

# Transformaciones productivas en el estado de Guanajuato (México). Empresarios locales y globalización

*Margarita Estrada*

CIESAS

*Pascal Labazée*

IRD-CIESAS

Este artículo tiene por objeto exponer el papel de los empresarios locales en los cambios productivos de cuatro municipios del estado de Guanajuato. Tres de ellos, especializados desde hace cerca de un siglo en el cuero y el calzado (León), o en la elaboración de prendas de vestir (Moroleón, Uriangato), están amenazados desde hace algunos años por los productos que vienen del mercado mundial, en particular de Asia. Silao, el cuarto municipio, acoge desde 1992 una unidad de ensamble de la General Motors (GM) y una veintena de sus proveedores, y ha experimentado desde entonces una notable expansión. En estas aglomeraciones, el empleo y el valor agregado del sector manufacturero descansan en más de 66% en su especialidad productiva, y las transformaciones que experimentan remiten a las políticas de apertura comercial iniciadas en 1984, en particular a partir de la adhesión del país al *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), y más tarde a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. Tras más de cincuenta años de política de sustitución de importaciones, estas políticas han modificado profundamente los lazos entre estas concentraciones de actividades y los mercados nacionales y mundiales. Esbozaremos aquí, bajo tres aspectos principales, el papel que ha jugado el empresariado local en los cambios en curso.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El trabajo de campo se hizo en 2002-2003 en las aglomeraciones de León, Moroleón y Uriangato, y en 2004 en el municipio de Silao, y descansa principalmente en entrevistas con los responsables, empresarios y trabajadores de los sectores de esta actividad.

En primer lugar, las transformaciones de los tejidos productivos, lejos de resultar únicamente de ajustes mecánicos ante las dificultades de una competencia mundializada, permiten vislumbrar el peso de las lógicas y estrategias de agentes que pertenecen al –o que influyen en el– poder local y regional. Desde esta perspectiva, las transformaciones aparecen como resultado de un trabajo de construcción social realizado por distintas redes y grupos de presión, en particular, los que los medios de operadores despliegan en tres “espacios” en los que se establecen diversas condiciones de importancia para su actividad: el espacio de las relaciones laborales y de las cooperaciones en las aglomeraciones; el espacio político local y regional en el que se conciben las estrategias de apoyo a las actividades; y, por ende, el de los vínculos económicos, financieros, técnicos e incluso políticos que unen a las empresas locales con el exterior. La amplitud y la distribución del capital social<sup>2</sup> de los empresarios, son factores que estructuran las configuraciones productivas locales, y son también elementos indispensables para las transformaciones de estos tres espacios de acción, que permiten entender tanto las modalidades de la informalización de los micro empresarios de León, Moroleón y Uriangato, como la expansión de algunos medios financieros de la ciudad de León que han logrado reorganizar las actividades a partir de las conexiones productivas, financieras, tecnológicas y políticas establecidas a escalas que sobrepasan lo “local”.

En segundo lugar, la descentralización iniciada desde hace veinte años en México<sup>3</sup> parece que lejos de haber generado un desarrollo “desde abajo” ha logrado favorecer la inserción de medios financieros influyentes, en particular los de León, en la vida política municipal estatal –primero como protagonistas importantes en el Partido Acción Nacional (PAN) en los años ochenta, y luego como actores directos en las competencias electorales durante la década siguiente. Tal como ocurrió en otras regiones dotadas de medios empresariales potentes (Alba, 1998), los hombres de negocios del estado de Guanajuato habían establecido, a partir de los años cuarenta, redes de influencia, de convivencia y de presión orientadas hacia el poder

---

<sup>2</sup> Que se define aquí como los recursos sociales y relacionales que son tenidos por propios y puestos en común por cada uno de los miembros de un grupo sea institucional o no (Bourdieu, 1989).

<sup>3</sup> El federalismo mexicano, “aspiración refutada por un centralismo sin igual” (Rodríguez, 1999), limitó durante mucho tiempo la autonomía financiera y fiscal de las autoridades locales. Las reformas iniciadas desde 1983, con el fin oficial de rehabilitar la soberanía de los municipios, han cambiado poco la situación (Rivière D’Arc, 2004).

federal (Valencia, 2000), y tuvieron que reorientarlas hacia las instancias de toma de decisiones más próximas. Simultáneamente, la descentralización ha tendido a relegar a los micro y pequeños empresarios fuera del campo del poder local, y de las decisiones de políticas públicas verdaderamente importantes.

Por último, desde la apertura, la debilidad de la competitividad de las pequeñas unidades locales del textil y vestido, y del cuero y calzado, no ha conducido a su desaparición, menos a la reconversión de una parte de los trabajadores en las actividades productivas regionales más recientes y de alta tecnología. Las estrategias de supervivencia de los microoperadores de León, Moreleón y Uriangato se orientan, en efecto, hacia un repliegue creciente de las relaciones laborales sobre los lazos de parentesco, mientras que las medianas y grandes empresas de la industria automotriz han preferido contratar, para los puestos de trabajo poco cualificados, una mano de obra más bien joven, femenina y de origen rural. La movilidad espacial y sectorial de la mano de obra regional parece bastante limitada, lo que remite tanto a diversas dificultades objetivas de reconversión, como a las lógicas sociales de los actores locales.

Situado sobre un eje industrial de importancia nacional, el estado de Guanajuato es heredero de una larga tradición minera y manufacturera, y dispone de una posición geoeconómica ventajosa: alrededor de 70% de la población del estado radica en un radio de 400 km, y una densa red de infraestructura carretera conecta al estado con el norte, este y oeste del país. La casi totalidad de la población urbana y la producción manufacturera se concentra en el "corredor industrial" Celaya-León, que está conformado por una sucesión de centros urbanos cuyas especializaciones productivas cuentan con gran arraigo y están poco integradas. Así pues, León, es el principal centro económico del estado y la capital nacional del cuero y el calzado; Silao es la sede de la producción automotriz desde la llegada de la General Motors en 1992; Irapuato desarrolló sus actividades alrededor del sector agroalimentario y la industria textil; Salamanca alberga la refinería y la petroquímica; Celaya, por ende, vive de sus unidades metálicas y mecánicas así como de algunas industrias de transformación alimentaria. En su conjunto, el tejido productivo de la zona está conformado por una proporción elevada de micro y pequeñas empresas –el tamaño medio de las unidades es de 11.1 trabajadores (INEGI, 2000)–, que es notablemente superior a la de los estados vecinos. Coexisten en Guanajuato por un lado, antiguas concentraciones de actividades, nacidas en los primeros años del siglo XX –cuero-

calzado, textil-confección principalmente— que se cuentan entre las más importantes del país en términos de producción sectorial y empleo, a pesar de la competencia internacional que enfrentan en la actualidad; y por otro, nuevas especializaciones, la industria automotriz en particular que genera hoy en día la mitad del valor agregado estatal. Los municipios de León, Silao, Moroleón y Uriangato ilustran la diversidad de los procesos de transformación de las actividades locales que aparecieron después de la apertura comercial nacional, y que se plasman en las dificultades de los pequeños productores del zapato de León, y los talleres textiles de Moroleón y Uriangato, mientras que Silao experimentó una transición acelerada de la pequeña agricultura a la gran industria automotriz.

#### LEÓN: UN MEDIO DE HOMBRES DE NEGOCIOS QUE ANTICIPAN Y ORGANIZAN LAS TRANSFORMACIONES ECONÓMICAS

Con aproximadamente 1.13 millones de residentes en 1998, León es el municipio más poblado de los 46 del estado de Guanajuato. La ciudad concentra 46.9% de la población que vive en las aglomeraciones urbanas del corredor industrial (36.7% en 1950), y albergaba en ese mismo año una extensa concentración de unidades de fabricación de zapatos —4 500 unidades y 72 000 trabajadores. Esta especialización productiva apareció en los años veinte, y el *cluster* produce hoy en día cerca de la mitad de la producción nacional de calzado. Durante los años 1950-1970, periodo de creación y consolidación del corredor industrial, León fue el primer generador de empleos manufactureros del estado: 47% de los nuevos puestos de trabajo se crearon en la ciudad, y 57% provinieron de las empresas del cuero-calzado.

Las décadas de 1980 y 1990, en cambio, se caracterizaron por varias crisis que afectaron el empleo asalariado, y redujeron los flujos de emigrantes provenientes de las áreas rurales. Con todo, León ha seguido siendo, durante esta fase de apertura y desregulación, el principal creador de empleos manufactureros en el estado. No obstante su papel de “capital industrial” disminuyó sensiblemente bajo el efecto combinado de la llegada de la General Motors y sus proveedores a Silao, de la instalación en Celaya e Irapuato de diversas empresas de transformación y maquiladoras y, por ende, de la expansión de numerosas actividades no agrícolas en los municipios rurales. La irrupción de competidores externos en el mercado nacional

del calzado, en particular los asiáticos y brasileños, redujo también la tasa de crecimiento del *cluster*.

Durante las dos últimas décadas, una de las características relevantes de la economía leonesa remite al aumento de las actividades de comercio y servicios. La contribución del sector terciario al valor agregado total, cerca de 66% en la actualidad –mientras que en los años setenta sólo alcanzaba 35%– se volvió mucho más elevada que la de las demás ciudades del estado. En consecuencia, el peso relativo de la manufactura es desde entonces más modesto: representaba apenas un tercio de la riqueza local a finales de los años noventa. La dinámica de acumulación descansa hoy en día en la actividad terciaria, de tal modo que apareció un sesgo entre, por una parte, la imagen industrial de León relacionada con su *cluster* y, por otra parte, su papel indiscutible de centro regional de servicios. Tal transformación, que modifica profundamente las redes de poder en la ciudad, así como los ámbitos y los modos dominantes de acumulación, confiere al sector cuero-zapato una función todavía central en el empleo local, mientras que los servicios constituyen el pilar de la formación de la riqueza urbana.

Por varias razones, los medios financieros de León se encuentran en el origen de esta reorientación, en primer lugar por las inversiones realizadas desde los años ochenta por algunos industriales destacados –en particular del cuero, calzado y especialidades conexas– en bienes raíces, hotelería, turismo, comercio, servicios financieros,<sup>4</sup> etc. En segundo lugar, estos hombres de negocios lograron acercarse y aprovecharse de los recursos de peritaje provenientes, en particular, del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM),<sup>5</sup> y movilizarlas en un considerable trabajo de prospectiva económica cuyos ejes principales se impusieron más tarde a nivel estatal.<sup>6</sup>

Bajo la presión de sus empresarios más destacados, León se convirtió en el municipio más preparado en Guanajuato para pensar y programar su desarrollo –y,

---

<sup>4</sup> Así pues, se creó el Banco del Bajío en 1995, a partir de inversiones provenientes de León y de la ciudad de México.

<sup>5</sup> Instituto tecnológico y de gestión sumamente prestigiado, cuyo campus leonés acoge a los hijos de la burguesía local, quienes tejen lazos con los descendientes de los medios financieros de las ciudades del norte de México y los Estados Unidos.

<sup>6</sup> Una manifestación de este trabajo, a la vez prospectivo, performativo y de legitimación, tuvo lugar durante la celebración del congreso León: Rumbo Económico (2002) en el cual los empresarios de la ciudad presentaron, ante los poderes políticos, sus perspectivas y sus expectativas.

en consecuencia, el de las ciudades vecinas. Por último, estos hombres de negocios reforzaron su influencia sobre los poderes municipales y estatales (Estrada y Labazée, 2004): el Partido Acción Nacional (PAN), en el cual estos empresarios desempeñan desde hace tiempo un papel central, ha triunfado en las elecciones municipales desde 1988, y Guanajuato fue además uno de los primeros estados del país administrado por un gobierno panista.<sup>7</sup> En el entorno político de León, esta reorientación hacia el sector terciario se tradujo, en 1997, en la elección de Jorge Carlos Obregón, empresario vinculado con los medios financieros de los bienes inmuebles. Hasta entonces, el ayuntamiento solía ser dirigido por operadores influyentes del cuero y el calzado.

El reciente desarrollo del sector terciario, hacia el que se orientan las inversiones de los industriales locales, se acompañó de una profunda reorganización del sector cuero y calzado cuya consecuencia ha sido la profundización de las diferencias entre los segmentos de las grandes empresas industriales y de las microunidades. En efecto, durante los años noventa, algunas industrias importantes –Fléxi, Botas Fox, Emyco, Calza Súper, entre otras– llegaron al mercado mundial después de haber reestructurado su producción, reorganizado las cadenas de subcontratación y suministro, mejorado la calidad de los productos a través de la adquisición de equipamientos de tecnología avanzada. El apoyo de organismos profesionales y públicos, así como de las redes de negocios orientadas hacia los Estados Unidos, fue importante en el éxito del proceso, así como el respaldo de las políticas públicas locales que favorecieron el acercamiento, a nivel espacial, de las medianas y grandes empresas de curtiduría, calzado, química y servicios.<sup>8</sup>

---

Recordemos que un empresario, ex gobernador panista de este mismo estado, Vicente Fox, triunfó en 2000 en la elección presidencial.

No se puede exponer con todo detalle la triple articulación de los medios industriales de León, que constituye el factor clave de su soberanía, por una parte con los poderes políticos, administrativos, financieros y religiosos locales, por otra parte, con los medios financieros exteriores –desde sus antiguos vínculos con el grupo Alfa de Monterrey hasta la creación de la Coordinadora del Fomento para el Comercio Exterior (Cofoce) en el estado y, por ende, con los grupos vulnerables de la ciudad de los que se ocupan a través de asociaciones caritativas. Se mencionará solamente, puesto que su trayectoria condensa numerosas historias empresariales en la ciudad, el caso de aquel empresario proveniente de una familia de grandes propietarios de bienes inmuebles, cuyas tierras fueron incorporadas a la ciudad hace una quincena de años. El empresario, dueño de cuatro fábricas donde laboran 700 empleados, fundó su primera empresa en 1982 y para su desarrollo fue de gran importancia emplear a los habitantes de la vecindad. Su inimizad con las autoridades religiosas del barrio –que contribuyen a “cojar al obrero cristiano” (ideal típico de la etnología en León (Bazin, 1988))–, el respaldo de los

En cambio, los esfuerzos tanto públicos como de los organismos profesionales orientados al mejoramiento de la competitividad no se dirigieron hacia los micro y pequeños productores de León, aunque estos últimos eran seriamente afectados por la competencia de los productos asiáticos y brasileños.<sup>9</sup> Sin embargo, ningún dato permite afirmar que la apertura se haya traducido en la desaparición de microempresas. Al contrario, durante los últimos años, la proporción de puestos de trabajo concentrados en las unidades que tienen hasta 15 trabajadores aumentó, mientras que declinaba la de los establecimientos de más de 50 empleados. Si bien las investigaciones realizadas en 2003 acerca de los pequeños dueños de talleres en la ciudad muestran la alta volatilidad de las micro unidades del cuero-calzado, hacen resaltar también la fuerte endogeneidad de los trabajadores del sector, que se nota tanto en su origen local casi exclusivo —el 85% de los dueños y el 86% de los empleados entrevistados eran de León, sus padres y madres también eran nativos de la ciudad—, como en la reproducción del oficio de zapatero durante varias generaciones. La escasez de las movilidades espaciales y sectoriales de estos trabajadores contrasta, además, con la magnitud de las migraciones hacia Estados Unidos que se registran en el estado.<sup>10</sup> El *cluster* en sí mismo no parece haber sido expulsor de mano de obra durante las dos últimas décadas, tampoco parece haber influido la instalación de la industria automotriz en el vecino municipio de Silao. Al revés, el sector no parece favorecer la inserción de personas provenientes de otras regiones: pues el acceso a los puestos de trabajo descansa en relaciones establecidas previamente que garantizan el comportamiento responsable en el trabajo.

El papel de las redes sociales es todavía importante, tanto en distintos aspectos de la actividad productiva —contratación, aprendizaje, crédito, ventas— como en

---

proveedores y los bancos que garantizaban los créditos sobre la reputación y la fortuna familiar, los vínculos personales y antiguos con los más importantes curtidores de la ciudad, los contactos con los clientes norteamericanos y diseñadores italianos mediante las organizaciones profesionales en las cuales este empresario desempeña un papel importante, son algunas de las condiciones socialmente establecidas que explican el éxito económico. Es importante también tener en cuenta las estrategias familiares de inserción en distintos "campos de autoridad", perceptibles en los destinos profesionales de sus hermanos y más manifiesto aún en las elecciones de las carreras universitarias de sus descendientes.

<sup>9</sup> Así pues, se encuentran pocas referencias de propuestas de acción orientadas hacia las microunidades de producción, las que, además, tampoco son reportadas en los estudios sectoriales.

<sup>10</sup> Guanajuato es el primer proveedor nacional de flujos de migrantes a los Estados Unidos, los originarios del estado representan 12.1% del total de los emigrantes entre 1990 y 1995.

las modalidades mismas del proceso de informalización. Así pues, no se puede entender cómo las microempresas han superado las numerosas crisis de los años ochenta y noventa sin tomar en cuenta, por un lado, la movilización, con bajos niveles de remuneración, del entorno doméstico y de las redes de relaciones que agilizan, en cada cambio de coyuntura, la movilidad de la mano de obra entre los distintos segmentos de actividades –fábricas, talleres, microunidades de producción final o de subcontratación– y por otro, la creciente flexibilidad del estatus en el trabajo. Una de las formas frecuentes del uso del capital social remite, sin embargo, a las asociaciones de microempresarios, que representan cerca de uno de cada tres establecimientos estudiados.<sup>11</sup> Al inicio de su actividad, las empresas creadas en asociación disponen, en promedio, de un número de empleados y de una capacidad productiva más elevados que los establecimientos individuales. Si las asociaciones reúnen modestas contribuciones de capital provenientes de grupos de pares, en la mayoría de los casos, permiten sobre todo unir diversas relaciones y contactos sociales que facilitan el acceso a los créditos de los proveedores, la ampliación de las oportunidades de ventas, el acceso a mano de obra cualificada y confiable, la combinación de habilidades y técnicas, y abrir la empresa a una división del trabajo más compleja.

#### MOROLEÓN-URIANGATO: UN MICROEMPRESARIADO AISLADO Y EN REPLIEGUE

En 1998 Moroleón y Uriangato contaban con 47000 y 53000 habitantes respectivamente. Son municipios vecinos, situados en el sur del estado, fuera del corredor industrial. Los talleres familiares se han dedicado a la fabricación de ropa de tejido de punto. La producción de rebozos ha sido, desde el principio del último siglo y durante mucho tiempo, una actividad doméstica que complementaba las tareas agrícolas y la cría de cerdos, de modo que su difusión no generó el arraigo de cooperaciones internas, tampoco estrategias de acumulación, concentración o crecimiento

---

<sup>11</sup> La asociación es definida por la participación de varias personas en el proceso de creación de una empresa, en forma de aportaciones materiales –dinero, maquinaria, etc.– con o sin participación laboral. Los hermanos, padres y cónyuges representan más de 75% de los socios inventariados.

por parte de las unidades. A partir de 1948, el eje vial León-Celaya, la infraestructura principal del corredor, y su conexión diez años más tarde con la “supercarretera” México-Querétaro –proyecto defendido firmemente por los industriales de Querétaro y León–, alejó a estas localidades de las zonas prioritarias de inversión pública y de los esfuerzos de integración económica. Este eje desplazó a la antigua carretera que comunicaba la ciudad de México con Guadalajara, y que pasaba por Morelia, cerca de Moroleón; aislado en los confines meridionales del estado, el municipio perdió así uno de sus principales ejes de comunicación comercial. Con todo, Moroleón siguió siendo un centro textil importante, cuya supervivencia se debió principalmente a la extensión de microcircuitos de distribución. En los años sesenta, la compra de nuevas máquinas y la inserción de mujeres, familiares y conocidos en la producción –originarios en particular de Uriangato, el municipio vecino–, permitieron a los talleres reorientarse hacia el mercado del tejido de punto (Wilson, 1990; Vangstrup, 1995), en pleno crecimiento en aquel entonces. La extensión no modificó el tamaño unitario de las empresas –en 2000, cada uno de los 1 350 talleres ocupaba a 4.4 trabajadores en promedio– pero provocó la proliferación de microtalleres en los domicilios.

Este modo extensivo y continuo de crecimiento no requería infraestructuras urbanas particulares, tampoco servicios adaptados, y no se llevó a cabo ninguna adaptación urbana cuyo objeto fuera apoyar la actividad o la creación de unidades de tamaño medio. Del mismo modo, no existe una zona de concentración de los establecimientos, que han permanecido repartidos en las viviendas de numerosos barrios de la ciudad y sus alrededores. Atomizados y mal preparados para imponer sus expectativas a nivel local, los pequeños operadores de Moroleón enfrentaron, a principios de los años ochenta, una medida del gobierno municipal que prohibió la venta de prendas de vestir en el centro de la localidad y las calles vecinas. lo que provocó que una parte de los establecimientos comerciales se desplazara hacia Uriangato. Por lo tanto, esta ciudad vecina participó en la proliferación de los pequeños comercios, y como consecuencia de la de los talleres de confección: en 1998, 34% de la población económicamente activa del municipio trabajaba en la producción textil, mientras en Moroleón lo hacía 40%. En 2000, la industria textil generaba 78% del valor agregado manufacturero de la localidad, y en Moroleón la cifra alcanzaba 92%.

Tanto en Moroleón como en Uriangato, la organización productiva y comercial ha resultado de iniciativas adoptadas de manera individual por pequeños dueños

locales, antes de ser retomadas por el conjunto del mundo microempresarial. Así pues, después de la creación y consolidación de los “corredores” comerciales actuales los gobiernos municipales decidieron habilitarlos. Más allá, las iniciativas novedosas que los poderes locales brindaron a la actividad con objeto de apoyarla fueron escasas y se limitaron a validar prácticas preexistentes.<sup>12</sup> La organización semestral de una feria donde las unidades más destacadas presentan sus modelos, y de la *Expo Proveeduría* que reúne a los principales proveedores, proceden de una misma lógica: estas iniciativas, instrumentadas durante los años noventa, no tenían por objeto principal incentivar la actividad, sino indicar el interés de las autoridades respecto al mundo microempresarial en periodos políticos especialmente tensos (Valencia, 2000). En cambio, a nivel estatal, se han tomado recientemente algunas iniciativas de apoyo, con el fin de difundir tecnologías y nuevas competencias: la participación de la Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable (Sedesu) del estado en dos proyectos de este tipo es significativa, aunque no parece haber permitido densificar las cooperaciones locales (véase Vangstrup, en este mismo libro).

La organización de los circuitos de distribución fue uno de los factores relevantes para la ampliación de las actividades en Moroleón y Uriangato: los dueños continúan relacionados, de manera individual, con agentes encargados de las ventas en otras regiones. Diversos intermediarios, ambulantes y vendedores al menudeo que son originarios del norte y el oeste del país vienen a comprar directamente los productos en los talleres. Moroleón conservó el control en este tipo de ventas hasta los primeros años de la década de los ochenta; más tarde, se extendieron a Uriangato y posteriormente a otros municipios cercanos como Yuriria. No obstante, al finalizar los años noventa, y sobre todo en los primeros años de este siglo, la competencia de productos provenientes de diversos países asiáticos amenazó seriamente la actividad de los talleres de los dos municipios, y se han debilitado sus alianzas con los microcircuitos comerciales. Gran parte de las mercancías textiles extranjeras entra de contrabando, vía los Estados Unidos, y a precios tan bajos que la producción local

---

<sup>12</sup> La ausencia de enlace con las autoridades municipales provocó la radicalización del pequeño empresariado local. Esto se tradujo, a partir de 1982, en el voto masivo a favor del PAN en Moroleón —uno de los mejores resultados regionales de este partido—, y en la rebelión del Frente Cívico Uriangatense (FCU) en Uriangato en 1994, durante elecciones locales donde el PRI logró imponer a su candidato en condiciones controvertidas.

no puede competir. La degradación de los indicadores de empleo, la aceleración de las migraciones, así como la reconversión de productores locales en la venta de textiles asiáticos o en la piratería de marcas de prestigio –a pesar de los operativos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público– son, en la actualidad, las principales respuestas de los pequeños operadores desprovistos de los recursos relacionales, dentro y fuera del *cluster*, necesarios para esbozar estrategias a más largo plazo.

### SILAO: UN TERRITORIO DISPUTADO Y EN LA MIRADA DE ESTRATEGIAS EXTERNAS

Se puede resumir la situación de Silao, cuyo territorio es vecino de León, en la oposición entre la ausencia de medios operativos locales y el peso industrial de una ciudad que proporciona hoy en día 42% del valor agregado manufacturero del estado. El desarrollo de Silao, a principios de los años noventa y después de la instalación de una planta de ensamble de la General Motors, es un resultado localizado de la segunda ola de reconversión de la industria automovilística mexicana<sup>15</sup> que tuvo lugar a principios de los años ochenta y se reforzó después de la firma del TLC. Eslabón mayor de la política de apertura y exportación del país, el sector automotriz representa en la actualidad el 16% del PIB manufacturero nacional, y ha progresado, en precios constantes, de 8 a 14% por año a partir de 1987 (INEGI, 2002). Distintos factores económicos objetivos convergieron para que la General Motors (GM) eligiera el municipio de Silao para establecer una unidad de “calidad total” orientada hacia el mercado norteamericano (Sedesu, 2001), propulsando así a Guanajuato a los principales aportadores sectoriales del país.<sup>16</sup> Sin embargo, estos factores no deben disociarse de varias ventajas implícitas que tienen que ver con el carácter rural del municipio: tanto la mano de obra como el espacio y, cabe añadir, las autoridades locales ofrecían la ventaja de poder ser modelado en un proyecto de alta

---

<sup>15</sup> Nacida en 1925 en la ciudad de México, la industria automotriz conoció una primera ola de desconcentración hacia el Estado de México durante los años 1965-1980, y una segunda a partir de 1981, dado que entonces se deslocalizó las fábricas hacia la región fronteriza del país y el centro.

<sup>16</sup> Según los datos del último censo económico, la industria automotriz estatal alcanzó alrededor de 1.2 mil millones de dólares de valor añadido en 1998, o sea, cerca de 22% del total sectorial nacional.

tecnicidad, toyotista,<sup>15</sup> y flexibilizados según los imperativos del “*justo a tiempo*”. Negociada bajo el sexenio de Salinas de Gortari, inaugurada por Ernesto Zedillo en presencia de Vicente Fox, entonces gobernador del Estado, el arranque de la fábrica se inscribía en tres lógicas congruentes: las de los *Big Three* (GM, Chrysler y Ford),<sup>16</sup> y más concretamente de la GM que deseaba reducir sus actividades en Michigan a favor de México –luego del anuncio de un extenso plan de inversión a favor de las plantas de Silao y Ramos Arizpe, tal estrategia provocó la huelga del Flint en 1998. La del gobierno federal mexicano en segundo lugar, que apostaba sobre la reactivación de la economía por las exportaciones. Por fin, aquélla de la administración panista del estado de Guanajuato que hacía de la inversión extranjera la punta de lanza de su política económica.

Aunque municipio vecino de León, Silao –134 000 habitantes en 1998– se quedó mucho tiempo fuera de los cambios económicos del estado. La industrialización repentina que ocurrió a la llegada de la GM y de una veintena de sus proveedores internacionales de primero y segundo piso –la mayoría ubicados en parques industriales– provocó una transformación profunda de la estructura de empleo a favor de las empresas industriales. En cambio, no creció la mano de obra ocupada en micro y pequeñas empresas locales. En adelante, Silao está polarizado en torno a las actividades agrícolas –17% de los activos, o sea, más del triple de la proporción en las demás aglomeraciones del corredor– y de sus industrias, generando la mayor parte del empleo asalariado. A pesar del volumen de los ingresos distribuidos localmente, los comercio y servicios crecieron poco; el sector terciario de la ciudad de León, en cambio, es el principal beneficiario. Si bien alrededor de 4 000 residentes de Silao tienen un empleo en las empresas automotrices del lugar, cerca de 70% de los puestos de trabajo con bajo nivel de calificación son ocupados por trabajadores rurales de distintas zonas del estado, a veces situadas a más de 100 kilómetros; una densa red de transporte por autobús permite recoger diariamente a estos trabajadores. Las

---

<sup>15</sup> El proyecto General Motors sufrió una inflexión a partir de 1995, después de una reorganización destinada a aumentar la producción de 47%, lo que dotó a la fábrica de una de las mejores organizaciones en Norteamérica en Toyota Production System.

<sup>16</sup> Claramente expresada en las negociaciones del TLC, donde los líderes mundiales del sector, “hablando de una sola voz”, lograron limitar la instalación de las plantas de ensamble japonesas y europeas mediante una cuota mínima de 60% de contenido regional de los vehículos fabricados (Asch y Cherpiski, 1998).

tensiones sobre la mano de obra no cualificada, teniendo en parte a las políticas de contratación de las industrias en el mundo rural –con el consentimiento de la CTM, confederación que convirtió a Silao en uno de los puntos de experimentación de una “nueva cultura laboral” excluyendo las luchas sociales–,<sup>17</sup> son numerosas: campañas de contratación en las comunidades rurales, movilidad y rotación de la mano de obra entre empresas de León y Silao,<sup>18</sup> vacilaciones entre estrategia de precarización o de protección de los puestos de trabajo,<sup>19</sup> jerarquías empresariales que coinciden tanto con orígenes geográficos diferentes –origen local para el empleo no cualificado, regional para los puestos de control, nacional e internacional para los ejecutivos– como de lugar de residencia del personal.<sup>20</sup> Conviene señalar que un consenso implícito entre industriales, Estado y sindicatos permite evitar la contratación de trabajadores provenientes de los centros industriales antiguos de Irapuato y León, por no correr el riesgo de provocar la importación de tradiciones reivindicativas en el área automotriz.

Si bien las condiciones de vida de una parte de los residentes se transformaron, el municipio no pudo internalizar los efectos en términos de llegada de supermercados, de costo del terreno<sup>21</sup> o de adaptación del tejido urbano. Los vínculos débiles entre el municipio y las empresas automotrices impiden que aparezcan sinergias

---

<sup>17</sup> Una consecuencia de tal estrategia se plasma en el bajo nivel de remuneración de los obreros no cualificados, aproximadamente inferior en 30% a los ingresos promedio de la industria automotriz nacional (Bayón, 1997).

<sup>18</sup> “Una de las causas de la rotación [del personal] del año pasado es que [un proveedor de GM] les propuso salarios más elevados a muchas mujeres de aquí, así que se fueron pero fue temporal y algunas volvieron de nuevo [...] nos tomaron las mejores y lo que hicimos fue promover a las más antiguas que no se habían ido. Fue un periodo difícil, debimos hacer trabajar más [a las obreras restantes] y transferir parte de nuestra producción a otras fábricas del grupo [Conduxem, Silao, entrevista, marzo de 2003].

<sup>19</sup> Las empresas mayores del sector, General Motors y sus proveedores de primer piso en particular, optan por contratar exclusivamente trabajadores de planta con el fin de reducir la rotación del personal. No obstante, otras empresas prefieren emplear, mediante sociedades especializadas en reclutamiento temporal, trabajadores eventuales y no protegidos.

<sup>20</sup> Muchos de los cuadros de las industrias viven en Irapuato, en la zona residencial del club de golf, y no en Silao que carece de grandes tiendas comerciales, de servicios educativos y de infraestructuras adaptadas.

<sup>21</sup> Como lo indica un responsable del municipio, “es más caro comprar en el centro de Silao que en la zona residencial de León, y estoy hablando de una diferencia considerable [...]. Los terrenos fértiles con acceso al agua potable pasaron de dos a tres pesos el metro cuadrado, precio agrícola, de 70 a 150 pesos, y aun es complicado encontrarlos” [Silao, Fomento económico, abril de 2003].

entre el tejido industrial y la gestión local: los contactos se limitan a las ofertas de empleo y a la coordinación de las necesidades de capacitación –aunque la GM, que prefirió internalizar esta función, participa poco en las actividades del Centro Estatal para el Fomento y Desarrollo del Sector Automotriz y Autopartes (Cefodesa).<sup>22</sup> El intercambio de informaciones estratégicas sólo sucede al nivel del Estado. Igualmente, al más alto nivel de los medios financieros regionales y nacionales ocurrió una integración de capitales mexicanos en la cadena productiva local –el caso de ConduMex<sup>23</sup> y de una gran empresa del cuero de León relacionada con el ex gobernador del estado. Se tomarán pues con mucha prudencia los datos que mencionan un elevado número de PYME locales y nacionales involucradas en la producción del automóvil: sobre los 54 establecimientos del sector presentes en el estado, alrededor de veinte unidades tienen vínculos muy débiles con la General Motors y sus proveedores internacionales.

Los recursos del territorio y los residentes de Silao están, a final de cuentas, en el centro de lógicas de varios actores regionales, nacionales e internacionales poco relacionados con el municipio. Se mencionará, entre éstas, los poderes económicos y políticos de León que se benefician de las repercusiones comerciales, de servicios y en menor medida industriales, del desarrollo del área automotriz cerca de su ciudad. Estos últimos, por otra parte, no son ajenos al proyecto destinado a convertir al municipio, en un plazo de 25 años, en un nudo de infraestructuras de servicios concentradas en 4000 hectáreas. Este proyecto debería agilizar la logística industrial regional y desembocar en la creación, cerca de León, de un parque industrial de alta tecnología orientado hacia la exportación. Se mencionarán también las estrategias de reconversión de multinacionales –que han ido convirtiendo a Silao en una “plataforma satélite” (Markusen, 2000) entre otros–, que cruzan las inquietudes de grupos sindicales y desean reconquistar su poder al controlar trabajadores sin tradición laboral. En tercer lugar, cabe recordar que los objetivos del gobierno del estado, que apuesta a la inversión extranjera para modernizar las actividades productivas regionales, coinciden con las ambiciones exportadoras del gobierno federal. El municipio parece

---

<sup>22</sup> Creada con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, la estructura reúne empresas adherentes y tiene por objeto principal la coordinación de los esfuerzos de capacitación.

<sup>23</sup> ConduMex es la mayor operación de *joint venture* realizada por el grupo Delfi –vinculado con la General Motors– en México (Carrillo e Hinojosa, 2003). Se trata de una fábrica de arneses eléctricos del grupo Carso cuyo presidente es Carlos Slim.

ajeno a tales estrategias, y carece de un empresariado local que pudiera insertarse en el proceso de industrialización y favorecer su arraigo local. Recíprocamente, la exogeneidad de las dinámicas de industrialización no deja muchas esperanzas en cuanto a la conformación de un medio empresarial local.

## EMPRESARIOS Y ADAPTACIONES DE LOS TEJIDOS PRODUCTIVOS LOCALES

### ESTRATEGIAS DE CONTROL DE LOS ESPACIOS PRODUCTIVOS, DECISIONALES Y RELACIONALES

La actividad manufacturera de Guanajuato se ubica en distintos municipios, cuyas especializaciones aparecen arraigadas y poco coordinadas. Los medios empresariales, cuando los hay, responden a los efectos de la globalización mediante la movilización de recursos relacionales cuya eficacia depende de la densidad de las redes sociales en las cuales se mueven. La relación entre lo "global" y lo "local" aparece siempre mediatizada por la estructura de las alianzas, connivencias y competencias entre grupos de operadores que, según la densidad del capital social, establecen vínculos específicos con los mercados. Además, las modalidades de adaptación de los medios de operadores estudiados en León, Moroleón y Uriangato pasan por estrategias que tienden a modificar, de manera simultánea, la organización interna de las configuraciones de actividades, los vínculos con los poderes políticos y las articulaciones con el mercado externo. Esbozaremos a continuación el contenido de estos tres "espacios de acción" que es preciso conocer para entender mejor el papel concreto que han jugado los operadores en los ajustes productivos que se encuentran en curso.

El primer espacio de acción devuelve a la aglomeración de empresas físicamente arraigadas en el territorio, cuya organización y cooperaciones internas provienen de historias específicas. En León, las protecciones comerciales fueron favorables al desarrollo del sector cuero-calzado hasta los años ochenta, y acompañaron la diversificación del tejido empresarial –microunidades familiares, talleres, fábricas en particular–, así como la densificación de los intercambios internos, productivos, técnicos y de empleo principalmente. La apertura a la competencia internacional,

en cambio, ha provocado la segmentación del tejido de actividades. Varios de los empresarios importantes, a menudo hijos de fundadores de fábricas, que fueron formados en instituciones universitarias prestigiosas, han logrado reestructurar sus empresas y reforzar la cooperación entre ellas, mientras que se empobrecían las sinergias con las pequeñas empresas. Al mismo tiempo, invirtieron considerablemente en el sector terciario de León. Por su parte, los micro y pequeños operadores movilizaron sus redes de relaciones, las familiares antes que nada, para utilizar una mano de obra poco costosa y encontrar asociados, con el fin de facilitar las movi- lidades de una unidad. En Moroleón y Uriangato, al contrario, la extensión en los años sesenta del mercado final no condujo a ninguna diferenciación o cooperación notable dentro del tejido de actividades. La debilidad de las redes sociales, inclui- das las de proximidad, ha dado paso a situaciones de expulsión de mano de obra, empobrecimiento y absorción por los circuitos comerciales que en la actualidad distribuyen los productos asiáticos. En Silao, municipio que carece de empresarios locales, las cooperaciones sólo aparecen entre la General Motors y sus proveedores internacionales habituales, así como con algunas empresas regionales y nacionales cuyos dueños pudieron aprovechar algunas de las oportunidades que estaban en juego cuando se negociaron las políticas de apertura.

En el segundo espacio –que se acerca al concepto de “arena”– se han elaborado las políticas de fomento y de apoyo económico de las actividades municipales y estatales. Se planteó anteriormente que la descentralización había devuelto algún grosor a estas arenas, de manera que su control se ha convertido en una meta im- portante para la actividad privada. Las ideologías, instituciones e iniciativas de desa- rrollo local, profundamente revisadas en los años noventa por las administraciones panistas cercanas al empresariado leonés, muestran la influencia que ejercen, en la actualidad, algunos grupos de hombres de negocios. En primer lugar, la proble- mática empresarial se convirtió, en los planes de desarrollo del Estado y de varios municipios, en matriz explicativa de una gran parte de las preocupaciones locales –sociales y culturales por ejemplo. En segundo lugar, varias administraciones impor- tantes se encuentran bajo la tutela de operadores privados y de jóvenes economistas provenientes del ITESM y de universidades norteamericanas; que han importado formas de pensar, de manejar y de actuar orientadas hacia las expectativas de una “clientela” ciudadana por procedimientos de “calidad total” (Muñoz Gutiérrez, 1999). Entre las instituciones nacidas de la descentralización, se mencionará brevemente la

importancia del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Guanajuato (Copladeg), cuyo papel ha sido armonizar la inversión de los municipios del estado. Lejos de favorecer la capacidad de influencia por parte de las autoridades locales, este comité se ha convertido en uno de los lugares donde el empresariado de León, por su peso económico y capacidad de planeación, ha llegado a proyectar sus perspectivas a nivel regional. Ha sido también un lugar de maduración, y luego de aplicación del programa del gobierno del estado encabezado por Vicente Fox. Su responsable, Carlos Flores Alcocer, vinculado a los medios empresariales de León –él mismo fue un tiempo gerente de la sociedad Botas Rudel S.A. de C.V., y fundador del Centro de Estudios Estratégicos del ITESM (Campus León)–, planeó la campaña presidencial del año 2000 y estableció el programa social de Fox. También el gobierno del estado creó la Coordinadora del Fomento para el Comercio Exterior (Cofoce), institución destinada a explorar los mercados y a atraer las inversiones externas a partir de una puesta en común de las relaciones de negocios de los exportadores de la región. Al igual que en el Centro de Innovación para la Exportación (CIE), los servicios del Cofoce se orientan hacia los operadores regionales importantes, y en muy escasa medida hacia los demás sectores empresariales. En fin, las instituciones encargadas del desarrollo económico local y regional han refractado relaciones de fuerzas asimétricas y desfavorables a los pequeños empresarios de las aglomeraciones que enfrentan dificultades.

El tercer espacio, que está vinculado con el anterior, es el de la puesta en contacto de las actividades locales con su entorno nacional e internacional. El dinamismo diferenciado de las aglomeraciones de actividades remite, desde esta perspectiva, a la capacidad diferenciada de los operadores para establecer, por su inserción en redes, instituciones, asociaciones, etc., los vínculos necesarios para la extensión espacial de sus mercados. El cierre del espacio de información, de comunicación y de coordinación, que es resultado de un déficit de lazos sociales movilizables a nivel económico, es precisamente lo que provoca un repliegue de la actividad empresarial sobre lo “local” –la colonia, la ciudad, el entorno inmediato por ejemplo. Los operadores más dependientes de estas proximidades, como son los pequeños propietarios de Moroleón y Uriangato, han elaborado estrategias inmediatas, cuando no abandonan la actividad. Los ajustes frente a los retos del mercado nacional y mundial, que se han percibido solamente a través de los comportamientos de circuitos comerciales poco controlados, se han realizado mediante la movilización de los recursos sociales

y culturales disponibles: inserción en las redes migratorias en Moroleón, cambio de estatuto mediante las redes profesionales en León. Por su parte, los operadores que más capital social tienen han invertido en espacios sociales, políticos, económicos infinitamente más extensos que lo "local" –el territorio existe, para los industriales de León, como lugar de ejecución y materialización de oportunidades generadas por estrategias que lo sobrepasan–, han escogido entre distintas implantaciones y juegan sobre las discontinuidades entre los lugares de actividad, de acumulación y de reinversión. El análisis de las trayectorias empresariales, siempre significativas para objetivar los vínculos sociales que relacionan a las empresas con su mercado, permite entrever la naturaleza, los componentes y la dimensión del capital relacional acumulado. Si bien es exacto describir las redes relacionales como amortiguadores eficientes de los efectos locales producidos por los cambios del entorno global (Sik y Wellman, 1999), es preciso añadir que ejercen un papel de regulador social para acceder a los recursos económicos, que permanecen estrictamente determinados por las condiciones del mercado. En otras palabras, el capital relacional no transforma las dificultades de la competencia mundial. Pero, al permitir a los agentes invertir diversos tipos de "capital no económico" para proseguir su actividad –incluso a través de modalidades que corresponden poco con las condiciones teóricas de la economía de mercado–, permite disociar las presiones competitivas de las condiciones de reproducción social del mundo de los operadores.

## CONCLUSIÓN

Segmento del eje industrial estratégico que conecta, desde los años cincuenta, la aglomeración de México con Aguascalientes y Guadalajara, el corredor manufacturero de Guanajuato se presenta como una sucesión de ciudades en las cuales las especializaciones productivas son, a la vez, fuertes y relativamente poco relacionadas entre sí. Los cambios recientes que impactan los complejos de actividades locales remiten, por una parte, a los efectos de la apertura comercial que México instrumentó desde los años ochenta –competencia de productos asiáticos en los mercados de la industria textil y confección, del cuero y calzado, deslocalización de una parte de la producción automotriz norteamericana hacia el territorio mexicano. Por otra parte, tiene que ver con la forma en que los actores locales han movilizado

sus recursos sociales locales para enfrentar los cambios en el mercado mundial. Las microempresas del sector cuero-calzado de León han logrado resistir gracias a distintas modalidades –asociaciones de pequeños dueños, empleo familiar, movilidad y cambio de estatus dentro del sector– que indican el uso estratégico de un capital social acumulado a lo largo de las trayectorias profesionales. Los operadores de Moroleón y Uriangato, cuyas cooperaciones internas han sido limitadas, tienen menos condiciones para resistir la entrada de productos extranjeros en sus mercados finales. Por su parte, los industriales más destacados de León iniciaron su reconversión. Descansa, en primer lugar, en las mejoras tecnológicas y de organización en las grandes empresas del cuero-calzado y en la densificación de las cooperaciones nacionales e internacionales. En segundo lugar, aparece en la participación en los nuevos sectores de actividades, como el suministro de cueros para los automóviles de la General Motors y la venta de servicios a empresas. Finalmente, se manifiesta a través de las reinversiones que han efectuado en terrenos, bienes raíces, servicios y comercio.

Las reconversiones descansan, también, en diversas estrategias que tienden a apoyar las ambiciones empresariales con políticas y acciones públicas municipales, estatales y federales. En lo que se refiere al acceso a nuevos mercados, las estrategias han movilizado las redes sociales que han relacionado los medios financieros locales con sus homólogos nacionales e internacionales. En Silao, ciudad sin tradición empresarial, la llegada de grandes empresas automotrices se explica a la vez por las ventajas objetivas previstas en el TLC, y también por la posibilidad de modelar fácilmente el espacio, las autoridades y la mano de obra local –de origen rural y sin tradición de lucha–, en un proyecto de tipo “plataforma satélite”. Sometido a múltiples estrategias externas, el municipio de Silao no ha podido internalizar los efectos de la industrialización, tanto en términos de adaptación urbana y condiciones de vida de los residentes como de conformación de un medio empresarial local. Después de haber participado en el reordenamiento de la industria automotriz estadounidense, el territorio municipal se inserta, desde entonces, en las perspectivas de extensión espacial de las actividades empresariales de León.

En estas distintas adaptaciones productivas, las instituciones de la descentralización, *es decir organismos profesionales, gobiernos locales, redes*, han desempeñado un papel nada desdeñable, no tanto porque han suscitado un desarrollo “desde abajo” sino porque han refractado y ampliado las relaciones de fuerzas previas entre los

medios empresariales locales. Al insertarse en estas instituciones, y al controlarlas ampliamente, el mundo financiero leonés ha podido imponer su visión y sus decisiones en la región, dar coherencia a los proyectos de inversiones municipales, y crear sinergias entre las políticas públicas y las perspectivas de reconversión del sector privado.

Las mutaciones de los tejidos productivos locales estudiados se deben analizar como resultado de las dificultades y oportunidades de la generalización de la competencia internacional. Pero remiten también a estrategias empresariales desplegadas en tres espacios de acción donde se establecen, por la puesta en común y la movilización del capital social, las condiciones de su actividad económica: el espacio de la aglomeración productiva y sus formas de cooperación, el espacio de los poderes públicos locales controlado –e incluso habitado– por los operadores más influyentes, y el espacio de las conexiones con el entorno económico nacional e internacional. Si bien estas estrategias no permiten abstraerse o reducir las presiones del mercado mundial, han redefinido las condiciones de reproducción social de los medios empresariales y, en este caso, han transferido los riesgos hacia las aglomeraciones de operadores desprovistos de capital social.