar</b> | <b>Know-How</b> | <b>Transferencia de tecnología</b> | <b>Joint venture</b> |
|------------------------------|------------------------------|--|-----------------|------------------------------------|----------------------|
| Frecuencia                   | 12.00                        | 20.00  | 29.00           | 19.00                              | 14.00                |
| Porcentaje sobre 43 empresas | 0.28                         | 0.47   | 0.67            | 0.44                               | 0.33                 |

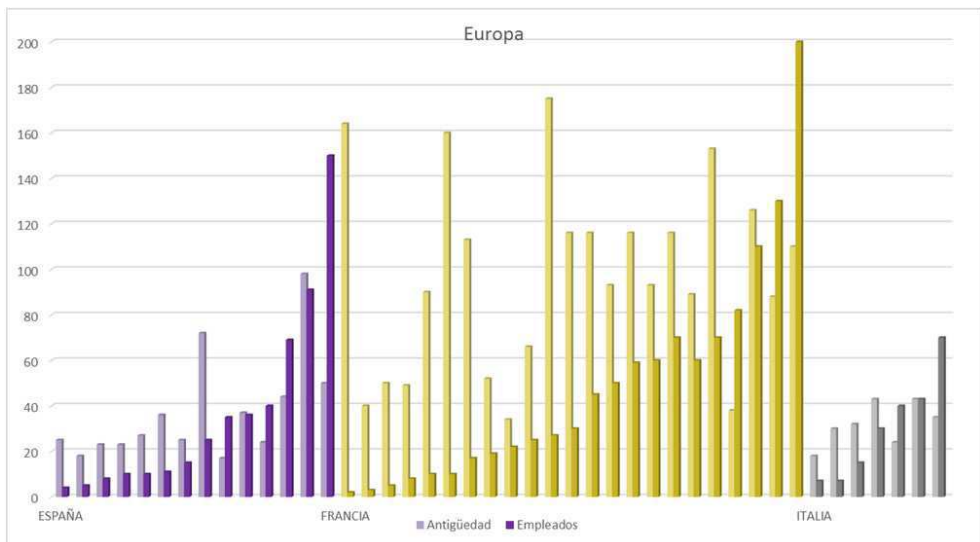
Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

Gráfico. 4. Relación entre el número de empleados y antigüedad en empresas latinoamericanas.



Elaborada por Berenice Muñoz Reynoso con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

Gráfico. 5. Relación entre el número de empleados y antigüedad en empresas europeas.



Elaborada por Berenice Muñoz Reynoso con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

En relación con la antigüedad y el tamaño de las empresas. Ambos elementos no parecen guardar relación con los vínculos de cooperación, ni con los intereses



por interactuar con agentes económicos de otras regiones (Gráficas 4 y 5). Tampoco muestran relación mutua (antigüedad vs tamaño). En el grupo se encuentran empresas que apenas cumplen 17 años y hasta aquellas que cuentan con siglo y medio de tradición productiva. Las empresas más antiguas son francesas, y las más jóvenes se encuentran en España, Italia y en América Latina, de acuerdo con las tablas 4 y 5.

Tabla. 4. Antigüedad de las empresas latinoamericanas.

| Estado    | 17-20 | 21-40 | 41-60 | 61-80 | 81-100 | ND |
|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|----|
| Argentina | 1     | 0     | 1     | 1     | 0      | 0  |
| Brasil    | 1     | 1     | 3     | 0     | 0      | 0  |
| Colombia  | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 1  |
| México    | 2     | 2     | 0     | 1     | 1      | 1  |
| Perú      | 6     | 1     | 0     | 0     | 0      | 2  |
| TOTAL     | 10    | 4     | 4     | 2     | 1      | 4  |

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

Tabla. 5. Antigüedad de las empresas europeas.

| Estado  | 17-40 | 41-80 | 81-120 | 121-160 | 161-200 | ND |
|---------|-------|-------|--------|---------|---------|----|
| España  | 10    | 3     | 1      | 0       | 0       | 1  |
| Francia | 3     | 4     | 9      | 3       | 2       | 3  |
| Italia  | 10    | 4     | 0      | 0       | 0       | 3  |
| TOTAL   | 23    | 11    | 10     | 3       | 2       | 7  |

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

De esta misma forma, el número de empleados que las conforman es muy variado. Sin embargo, existe una mayor concentración de empresas con menos de cuarenta y un empleados en ambos grupos, tanto en europeas como latinoamericanas. En este punto se aclara que del grupo de estudio se eliminaron a 7 empresas por contar con más de 400 empleados.

Tabla. 6. Tamaño de las empresas latinoamericanas.

| Paises       | 0-40      | 41-80    | 81-120   | 121-160  | 161-200  | ND       |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Argentina    | 2         | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        |
| Brasil       | 1         | 1        | 0        | 0        | 2        | 1        |
| Colombia     | 0         | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        |
| México       | 3         | 1        | 2        | 1        | 0        | 0        |
| Perù         | 9         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| <b>TOTAL</b> | <b>15</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>2</b> |

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

Tabla. 7. Tamaño de las empresas europeas.

| Paises       | 0-40      | 41-80    | 81-120   | 121-160  | 161-200  | ND        |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| España       | 12        | 1        | 1        | 1        | 0        | 0         |
| Francia      | 15        | 5        | 2        | 1        | 1        | 0         |
| Italia       | 5         | 1        | 0        | 0        | 0        | 10        |
| <b>TOTAL</b> | <b>32</b> | <b>7</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>10</b> |

Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica”, CA-UDG-484.

Es muy cierto que el programa Al invest está orientado a impulsar la internacionalización de la PYME a través de la cooperación. Sin embargo, no limita en la participación y búsqueda de socios a las empresas de mayor tamaño. Esto se debe a que estas empresas, a través de la maquila, son elementos clave para insertar a las más pequeñas en la economía global. En muchas ocasiones, se ha alcanzado el éxito gracias a colaboraciones entre empresas muy pequeñas con transnacionales.

Tabla. 8. Sector español del calzado: exportaciones vs importaciones (1999-2014).

| <b>Millones de euros</b> |                      |                      |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Año</b>               | <b>Exportaciones</b> | <b>Importaciones</b> |
| 1999                     | 1.853                | 575                  |
| 2000                     | 1.961                | 670                  |
| 2001                     | 2.103                | 739                  |
| 2002                     | 2.119                | 830                  |
| 2003                     | 1.920                | 1.009                |

|      |       |       |
|------|-------|-------|
| 2004 | 1.754 | 1.146 |
| 2005 | 1.647 | 1.387 |
| 2006 | 1.718 | 1.637 |
| 2007 | 1.893 | 1.752 |
| 2008 | 1.801 | 1.858 |
| 2009 | 1.696 | 1.759 |
| 2010 | 1.849 | 2.125 |
| 2011 | 2.007 | 2.238 |
| 2012 | 2.049 | 2.052 |
| 2013 | 2.260 | 2.070 |
| 2014 | 2.640 | 2.410 |

Fuente: FICE (2015).

Por otra parte, se debe reconocer que cada empresa participante cuenta con un contexto diferente. Esto conduce a distintos desempeños dentro del programa. Por ejemplo, en la tabla 8 se observan las exportaciones e importaciones españolas en el sector del calzado. Hasta la crisis de 2008 la competitividad de la empresa española se ha sustentado en ventajas en capital humano y tecnología lo que permitió superávits a pesar de tener unos costes salariales unitarios más altos que sus competidores (García, Mora y Alés, 2009). Durante la crisis la situación se invirtió siendo superiores las importaciones a las exportaciones durante los años 2008-2011 pero el descenso de los costes salariales volvió a generar superávits a partir del año 2012. Definitivamente, es imposible negar la competitividad de las empresas españolas productoras de calzado ante este escenario.

En Italia la mayoría de distritos están localizados en las regiones con mayores niveles de ingresos (Toscana, Emilia Romagna, Friuli, Véneto). Los distritos italianos disfrutan de un mayor grado de especialización. Según Morales (2008) su sistema productivo se identifica como de abajo-arriba (bottom-up). En estas empresas, las asociaciones empresariales y profesionales con las autoridades locales son los motores. Las universidades y los otros niveles de la administración están en segundo plano (Morales, 2008).

Un factor importante para la promoción de los distritos italianos ha sido la existencia de una marca-país, made in Italy (y también life in I-style). Todos los productos de los distritos italianos se han beneficiado de esta marca, con un alto grado de reconocimiento y reputación. (Morales, 2008) El sector italiano del calzado, definitivamente, es exportador. No en vano, después de China es quien ocupa el segundo lugar en la exportación mundial.

Tabla. 9. Sector italiano del calzado: exportaciones vs importaciones (2010-2014).

| <b>Millones de euros</b> |                      |                      |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Año</b>               | <b>Exportaciones</b> | <b>Importaciones</b> |
| <b>2010</b>              | 6.611,57             | 3.703,26             |
| <b>2011</b>              | 7.453,99             | 4.067,40             |
| <b>2012</b>              | 7.637,70             | 3.831,12             |
| <b>2013</b>              | 8.073,02             | 3.834,38             |
| <b>2014</b>              | 8.316,33             | 4.127,70             |

Fuente: Ortiz (2015).

Argentina y México, importan más calzado del que exportan, mientras que España ha mantenido una cifra mayor de exportaciones, a pesar de la competencia de los países asiáticos, particularmente de China.

En México, tanto las exportaciones como las importaciones totales están concentradas en pocas empresas y en las más grandes (INEGI, 2014). Las empresas mexicanas y argentinas de menor tamaño que operan en este sector, actúan de cara al consumo local, antes que a la exportación. Caso contrario a Italia y España, cuyas empresas de menor tamaño tienen una mayor participación en el comercio internacional. España no sólo no ha perdido competitividad frente a sus competidores más importantes sino que incluso ha ganado cuota de mercado internacional (FICE, 2014).

Tabla. 10. Sector mexicano del calzado: exportaciones vs importaciones (2007-2013).

| <b>Millones de dólares americanos</b> |                      |                      |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Año</b>                            | <b>Exportaciones</b> | <b>Importaciones</b> |
| <b>2007</b>                           | 341.208              | 524.302              |
| <b>2008</b>                           | 318.242              | 602.978              |
| <b>2009</b>                           | 306.023              | 501.804              |
| <b>2010</b>                           | 384.897              | 640.525              |
| <b>2011</b>                           | 468.777              | 768.373              |
| <b>2012</b>                           | 592.959              | 871.500              |
| <b>2013</b>                           | 675.398              | 913.633              |

Fuente: INEGI (2014).

La industria del calzado en Argentina comienza a desarrollarse a principios de siglo XX, junto a la expansión de la industria frigorífica que genera una abundante oferta de cueros y a la llegada de inmigrantes europeos que traen consigo los conocimientos técnicos necesarios. Desde 1930 y hasta los años setenta el dinamismo de la producción estuvo asociada a la evolución del mercado interno (MP, 2009).

Actualmente, la industria argentina del calzado está conformada principalmente por pequeñas y medianas empresas. Estas firmas se localizan en su mayoría en el Gran Buenos Aires, en la Ciudad de Buenos Aires y en las Provincias de Córdoba y Santa Fe, generando más de 54.500 empleos en forma directa e indirecta. Tras cinco años de crecimiento del nivel de actividad, el consumo interno alcanzó prácticamente los tres pares de calzado por persona durante el año 2007. En cuanto a exportaciones, los principales destinos son Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Brasil. (MP, 2009)

La proximidad geográfica de numerosas empresas fabricantes de calzado y partes en el Departamento Rosario, favorece el desarrollo de eslabonamientos productivos, potencia la creación de ventajas competitivas y posibilita la generación de un cluster. A ello se adiciona un mercado consumidor próximo en constante crecimiento. (MP, 2009)

Las empresas regionales que componen el tejido productivo de la cadena de valor del calzado y manufacturas afines se caracterizan por su reducido tamaño promedio, y por constituir actividades de alta intensidad en mano de obra. (MP, 2009).

## 6. Conclusiones

El análisis de los vínculos de cooperación que las empresas de menor tamaño productoras de calzado establecen como respuesta a las cadenas globales de valor y a la presión para la reducción de costes muestra la importancia del mecanismo de cooperación. No sólo para que éstas alcancen una mayor competitividad en el entorno internacional sino también para favorecer el desarrollo local. La cooperación permite sostener el desarrollo local, aún cuando el número de empresas que se encuentran insertas en cadenas de valor globales sea muy pequeño en comparación con la cantidad de empresas que actúan localmente.

La generación de valor desde el núcleo familiar muestra que la cantidad de empresas internacionalizadas no son el factor fundamental para hacer que el sistema local obtenga beneficios y se adapte al entorno internacional. Aún en entornos económicos poco favorables, el mecanismo de cooperación a partir del núcleo familiar facilitará la adaptación de la localidad a las nuevas condiciones económicas en la búsqueda de su propio bienestar.

Considerando que el bienestar es tema de un segundo estudio, dado que éste varía de acuerdo a los estilos de vida, diferentes culturas e ideologías. Finalmente, se puede considerar que la internacionalización de las empresas en sectores tradicionales tiene un impacto positivo en la localidad cuando el mecanismo de cooperación se mantiene, aún en aquellas economías de baja renta y con obstáculos para la innovación tecnológica.

## 7. Referencias bibliográficas

- ACI (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 19, pp. 38-39.
- Alburquerque, F. (1997) Metodología para el desarrollo económico local. CEPAL.

- Álvarez, L. (2014) Gestión tecnológica de agua en empresas curtidoras: Sistema de monitoreo de variables ambientales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, Vol. 7, N° 20.
- Axelrod, R. M. (2006) *The evolution of cooperation*. Basic books.
- Awotide, B., Karimov, A. y Diagne, A. (2016) Agricultural technology adoption, commercialization and smallholder rice farmers' welfare in rural Nigeria. *Agricultural and Food Economics*, Vol. 4, N° 1, pp. 1-24.
- Becerra, F. y Pino, A. (2014) Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. *Economía sociedad y territorio*.
- Bjørnskov, C. y Svendsen, G. (2013) Does social trust determine the size of the welfare state? Evidence using historical identification. *Public Choice*, Vol. 157, N° 1-2, pp. 269-286.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, J. (2011) *Co-opetition*. Crown Business.
- Calleja, M. (1984) Dependencia y crecimiento industrial: las unidades domésticas y la producción de calzado en León, Guanajuato. *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, Vol. 5, N° 17, pp. 54-85.
- Capecchi, V. (1990) La economía informal y el desarrollo de la especialización flexible. En *Emillia Romagna. La economía informal en los países desarrollados y en los Menos Avanzados*. Buenos Aires: Planeta Política y Sociedad.
- Castell-Florit Serrate, P. (2007) Comprensión conceptual y factores que intervienen en el desarrollo de la intersectorialidad. *Revista cubana de salud pública*, Vol. 33, N° 2.
- Castillo, C. (2010) El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de administración*, Vol. 1, N° 1, pp. 85-94.
- CECIC (2002) *Cadena Global de Valor*. México: Centro de Capital Intelectual y Competitividad.
- CNCT (2016) *La cooperativa de calzado la posta por dentro. Una de las más importantes del sector*. Buenos Aires: Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo. <http://www.cnct.org.ar/la-cooperativa-de-calzado-la-posta-por-dentro-una-de-las-mas-importantes-del-sector>.
- Coale, J. y Hoover, E. (2015) *Population growth and economic development*. Princeton University Press.
- Cortés, A. (2006) La relación universidad-entorno socioeconómico y la innovación. *Ingeniería e Investigación*, Vol. 26, N° 2, pp. 94-101.
- Coseta (2008) *Calza Sport*. Calzado de un pequeño pueblo que se ha abierto el camino. *Empresa y Trabajo*. El periódico de las Cooperativas de Trabajo.
- Chávez, Á. (2010) Description of chrome toxicity from the tannery industry and possible ways of removing it. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, Vol. 9, N° 17, pp. 41-49.
- DOE (2010) *Informe sectorial. Sector de la Industria del Calzado*. Buenos Aires: Dirección de Oferta Exportable. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.
- Dussel, E. (2016) Efectos del TTP en la cadena de valor del calzado en México. En Enrique Dussel (Coord.). *Los efectos del Acuerdo de Asociación Trans pacífico en la cadena de valor del calzado de México (9-88)*. Guanajuato: Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research policy*, Vol. 29, N° 2, pp. 109-123.
- FICE (2015) *Sector calzado*. Comercio exterior. Madrid: Federación de Industrias del Calzado Español.
- García, F., Mora, M. y Alés, P. (2009) Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización. *Revista de estudios regionales*, N° 86, pp. 71-96.

- Garnica, V. y Contreras, G. (2007) Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, Vol. 20, N° 33, pp. 303-322.
- Gesfor (2016) Nuestra Empresa. Centro de Estudios Técnicos. Valencia: Gesfor.  
<http://www.centrogesfor.com/nosotros.html>.
- Giuliano, P. y Spilimbergo, A. (2014) Growing up in a Recession. *The Review of Economic Studies*, Vol. 81, N° 2, pp. 787-817.
- González, T. y Martín, M. (2013) La innovación en entornos económicos poco favorables: el sector auto partes mexicano. *Estudios Gerenciales*, Vol. 29, N° 127, pp. 167-176.
- Greenpeace (2013) Cueros tóxicos II. Buenos Aires: Greenpeace, 32 pp.
- Guevara, R. (2016) La Tecnología en Guática: una ventana a nuevas posibilidades. *Colección Maestros*, N° 19.
- Haller, W. (2005) La economía informal (Vol. 100). United Nations Publications.
- Hernández, R. (2001) Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. CEPAL.
- INEGI (2014) Estadísticas a propósito de la industria del calzado. México: Instituto de Información Estadística y Geográfica, con datos proporcionados por la SHCP
- Infante, R. y Sunkel, G. (2004) Chile: trabajo decente y calidad de vida familiar, 1990-2000. Oficina Internacional del Trabajo.
- Jurado, V., de Lucio, F. y López, H. (2007) La relación universidad-empresa en América Latina: ¿apropiación incorrecta de modelos foráneos?. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 2, N° 3, pp. 97-107.
- Le Bot, F. y Perrin, C. (2012) El Estado y la industria del calzado en Francia en el siglo xx. La definición de una escala territorial para la coordinación entre los poderes públicos y las empresas. *Investigaciones de Historia Económica*, Vol. 8, N° 1, pp. 15-28.
- Lesaga, E. y Rocha, A. (2006) La Macrorregión del Calzado Guanajuatense: ¿un Espacio de Transición?. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, N° 1.
- Lomnitz, L. (1978) Mecanismos de articulación entre el sector informal y el sector formal urbano. *Revista mexicana de sociología*, Vol. 40, N° 1, pp. 131-153.
- Longhi, C. (1999) Networks, collective learning and technology development in innovative high technology regions: the case of Sophia-Antipolis. *Regional studies*, Vol. 33, N° 4, pp. 333-342.
- López, G. (2012) El trabajo a domicilio en la industria del calzado en Naolinco de Victoria, Veracruz, 2009-2011. Universidad Veracruzana. 156 pp.
- López, J. C., Foncea, M. D., Álvarez, M. A. G., Servós, C. M. y Calderón, P. N. (2014) Evolución del comportamiento estratégico de las cooperativas versus empresas capitalistas: una aproximación descriptiva al efecto crisis. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 116, pp. 77-102. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2014.v116.45718.
- Luengo, J. y Obeso, M. (2013) Efeito da hélice tríplice em desempenho de inovação/The triple helix effect on innovation performance. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 53, N° 4, p 388.
- Marcuello, C. y Saz, M. (2008) Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 94, pp. 59-79.
- Max-Neef, M. (1999) Crecimiento Económico y Calidad de Vida. Medellín: Universidad de Medellín.
- Max-Neef, M. (1995) Economic growth and quality of life: a threshold hypothesis. *Ecological economics*, Vol. 15, N° 2, pp.115-118.
- Meadows, H., Meadows, L., Randers, J. y Behrens, W. (1972) Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad (No. HC59. L42 1973.). Fondo de Cultura Económica.
- MI (2012) Cadena de valor del cuero, calzado y marroquinería. Plan estratégico Industrial 2020. Buenos Aires: Ministerio de Industria, 15 pp.

- Miranda, A. (2015) La USMC y su influencia sobre la industria del calzado de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa en la primera mitad del siglo XX: ¿Un monopolio eficiente?. *América Latina en la historia económica*, Vol. 22, N° 2, pp. 71-100.
- Mizrahi, R. (1987) Economía del sector informal: la dinámica de las pequeñas unidades y su viabilidad. *Desarrollo económico*, pp. 653-666.
- Mora, J. (2014) Elche y la Industria del Calzado. Concejalía de Hacienda y Fomento. Excmo. Ayuntamiento de Elche.
- Morales, M. (2008) Los distritos industriales en la Europa mediterránea. Las diferencias entre Italia y España. *Mediterráneo económico*, N° 13, pp. 183-201.
- Morales, Luna y Ayala (2010) La cadena de abastecimiento dentro del cluster cuero calzado en Guanajuato: retos y oportunidades para la innovación tecnológica. SINNCO.
- Morones, L. (2014) Impacto de las importaciones de calzado de China en el nivel de empleo de la industria en México. Tijuana: Colegio de la Frontera Norte, 150 pp.
- MP (2009) Cadena del calzado santafesino y sus manufacturas. Santa Fe: Ministerio de la Producción.
- OIT (2016) Textiles; vestido; cuero; calzado. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang-es/index.htm>.
- Ortiz, L. (2015) El mercado de calzado en Italia. Estudios de Mercado. Milán: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. 58 pp.
- Porter, M. (2009) Ser competitivo. Deusto.
- Portes, A. (2000) La economía informal y sus paradojas. *Informalidad y exclusión social*, 111-37.
- Roubaud, M. (1995) La economía informal en México: de la esfera doméstica a la dinámica macroeconómica.
- Rosner, W. (1998) El impacto ambiental de las curtiembres en Trujillo-Perú. *Revista Geográfica*, 57-77.
- Sabino, C. y Córdón, A. (2004). Desarrollo y calidad de vida. Unión Editorial.
- Sáez, D. y Cabanelas, J. (1997) Cooperar para competir con éxito. Ediciones Pirámide.
- Sen, A. (2000) El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, N° 55, pp.14-20.
- Tokman, E. (2001) Las relaciones entre los sectores formal e informal. Una exploración sobre su naturaleza. *Revista Economía*, N° 48, pp. 17-74.
- Thomas, J. (1992) Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales: la aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial. *Economía industrial*, N° 286, pp. 37-41.
- Villavicencio, P. y Pardo, L. (2006) Reflexiones sobre la calidad de vida y el desarrollo. Red Región y Sociedad.