

Cultura Empresarial en un Distrito Industrial Mexicano:  
Comunidad y Relaciones Inter-firmas

Gonzalo A. Saraví

Department of Sociology  
University of Texas at Austin  
Burdine Hall 336, Austin, Tx., 78705-1088

Prepared for Delivery at the 1998 meeting of  
The Latin American Studies Association,  
The Palmer House Hilton Hotel  
Chicago, Illinois,  
September 24-26, 1998.

## Introducción

Los análisis más recientes sobre distritos industriales, principalmente europeos y en particular italianos, tuvieron, entre muchas otras, la importante consecuencia de reintroducir dos temas centrales a la discusión socio-económica actual. Por un lado, ellos pusieron de relieve las potencialidades y ventajas competitivas de formas novedosas de organización económica basadas en la construcción de redes de colaboración interempresarial, que mostraron una perfecta adecuación al nuevo contexto económico caracterizado por la globalización de los mercados y la diversidad de la demanda. Pero además, estos análisis también sirvieron para hacer evidente la relevancia e incidencia de ciertos aspectos socio-culturales sobre el desempeño económico: la confianza, la reciprocidad, las pautas de comportamiento común, los conflictos locales, los valores compartidos y sus consecuentes sanciones sociales, entre otros aspectos de este tipo, mostraron tener un peso determinante para entender el éxito o fracaso de los distritos industriales.

En este artículo nos focalizamos sobre esta última dimensión, a partir del análisis de un distrito mexicano de pequeños productores de calzado. Nuestro objetivo apunta en dos direcciones. Por un lado, trataremos de mostrar de qué manera la combinación de un conjunto de factores socio-culturales e institucionales da lugar a una particular dinámica de cooperación y competencia que difiere sustancialmente de la documentada en la mayor parte de los distritos industriales exitosos. En lugar de las relaciones de cooperación vertical entre empresas especializadas en fases sucesivas del proceso productivo, las cuales suelen considerarse un atributo definitorio de los distritos, las pequeñas empresas de nuestro caso, a pesar de sus modestas dimensiones, han optado por una estrategia de integración jerárquica o vertical como forma de organización económica.

Por otro lado, nos proponemos esbozar algunas ideas preliminares, y en cierta medida intuitivas, respecto a la interdependencia e influencia recíproca entre factores culturales locales, pautas de organización social comunitaria y formas de organización productiva. Es oportuno señalar que no tratamos de encontrar explicaciones culturalistas al desarrollo y éxito de diferentes modelos productivos, sino indagar la relación dinámica entre estas distintas esferas. En particular, estamos interesados en los efectos del cambio de modelo económico experimentado por el país durante la última década, sobre las pautas de organización social en comunidades locales.

El abandono y desmantelamiento del modelo I.S.I. de desarrollo, y la incorporación de México en la economía global a través de los procesos de apertura y liberalización económica durante los 1980s y 1990s, han dado lugar a un proceso de reestructuración de las economías locales y regionales. Al mismo tiempo, estos incipientes procesos de reestructuración empujan hacia una reconfiguración de las pautas culturales y la organización social comunitaria. Las prácticas empresariales, al igual que otros aspectos de la vida social local, se enfrentan y se ven socavadas por un repentino proceso de transformación de la estructura económica. En otras palabras, los efectos locales de tendencias globales no sólo se dejan sentir sobre las esferas económica y productiva a través del cierre de ciertas plantas, el incremento de las exportaciones, o el flujo de nuevas inversiones, sino que ellas plantean una reestructuración de ciertas prácticas culturales y sociales locales.

## **Los distritos industriales y la incrustación social del comportamiento económico.**

Los distritos industriales se caracterizan por reunir dos aspectos, cuya combinación da una fisonomía particular a las pequeñas unidades productivas que los constituyen: la concentración productiva y la concentración socio-territorial (Bianchi 1992). Estos dos rasgos son sumamente importantes para entender la lógica de organización de un distrito industrial pues destacan dos dimensiones intimamente vinculadas, que se refuerzan mutuamente, y de cuya combinación resultará la dinámica y configuración que asumirá el "cluster"; estas dos dimensiones son: la atmósfera técnico-productiva y la atmósfera socio-cultural.

Una característica sobresaliente de los distritos exitosos es la generación de una densa red de relaciones de cooperación interempresariales horizontales y verticales (Becattini 1990, Dei Otatti 1995). La concentración productiva, no sólo hace referencia a la aglomeración de pequeñas firmas dedicadas a un mismo sector, sino a la desintegración del proceso productivo en diferentes empresas, y su reconstitución a través de vínculos interempresariales de cooperación vertical. De esta manera, la concentración productiva y las relaciones de cooperación permiten la especialización de las empresas, y la conformación de una cadena productiva (desde los proveedores de insumos básicos hasta los agentes de comercialización) altamente fragmentada y, al mismo tiempo, fuertemente integrada y cohesionada dentro del cluster. Por otro lado, la concentración productiva también favorece el establecimiento de relaciones horizontales que permiten ganar fuerza a empresas pequeñas y obtener beneficios colectivos que difícilmente les serían accesibles en forma individual.

En términos de Schmitz (1995) se trata de una "eficiencia colectiva" derivada de la aglomeración productiva, que se traduce, tanto en ventajas espontáneas o no buscadas (como la conformación de un mercado local de trabajo, fácil acceso a proveedores de insumos, información especializada, generación de un know how comunitario, disponibilidad de infraestructura, etc.), como así también la posibilidad de obtener beneficios a través de relaciones verticales de complementariedad y/o relaciones horizontales de cooperación que suman esfuerzos para emprender acciones colectivas. Con estos atributos, agregando tan sólo la utilización de una tecnología moderna y flexible, y unas relaciones laborales caracterizadas por el involucramiento y la calificación de los trabajadores, rápidamente los distritos industriales se constituyeron en ejemplo paradigmático de un proceso de transformación macroeconómica (una nueva "ruptura industrial) que estaría dando lugar a formas más flexibles de organización productiva (Piore y Sabel 1990, Hollingsworth y Boyer 1997).

Sin embargo, estas formas de organización productiva, no surgieron simple y espontáneamente de la concentración productiva, ni constituyen el resultado de un diseño técnico/productivo particular. La concentración socio-territorial no significa sencillamente la coincidencia en una misma área geográfica. Aspectos vinculados al contexto cultural y social de los distritos, o lo que Marshall denominó "atmósfera industrial", constituyen elementos centrales para explicar su éxito (Dini 1992; Bianchi 1992; Dei Ottati 1995). Como han señalado diversos autores es necesario enfatizar la contribución de los aspectos socio-culturales endógenos a una población y un área, como factores que al igual que las condiciones de la demanda, los mercados o el desarrollo tecnológico, forman parte de un

contexto que puede favorecer u obstaculizar el surgimiento de estas formas de organización (Becattini 1990).

Dentro de esta perspectiva se destaca la importancia de las condiciones socio-culturales e históricas de la comunidad que favorecen su cohesión y, consecuentemente, la conformación de un conjunto de normas y pautas de comportamiento sustentadas en la confianza, la costumbre y otros valores comunitarios. Ellos sirven de soporte a las relaciones económicas que se establecen entre los pequeños productores. La concentración territorial, y especialmente el hecho de compartir una misma atmósfera socio-cultural, representan elementos sustanciales para la gestación y desarrollo de las relaciones inter-firmas.

Hollingsworth and Boyer (1997) distinguen varias formas alternativas de coordinación económica. Una de ellas, a la cual denominan “communities”, representa la forma desarrollada en los distritos industriales. Las transacciones económicas se basan en la confianza, la reciprocidad y las obligaciones más que sobre fríos cálculos racionales de maximización de utilidades. En este sentido, los autores señalan que es importante prestar atención a los contextos sociales en los cuales las transacciones se hallan incrustadas (embedded) y las relaciones sociales que unen a los participantes de la transacción. Fuertes lazos sociales pueden ser la base para limitar los conflictos y asegurar las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad.

El compartir un conjunto de valores, normas y pautas de comportamiento, hace posible que, aún en contextos de incertidumbre, se establezcan relaciones de cooperación y confianza entre los productores: las relaciones personalizadas, la homogeneidad e identidad cultural, y la presión social, desalientan comportamientos oportunistas, al mismo tiempo que promueven lazos de confianza. Diferentes autores han visto en estas relaciones de cooperación interfirmas el producto de ciertos patrones culturales que favorecen la gestación de un ambiente caracterizado por la confianza, tales como los niveles de sociabilidad espontánea (Fukuyama 1995), el predominio de una “pauta de reciprocidad” (Dei Otatti 1995), etc. Por otro lado, el carácter familiar de las empresas, la incrustación de las relaciones económicas en relaciones sociales más amplias (parentesco, vecindad, compadrazgo, etc.), la homogeneidad de la estructura social, y en algunos casos el compartir una misma identidad política, constituirían otros de los aspectos que contribuyen al desarrollo de relaciones de confianza y solidaridad como base de la cooperación inter-empresarial.

El énfasis de estos enfoques ha estado puesto sobre la importancia de las relaciones sociales y los factores socio-culturales sobre la generación de confianza. Sin embargo, como Polanyi (1985) ha hecho notar, la incrustación (embeddedness) social del comportamiento económico no se restringe a la generación o no de pautas de confianza, sino que se extiende a la institucionalización de un modo particular de organización del sistema económico. En esta ponencia, tratamos de analizar precisamente ciertas prácticas empresariales en su interrelación con la estructura social y un conjunto de factores culturales dominantes en la comunidad. Las relaciones interempresariales en San Mateo, asumen una dinámica particular que no se explica simplemente por el grado de confianza existente en la comunidad. Estas prácticas empresariales son fuertemente consistentes con una particular incrustación de la dinámica económica local y la estructura social local. Como veremos más adelante, la transformación del contexto económico que implicaron los procesos de apertura y

liberalización económica, sacudieron con intensidad la consistencia de esta organización socio-económica y las prácticas empresariales.

### **Relaciones de cooperación interfirmas.**

A pesar de ser una comunidad pequeña en la cual los productores tienen una larga historia común y una vida social y económica caracterizada por una densa red de interacciones personales, en el distrito de San Mateo<sup>1</sup> las relaciones de cooperación interfirmas se encuentran poco desarrolladas asumiendo una dinámica particular fuertemente condicionada por el entorno socio-cultural local. La mayor parte de las pequeñas empresas realizan la totalidad del proceso productivo, mientras la subcontratación está muy poco difundida. La complementariedad entre unidades especializadas en fases sucesivas del proceso de producción es prácticamente inexistente, en tanto que la cooperación a través de lazos horizontales si bien es más fuerte parece estar destinada a facilitar y fortalecer la autonomía e individualidad de los talleres.

Es posible distinguir dos tipos básicos de relaciones de cooperación entre los productores de San Mateo, a las cuales denominamos cooperación comunitaria y cooperación de clan. La primera de ellas es la forma de cooperación más extendida, y se expresa principalmente en la formación de grandes asociaciones de productores dirigidas al logro de objetivos comunes específicos, pero no se reduce sólo a ello sino que da cuenta al mismo tiempo de una serie de redes informales de cooperación, viabilizadas a través de múltiples relaciones sociales. Los clanes, en cambio, son experiencias novedosas, poco difundidas y en proceso de formación, que dan cuenta de pequeños grupos de productores que intentan una mayor integración de sus recursos para el logro de objetivos que las asociaciones no han incorporado y que requieren una estructura organizativa más formalizada que la que proveen las redes informales; en alguna medida los clanes pueden ser vistos como un intento por formalizar pequeños núcleos que componen las redes informales.

La *cooperación comunitaria* adquiere su expresión más clara a través de la conformación de grandes asociaciones de productores. En San Mateo existen dos asociaciones principales que reúnen un promedio de 350 socios cada una, con lo cual entre ambas dan cuenta de poco menos de las tres cuartas partes de los productores del distrito. El principal objetivo de estas organizaciones consiste en la construcción y administración de mercados locales para la comercialización de calzado que les permite a cada uno de los asociados disponer de un local de ventas. En sus orígenes los objetivos eran significativamente más ambiciosos que la simple

---

<sup>1</sup> San Mateo es una pequeña ciudad de 42.000 habitantes, situada a 52 km. al oeste del Distrito Federal, y que se caracteriza por un pasado de especialización agrícola no muy lejano, y una larga tradición zapatera que se remonta hasta finales del siglo pasado. Desde entonces, el desarrollo de estas pequeñas unidades productivas ha atravesado por sucesivas etapas que fueron marcando un cambio simultáneo en la especialización económica de la comunidad: un declive de las actividades agropecuarias, paralelamente al crecimiento de la centralidad de la producción de calzado. Hoy se estima que existen aproximadamente 1000 pequeñas unidades productivas, entre las que se cuentan talleres familiares que mantienen aun métodos artesanales de trabajo y otros que han experimentado un mayor crecimiento. La concentración de cientos de pequeñas unidades productivas dedicadas a una actividad con larga tradición en la comunidad, la presencia de mercados locales de comercialización, el establecimiento de innumerables distribuidores de insumos para el sector, la conformación de un know how ampliamente extendido, y el desarrollo de un mercado local de trabajo, hacen de la producción del calzado la actividad más importante y dinamizadora de la vida económica y social de esta pequeña ciudad.

organización de tianguis, entre los cuales se contaba la capacitación empresarial y técnica, la regulación y homogeneización de aspectos centrales de las relaciones laborales, la implementación de ferias anuales de exposición de fabricantes de calzados y otros insumos vinculados al sector, e incluso como alternativa de comercialización, la apertura de distribuidoras de productos locales en diferentes puntos del país. Sin embargo, ninguna de estas propuestas lograron motivar a los productores, ni fueron llevadas a la práctica. No obstante en forma esporádica y asistemática, estas asociaciones han intentado otros planes tales como acercar a los productores créditos y cursos de capacitación, pero en ambos casos cumpliendo simplemente el papel de mediador entre los organismos públicos y privados especializados y los productores individuales.

Estas asociaciones no representan la única forma de cooperación comunitaria. Las relaciones de parentesco, compadrazgo, amistad o simplemente de vecindad, dan lugar a la conformación de extensas redes informales de cooperación. En líneas generales estas redes funcionan como una multiplicidad de relaciones diádicas personales a través de las cuales circulan una serie de conocimientos, experiencias, información y recursos. En este sentido son frecuentes los préstamos de dinero, herramientas, materiales y hasta el traspaso de algunos clientes, así como el asesoramiento y la enseñanza del oficio, para que un pariente cercano o un compadre, pueda iniciar su propio taller. También este tipo de relaciones se convierten en canales de transmisión de experiencias en el manejo de créditos, la calidad de los proveedores, el desempeño de trabajadores, etc. Incluso, ellas pueden dar lugar a acciones colectivas tales como la organización de viajes para la compra de insumos a los productores directos evitando los sobreprecios de los intermediarios.

La *cooperación de clan* constituye una modalidad de asociación novedosa en San Mateo. Los clanes son pequeños grupos de productores que intentan construir y fortalecer las relaciones de cooperación mutua con el fin de alcanzar ciertos objetivos comunes. En el distrito de San Mateo, hemos identificado y analizado dos clanes a los cuales denominamos espontáneo y modelado, enfatizando las diferencias que los separan en los mecanismos a través de los cuales se fue gestando y construyendo la idea de formar un clan: mientras el primer grupo surge de forma espontánea, casi como producto del sentido común de un productor que piensa que hay objetivos comunes que pueden lograrse más fácilmente entre varios que individualmente, el segundo es un grupo que ha sido modelado a través del asesoramiento y la imitación de otras experiencias similares conocidas en una gira empresarial realizada por Italia y Alemania.

Más allá de estas diferencias, que han tenido repercusiones no poco significativas en los resultados obtenidos, los dos clanes presentan una serie de características comunes que nos permiten tener una idea de la dinámica que asume esta forma de cooperación. Ambos surgieron a un mismo tiempo, bajo el mismo contexto socio-cultural e institucional, con dificultades similares que debían ser enfrentadas y con proyectos muy parecidos, sino iguales, como objetivos de la iniciativa de agruparse y fortalecer sus relaciones de colaboración.

En lo que respecta a los objetivos de estos dos clanes los más importantes consistían en contratar y asistir colectivamente a cursos de capacitación empresarial, realizar compras conjuntas de materiales, diseñar estrategias compartidas de comercialización (contratar agentes de ventas para el clan, complementar la capacidad productiva de cada empresa para proveer pedidos de

mayor embergadura, etc.), y en el caso del clan modelado se añadía la intención de crear un centro de diseño y capacitación laboral para los trabajadores.

Otro aspecto común que merece ser mencionado se refiere a la manera en que se fueron conformando ambos grupos. Si bien como lo señalábamos más arriba, la forma en que se gesta y materializa la idea es significativamente diferente en cada caso, no obstante es llamativamente similar la forma en que finalmente resultan integrados cada uno de los grupos. En el primer caso, el promotor de la idea definió al clan como un grupo de amigos, en tanto que en el clan modelado, si bien en una primera instancia se hizo una invitación formal a numerosos productores tomando en cuenta las características de sus empresas, finalmente los 8 miembros que hoy lo integran se encuentran vinculados no sólo por relaciones de amistad, sino incluso de compadrazgo y parentesco. En este sentido, es que consideramos que en buena medida los clanes representan intentos por formalizar pequeños núcleos de las redes informales que caracterizan a la comunidad, aprovechando relaciones de confianza preexistentes.

También son similares las dificultades que debieron enfrentar y que obligó en ambos casos a incluir un nuevo objetivo cuyo logro resultó una condición sustancial para el éxito de la iniciativa. Miembros de los dos grupos señalaron que uno de los principales obstáculos con el que se encontraron fue precisamente el aprender a trabajar en grupo y superar la desconfianza entre los productores asociados. Estos obstáculos condujeron a resultados diferentes en cada caso. Mientras el clan espontáneo tuvo un breve período de existencia durante el cual se organizaron algunos cursos de capacitación empresarial para sus integrantes, el clan modelado, ha logrado sobreponerse a las dificultades antes mencionadas, alcanzando hasta el momento no sólo la capacitación conjunta sino también la gestación de una comercializadora para el grupo e iniciar un proceso de homogeneización de materiales y calidad. No obstante, el clan modelado hoy se enfrenta a nuevos desafíos los cuales residen en la oposición que reciben de las grandes asociaciones de productores.

Este breve repaso de las principales modalidades de cooperación desarrolladas en San Mateo, nos permiten encontrar una serie de elementos comunes que definen la configuración que asume la cooperación en el distrito. Tanto las formas de cooperación comunitaria como la cooperación de clan, se caracterizan por la asociación de productores para el logro de objetivos comunes que no comprometen la autonomía individual, e incluso que contribuyen a reforzarla. En ningún caso la cooperación involucra directamente al proceso productivo en sentido estricto, sino que se priorizan los ámbitos de la comercialización y la compra de insumos. Es decir, las relaciones de cooperación no pueden definirse como horizontales o verticales, y antes bien podría decirse que asumen una forma diagonal dado que se trata de asociaciones horizontales (entre productores iguales) para colaborar en etapas verticales. De esta manera, en el distrito de San Mateo se tejen relaciones de cooperación caracterizadas por la suma de esfuerzos pero que excluyen la complementariedad.

Las raíces de esta dinámica que asume la cooperación pueden rastrearse en una serie de múltiples aspectos. Por un lado, y sobre esto volveremos más adelante, la competencia entre los talleres de San Mateo presenta algunas características que inhiben otras formas de cooperación. Se trata de una competencia fuertemente sustentada en el precio y limitada al ámbito local, cuya consecuencia es que en todo productor se ve un competidor potencial, y cualquier colaboración o

información compartida, es considerada un arma que puede volverse en contra de los propios intereses.

Pero no todo debe atribuirse a la estructura que ha adquirido la competencia. Brown y Domínguez (1997) señalan que en México se observa una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas que en cierta medida puede ser explicada por una tendencia de los productores a la actuación en forma autónoma y a su reticencia a la asociación. Uno de los elementos que tiene mayores repercusiones sobre este ámbito de las relaciones inter-empresas, es la elevada valoración de la autosuficiencia manifestada por los productores. Sin embargo, este factor poco nos dice si no indagamos sobre un conjunto de otros aspectos con los cuales se halla profundamente entrelazado. Es decir, la valoración de la autosuficiencia no es una cualidad inherente a las pequeñas unidades productivas sino que responde y es parte de una compleja y espesa trama de relaciones y factores sociales y culturales.

En primer lugar, uno de los elementos a tener en cuenta es la percepción, dominante en San Mateo, del taller como patrimonio familiar. De aquí se siguen un conjunto de factores que estimulan la valoración de la autosuficiencia, tales como: a) una tendencia al control personal y directo del propietario (y/o su familia) sobre la unidad productiva; b) una fuerte asociación del prestigio familiar con el desempeño del taller; y c) una percepción de la colaboración como un síntoma de debilidad.

De esta manera la valoración de la autosuficiencia se confunde con el orgullo y el prestigio. El orgullo de ser capaz de manejar individualmente el propio taller sin necesitar la colaboración de nadie; el prestigio, de saber que si se tiene éxito es exclusivamente un logro personal. Estos valores trascienden el ámbito exclusivamente productivo, expandiéndose hacia todos los rincones de la vida social comunitaria. La cooperación, tan extendida y valorada en otros distritos (Dei Otatti 1995), en San Mateo puede transformarse en un síntoma de debilidad.

En segundo lugar, la aversión al riesgo y la reticencia a asumir compromisos de largo plazo, es otro de los aspectos que contribuye a promover comportamientos autosuficientes. Los productores prefieren mantener la unidad productiva bajo su control, con todas las limitaciones que ello puede implicar, antes de aventurarse en proyectos y compromisos desconocidos que puedan poner en peligro la continuidad del taller. Las relaciones de cooperación horizontales, pero principalmente aquellas de tipo vertical, implican una coordinación entre las partes que los productores interpretan como una pérdida de autonomía y un involucramiento en compromisos que rigidizan la flexibilidad con que puede manejarse individualmente la unidad productiva.

### **Relaciones de competencia.**

En el caso de las relaciones de competencia hemos distinguido dos dimensiones de análisis: una competencia entre productores, a la que podríamos llamar individual por contraste a la competencia entre asociaciones, que entonces podríamos denominar colectiva. Ambas no son totalmente escindibles y de hecho están íntimamente interpenetradas, por lo cual hemos preferido hablar de dos dimensiones y no de dos sistemas competitivos. Comenzemos por la primera de estas dimensiones.



Las relaciones de competencia en San Mateo se apoyan sobre dos elementos fundamentales que dan a las relaciones entre los productores una dinámica particular. Por un lado, la competencia se ha centrado fuertemente sobre el precio de los productos, descartando otras dimensiones como la calidad, la creatividad, o los servicios de venta y pos-venta a los clientes. Al mismo tiempo, predomina una percepción limitada y local del mercado, que se traduce en una imagen muy estrecha de quiénes son los posibles competidores y clientes: en esta carrera competitiva, los únicos participantes parece que fueran los mismos productores de San Mateo; la meta final de esta carrera, también es muy acotada, pues parece reducirse a una clientela estática y predeterminada, que no puede incrementarse en términos absolutos sino relativos (si tu tienes más clientes yo tengo menos, y viceversa). Estos dos elementos, competencia centrada en el precio y percepción local del mercado, tienen fuertes consecuencias sobre el tipo de relaciones que se establecen entre los productores: las relaciones de cooperación se ven obstaculizadas y se acentúa la fragmentación del mundo laboral local.

El primer factor a tener en cuenta es la percepción generalizada de que el sistema de competencia se reduce a San Mateo. En esta percepción, el mercado parece estar predeterminado, tanto por el lado de la demanda (los clientes son exclusivamente los que llegan a la comunidad), como por el lado de la oferta (los productores son sólo aquellos que pertenecen a la comunidad). La consecuencia, es que a partir de estas premisas, difícilmente pueden imaginarse posibilidades de un crecimiento conjunto y sostenido. De esta forma, no sólo las relaciones de cooperación se encuentran con un nuevo obstáculo, sino que hasta la exclusión de otros productores aparece como un aumento de las posibilidades de crecimiento individual.

Por otro lado, las estrategias de competencia se han centrado casi con exclusividad sobre el precio de los productos. En parte, esto se debe a la tradicional orientación de la producción de San Mateo hacia un mercado local y regional de consumo popular. Sin embargo, esta tendencia se ha visto exacerbada en los últimos años como consecuencia de la apertura comercial que ha traído consigo grandes importaciones de calzado, principalmente de países asiáticos, a precios dumping. Ante la intensificación de la competencia y la falta de recursos, apoyos institucionales y en muchos casos conocimiento e información para transitar hacia estrategias competitivas basadas en la calidad y la innovación, los pequeños productores han intensificado sus intentos por disminuir los precios. La reducción de los márgenes de ganancia, la utilización de insumos de calidad inferior, el incremento de la explotación de los trabajadores y el empobrecimiento de los hogares son algunas de las consecuencias directas de este proceso.

Sin embargo, este tipo de competencia no es inherente a determinado entorno socio-cultural ni está automáticamente excluido de otros ambientes. Varios autores (Capecchi 1987; Zeitlin 1990; Dei Otatti 1995) han resaltado la importancia que deben jugar las instituciones formales del ámbito local, canalizando la resolución de conflictos y evitando sus consecuencias destructivas sobre el equilibrio dinámico de cooperación y competencia necesario para que cualquier distrito sea viable.

En San Mateo, las instituciones formales que tienen una participación activa sobre la actividad económica local son escasas, limitándose a las asociaciones de productores y, en menor medida, al gobierno local. Estas instituciones, sin embargo, favorecen y reproducen las estrategias de la competencia individual que antes hemos repasado.

En este sentido, principalmente las asociaciones, pero también el gobierno local dejándose presionar por estas últimas, han centrado sus estrategias competitivas en una percepción del mercado potencial tan acotada como la de los productores individuales, y si bien no específicamente en los precios, sus esfuerzos se han orientado hacia la venta, dejando de lado otros objetivos como la capacitación, la difusión de innovaciones, y el asesoramiento técnico e informativo. Las dos agrupaciones más importantes de San Mateo se han dedicado, prácticamente con total exclusividad, a objetivos de comercialización. Pero esta estrategia, combinada con la percepción local del mercado, ha impedido que las asociaciones busquen nuevos mercados y que jueguen un papel más activo y agresivo como verdaderos agentes de comercialización. Bajo los presupuestos de un mercado local y estático, las estrategias de las asociaciones se han orientado en dos direcciones: la construcción de tianguis en la comunidad, e impedir que surjan nuevos competidores es decir, obstaculizar el surgimiento de nuevos productores, que generarán nuevas asociaciones y que a su vez construirán nuevos tianguis.

Una segunda consecuencia de esta percepción local del sistema de competencia, ha sido una creciente politización de las asociaciones como de la participación del gobierno local. La intervención gubernamental goza de una mínima autonomía respecto al juego político de la comunidad. Los sucesivos Presidentes Municipales con frecuencia se han visto convertidos en instrumentos de las estrategias de las agrupaciones de productores. De esta forma, no sólo las instituciones del gobierno han perdido autonomía, sino que las asociaciones se han visto envueltas desde sus inicios en un proceso de creciente politización. Los Presidentes Municipales ven en las agrupaciones fuentes potenciales de apoyo a su gestión, y las agrupaciones ven en los Presidentes Municipales recursos de poder que pueden orientarse a su favor en la competencia por el mercado local.

Así como los dirigentes locales pretenden controlar las asociaciones de productores en razón del peso político que ellas tienen en la comunidad, de la misma manera esta centralidad política puede ser utilizada para presionar sobre el gobierno local y, más específicamente, sobre los Presidentes Municipales. Nuevamente, las consecuencias no han sido muy beneficiosas para el distrito. La competencia entre las agrupaciones se ha politizado, es decir ellas han basado gran parte de sus estrategias competitivas en el recurso de la presión política y a su vez, este último elemento ha generado una serie de efectos en cadena: desinterés o despreocupación por otras estrategias que permitieran elevar la competitividad de sus socios, bloqueo municipal a nuevas iniciativas, reforzamiento de una perspectiva local del mercado y la competencia, etc.

Si en el apartado anterior habíamos enfatizado la debilidad de las relaciones de cooperación, este repaso de las relaciones de competencia nos permite señalar que los conflictos surgidos al interior de la comunidad no sólo representan un nuevo obstáculo a las redes de cooperación, sino que pueden tener un carácter paralizante y hasta destructivo para el funcionamiento del distrito en el nuevo escenario económico.

## **Comunidad y estructura económica**

En los dos puntos anteriores hemos presentado los principales rasgos de las relaciones interempresariales en el distrito de San Mateo. En este punto tratamos de analizar la interdependencia de los factores socio-culturales que explican dichas prácticas empresariales, con

ciertas pautas de organización comunitaria. En otros términos trataremos de mostrar que las prácticas empresariales no pueden entenderse con independencia de factores culturales y pautas de organización social enraizadas en la comunidad; al contrario, dichas prácticas reproducen una particular dinámica de la vida social comunitaria.

En San Mateo, la comunidad es una totalidad basada en la individualidad, independencia, e incluso aislamiento de sus unidades básicas constitutivas. La tradicional estructura social de la comunidad, es decir las relaciones sociales comunitarias, están basadas en esta dualidad de la comunidad como totalidad abarcadora y compacta frente al exterior, y al mismo tiempo fragmentada en su interior. Esto no significa la ausencia de una intensa vida comunitaria, que se expresa en una serie de acciones colectivas basadas en la cooperación tanto en el ámbito religioso, social, e incluso del trabajo. Sin embargo, estas acciones colectivas en las que la comunidad se expresa como totalidad, no sólo dejan espacio para, sino que se basan en, el reconocimiento de la individualidad de sus unidades constitutivas. Las celebraciones religiosas, las fiestas destinadas al patrono de los zapateros, los compromisos que imponen relaciones de parentesco y compadrazgo, son oportunidades para que barrios, familias, o individuos ganen prestigio y reconocimiento en la comunidad. La comunidad como totalidad se reproduce a través de la individualidad de sus unidades constitutivas.

En las prácticas empresariales, y particularmente en las relaciones inter-empresariales se reproduce esta dinámica comunitaria. La percepción del sistema productivo limitada al ámbito local y la valoración de la autosuficiencia entre los productores reflejan la dualidad de la estructura comunitaria. Las relaciones de cooperación que se establecen entre los productores, tratan de evitar entrar en conflicto con la autonomía individual y no socavar la independencia de la empresa como patrimonio de la unidad familiar. En este sentido, las formas de cooperación comunitaria e incluso los clanes se constituyen con la finalidad de alcanzar objetivos comunes pero que pueden ser apropiados y consumidos individualmente, es decir la cooperación y la colectividad es un recurso al servicio del individuo.

En otras palabras podría decirse que la cooperación en San Mateo es un instrumento que suma esfuerzos iguales para la obtención de iguales resultados para cada uno de los participantes. No se trata de una cooperación que junte esfuerzos y capacidades diferentes en un colectivo para obtener resultados que sólo pueden ser apropiados colectivamente. Detrás de estas dos formas posibles de cooperación se encuentran dos modelos de "grupo", en cierta medida antagónicos. Ballon (1996) plantea esta dicotomía en términos de un modelo de grupo occidental que parte del individuo, y en el cual el individuo tiende a negar la dinámica del grupo, y un modelo japonés que parte del grupo, y en el cual el dinamismo de la colectividad es reforzado por el individuo y el valor clave es la interdependencia.

Esta diferenciación de modelos de grupos es válida para analizar las relaciones de cooperación en el distrito de San Mateo pero sólo a un cierto nivel. Resulta evidente que las relaciones de cooperación se establecen siguiendo el modelo que Ballon denomina grupo occidental. Sin embargo, en San Mateo estas relaciones de cooperación al servicio del individuo sólo pueden adecuarse a la atmósfera socio-cultural del distrito en tanto sean incluyentes, es decir mientras no excluyan del aprovechamiento de los recursos obtenidos a una parte de la comunidad. La cooperación debe respetar tanto la autonomía de las unidades familiares-productoras, como la colectividad representada en la comunidad-distrito.

Esta dinámica que adquieren las relaciones de cooperación en el contexto de los condicionamientos socio-culturales del distrito, se expresa con claridad en la oposición que han encontrado los clanes, principalmente el modelado, en el resto de la comunidad. Como lo señalábamos más arriba, la cooperación y las colectividades resultantes persiguen objetivos que eleven en los mismos términos las capacidades, condiciones y recursos individuales; esto sucede tanto en la cooperación comunitaria como en los clanes. Sin embargo la diferencia entre ambos reside en que los clanes restringen estos recursos a un grupo muy reducido de los productores de la comunidad. No obstante estar sujetos a los misma atmósfera socio-cultural y moverse con la misma lógica de cooperación que predomina en el distrito, los clanes están alterando las reglas de la competencia. Básicamente, los clanes quiebran la relación directa entre las unidades mínimas constituidas por las familias-productoras y la totalidad incluyente representada por la comunidad-distrito, e indirectamente trastocan las reglas establecidas de competencia al crear una unidad superior a las familias-productoras pero menor y excluyente en relación a la comunidad distrito.

Ante un cambio de este tipo en las relaciones de competencia, o bien simplemente la percepción de que ellas pueden cambiar, Dini (1992) señala que "el sistema puede evolucionar al menos en tres direcciones distintas: a) cada sujeto adopta rápidamente las innovaciones y adecúa su organización y su estrategia como corresponde; b) el grupo integrado por los sujetos no innovadores, sucumbe ante las nuevas relaciones de fuerza y el sistema comienza a adoptar nuevas estructuras; o c) los sujetos afectados por la innovación se unen para oponer resistencia al cambio, recurriendo para ello a los mecanismos de control social que rigen las relaciones internas a los distritos, para segregar y sancionar al sujeto innovador" (Dini 1992:33).

La mayor dificultad que hoy enfrenta el grupo modelado reside precisamente en la oposición y resistencia del resto de la comunidad y principalmente de las grandes asociaciones de productores que han presionado al gobierno municipal e interpuesto demandas para bloquear sus iniciativas. Un representante de éste último nos decía que "los productores piensan que nosotros vamos a afectar a toda la industria de San Mateo, que nos vamos a quedar con todo el mercado... (las asociaciones) decían que les diéramos más tiempo, que todavía no estaban preparados para enfrentar ese tipo de competencia... y así nos empezaron a atacar y a presionar al Presidente Municipal: hoy tenemos el apoyo de las instituciones federales pero no tenemos el apoyo de nuestra intendencia municipal".

En este sentido, la cooperación a través de clanes contradice la dinámica del distrito en tanto es excluyente. La autosuficiencia y el prestigio familiar asociado al desempeño de la empresa son aspectos altamente valorados en la comunidad mientras se mantengan iguales las condiciones y reglas en las que actúan las unidades familiares-productoras. En otras palabras mientras la fragmentación del distrito en unidades familiares-productoras no atenta contra la organización social de la vida comunitaria sino que es uno de sus pilares, los clanes en cambio socaban la comunidad al atravesarla y dividirla en núcleos excluyentes.

## **Reestructuración económica y desestructuración social**

San Mateo es sólo un ejemplo de muchas otras comunidades mexicanas con una larga tradición de especialización productiva artesanal. Micro y pequeñas empresas con una producción orientada principalmente a mercados locales y regionales, constituyen la base de su estructura

productiva. Estas pequeñas unidades productivas, como en nuestro estudio de caso, suelen especializarse en sectores tradicionales, contar con escasa inversión de capital, utilizar tecnología rudimentaria y mecánica, y ser intensivas en la utilización de fuerza de trabajo, con frecuencia familiar.

Es precisamente este sector de micro y pequeñas empresas el que en los últimos años se ha visto inmerso en una profunda crisis derivada de la violenta apertura comercial iniciada por el país desde fines de los años 1980s, y con particular intensidad durante los 1990s (Wilson 1994, Saraví 1997a). En la década que va de 1982 a 1992 la media arancelaria a las importaciones disminuyó de 27 a 13.1 por ciento, el número de tasas arancelarias de 16 se redujo a 5, y el porcentaje de importaciones sujetas a permisos disminuyó de un 100 a un 10 por ciento (Sánchez Ugarte et. al. 1994). Estas medidas de apertura y liberalización comercial tuvieron un fuerte impacto sobre la industria en general, pero afectaron con particular intensidad al sector de micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de bienes de consumo tradicional de muy baja calidad y precio, destinados a sectores de bajos recursos, que con frecuencia debieron enfrentar el ingreso de productos a precios dumping provenientes del sudeste asiático (Martínez 1995). Estos cambios supusieron una transformación tan radical y repentina del contexto económico en el cual se habían movido hasta entonces estas pequeñas unidades que sus viejas prácticas productivas quedaron totalmente desfasadas y obsoletas frente al nuevo entorno económico. Lejos de la modernización e innovación tecnológica y la inserción en mercados internacionales, la mayor preocupación actual de las microempresas consiste en sobrevivir y multiplicar sus estrategias para adecuarse al nuevo escenario económico.

Los efectos de la apertura y liberalización económica se han dejado sentir a nivel de la comunidades locales en la forma de una creciente polarización y fragmentación. La comunidad como totalidad incluyente ve debilitarse sus fronteras, dejando desnudas sus unidades constitutivas que tienden a cerrarse aún más sobre sí mismas. Las prácticas empresariales han comenzado espontáneamente y en diferentes formas a dar cuenta de esta re-estructuración económica acompañada de una des-estructuración social

La crisis económica no sólo ha traído consigo el empobrecimiento e informalización de las unidades productivas, sino al mismo tiempo ha incentivado los niveles de competencia entre los productores. Las tradicionales formas de cooperación comunitaria basadas en networks de relaciones sociales se ven crecientemente debilitadas. Ante el desdibujamiento de los límites de la comunidad las unidades productivas se cierran sobre sí mismas, olvidando compromisos sociales basados en el parentesco, el compadrazgo o la amistad. Al igual que lo observado por Wilson (1994) en una comunidad especializada en el sector de la confección, los efectos de la crisis económica han conducido a un debilitamiento de las redes informales de cooperación. En otro trabajo, hemos analizado este proceso a nivel de las relaciones capital / trabajo, en las cuales se observa una clara transición desde un modelo de relaciones laborales basadas en el compromiso social hacia otro de discrecionalidad patronal (Saraví 1997b).

Las asociaciones de productores, que al mismo tiempo constituían importantes núcleos de participación social para la comunidad, pierden fuerza ante la absolescencia de sus recursos. En este sentido, los lazos clientelares generados con representantes políticos y dirigentes de las asociaciones, y sustentados en el control de recursos locales de importancia central en un sistema competitivo limitado a la comunidad, comienzan a evaporarse. Nuevos clanes de productores

comienzan a emerger desafiando la tradicional dinámica socio-productiva del distrito. Hasta el momento han contado con la resistencia del resto de la comunidad, pero el hecho que el clan modelado está integrado por algunos de los productores más importantes del distrito y al mismo tiempo la falta de otras alternativas de desarrollo local, hacen preveer que el clan modelado se expandirá y surgirán otros nuevos. Estos cambios pueden percibirse como alentadores para la inserción del distrito en el nuevo escenario económico, sin embargo ellos han sido acompañados de una creciente polarización de la estructura socio-económica de la comunidad. A la par que algunas empresas se reestructuran y logran insertarse en el nuevo entorno económico, muchas otras se ven empujadas hacia la informalidad, con frecuencia paso previo a un cierre temporal o definitivo.

Los efectos de este repentino proceso de transformación económica, no sólo se dejaron sentir al nivel de las unidades productivas y su desempeño económico. Las comunidades y la organización social sobre la cual las viejas prácticas empresariales se sustentaban, se ven ahora desafiadas por un nuevo contexto económico. Nuevos conflictos surgen al interior de la comunidad, pautas tradicionales de organización social son desafiadas por miembros innovadores de la comunidad, la combinación de viejas y nuevas estrategias competitivas incrementan los costos sociales del distrito en su esfuerzo por sobrevivir, y la comunidad ve paulatinamente desdibujadas sus fronteras como totalidad incluyente y omnicomprensiva de un sistema de organización económica y social. En síntesis la interdependencia, o en términos de Polanyi, el incrustamiento del comportamiento económico en la estructura social sufre un proceso de transformación como consecuencia de los efectos locales de tendencias globales. El análisis de la experiencia de San Mateo, es un ejemplo de uno de los posibles efectos de la reestructuración económica: el debilitamiento de la integración social.

## **Bibliografía**

BALLON, R. 1996. "Compradores y proveedores en la industria automotriz japonesa", en J. Micheli Coord., Japan Inc. en México. Las Empresas y Modelos Laborales Japoneses. México: Editorial Porrúa

BECATTINI, G. 1990. "Italy", en W. Sengenberger, G. Loveman y M. Piore eds. The Re-emergence of small enterprises. Ginebra: International Institute for Labour Studies, I.L.O..

BERICAT, E. 1990. "Distritos y nebulosas industriales", en Sociología del Trabajo, nueva época, N°11, invierno.

BIANCHI, P. 1992. "Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales", en Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe N°13, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Naciones Unidas. Santiago de Chile: CEPAL.

BLIM, M. 1990. "Economic development and decline in the emerging global factory: some italian lessons", en Politics & Society, V.18, N°1.

BROWN, F. y DOMINGUEZ, L. 1997. "¿Es posible conformar distritos industriales?. La

experiencia del calzado en León, Guanajuato", en E. Russel, M. Piore y C. Duran coord. Pensar Globalmente y Actuar Regionalmente, México: UNAM, Editorial Jus.

CAPECCHI, V. 1987. "The informal economy and the development of flexible specialization in Emilia Romagna", en A. Portes, M. Castells y L. Benton eds. The Informal Economy. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

DEI OTTATI, G. 1995. Tra Mercato e Comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale. Milano: Ed. Franco Angeli.

DINI, M. 1992. "Capacidad competitiva de las pequeñas empresas italianas. Análisis crítico de la teoría de los distritos industriales en un marco de economía abierta", en Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe N°13, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Naciones Unidas. Santiago de Chile: CEPAL.

FUKUYAMA, F. 1995. Confianza. Buenos Aires: Editorial Atlantida.

GRANOVETTER, M. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", en American Journal of Sociology, N°91.

HOLLINGSWORTH, J. y BOYER, R. 1997. "Coordination of economic actors and social systems of production", en J. Hollingsworth y R. Boyer eds. Contemporary Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press.

Martínez, J. 1995. "Política macroeconómica, reforma estructural y empresas pequeñas", en T. Calvo y B. Méndez coord. Micro y Pequeña Empresa en México frente a los Retos de la Globalización. México: Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.

MORRIS, A. y LOWDER, S. 1992. "Flexible specialization: the application of theory in a poor country context: León, México", en International Journal of Urban and Regional Research, V.16, N.2

PERULLI, P. 1992. "Towards a regionalization of industrial relation", en International Journal of Urban and Regional Research.

PIORE, M. y SABEL, Ch. 1990. La Segunda Ruptura Industrial. Madrid: Alianza.

POLANYI, K. 1985 (c1944). The Great Transformation. Boston: Beacon Press.

RABELLOTTI, R. 1995. "Is there an "Industrial District Model"? Footwear districts an Italy and Mexico compared", en World Development, V.23, N°1.

SANCHEZ UGARTE, F., FERNANDEZ PEREZ, M. y PEREZ MOTTA, E. 1994. La Política Industrial ante la Apertura. México: Secofi / Nafin / F.C.E.

SARAVI, G. 1997a. Redescubriendo la Micro Industria. Dinámica y Configuración de un Distrito industrial en México. México: Editorial Juan Pablo.

SARAVI, G. 1997b. "Microempresas y relaciones laborales: modelos y estrategias ante el nuevo escenario económico", en Argumentos, N°28, diciembre.

SCHMITZ, H. 1995. "Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster", en World Development, V.23, N°1

TRIGILIA, C. 1991. "Economía de los costes de transacción y sociología: ¿cooperación o conflicto?", en Sociología del Trabajo, nueva época, N°12, primavera.

WILLIAMSON, O. 1989. Las Instituciones Económicas del Capitalismo. México: F.C.E..

Wilson, F. 1994. "Reflections on the present predicament of the mexican garment industry", en P. Pedersen, A. Sverrisson and M. van Dijk eds. Flexible Specialization. The Dynamics of Small Scale Industries in the South. London: I.T. Publications.

ZEITLIN, J. 1990. Industrial District and Local Economic Regeneration: Models, Institutions and Policies. Ponencia presentada en International Conference on Industrial Districts and Local Economic Regeneratio, organizada por International Institute for Labour Studies, Ginebra.