



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

**LOS CAPITALES INTANGIBLES COMO FUENTES DE
REFLEXIVIDAD ECONÓMICA EN EL SISTEMA
PRODUCTIVO LOCAL: EL CASO DEL CORREDOR
CUAUHTÉMOC- RUBIO**

Tesis presentada por

Helí Hassán Díaz González

para obtener el grado de

MAESTRO EN DESARROLLO REGIONAL

Tijuana, B. C., México
2014

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director(a) de Tesis: _____

Dra. Sárah Eva Martínez Pellégrini

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. _____

2. _____

3. _____

En memoria del
Dr. Jaime Javier Martínez Téllez.
Sirva este trabajo como un modesto homenaje.

Dedicado a:

A mis padres.
A mis hermanos: Alma, Hafid e Hiram
Sin ellos nada de esto valdría la pena.

A Aída Rodríguez Andujo.
Fuente inagotable de inspiración y ejemplo.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por los recursos económicos asignados durante mi estancia como estudiante de maestría, y contribuir de ese modo a cumplir con esta meta.

Al Colegio de la Frontera Norte, A. C. por darme la oportunidad de estudiar la Maestría en Desarrollo Regional.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la guía de la Dra. Sárah Martínez Pellégrini. Agradezco su apoyo incondicional y la confianza que depositó en mí y en este trabajo. De ella me llevo no sólo la formación académica transmitida y un valioso aprendizaje, sino también una profunda admiración de su profesionalismo, calidad humana y su compromiso con la enseñanza.

De igual forma agradezco a la Dra. Lorena Pérez Floriano por sus invaluable aportes a este trabajo, quiero expresar mi más sincero reconocimiento a su enorme paciencia y la dedicación puesta por mejorar los contenidos y enriquecer los enfoques. Finalmente deseo agradecer la valiosa colaboración del Dr. Daniel Hernández por el tiempo dedicado a una detallada lectura de la tesis y su compromiso con el proyecto.

A cada una de las personas que de una u otra manera intervinieron para la realización de este trabajo, quienes me compartieron parte de su tiempo y conocimientos, en especial atención a la comunidad menonita de Ciudad Cuauhtémoc. Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 El despertar de las regiones.....	6
2.2 Desarrollo endógeno del territorio.....	11
2.3 Reflexividad económica.....	13
2.4 La organización territorial de la producción.....	16
2.5 Cultura empresarial.....	21
III. MARCO CONTEXTUAL.....	23
3.1 Descripción de la dinámica productiva estatal.....	23
3.2 Descripción de la región de estudio.....	26
3.3 Composición del corredor Cuauhtémoc- Rubio.....	27
3.4 Descripción de los actores.....	28

3.5 Rasgos de la cultura empresarial menonita.....	32
IV. METODOLOGÍA.....	33
4.1 Delimitación espacio- temporal.....	33
4.2 Fuentes de información.....	34
4.3 Operacionalización.....	35
4.4 Etapas de la investigación.....	37
4.5 Instrumentos de análisis.....	37
V. RESULTADOS.....	39
5.1 Descripción de los datos y análisis preliminar.....	39
5.1.1 Asociabilidad (SPL).....	51
5.2 Mundos sociales.....	61
5.3 Mundos de innovación.....	63
5.4 Mundos institucionales.....	66
5.5 Nuevo modelo de desarrollo (reflexivo).....	68
5.6 Unión de Crédito Agricultores de Cuauhtémoc, S. A. de C. V. (UCACSA).....	70

VI. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	76
6.1 Conclusiones sobre los hallazgos y los aportes de la investigación.....	76
6.2 Limitantes en el desarrollo de la investigación.....	82
6.3 Reflexiones finales.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	88
Anexo 1. Cuestionario aplicado a las empresas.....	88
Anexo 2. Guía de entrevista	93
Anexo 3. Lista de empresas encuestadas	96
Anexo 4. Entrevistas realizadas.....	98

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 3.1 Distribución del PIB del estado de Chihuahua.....	24
Cuadro 4.1 Operacionalización conceptual.....	35
Cuadro 4.2 Ejemplo de operacionalización de la innovación.....	36
Cuadro 4.3 Instrumentos.....	38
Cuadro 5.1 Tipo de sector.....	39
Cuadro 5.2 Puesto de la persona encuestada.....	40
Cuadro 5.3 Total de empleados en las empresas.....	41
Cuadro 5.4 Tipo de trabajadores.....	41
Cuadro 5.5 Lugar de formación de los trabajadores.....	42
Cuadro 5.6 Necesidades de capacitación.....	44
Cuadro 5.7 Porcentaje de gastos.....	46
Cuadro 5.8 Localización de los proveedores.....	55
Cuadro 5.9 Principales destinos de comercialización.....	56
Cuadro 5.10 Marcas propias.....	57
Cuadro 5.11 Localización de los principales competidores.....	57
Cuadro 5.12 Tamaño de las principales empresas competidoras.....	58
Cuadro 5.13 Principales factores de competitividad.....	59
Cuadro 5.14 Datos sobre pertenencia a alguna asociación.....	59
Cuadro 6.1 Identificación de la capacidad reflexiva.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 3.1 Participación de Chihuahua en el PIB nacional.....	24
Gráfico 3.2 Población total en el Municipio de Cuauhtémoc.....	26
Gráfico 3.3 Coeficiente de localización por sector en el municipio de Cuauhtémoc 2009.....	27
Gráfico 5.1 Principales problemas de las empresas con respecto al mercado de trabajo.....	43
Gráfico 5.2 Tendencia en cuanto a clientes 2004- 2013.....	45
Gráfico 5.3 Tendencia de las ganancias contables.....	46
Gráfico 5.4 Año de inicio de operaciones de las empresas.....	48
Gráfico 5.5 Cantidad de innovaciones en las empresas.....	49
Gráfico 5.6 Lugares en donde fueron desarrolladas las innovaciones.....	50
Gráfico 5.7 Principales fuentes de información tecnológica.....	51
Gráfico 5.8 Importancia de los lazos con otras empresas.....	52
Gráfico 5.9 Participación en el capital de otras empresas.....	53
Gráfico 5.10 Participación de otras empresas en el capital de las firmas.....	54
Gráfico 5.11. Mecanismos de participación con otras empresas.....	55
Gráfico 5.12 Evaluación de los servicios.....	60
Gráfico 5.13 Incentivos gubernamentales.....	61

Gráfico 5.14 Montos autorizados por colonias 2012.....	72
Gráfico 5.15 Principales actividades financiadas.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 Intangibles.....	13
Figura 2.2 Relación de las dimensiones.....	14
Figura 2.3 Síntesis conceptual.....	22
Figura 3.1 Evolución menonita en la región.....	28
Figura 5.1 Tipología de empresas según su capacidad reflexiva.....	69
Figura 5.2 UCACSA y sus empresas filiales.....	71
Figura 5.3 UCACSA en la evolución del sistema.....	75

ÍNDICE DE MAPAS

	Página
Mapa 4.1 La región de estudio.....	34

RESUMEN

En las últimas décadas, la investigación en economía regional se ha alejado de los planteamientos que observan a los sistemas económicos como máquinas, para hacer énfasis en las relaciones y el papel que tiene los actores en la construcción de las capacidades de desarrollo. Con ello, surge la interrogante de cómo se dan las lógicas de acumulación en los territorios, donde ya no sólo se acumulan los factores materiales sino que también se generan y acumulan factores inmateriales o intangibles. El objetivo del presente trabajo es ilustrar cómo los factores inmateriales o intangibles presentes en los sistemas territoriales, son propiedades que articulan y potencian el desarrollo mediante el modelado del sistema productivo, para ello se toma como caso el corredor Cuauhtémoc- Rubio, en Chihuahua, y sus particularidades.

ABSTRACT

The investigation on regional economy has in the last decades step away from the positions that consider the economic systems as machines in order to study in a more detailed manner the relations among the economic actors and their role in the acquisition of development capacities. With this it comes forward the question of how does the process of accumulation develop in the territories whereas not only are physical factors being accumulated, but also immaterial and intangibles. The objective of this work is to picture how the immaterial and intangibles factors which are present in the territorial systems are properties that frame and enhance the development through modeling the productive system. The case of the Cuauhtemoc- Rubio Corridor in Chihuahua and its specificities is hereby analyzed for that purpose.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es ilustrar cómo los factores inmateriales o intangibles, presentes en los sistemas territoriales, son propiedades que articulan y potencian el desarrollo mediante el modelado del sistema productivo, para ello se toma como caso el corredor Cuauhtémoc-Rubio y sus particularidades.

A partir de la emergencia de nuevas teorías de desarrollo económico, dentro de un enfoque heterodoxo de la economía, el proceso de desarrollo ya no es visto como un producto automático de las relaciones del mercado, ni de la abundancia de recursos naturales y humanos, sino como resultado de la articulación de un conjunto de factores, donde la acumulación de capital, la innovación y el cambio institucional, toman un papel central para explicar el proceso de desarrollo y con ello el incremento de la productividad y la generación de cambio estructural en las regiones (Vázquez Barquero, 2010:25).

El mismo autor, Vázquez Barquero (2010:29) afirma que la conceptualización de desarrollo está ligada a procesos de crecimiento y cambio estructural; con ello, se refiere a la mejora económica, social, cultural y del bienestar general de la población mediante el aumento en la competitividad de la economía. Para lograrlo, es necesario incrementar la productividad en todos los sectores de la economía de una región.

En las regiones, el proceso de acumulación de capital se ve determinado principalmente por la organización del sistema productivo, sobre el cual la teoría de desarrollo endógeno afirma que reúne tanto factores materiales como inmateriales, mismo que permite a las regiones seguir diferentes sendas de crecimiento. De igual manera, los sistemas productivos locales, entendidos éstos como un conjunto de empresas localizadas en un mismo territorio donde interactúan entre ellas y los demás actores aprendiendo y cooperando entre ellos, si se considera la forma en la que se aglomeran las empresas y las economías que se dan mediante la división del trabajo y la producción, se pueden clasificar en diversos tipos de sistemas productivos (Vázquez Barquero, 2010:16).

La integración de las economías dentro de las regionales *ha generado una alta capacidad de desarrollo potencial* de las regiones en donde existen y se crean factores extraeconómicos que son vistos como fuentes de ventajas competitivas. Este “inventario” de factores extraeconómicos

denominados por Boisier (1998) también como capitales intangibles o activos relacionales por Storper (1997), son de radical importancia para la generación de la competitividad regional y de las mejoras en la dinámica de los sistemas productivos locales, al precisar una más eficiente coordinación y cooperación entre el conjunto de recursos existentes en el sistema.

En el estado de Chihuahua podemos identificar espacios industriales que son, en su mayoría, aglomeraciones de empresas de la industria manufacturera, donde las dinámicas de difusión del conocimiento y el encadenamiento son muy similares a otras aglomeraciones localizadas en el norte de México; aun y cuando estos espacios son generadores de empleo y representan la mayor parte de la inversión extranjera directa en el estado. Dichas aglomeraciones, se pueden criticar caracterizar, por su baja articulación con la región, aparte de constituir un mercado laboral con empleos estandarizados en rutinas que poco contribuyen a los procesos de innovación y generación de conocimiento. Como lo afirma Hualde (2012), estos procesos de aglomeración pueden ser más eficientes a medida que surgen de una acción sistémica por parte de los actores en el territorio.

Un tipo de aglomeración industrial y comercial diferente parece haberse configurado en la región de Cuauhtémoc, en el estado de Chihuahua, que puede considerarse como un sistema productivo local peculiar, dada la concentración de empresas de la misma rama y la cooperación existente entre ellas y con otros miembros de la sociedad. Esto nos hace suponer que la comunidad tiene una alta capacidad reflexiva debido a los diálogos comunes de cooperación dentro del sistema productivo del corredor. Una primera interrogante sobre este territorio, es si en él se están configurando capitales intangibles que han sido fuente de reflexividad económica al generar cambios estructurales en la región como el crecimiento demográfico y económico.

Cabe destacar que después del 2008 ésta región se convirtió en el segundo generador de empleo en el estado de Chihuahua sólo por detrás de la región fronteriza de Ciudad Juárez, en la cual se ubica la ciudad media con la mayor dinámica de población. El crecimiento demográfico puede explicarse debido al aumento en la oferta de empleo, generada por el crecimiento de los sectores de la industria láctea y metal-mecánica, además de una significativa intensificación de la actividad frutícola y la actividad ganadera tradicional (González, 2009). El crecimiento económico de la región se ha visto favorecido por la formación del Corredor Comercial Cuauhtémoc-Rubio, integrado principalmente por menonitas, que en los últimos años se ha

convertido en el centro de articulación de la economía de la región. Por lo tanto, parece presentarse como un ejemplo del potencial que puede estar sustentado en capitales intangibles o activos relacionales generados por manejo diferenciado del conocimiento, la formación de redes de cooperación y las instituciones sociales propias de un grupo étnico y cultural, mismo que también en otras partes del mundo ha demostrado habilidades probadas en el entorno empresarial: la comunidad menonita (Dana, 2008).

Con lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cuáles han sido los factores determinantes para la generación de reflexividad económica en la evolución del sistema productivo local en el corredor comercial Cuauhtémoc-Rubio?
- 2) ¿Cuál es la importancia de los intangibles en el proceso de reestructuración productiva de la región que comprende el corredor?
- 3) ¿Existe un manejo diferenciado en la gestión del conocimiento dentro del territorio?
- 4) ¿La identidad territorial en el corredor potencia la cooperación y coordinación económica?

De estas preguntas se deriva como objetivo general del trabajo:

Analizar si la reflexividad económica observada en la evolución del sistema productivo del corredor comercial Cuauhtémoc-Rubio está condicionada por la presencia de capitales intangibles particulares de ese sistema territorial.

Los objetivos específicos que se plantean son:

- Identificar los procesos de aprendizaje y difusión del conocimiento e innovación dentro del sistema productivo y su relación con la reestructuración productiva del corredor.
- Determinar si el sentido de pertenencia territorial de los actores es factor definitivo para la articulación productiva y la generación de redes de colaboración.
- Analizar los efectos que tienen las instituciones propias de la región en la organización productiva del corredor.

Un elemento fundamental para la presente investigación es el hecho conocido, que en la sociedad moderna, la producción de bienes y servicios depende cada vez más de los insumos

intangibles, dando como consecuencia que el desarrollo ya no pueda ser entendido bajo las teorías del crecimiento y desarrollo económico donde no consideren estos elementos subjetivos, o sean vistos sólo como residuales, esto ya que son determinantes en la formación de tejidos empresariales que originan los espacios industriales, así como las sinergias que se dan en los sistemas productivos locales.

La importancia de este estudio radica en las nuevas oportunidades que ofrece para el desarrollo de las regiones el potencializar el uso, la generación y acumulación de los intangibles; los cuales, a diferencia de los recursos naturales, se fortalecen conforme su empleo en la generación de economías de aglomeración y en los procesos de articulación.

El corredor comercial Cuauhtémoc-Rubio es un caso de éxito en la aglomeración industrial y comercial que ilustra cómo han operado los capitales intangibles al formar una amalgama social singular, además de un ambiente propicio para el establecimiento de empresas y será de gran importancia determinar su impacto en las políticas y estrategias de desarrollo. El proceso socioeconómico y territorial en esta zona ha sido escasamente documentado, a pesar de mostrar una dinámica industrial destacable en cuanto a los niveles de calidad y la generación de nuevos productos, así como por la generación de desarrollo originado a partir de factores endógenos; esta investigación atiende esta omisión.

Un estudio como el planteado en esta tesis permitirá identificar factores que operan en el territorio como articuladores del desarrollo, los cuales pueden ser replicados en otras regiones, asimismo, desde la perspectiva teórica se aportan elementos que confirman aspectos las teorías de desarrollo endógeno, capital sinérgico y activos relacionales.

La hipótesis general que se plantea es que, en el corredor Cuauhtémoc-Rubio, existen factores intangibles generados por la comunidad menonita que han representado, el factor generador de reflexividad económica determinante en la formación y evolución del sistema productivo local de 1980 al 2013.

Como hipótesis específicas se proponen:

- El manejo del conocimiento en el corredor tiene particularidades que modelan la evolución del sistema productivo local.

- El capital relacional origina dinámicas particulares de organización y encadenamientos.

Con este planteamiento se espera llegar a una identificación de los factores articuladores, identitarios y cognoscitivos en el sistema territorial analizado.

El documento consta de un marco teórico en el que se parte de la teoría del desarrollo endógeno para llegar a las discusiones de reflexividad económica y organización de la producción en el territorio. El siguiente capítulo es el marco contextual que presenta la zona estudiada. Posteriormente, se describe la metodología aplicada y en el capítulo quinto se presentan los resultados. Se cierra el trabajo con algunas conclusiones y reflexiones finales.

II. MARCO TEÓRICO

Dentro de la discusión sobre el desarrollo regional, este trabajo toma como perspectiva teórica, principalmente, las teorías referentes al desarrollo endógeno y los sistemas productivos locales, las cuales constituyen un enfoque territorial del desarrollo. Desde esta perspectiva, abordamos el proceso de desarrollo del sistema productivo local, ubicado en el Municipio de Cuauhtémoc, en el estado de Chihuahua. Este proceso muestra en su integración la peculiaridad de constituirse, principalmente, por empresarios de origen menonita provenientes en su mayoría de Manitoba, Canadá. Esta integración constituye una identidad definida al sistema productivo local. El objetivo del presente capítulo es proporcionar la referencia teórica que sustente los conceptos y relacione las dimensiones de estudio así como fundamentar los hallazgos de la presente investigación.

En las últimas décadas, en la discusión del desarrollo regional, el concepto de territorio ha sido revalorizado, ya no es observado como un simple soporte de recursos, ahora es tomado como un agente de transformación ya que en él se dan las relaciones y la organización de los agentes promotores del desarrollo. A partir de la formación de capacidades endógenas que potencian las oportunidades que brinda la articulación global, existe una vasta evidencia empírica de casos de éxito de economías con base regional, estos son los nuevos sistemas de organización productiva que emergieron con posterioridad al fordismo con características comunes como son la producción flexible y estar basados en el aprendizaje. Estos sistemas, representan el mejor ejemplo de estas economías de base regional o territorial.

2.1 El despertar de las regiones

Como ya señalamos, en los últimos años se han generado nuevos enfoques teóricos en el marco de la geografía económica, que le otorgan a la idea de región la categoría de unidad básica de coordinación de la economía y no, solamente, como uno más de los patrones de localización, sino que, para un gran número de científicos sociales, puede ser central para interpretar las más avanzadas formas de la vida económica moderna (Storper, 1997).

Alejados de los enfoques neoclásicos que consideran al espacio como homogéneo, continuo y un soporte abstracto de recursos físicos, estos nuevos enfoques consideran al espacio como heterogéneo y discontinuo; solo a la región se le considera con una relativa homogeneidad

interna por la continuidad que presenta. Por lo tanto, por definición, la región es un área de cualquier extensión en el que prevalece cierta homogeneidad, caracterizada por la cohesión de las relaciones espaciales entre los fenómenos ahí presentes, como pueden ser la organización productiva, la social o las condiciones naturales. Es así, y desde un punto de vista teórico y analítico, que la regionalización resulta útil para la presente investigación, debido a que se puede diferenciar y comparar una región con otra; esto es posible gracias a que cada región es única de acuerdo a sus intangibles, evidenciados en los diferentes procesos al tiempo que inciden en la determinación de su senda de desarrollo. Así se entiende el término de *región homogénea*, ampliamente utilizado por los teóricos de países occidentales para referirse a las áreas donde existe una determinada especialización, así como condiciones generales que la diferencian de otras regiones. También, los conceptos de región y territorio se han enriquecido por estudios de diversas disciplinas como la geografía, la sociología y la antropología social, que le brindan desde sus diferentes dimensiones un sólido soporte teórico (Storper, 1997).

Los nuevos enfoques analíticos, generados por diversos campos de estudio como la economía, la geografía y la sociología, convergen, mayormente, en la territorialidad como punto de interés común. Según sugiere Clemente Ruiz (2005), y siguiendo lo afirmado por Michael Storper (1997), estos enfoques tienen como característica fundamental, la consideración de las regiones como entes dinámicos, donde los actores, que en ellas convergen, pueden generar capacidades para modelar su propio desarrollo y realidad social; en este trabajo, ese proceso se considera como una capacidad reflexiva.

En consecuencia, la búsqueda del desarrollo, en las diversas regiones, ahora se sustenta en procesos de descentralización productiva, que a su vez le dan mayor importancia a la organización de los sistemas productivos locales. Para Francisco Albuquerque (1999), el territorio es contemplado como un recurso específico y un actor principal del desarrollo económico; esto enriquece la discusión sobre cuáles son los factores determinantes del desarrollo.

En los inicios de los años ochenta, el tema de la región era tratado como un resultado *más* de un proceso político-económico, no como una unidad fundamental de la vida social ni como un motor para su desarrollo, tal como se considera en el capitalismo contemporáneo, equivalente al mercado, al estado o las familias. Posteriormente, a mediados de los años ochenta, a raíz de la expansión de la actividad económica, el comercio global así como del flujo de las inversiones, el

crecimiento de ciertas regiones hizo notorio que ciertas especificidades de las naciones, en términos de intercambio de productos y desarrollo de tecnología, generaban un alto grado de especialización, la cual era vista como una forma de regionalización (Storper, 1997).

Uno de los primeros modelos que explicaban el desarrollo de las regiones, mencionadas anteriormente, fue el desarrollado por Piore y Sabel (1984), el cual centró su interés en la región noroeste y centro de Italia denominada “la tercera Italia”. Este modelo se derivó de un enfoque centrado en las externalidades manifiestas en la división del trabajo, en otras palabras, en la creación de redes de empresas flexibles y especializadas. Sin embargo, la escuela de pensamiento de la especialización flexible no desarrolló ningún lenguaje analítico que no sólo se redujera a tomar medidas sobre el precio de los salarios con tal de brindarle capacidad de sobrevivencia a largo plazo al sistema.

Por su parte, la escuela de pensamiento de California (Allen Scott, Michael Storper entre otros), surgida en el seno de la industria del vestido de Los Ángeles, centra su interés en conocer por qué los productores de bienes intermedios tienden a agruparse (*clúster*) en algunos lugares. El modelo California postula que ante la aglomeración surgen ventajas de interdependencia que pueden incrementarse, tales como: la flexibilidad, la minimización de riesgos y la especialización.

En Europa, sobre todo en Francia e Italia, se han desarrollado un enfoque alternativo, cuyo centro de atención es el entorno (*milieu*). El entorno es el contexto del desarrollo, que empodera y guía a los agentes de la innovación a ser capaces de innovar y coordinarse con otros agentes. El medio es descrito como un sistema de instituciones regionales, reglas y prácticas que orientan la innovación. De esta manera, el proceso de creación económica depende del desenvolvimiento de los agentes en el medio. Este : enfatiza que la evolución económica se fundamenta en la creación de conocimiento y recursos, los cuales no derivan de la existencia de actores racionales en el espacio, sino del contexto donde se desenvuelven; contexto que cuenta con sus propias bondades y especificidades.

Por otra parte, algunos economistas como Nelson, Winter, Dosi, Arthur, Soete, entre otros; estudiaron aquellos aspectos intangibles del territorio, o de una economía regional, que son la base de la innovación, la flexibilidad y de las aglomeraciones, para cualquiera de las industrias

con alta o baja tecnología. Al modelo teórico desarrollado se le llama “economía evolutiva” (Storper, 1997).

La economía evolutiva, a diferencia de la economía tradicional que parte de los postulados de escasez y de agentes racionales, toma en consideración la complejidad. Para el caso de los cambios tecnológicos, la teoría de la economía evolutiva enfatiza en que se debe centrar la atención en identificar aquellos mecanismos que proveen la selección, que generan la variación y establecen la auto-replicación de los bienes tecnológicos, partiendo del análisis de las interacciones entre los productores-beneficiarios y entre los beneficiarios-beneficiarios (puesto que se producen externalidades: *technology spillovers*).

Es así, que el crecimiento de las empresas puede comprenderse como un proceso de diversificación, en el cual un conjunto de rutinas particulares (*pathways*) son aplicadas a un mayor número de mercados. En otras palabras, aquellas empresas con un alto grado de comunicación e interdependencia con su región son las que ganarán mayor cuota de mercado y prosperarán (Storper, 1997).

A este respecto, Garofoli (1995) afirma, por su parte, que el paradigma teórico predominante, durante algún tiempo, fue el desarrollo polarizado, concentrado territorialmente, donde la organización del desarrollo se da de arriba hacia abajo. El sostenimiento de este paradigma se dio gracias a la expansión de la gran industria, sobre todo la localizada en grandes centros urbanos, haciendo uso de su infraestructura y generando ciertas innovaciones que permitieron la formación de economías externas y de escala. Sin embargo, en los últimos años se ha observado una incapacidad creciente de que este paradigma pueda explicar la redistribución de las actividades productivas y la existencia de pautas de desarrollo diferenciadas en territorios periféricos. En este sentido, los teóricos y estudiosos del desarrollo han sido atraídos hacia la dimensión territorial del desarrollo donde pueden observarse nuevas categorías que tienen que ver con el entorno y que representan las características culturales y sociales, así como el carácter histórico que generan las especificidades en cada una de las regiones.

Lo anterior nos lleva a un nuevo paradigma de desarrollo económico “desde abajo”, basado principalmente en el análisis territorial; para Garofoli (1995) este paradigma representa

“una agrupación de relaciones sociales, [y] es también el lugar donde la cultura local y otros rasgos locales no transferibles se han sedimentado. Es el lugar donde los hombres y las empresas establecen relaciones, donde las instituciones públicas y privadas intervienen para regular la sociedad. Representa el área de encuentro de las relaciones de mercado y de las formas de regulación social que determinan formas diferentes de organización de la producción y distintas capacidades innovadoras que conducen a una diversificación de los productos que se venden en el mercado, no sólo sobre la base del coste relativo de los factores” (Garofoli, 1995:57).

Dentro de esta discusión sobre desarrollo regional, en particular de la perspectiva de desarrollo de “abajo hacia arriba”, los enfoques basados en proximidad aportan un gran número de elementos teóricos sobre cómo se dan las dinámicas y los procesos de producción e innovación en los territorios. En este sentido, la proximidad, como lo afirma Torre (2014), es considerada la clave para la formación de redes individuales y empresariales que representan el éxito en los procesos de desarrollo regional, esto debido a que al acentuarse las relaciones entre el sistema de empresas y su entorno contribuyen frecuentemente a la existencia de economías externas; es por ello que las especificidades locales se basan principalmente en redes de empresas localizadas y también en las relaciones entre la estructura económica y su entorno.

Dado que en la presente investigación analizaremos los capitales intangibles como factores de reflexividad económica en el sistema productivo local, la instrumentación regional resulta central, debido a que genera la capacidad de identificar áreas homogéneas donde se observan *interdependencias no intercambiables*, las cuales, según Storper (1997), toman formas de convenciones, reglas informales y hábitos que coordinan a los actores económicos en condiciones de incertidumbre. Estas relaciones constituyen especificidades regionales que representan una nueva forma de escasez en el capitalismo moderno asimismo una forma de diferenciación geográfica, además que permiten analizar cómo esos intangibles se traducen en la capacidad de los territorios de ser reflexivos al modificar sus estructuras existentes para responder a nuevas necesidades o cambios en el entorno.

2.2 Desarrollo endógeno del territorio

El término desarrollo endógeno propagado y aceptado por los académicos, actores económicos y sociales a principios de la década de los 80. Según apunta Antonio Vázquez Barquero (2012), el término tiene como atractivo principal su utilidad para interpretar el proceso de desarrollo. La teoría de desarrollo endógeno argumenta que el desarrollo económico se produce como resultado de los procesos y mecanismos determinantes para la acumulación de capital como son la organización flexible de la producción, la difusión de la innovación, la dinámica urbana del territorio y el cambio y adaptación de las instituciones. Aun cuando estas fuerzas no son autónomas y se encuentran en una relación compleja y sistémica donde se afectan mutuamente, la fuerza central que da lugar a procesos de acumulación de capital, según ésta teoría, es la organización del sistema productivo, el cual reúne factores tanto materiales como inmateriales (Vázquez Barquero, 2010).

El desarrollo endógeno es definido según Vázquez Barquero (1999:32), “como un proceso de crecimiento y cambio estructural en el que lo social se integra con lo económico debido a que son los actores públicos y privados quienes toman las decisiones encaminadas a mejorar la competitividad de las regiones, resolver problemas locales y mejorar el bienestar de la sociedad”. Según el mismo autor, el desarrollo endógeno es un concepto complejo que trata de analizar el proceso de desarrollo desde diferentes perspectivas e identifica tres dimensiones. La dimensión económica que se caracteriza por la organización de la producción, que permite el uso eficiente de los factores productivos, buscando alcanzar las metas en productividad. Una segunda dimensión es la institucional donde los actores económicos y sociales crean una compleja red de relaciones, esta dimensión incorpora los valores sociales y culturales en el proceso de desarrollo. La última dimensión, considerada por este enfoque, es la dimensión política que está instrumentada por las iniciativas locales que dirigen la creación de un ambiente local y estimula la producción (Vázquez Barquero, 2010).

Para Garofoli (1995:57), el desarrollo endógeno “representa la capacidad del sistema para transformar el sistema socioeconómico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras la habilidad para innovar a nivel local.”

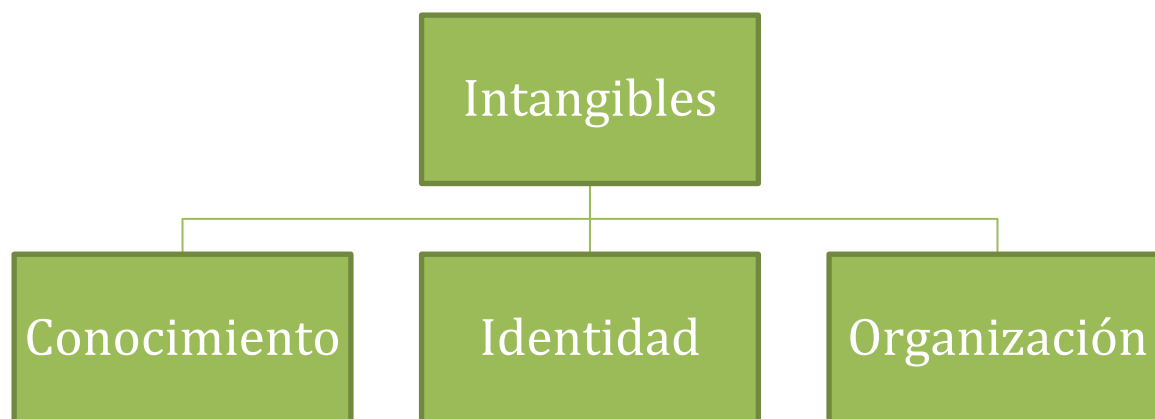
Por su parte Ruíz Durán (2005) afirma que un rasgo característico de los procesos de desarrollo endógeno es la capacidad de autogobierno de los procesos de transformación de la estructura económica local. El autor concluye “que esta nueva interpretación teórica del desarrollo económico territorial está basada en el supuesto de que los principales factores del desarrollo regional son ante todo inmóviles, semejantes a la infraestructura física, la cualificación y la capacidad productiva de su fuerza de trabajo, la estructura sectorial, el conocimiento, y el nivel organizativo local, las estructuras sociales e instituciones locales” (Ruíz, 2005).

Tomando en cuenta lo anterior respecto a la teoría de desarrollo endógeno y de acuerdo con lo señalado por Ruíz (2005), así como, lo apuntado con Boisier (2005), Garofoli (1995) y Vázquez Barquero (2010), para la presente investigación el desarrollo endógeno se manifiesta en el territorio como un proceso observable en tres planos. El primero de ellos es una creciente autonomía del territorio para tomar sus propias opciones de desarrollo y formas de organización; el segundo una capacidad de generar innovaciones que provoquen cambios estructurales; finalmente, el tercero, la existencia de una identidad que asocia al ser colectivo con el territorio.

Para Boisier (2002) el desarrollo endógeno es entendido como una propiedad emergente del sistema territorial que cuenta con un elevado inventario de capitales intangibles. Los capitales intangibles son el inventario de recursos no materiales que operan como causantes del desarrollo; y, por tanto, para ésta propuesta, el análisis sobre el modelo de productividad y competitividad se considera como un modelo basado en procesos sistémicos de relaciones, donde toman un papel relevante los actores locales y la intangibilidad, dentro de la denominada sociedad del conocimiento; sin dejarse de lado la identidad, ya que el sentido de pertenencia territorial se presenta como un factor importante para movilizar el resto de los recursos.

De los intangibles que operan en el territorio para esta propuesta se propone una clasificación en tres grupos, a saber, conocimiento, identidad territorial y organización.

Figura 2.1 Intangibles



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de lo anterior, se considera a la reflexividad económica como el resultado en el sistema local de esos intangibles en aplicación. Por ello, es el siguiente aspecto teórico que se expone.

2.3 Reflexividad Económica

No contrapuesto con lo anterior, y derivado también de esta visión heterodoxa de la economía, Storper (1997:27), observa el transcurso económico como relaciones sociales de conversación y coordinación donde los sujetos son los seres humanos reflexivos; y sobre esa base la acumulación de capital no está cimentada en la acumulación de activos materiales, sino de activos relacionales. En este enfoque, los actores reflexivos guían la dinámica de desarrollo y, con ello, se reconoce la capacidad de los actores inmersos en el capitalismo moderno de modelar su evolución económica; lo cual significa un salto a la reflexividad económica.

La reflexividad económica representa una capacidad, que puede ser, tanto individual como colectiva para aprender y desarrollar conocimientos. Esta reflexividad se deriva de la posibilidad que tienen los actores de observar y mejorar la funcionalidad de sus ambientes, así mismo va más allá de anticiparse oportunamente a las acciones de otros. La reflexividad económica implica, para esta propuesta, una evolución en las estructuras de diferentes formas, sobre todo en la organización productiva y los marcos institucionales, que al ser ciertos grupos los que están

interesados en reorganizar dichos entornos, puede representar el desarrollo de la capacidad de innovación del sistema de organización territorial (Storper, 1997:30).

Asimismo, la reflexividad económica explica que las regiones son espacios geográficos donde se realizan importantes intercambios de información, conocimiento, bienes y servicios, pero que a su vez se rearticula, por medio del aprendizaje. El aprendizaje es el resultado competitivo del aumento de reflexividad, y aquellas empresas o regiones que pueden aprender con mayor rapidez se convierten en más competitivas que otras (Storper, 1997:32). Las dimensiones que integran la reflexividad económica representan los factores determinantes en esta propuesta para explicar la evolución del sistema productivo local observando cómo operan los procesos cognitivos y las relaciones de coordinación.

En el caso específico de nuestro objeto de estudio, el conocimiento se entiende como la especialización e innovación incremental arraigada al sistema, la organización en los procesos que se están implementando para la transferencia de conocimiento y la identidad la que estila en torno a su vocación productiva y sus características organizativas derivadas de la identidad menonita de los actores (ver Figura 2.2).

Figura 2.2 Relación de las dimensiones



Fuente: Elaboración propia con base en Storper (1997).

Las disparidades entre las regiones y crisis que enfrentan los territorios obligan al establecimiento de un diálogo en el territorio y entre los grupos sociales, esto para dar respuesta a

las crisis y los retos que se enfrenta por el deterioro de los territorios. Estos diálogos generan una visión del desarrollo más comunitaria y la formación de espacios comunes para el desarrollo. La evolución de estas conversaciones lleva a procesos de mayor complejidad social. El proceso de aprendizaje colectivo genera comunidades con un vocabulario común construido a través del tiempo. Las comunidades producen una agenda (entendida como un conjunto de acuerdos y actividades previstas para un tiempo determinado que les facilite el logro de sus fines), más centrada en problemas comunes y en el bienestar local (Ruiz, 2005), que facilita la generación de un modelo y objetivos de desarrollo compartidos en un territorio concreto.

Este proceso de reflexión colectiva genera un complejo proceso económico, donde las comunidades responden de manera diferenciada ante los cambios del modelo de producción o de las políticas de gobierno, con una evidente ventaja, según apunta Ruiz (2005), de las comunidades que tiene un proceso de diálogo más intenso sobre aquellas que tienen un diálogo fragmentado. Por lo tanto que el factor determinante para el proceso de desarrollo es el grado de reflexión que tengan las comunidades sobre su propio modelo de desarrollo.

Como se señaló con anterioridad, y es observable también en las comunidades reflexivas, los mecanismos de desarrollo no son autónomos y la acumulación de capital y el incremento de la productividad se afectan mutuamente, así son influenciados por la organización de la producción y la difusión del conocimiento.

A partir de lo anterior, el *capital relacionales* un concepto relevante para este trabajo ya que permite entender la importancia que adquieren los aspectos institucionales y los vínculos sociales en el territorio, los cuales se materializan por medio de las redes existentes. Según Storper (1997), la dotación de un territorio consiste en activos físicos y relacionales, mediante los cuales se determina la organización del sistema productivo. El origen de los activos relacionales es diferenciado, y dependen de factores cognitivos, informativos y culturales que vinculan a los agentes en el territorio; lo cual crea una compleja red, que al generar reflexividad es considerada como una ventaja relacional. Este capital podría verse como la infraestructura para el diálogo reflexivo.

En el corredor Cuauhtémoc-Rubio se observan vínculos entre la diversidad de agentes, que tiene orígenes familiares, comerciales, religiosos, entre otros, considerados, en ésta propuesta

como activos relacionales presentes en el territorio. En este sentido, se rescatan los factores sociales, históricos y culturales en la construcción del desarrollo socioeconómico.

Los elementos teóricos anteriores se manifiestan en formas específicas y diferenciadas de organización de la producción en el territorio o sistema productivo local particulares.

2.4 La organización territorial de la producción

Según Vázquez Barquero (2010) la organización de la producción es considerada como un mecanismo que determina el proceso desarrollo económico. El mal funcionamiento de la organización de la producción afecta y debilita la capacidad de otras fuerzas de desarrollo limitando el impacto en el crecimiento y productividad.

A raíz del cambio en el modelo fordista, la organización de los espacios industriales adquirió diversas connotaciones, sobre todo si se analiza desde una perspectiva integral de sus capacidades competitivas. Las teorías clásicas sobre ventajas competitivas -factor importante que determina la competitividad regional- sostienen que las capacidades de los territorios están determinadas por el inventario de recursos naturales y capitales físicos. No obstante, los estudios realizados en la década de los noventa, además de la investigación empírica, destacan el poder de los recursos intangibles como factor de mayor relevancia (Porter, 1991, Scott, 1998). De igual forma, Dunning (2001) sostiene que la principal fuente de riqueza ha cambiado de recursos naturales, sobre bienes tangibles creados como edificios y maquinaria, a bienes intangibles creados como conocimiento e información de cualquier tipo; estos se encuentran enmarcados en los seres humanos y en las organizaciones.

El conocimiento como intangible, para la presente propuesta, toma un papel central debido a que éste es territorialmente localizado y generado por el aprendizaje colectivo, mediante el cual una comunidad de personas adquiere las nociones necesarias para participar en procesos de acción colectiva que dan orden a la forma de producción (Ruíz, 2005). Es por ello que el conocimiento es el eje central de la globalización como factor determinante para influir localmente, factor que puede generar la reestructuración productiva de los territorios para impactar de forma positiva en el desarrollo de las localidades. Para Castells y Cardoso (2005) la transformación social del mundo en las últimas décadas está asociada con el paradigma del

cambio tecnológico, sosteniendo que la tecnología no determina la sociedad, sino que es la sociedad misma, y es la sociedad quien al usar la tecnología le da forma según sus necesidades.

Ya para Schumpeter (1934), la innovación es el factor clave que explica tanto la organización espacial de la producción como el desarrollo económico. Por su parte, North (1990) señala que las instituciones son también importantes. Sin embargo, Vázquez Barquero (2010) apunta que desde una perspectiva del mecanismo de acumulación de capital son importantes factores como las innovaciones en el sistema de comunicación y transportes; no obstante, este autor enfatiza, como mecanismo para incrementar la productividad, la introducción y difusión del conocimiento ya que estimula el crecimiento económico y el cambio estructural. En otras palabras, el conocimiento representa un pilar del desarrollo y de él depende la capacidad de innovación.

Cuando el sistema productivo está organizado en redes, el intercambio de conocimiento y tecnología se hace más fácil y es un resultado de las relaciones formales e informales de los actores dentro del territorio. La innovación en los territorios, entendida ésta como un proceso colectivo de aprendizaje, tiene una alta relevancia para la competitividad, esto se refiere a la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación nuevo o mejorado o distribución y proceso o un nuevo método de servicio (Heidenreich, 2004).

Por otra parte, Storper (2013) afirma que en este proceso de aprendizaje colectivo existe una interacción complementaria entre lo local y la globalización debido a que la información, tecnología y habilidades circulan más fácilmente en el espacio global. El conocimiento y el territorio se articulan de manera compleja, de esta forma se puede decir que más que vivir en una economía del conocimiento, nos encontramos en una economía del aprendizaje, donde la innovación se entiende como un proceso del aprender, proceso que es social y territorialmente integrado, así como cultural e institucionalmente contextualizado (Lundvall, 2005). Aquí nos acercamos de nuevo al concepto de reflexividad como proceso de aplicación del conocimiento.

Aspectos importantes, señalados por Vázquez Barquero (2010), son la existencia de continuas oleadas de innovación, la integración de los mercados y el progresivo cambio en la organización de la producción, que han creado una variedad de sistemas productivos locales,

sometidos a ciclos de vida con diferentes sendas y capacidades de desarrollo. En este sentido, los sistemas productivos locales son eficientes formas de la organización espacial de la producción y surgen de manera espontánea como respuesta a los cambios en la competencia del mercado. Como ya señalamos estos SPL se encuentran en constante transformación, continuamente adaptándose a los cambios en el ambiente empresarial, sobre la reestructuración productiva y el cambio estructural.

Para Garofoli (1995), las especificidades locales se basan en redes de empresas localizadas y también en las relaciones específicas entre la estructura económica y el entorno local. La formación y expansión de redes así como la interacción de las empresas con los actores locales permiten al sistema productivo generar economías reduciendo los costos de transacción y con ello incrementando la productividad. Dicho de otra forma, las relaciones entre el sistema de unidades productivas y el entorno se acentúan, constituyendo el fundamento de la existencia frecuente de economías externas para las empresas, pero internas al área (Garofoli, 1995).

Siguiendo a Garofoli (1995), al buscar un modelo analítico sobre el modelo espacial de la producción, en términos generales, es posible perfilar las características de la organización territorial combinando de diferentes maneras las unidades principales del análisis como son economías internas y externas, de escala y de aglomeración. Las diversas unidades productivas presentan esquemas de diferenciación no solamente en el *output* que producen sino además en términos de su estructura interna y sus relaciones con un entorno económico amplio. Todo esto, no solamente significa que estamos en presencia de una pluralidad de modelos locales de desarrollo sino también indica que no existen modelos predeterminados del desarrollo; en otros términos, que no pueden establecerse leyes generales de transformación. En síntesis, “estas posibilidades se definen, en realidad, y se realizan únicamente cuando se constituyen en la forma de sistemas institucionales y tecnológicos, específicos, histórica y geográficamente” (Garofoli, 1995); es decir, es posible afirmar que no se puede hablar de estructuras definidas en la organización de la producción,

Entre los factores que afectan las posibilidades de organización de la producción podríamos incluir, por ejemplo, el siguiente conjunto de variables (Garofoli, 1995):

- La estructura económica y la organización productiva (el grado de especialización/ diversificación de la economía local, tamaño de plantas, existencia o ausencia de ligazones de producción local entre las empresas).
- Los sistemas tecnológicos (modalidades de introducción y difusión de innovación).
- El mercado laboral y las relaciones industriales (estructura del empleo, procedencia de los trabajadores, formación profesional).
- Los actores sociales y la estructura social (empresas locales vs empresas externas, estructura social y predominio de relaciones productivas previas, reproducción de habilidades y capacidades empresariales, de gestión, de cultura y normas).
- La estructura de mercado y de las formas de competencia.
- El sistema de información.
- Las instituciones de regulación.

Sumando a esta lista, y para la presente propuesta, se incluye la identidad, debido a que observamos en el territorio un proceso de construcción de valores a raíz del origen de los fundadores del Corredor (menonitas). Sería vista la identidad como un proceso construido socialmente a partir de las interacciones simbólicas y culturales desplegadas entre individuos y grupos sociales (Torres, 2008: 54); la cuales funcionan como factores de una sociedad y actúan para que los individuos que la conforman puedan cimentar su sentido de pertenencia a la misma. Un elemento crucial, de acuerdo con Torres (2008), es que de la identidad no es algo dado de una vez y para siempre, sino que es un proceso social de permanente reconfiguración.

Se trata de un conjunto de símbolos interrelacionados íntimamente, sustentado en el consenso social, en una cultura autentica, singular y diferenciada y en la identificación de los individuos de su colectividad; a partir de un discurso social común compartido entre los individuos del grupo, así como la reivindicación de la igualdad y de la diferencia u otredad.

Dado lo anterior, en este trabajo se identifican rasgos culturales propios de una región, en donde los mismos integrantes de la colectividad poseen un sentimiento de pertenencia e identificación de rasgos simbólicos-culturales.

Gilberto Giménez (2000) al sintetizar y retomar a varios autores -entre los que destacan Bourdieu, Jean Claude Abric y Habermas- argumenta que la identidad es el lado subjetivo de la

cultura distintivamente internalizado como *habitus* o como representaciones sociales por los actores sociales. Es decir, continua el autor, la identidad constituye una unidad distinguible percibida y reconocida en el marco de la interacción y de la comunicación, por un interlocutor o por el otro, implicando ello, una “intersubjetividad lingüística”.

Según Castells (1999) el proceso de construcción social de identidades colectivas estaría marcado por las relaciones de poder, lo que da origen a tres formas distintas de identidad colectiva: la identidad legitimadora, la identidad de resistencia, y la identidad proyecto.

Por otro lado, Larraín (1996), distingue tres concepciones de la identidad: la constructivista, que da una importancia clave al discurso y a cómo ellos crean sujetos; la esencialista, que la considera un hecho acabado, un conjunto ya establecido de experiencias comunes y de valores compartidos que se constituyó en el pasado; y la histórico-estructural que la define como un proceso en permanente construcción contextual.

En este sentido, al analizar la reflexividad económica en el corredor Cuauhtémoc-Rubio, la identidad de proyecto de Castells y la histórico-estructural de Larraín, representan el marco de referencia conceptual de esta propuesta, para entender la construcción de la identidad colectiva en el territorio.

Cabe destacar que existen distintas modalidades de identidad, tales como las de las personas, de nacionalidad, de etnia, de clase, de grupo social, de localidad, de pertenencia religiosa y específicamente de identidad regional; para fines de esta investigación haremos énfasis a la identidad regional o territorial, construida a partir de la de proyecto (Castells, 1999) y de la histórico-cultural (Larraín, 1996) por considerárseles centrales en la definición de la senda de desarrollo definida por un colectivo en el territorio. En este orden, es preciso señalar los rasgos identitarios de una colectividad.

Torres (2008: 55) sugiere que entre los rasgos de pertenencia destacan: una determinada cosmovisión del mundo, una historia y un patrimonio cultural y material comunes; además de un cúmulo de valores, formas de convivencia, instituciones, mitos, costumbres, tradiciones, expectativas reciprocas, creencias, normas formales e informales, comportamientos, expresiones artísticas y folklóricas, ideas, saberes, conocimientos, actitudes e ideologías compartidos por una comunidad y por sus miembros.

La identidad regional o territorial puede ser compleja y basarse en un patrimonio cultural pasado o presente. En otros términos, la identidad regional se relaciona ampliamente con el concepto de región socio cultural, definido por Bonfil Batalla (1973) como la expresión espacial de un proceso histórico específico, donde los agentes y actores sociales asentados en un territorio comparten un pasado común, un conjunto de valores relativamente homogéneos, problemáticas y desafíos similares que estructuran formas de convivencia y prácticas sociales singulares y específicas.

La identidad territorial, por tanto, se refiere a una vinculación y apego estrecho entre los individuos y grupos sociales a un territorio y a espacios culturales como lo familiar, lo ideológico, lo étnico, lo institucional, lo religioso y lo artístico. En este sentido, Torres (2008) afirma que estas dimensiones culturales crean sentimientos de fervor, reconocimiento, orgullo, lealtad, y de defensa y reafirmación de lo regional, regidos por la diversidad o pluralidad, la memoria colectiva e histórica y el patrimonio cultural y material arquitectónico.

Finalmente, Michael Bassand (1992: 2013:59) advierte que la identidad territorial “es un proceso cultural que consiste en la imagen o representación que los individuos y los grupos de una región moldean en sus relaciones con otros territorios, a partir de un medio natural, una actividad económica determinada, una historia, un patrimonio cultural pasado o presente, un proyecto de futuro o la combinación de todos esos factores. Estos factores pueden erigirse como emblemas que abonan en la distinguibilidad del territorio”.

2.5 Cultura empresarial

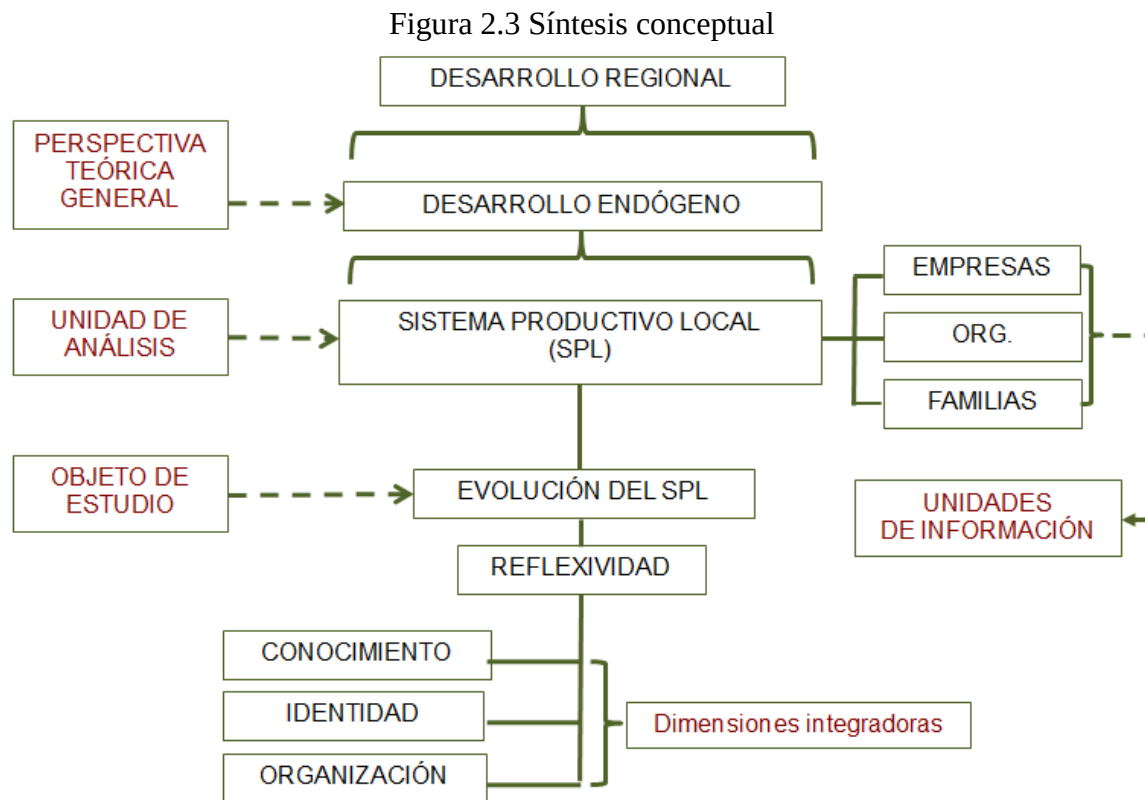
La cultura empresarial es una expresión para asignar un determinado término de cultura al ámbito restringido de la empresa, la conceptualización se torna complicada tomando en cuenta la diversidad de significados del término cultura.

De acuerdo con Gómez (2009) la expresión de cultura empresarial se refiere implícitamente a una empresa económica con carácter de privada, lo cual nos llevaría a considerar como sinónimos de ésta a la cultura organizacional, cultura corporativa o cultura de negocios. Las diversas expresiones de la cultura empresarial se refieren a aspectos como las normas, valores y hábitos de sus integrantes.

Diversos estudios (Cantillo, 2011; Vargas, 2007) plantean que la cultura empresarial comprende las reglas y normas de la conducta profesional de los integrantes de las empresas, la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones y el comportamiento competitivo de la empresa. Es decir, cada firma tiene su propia cultura que la va a diferenciar de las otras.

Dado lo anterior, Hellriegel y Slocum (2004: 378) aseguran que la cultura empresarial es un fenómeno mucho más extenso pues incorpora “un complejo de expectativas, ideas, valores, y creencias compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”, reforzando con esto lo expuesto por Robbins (2005) quien considera que la cultura de la empresa se conoce, vive y evoluciona a la par de la misma empresa.

A manera de síntesis de lo expuesto en el presente capítulo se expone la figura 2.3



Fuente: Adaptado de Pedraza 2010, con información propia.

III. MARCO CONTEXTUAL

El presente apartado tiene dos objetivos principales, primero ofrecer un análisis sobre el contexto en cual se encuentra inmerso el sistema productivo Cuauhtémoc-Rubio, explicando cómo se ha dado la reestructuración productiva de este corredor a través del tiempo; y como segundo objetivo, caracterizar a los actores del sistema productivo local, quienes se encuentran inmersos en la especificidad económica de la cultura menonita.

La organización del apartado parte de describir la dinámica productiva del estado de Chihuahua y la forma en que la misma se ha adaptado a los retos y oportunidades que ofrece la apertura de los mercados. Enseguida se describe la región de estudio, con respecto a su dinámica demográfica y económica, continuando con su ubicación y composición de los actores en el corredor; se concluye con una descripción de algunos aspectos del perfil de los actores en términos de su origen étnico y sus costumbres, propios de la cultura menonita que principalmente está influyendo en la dinámica de organización económica de la región.

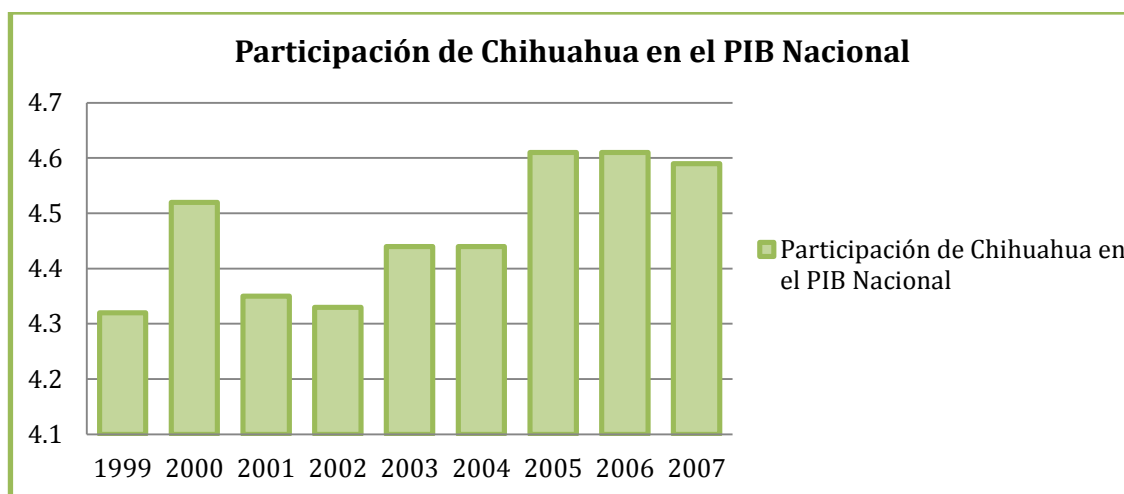
3.1 Descripción de la dinámica productiva estatal

En las últimas dos décadas el estado de Chihuahua se ha constituido como una entidad de significativo liderazgo en términos del crecimiento y desarrollo en México. Esto debido a su posición privilegiada, por la apertura de los mercados y su posición geográfica estratégica. El estado cuenta con una población aproximada de 3.4 millones de habitantes; con dos ciudades grandes que son Chihuahua y Ciudad Juárez; así como varias ciudades medias distribuidas en diversos lugares de los 247,514 km² de extensión territorial con que cuenta el estado. Según datos del Censo Económico realizado en el 2009, el estado contaba con 89,304 unidades económicas, las cuales empleaban, para ese año, a 786,758 personas, que representan el 3.9% del total del personal ocupado en el país.

El dinamismo de la economía en Chihuahua se ha visto reflejado en la participación que tiene el estado en el Producto Interno Bruto Nacional que desde el año de 1993 se ha visto incrementada de manera sustantiva, encontrando su punto álgido en el año 2000 al alcanzar una participación de 4.52 % en el PIB del país. Posterior a eso, el estado se ha visto afectado por las recesiones económicas de Estados Unidos en el año 2001 y 2008; sin embargo, posterior a las

recesiones se observa una vigorosa recuperación de la economía, que le ha permitido, de nueva cuenta, incrementar su participación en la economía nacional.

Gráfico 3.1 Participación de Chihuahua en el PIB nacional



Fuente: Centro Estatal de Información Estratégica del Gobierno del Estado de Chihuahua.

El estado de Chihuahua posee una economía diversificada, destacando el sector comercial, la industria manufacturera y los transportes por su contribución al PIB estatal y por crecer a mayores tasas que las de la economía estatal. En el caso de la industria manufacturera, ésta experimentó un auge importante entre 1993 y 2000, sufriendo una severa contracción en el año 2001 y 2002, e iniciando una recuperación sostenida en el 2004 y hasta el 2008, donde sufre otra contracción. La industria manufacturera tiene un papel significativo debido a que contribuye con un importante número de empleos, con efecto multiplicador en otros sectores.

Cuadro 3.1 Distribución del PIB del estado de Chihuahua

División de Actividad Económica	1993 2007	
Agricultura	7.9 %	6.1 %
Minería	0.9 %	0.9 %
Industria manufacturera	19.7 %	18.6 %
Construcción	3.6 %	3.5 %
Electricidad, gas y agua	0.9 %	0.9 %

Comercio, Restaurantes y hoteles	29.3 %	32.4 %
Transporte, almacenaje y comunicaciones	7.6 %	13.2 %
Servicios financieros	13.9 %	11.9 %
Servicios comunales	18.0 %	12.7 %

Fuente: Centro Estatal de Información Estratégica del Gobierno del Estado de Chihuahua.

Para identificar cuáles son los sectores pilares de la economía se aplicaron dos técnicas análisis regional, la técnica de Índice de Especialización Local, también llamada Cocientes de Localización que nos permite detectar los sectores en los que la economía bajo estudio se encuentra especializada respecto al resto del país a partir de la variable Producto Interno Bruto Estatal, el resultado es que en 2003 el estado se había especializado en los sectores de Agricultura e industria manufacturera, mientras que en el año 2007 dicha especialización se había ampliado al comercio.

Un segundo procedimiento consistió en la realización de un análisis a través de la aplicación de la técnica cambio y participación; una de las técnicas más utilizadas en el ámbito de la economía regional, la cual permite conocer las causas del crecimiento económico de la región, descomponiéndolo en tres factores, participación nacional que indica cuál hubiera sido el crecimiento de la economía si hubiera crecido a nivel nacional; crecimiento estructural que explica el crecimiento diferenciado entre la región y el país; y el cambio competitivo que indica cuáles son las actividades favorecidas. En el caso del estado de Chihuahua se encontraron como sectores de alto dinamismo la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca (manzana, nuez, chile, lácteos y carnes), la manufactura y el comercio.

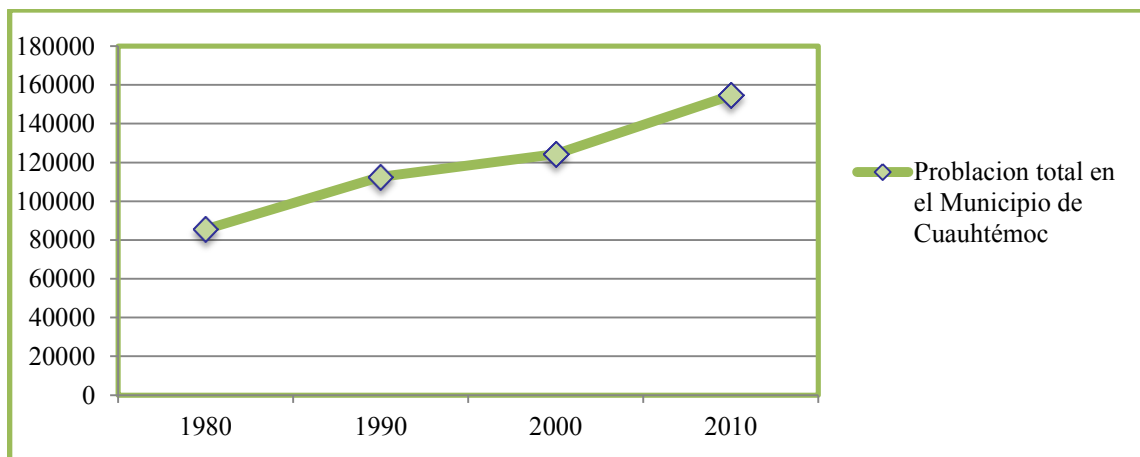
Como factores determinantes del dinamismo económico del estado de Chihuahua podemos ubicar como principal fuente de recursos a la Inversión Extranjera Directa (IED), debido a que en los últimos años la captación de IED ha alcanzado niveles históricos, impactando el aparato productivo estatal, según datos oficiales de la Secretaría de Economía estatal en los últimos 20 años se ha mantenido en los primeros lugares de IED a nivel nacional superado solo por el Distrito Federal y Nuevo León.

3.2 Descripción de la región de estudio

La región de estudio se encuentra ubicada en el Municipio de Cuauhtémoc, teniendo como base la ciudad con el mismo nombre, fundada en 1922. El municipio surge a raíz a la llegada de los menonitas grupo étnico procedente de Canadá, quienes convirtieron las llanuras de la región en una importante zona agrícola. La ubicación estratégica del Municipio de Cuauhtémoc, como puerta de entrada a la región noroeste del estado y de la región de la sierra Tarahumara le ha permitido consolidarse como un importante centro comercial y de servicios.

La población de Cuauhtémoc fue elevada a la categoría de ciudad en 1948, y en 1970 ocupaba ya el quinto lugar como ciudad del estado. En la actualidad ocupa el tercer lugar en importancia demográfica en el estado, sólo detrás de Ciudad Juárez y Chihuahua con una población al 2010 de 154,639 habitantes, es la segunda urbe con mayor crecimiento poblacional. El crecimiento demográfico puede explicarse debido al aumento en la oferta de empleo, generada por el crecimiento de los sectores de la industria láctea, metal-mecánica, además de una significativa intensificación de la actividad frutícola y la actividad ganadera tradicional.

Gráfico 3.2 Población total en el Municipio de Cuauhtémoc

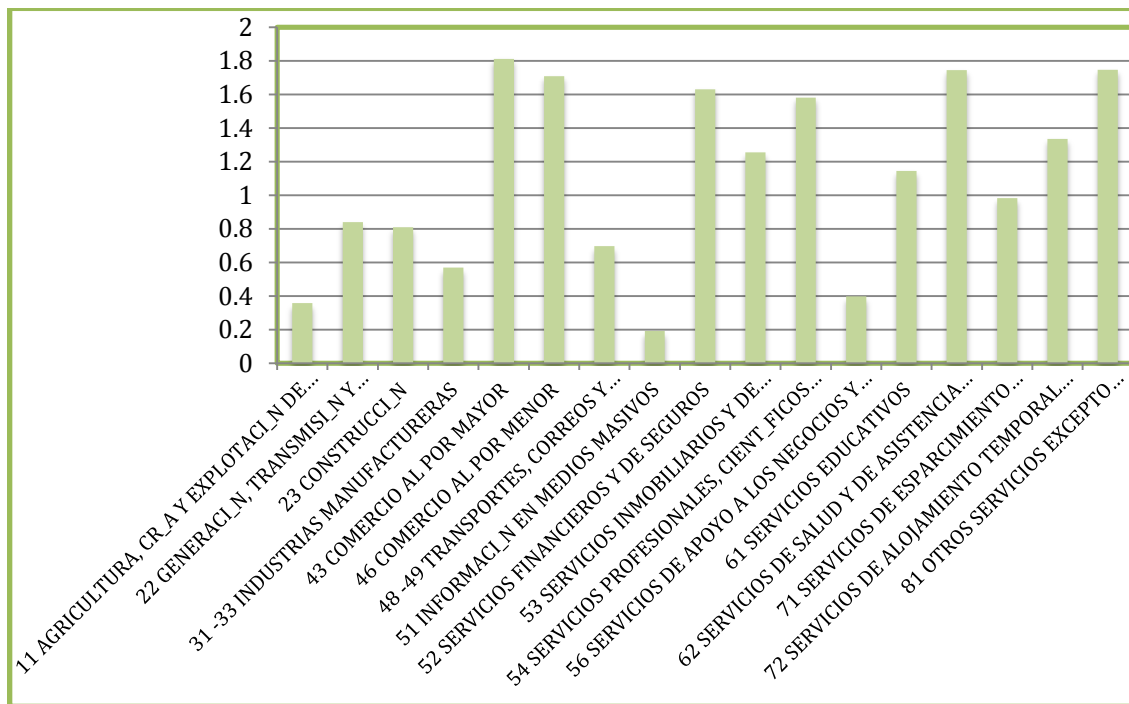


Fuente: Censo de Población y Vivienda, (INEGI, 2010).

Cabe destacar que según el Comité de Competitividad del Estado de Chihuahua después del 2008 la región se convirtió en el segundo generador de empleo en el estado de Chihuahua, sólo por detrás de la región fronteriza de Ciudad Juárez.

La región posee una economía diversificada, con varios sectores en crecimiento que son los motores de la economía de la región, sustentada en las actividades agrícolas, industriales, comerciales y de servicios, destaca la actividad frutícola al aportar el 60% de la manzana que se produce en el país.¹

Gráfico 3.3 Coeficiente de localización por sector en el municipio de Cuauhtémoc 2009



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Censos Económicos.

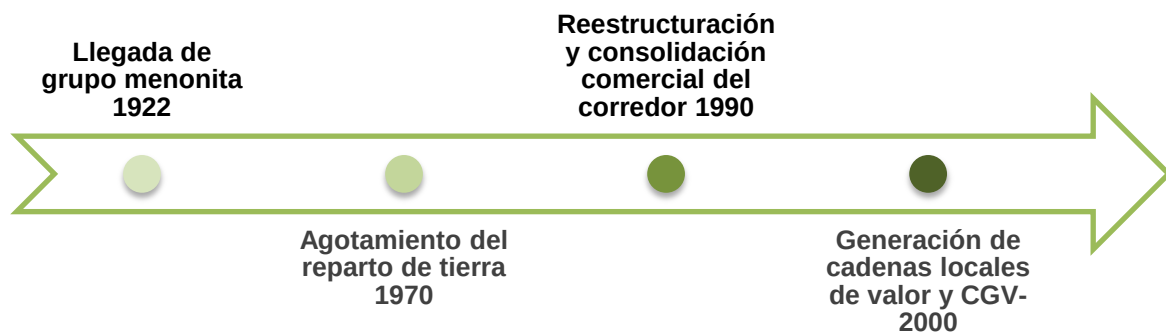
3.3 Composición del corredor Cuauhtémoc- Rubio

El corredor Cuauhtémoc-Rubio está conformado por aproximadamente 490 empresas en su mayoría a pie de carretera, a lo largo de 30 kilómetros entre la Ciudad de Cuauhtémoc y la comunidad de Álvaro Obregón (Rubio), con participación principalmente de inversionistas autóctonos menonitas y de un grupo de mestizos. Estas empresas están dedicadas principalmente al comercio, la producción láctea y derivados así como a actividades de manufactura.

¹ Se calculó el índice de localización debido a que éste permite detectar en qué sectores se especializa una economía regional con respecto al estado, cuando el indicador es mayor o cercano a uno se considera que la región tiene especialización en dicha área. Se utilizaron datos de población ocupada total de los censos económicos 2009 de INEGI.

El corredor, en su primera etapa de formación, responde a la lógica de las áreas industriales de carretera. Sin embargo, en la década de los setentas, generado por el agotamiento del reparto de tierras entre las nuevas generaciones de menonitas, se ven obligados a buscar nuevos procesos productivos, de esta manera se intensifica la actividad tradicional de la producción de queso y venta y reparación de maquinaria agrícola, el crecimiento de estas dos actividades son producto de las relaciones sociales existentes en la comunidad menonita, agrícola y ganadera por tradición.

Figura 3.1 Evolución menonita en la región



Fuente: Elaboración propia con base en investigación documental.

3.4 Descripción de los actores

En el corredor, considerado como sistema productivo, podemos identificar principalmente tres clases de actores: empresas, organizaciones y familias, todos ellos (constituidos o inmersos) en la comunidad menonita y sus costumbres. Por ello, la evolución del corredor se encuentra directamente relacionada con decisiones y capacidades generadas por esta comunidad.

El origen de los menonitas se remonta al año de 1117, cuando en Lyon, Francia un grupo de creyentes reformistas se unieron a Petrus Waldnus quien rechazaba la doctrina religiosa del purgatorio, fue este mismo personaje quien les enseñó las doctrinas del Nuevo Testamento. El grupo fue conocido con diferentes nombres y aunque fueron expulsados de la iglesia católica por el Papa en 1134 siguieron transmitiendo sus creencias y cultos por generaciones.

A mediados del siglo XV los grupos se dividieron en varios gremios que fueron conocidos como "comunidades silenciosas" o "comunidades de la cruz", las cuales estaban distribuidas en varios países de Europa. En el siglo XVI las condiciones generadas por estos movimientos

protestantes originan sectas pacifistas radicales a los cuales pertenece el anabautismo² que surge principalmente en Suiza, Alemania y Holanda.

El nombre menonita deriva del sacerdote católico Menno Simons que rompe con la tradición de la iglesia católica romana y se convierte en líder de un número de pacifistas anabautistas, defendiendo una teología que enfatiza el pacifismo y la hermandad de Cristo. De la idea pacifista deriva que sólo Dios decide cuando alguien muere, reusando el servicio militar, la lealtad a los reyes y considerando como única vía para el pacifismo el vivir en una colonia aislada con autonomía y control de su religión y su destino cultural (Stoddard, 2005).

La defensa estricta de su interpretación teológica origina constantes asentamientos y migraciones de las colonias menonitas en la búsqueda de su autonomía, los principales fueron en Prusia, posteriormente a Rusia invitados por Catalina II que posterior a su muerte fueron abolidos los privilegios de autonomía con los que contaba la comunidad menonita lo que generó que fueran perseguidos.

El gobierno británico, enterado de la situación por la que atravesaban, les ofreció tierras en Canadá para establecerse, garantizándoles libertad para organizarse social y religiosamente, además de pagarles los gastos de transporte. Se firmaron los convenios y entre 1871 y 1880; así 15,000 individuos emigraron al continente americano estableciéndose finalmente en Manitoba en 1874. El gobierno canadiense, en el marco del convenio, había aceptado originalmente respetar su tradicional sistema de educación; es decir, con el uso del idioma alemán, pero al finalizar la primera guerra mundial pretendió obligarlos al uso del inglés como idioma dentro de los programas escolares. Los viejos colonos protestaron ante tal violación al contrato original; ante la actitud renuente del gobierno canadiense optaron por emigrar, principalmente, al norte de México. De esta manera, los primeros colonos menonitas arribaron a México el 8 de Marzo de 1922, llegando en búsqueda de una libertad religiosa, bajo la convicción de vivir como un grupo aislado, libre de la influencia directa del mundo.

En los últimos cuarenta años se ha observado una serie de cambios dentro de la comunidad menonita; durante estas décadas la comunidad ha logrado un gran desarrollo. Lo que trajo consigo la adopción de nuevas ideas; principalmente, en lo referente a actividades económicas, que repercuten en el estilo de vida de muchas de estas familias.

² Religión profesada por la comunidad menonita

Los grupos menonitas de México hablan el dialecto denominado *plautdietsch*, cuyo significado es “alemán plano” o “alemán bajo” y que tiene su origen en el norte de Alemania y el noreste de Holanda, región con características geográficas planas.

Es preciso señalar que para la lectura y escritura de los grupos menonitas mexicanos se utiliza el “alemán alto” (idioma oficial en Alemania); sin embargo, entre los grupos menonitas, esta lengua carece de palabras nuevas o derivaciones de inglés y francés como el que prevalece en Alemania. Por otro lado, el *plautdietsch* se ha ido mezclando con una gran cantidad de palabras de origen castellano e inglés.

Con respecto a la educación, ésta es fundamental para la comunidad menonita. En las escuelas se tiene como base la enseñanza de la lectura y escritura a través del *Fibel* que es un libro tradicional menonita que contiene principalmente la enseñanza del catecismo y la biblia. La enseñanza del trabajo recae en los padres con los hijos de manera directa. En cada campo³ menonita existe una escuela típica atendida por un solo maestro responsable de la enseñanza de todos los niños que a ella acuden, en caso de que el grupo de niños sea numeroso la responsabilidad se comparte con un segundo profesor.

Años atrás los maestros no recibían una preparación formal acorde a las actividades a desempeñar frente a grupo; actualmente, la comunidad menonita a través de un Consejo Especial ha promovido la profesionalización de los maestros para atender a los niños de manera eficiente. Sin embargo, para muchos padres de familia, los cambios en la estructura escolar ha evolucionado de manera lenta. Por esa razón, en algunas iglesias más progresistas, se ha permitido la implementación de escuelas con un currículum más amplio con profesores más especializados. Es preciso indicar que las escuelas regulares atienden a niñas hasta los 12 años de edad y varones de hasta 13 años; por ello, el Consejo Especial ha promovido complementar la educación de los jóvenes con clases nocturnas.

La principal actividad económica de los grupos menonitas, a su llegada a México, era la agricultura de diversos granos y semillas; sin embargo, con el paso del tiempo, se desarrolló, también, la mecanización de las actividades primarias que promovieron el surgimiento de

³ Jurisdicción con una sola calle, destinada a casas- habitación. Ver concepto más adelante.

negocios, fábricas y talleres que formaron de esa manera una cadena de servicios que en la actualidad les provee todo lo necesario para llevar a cabo su actividad.

Los principales cultivos de los campos menonitas son el maíz, frijol, avena y trigo, mismos que fueron de temporal hasta la década de los 50, y que cambiaron a raíz de la perforación de pozos profundos, lo cual vino a revolucionar la agricultura de la región.

En la actualidad existe un sin número de pozos profundos, lo que permite que la comunidad menonita obtenga cosechas superiores a las 300,000 toneladas de maíz, importantes cantidades de avena y la alimentación de las miles de hectáreas de huertas de manzana que se localizan en la región.

Otro producto de gran relevancia es la producción de leche en la región menonita, pues es en esta región donde existe una de las mayores cuencas lecheras del estado de Chihuahua, con una producción de alrededor de 400, 000 litros de leche diaria. La leche se procesa para la producción de queso; pero se comercializa también en diferentes presentaciones como leche fresca, yogurt, mantequilla, asadero, etcétera, existiendo en la actualidad un total de 30 queserías en los diferentes campos.

Aparte de la organización de la iglesia, existe otro tipo de organización administrativa misma que funciona de la siguiente manera:

La colonia está formada por determinado número de campos, en ella se eligen dos administradores (*Vorsteher*), comúnmente conocidos como “jefe de colonia”, quien dura en funciones 2 años, con posibilidad de reelección. Este administrador se encarga de representar al grupo ante las comunidades vecinas y las autoridades. Los campos, que es una pequeña comuna, generalmente constan de una sola calle de 30 a 40 metros donde se encuentran las casa habitación. El campo tiene un “jefe de campo” quien representa al campo ante la colonia. Dentro del campo se tiene la responsabilidad de la educación, existe una escuela por cada campo. Por otro lado, la colonia tiene responsabilidades mayores de representación social, así como también de dar fe de la propiedad de las tierras (Simens, 2006).

3.5 Rasgos de la cultura empresarial menonita

El punto de partida de los rasgos característicos de la cultura empresarial menonita podemos ubicarlos en sus valores fundamentales y prácticas diarias que se basan en la interpretación ortodoxa de la biblia que se combinan con la actitud empresarial personal, rasgo que es coincidente con otros grupos protestantes (Roessingh y Schoonderwoerd, 2005).

Las creencias religiosas son las que estructuran la vida diaria de las comunidades menonitas y por lo tanto, la congregación religiosa provee un sentido de seguridad basado en la cohesión interna de la comunidad donde destaca la confiabilidad entre sus miembros y la ayuda mutua.

Los menonitas son descritos según Dana (2008), como miembros de una iglesia no conformista, con una estricta disciplina en donde sobresalen cuatro aspectos en sus valores étnicos y religiosos que son: a) fuerte ética de trabajar; b) autoconfianza y emprendedurismo; c) cohesión familiar; y d) ayuda mutua.

En la mayoría de las comunidades menonitas comúnmente se puede observar un esfuerzo por reflejar una identidad colectiva que se manifiesta sobre todo en la actividad empresarial (Roessingh y Schoonderwoerd, 2005). Asimismo, la ética de trabajo menonita enfatiza el esfuerzo colectivo y la cooperación, buscando ligar el éxito empresarial con una integración efectiva entre la religión y la práctica económica.

Según Dana (2008), las comunidades menonitas en la actualidad proveen una potencial estrategia sustentable para el desarrollo local, debido a que se adecúan al concepto “empresa basada en la comunidad” desarrollado por Peredo y Chrisman (2006:309), que argumenta que “en esta clase de iniciativas empresariales, típicamente arraigadas a la cultura de la comunidad, el capital natural y social son parte integral e inseparable de las consideraciones económicas, convirtiendo a la comunidad en un empresario”

IV. METODOLOGÍA

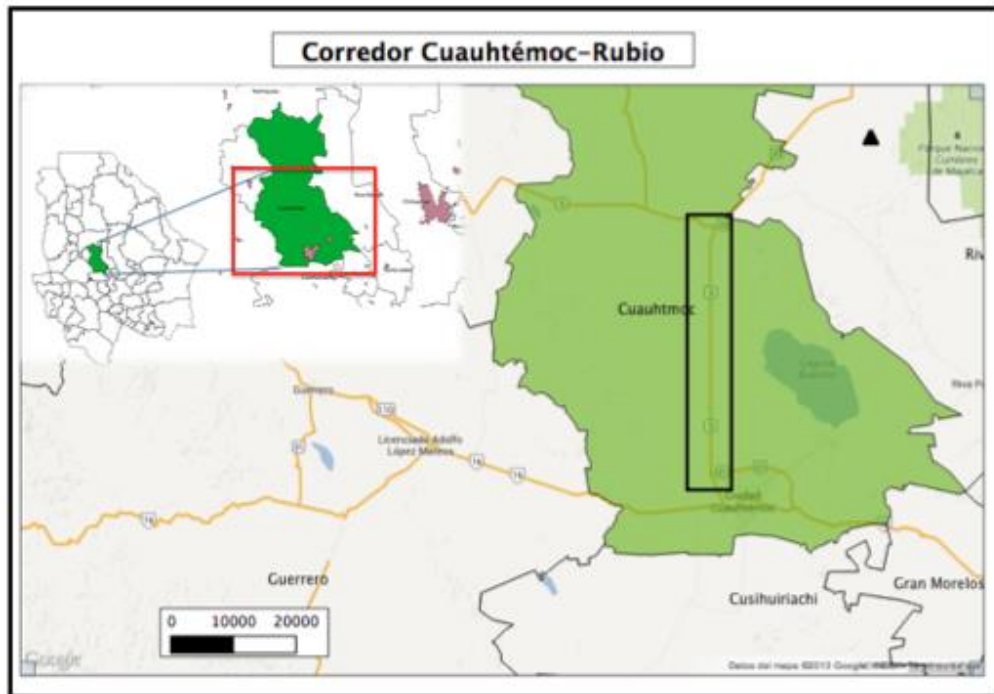
Teniendo como intención sustentar una visión de la organización productiva en el corredor comercial Cuauhtémoc-Rubio ubicado en Chihuahua, México a partir de las especificidades que aporta el grupo de los menonitas, las dimensiones que ordenan esta propuesta de investigación son aquellas relacionadas con el desarrollo regional, concretamente la teoría del desarrollo endógeno y su relación con la reflexividad económica. En este marco, se pretende utilizar una postura sistémica que permita afrontar la complejidad territorial no sólo de los procesos territoriales presentes, sino también la trayectoria evolutiva del sistema productivo y el papel que tienen cada uno de los factores locales en momentos históricos determinados.

Para comprobar la hipótesis planteada en la presente propuesta de investigación es de gran importancia entender lo que hemos descrito como “activos relacionales presentes en territorio”, para ello se proyectó la aplicación de un cuestionario que nos permitiera la recolección de datos relacionales de los actores productivos en el territorio y con ello realizar un análisis de redes que nos faculte para observar la actuación del conglomerado social en torno a las actividades económicas, así como determinar las conexiones y los elementos que las posibilitan y han posibilitado hasta el presente.

4.1 Delimitación espacio – temporal

El estudio se realizó en el estado de Chihuahua, concretamente el municipio de Cuauhtémoc, el cual se encuentra ubicado en la de latitud norte 28° 25’’; longitud oeste 106° 52’; con una altitud de 2,060 metros sobre el nivel del mar. La cabecera municipal se encuentra, aproximadamente, a 100 km. de la capital del estado. Se abarcó el corredor productivo, ubicado entre la Cd. Cuauhtémoc y la localidad de Álvaro Obregón (Rubio) y su área de influencia (ver mapa 4.1). La investigación en campo se realizó a partir de una primera visita exploratoria en el mes septiembre de 2013 en el cual se ubicaron las empresas y se observó la dinámica productiva, como un primer acercamiento para aplicar posteriormente los instrumentos de recolección de datos del 20 de enero del 2014 al 25 de febrero del 2014.

Mapa 4.1 La región de estudio



Fuente: Generado usando QGIS a partir de datos de INEGI.

4.2 Fuentes de información

Se propuso realizar una investigación en la que se combinaron datos de fuentes primarias y secundarias e información cualitativa. Para la información cuantitativa se refirió información de las diferentes dependencias federales y estatales, bases de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), sobre todo los censos económicos 2009 y el Censo de Población y Vivienda 2010, la Secretaría de Economía del estado de Chihuahua y el Centro de Información Estratégica del estado de Chihuahua, así como también, los obtenidos en el trabajo de campo.

Para la información cualitativa, la información central deriva de entrevistar a los agentes clave que dirigen organizaciones que influyen en la dinámica del territorio y la aplicación de una serie de cuestionarios a las empresas en los sectores clave, para su obtención se desarrollaron varios instrumentos de análisis cualitativo que están reproducidos en la sección de anexos.

4.3 Operacionalización

La operacionalización de la teoría se plantea a través de la consideración de los tres grandes ámbitos conceptuales: 1) capital intangible; 2) la reflexividad económica; y, 3) el sistema productivo local.

Estos tres grandes ámbitos conceptuales se consideran, a su vez, integrados por tres dimensiones, las mismas en los tres casos que recuperan las principales diferencias entre sistemas relacionados con el fenómeno de conocimiento, identidad y organización, que en la teoría se apuntaron como los intangibles de la especificidad territorial.

A partir de estas clasificaciones, y de su identificación en los tres niveles de participación (empresas, familia y territorio), se propone una serie de indicadores o aspectos que se recuperarán a partir de los cuestionarios y las entrevistas. En el Cuadro 4.1 se resume cómo se plantearon estas derivaciones.

Cuadro 4.1 Operacionalización conceptual

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Capital Intangible	Conocimiento	Aprendizaje	Entrevista Encuesta
	Identidad	Sentido de pertenencia. Continuidad histórica.	Entrevista
	Organización	Institución	Entrevista
Reflexividad económica	Conocimiento	Nuevo modelo de desarrollo.	Entrevista Encuesta
	Identidad	Composición. Reestructuración productiva. Redistribución (empleo).	
	Organización	Marco institucional	Entrevista Encuesta
Sistema productivo local	Conocimiento	Innovación	Encuesta
		Educación	Entrevista
		Transmisión del conocimiento	Encuesta
	Identidad	Local/Transregional	Encuesta
		Grado de Movilidad	
		Local/Transregional	

	Organización	Asociabilidad	Encuesta
		Modificación del modelo familiar	Entrevista
		Nivel institucional	

Fuente: Elaboración propia.

Las variables o preguntas de cada indicador se encuentran en el Anexo 1. Para dar un ejemplo, en el caso del sistema productivo local, el indicador de innovación en la empresa se tomaron las preguntas como se muestra en el Cuadro 3.2

Cuadro 4.2 Ejemplo de operacionalización de la innovación

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTA
Sistema productivo local	Conocimiento	Innovación	¿En los últimos años ha introducido innovaciones tecnológicas en los procesos?
			¿Su establecimiento fue de los primeros en introducir estas innovaciones?
			¿Dónde se han desarrollado estas innovaciones?
			¿Cuáles son las principales fuentes de información para la innovación tecnológica?
			Durante los últimos años, 2005-2013, ¿su inversión en tecnología ha?

Fuente: Elaboración propia.

El aspecto familiar fue el más difícil de desarrollar, por el tiempo para trabajo de campo y la posibilidad de acceso a los sujetos, pero los otros dos aspectos fueron cubiertos de manera extensa.

4.4 Etapas de la investigación

La investigación inició con la revisión bibliográfica de las teorías de desarrollo dentro del paradigma heterodoxo de la economía, para generar un planteamiento del problema y una hipótesis de investigación, que después serán contrastados y comprobados con datos empíricos, también en esta etapa se revisaron trabajos previos sobre la región y sobre la cultura menonita en otras partes del mundo.

Posteriormente, se buscó información estadística en diferentes fuentes, esto con la intención de determinar la reestructuración que ha sufrido la región a través del tiempo. En esta segunda etapa, también se realizó una visita previa a la región de estudio para observar directamente la dinámica económica de la región y de esa forma determinar cuáles serían los mejores instrumentos para la recolección de los datos. Todo ello para captar las maneras de organización específicas del sistema productivo local e identificar las formas de capital intangible que se están generando.

4.5 Instrumentos de análisis

Para tener referencia sobre la especialización productiva, se aplicaron técnicas cuantitativas de análisis territorial, tales como: el cociente de localización (denominado también como índice de especialización local; el cual mide el grado de especialización de una economía regional en determinados sectores económicos); el análisis cambio-participación (que permite conocer las causas del crecimiento económico regional, descomponiéndolo en tres factores: participación nacional, cambio estructural y cambio competitivo). Esto con el objetivo de que se brinde un diagnóstico que sirva de plataforma y compruebe elementos de la hipótesis.

Una fase posterior consistió en generar los instrumentos de recolección de datos e iniciar el proceso de trabajo de campo; para ello se aplicó un cuestionario en las empresas de los sectores estratégicos y también se proyectó realizar un aproximado de 10 entrevistas semiestructuradas a actores clave como los líderes empresariales, representantes gubernamentales, líderes religiosos y directores de organismos financieros. El diseño de instrumentos se llevó a cabo a partir de la investigación e hipótesis con el fin de corroborar si la capacidad reflexiva de los actores económicos en el corredor comercial Cuauhtémoc– Rubio estaba siendo determinada por la especificidad que aporta la comunidad menonita asentada en la región.

Para el presente estudio, como variable dependiente se consideró el aprendizaje colectivo como resultado competitivo del aumento de capacidad reflexiva.

En fase de trabajo de campo se aplicaron los instrumentos como se describe (ver cuadro 4.3).

Cuadro 4.3 Instrumentos

Instrumento	Población	Dimensiones
Cuestionario N°1 (Anexo 1)	Empresas asentadas en el corredor que participan en sectores estratégicos (40)	Cambio productivo
Entrevista semi-estructurada (Anexo 2)	Autoridades locales, líderes empresariales,	Entorno Institucional
Entrevista semi-estructurada (Anexo 2)	Empresarios, líderes religiosos y educativos de origen menonita	Capital intangible

Fuente: Elaboración propia.

V. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis de los datos recabados en el trabajo de campo. Se inicia describiendo a los actores y la estructura del sistema productivo local, para resaltar posteriormente los factores intangibles que están haciendo reflexivo al sistema productivo local del corredor Cuauhtémoc-Rubio.

El análisis se organiza de acuerdo con el cuadro 4.1, y lo descrito en los anteriores capítulos.

5.1 Descripción de los datos y análisis preliminar

Con base en la encuesta aplicada pudimos observar que dentro del sistema productivo local que corresponde al Corredor Cuauhtémoc-Rubio, se identifican patrones diferenciados de empresas que responden a lógicas heterogéneas, respecto a su trayectoria y su visión de mercado, las cuales han evolucionado desde la actividad agrícola rudimentaria hasta convertirse en industrias muy especializadas, como la industria metalmecánica.

La organización productiva se encuentra altamente influenciada por las dinámicas familiares de la comunidad menonita y que, aunado a la evolución empresarial, están dando forma al sistema productivo local en los aspectos de organización y articulación de manera muy notoria.

Con respecto a los datos de la encuesta aplicada a las unidades productivas del corredor⁴ la muestra equivale a 40 empresas, seleccionada considerando las empresas que presentan una mayor influencia y tamaño dentro del corredor Cuauhtémoc-Rubio. La distribución por sectores se presenta en el cuadro 5.1. En él resulta relevante observar el equilibrio entre el sector comercial y el manufacturero; reflejado, incluso, en el número de empresas que se dedican a ambas actividades, las cuales representan el 45 % de la muestra.

Cuadro 5.1 Tipo de sector

Tipo de sector	Total de empresas	Porcentaje
Sector comercial	12	30%
Manufactura	9	22.5%

⁴ Los informantes, fueron, la gerencia general que tiene los conocimientos de todos los procesos organizacionales, o en su defecto el departamento de recursos humanos.

Agrícola	1	2.5%
Comercial con manufactura	18	45%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

En el Cuadro 5.1 se observa que el principal sector que agrupa a la mayoría de las empresas seleccionadas lo constituye el sector comercial con manufacturera, con el 45% del total. Al aplicar los cuestionarios, en las empresas seleccionadas, se encontró que la persona encuestada no podía definir cuál era la actividad predominante en la empresa; por lo tanto, se decidió incorporar una categoría para las empresas que cuentan con estas dos actividades. Estas empresas son las que concentran la mayor parte del empleo del corredor, como se describirá posteriormente.

Con respecto al puesto del informante, se preguntó sobre el puesto de la persona que contestaría a la encuesta. Para este caso, y tomando en consideración las figuras más comunes en estas unidades productivas, se determinaron cuatro alternativas: a) dueño; b) gerente; c) contador; y d) otros. En este rubro se anotan los siguientes resultados:

Cuadro 5.2 Puesto de la persona encuestada

Tipo	Total	Porcentaje
Propietario	3	8%
Gerente	10	25%
Contador	13	33%
Recursos humanos	14	35%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Uno de los rasgos característicos de estas unidades es que la mayoría de las empresas cuentan con personal administrativo mestizo y es con quien se realizó el vínculo para aplicar las encuestas éste grupo representó el mayor porcentaje de encuestados (93%). Para este caso, los encuestados se encontraban adscritos al departamento de recursos humanos de las organizaciones, representando el 35% del total. Por su parte, el 33% de los informantes recayó en la figura del contador de la empresa. Es preciso indicar que solo el ocho por ciento de los encuentros se realizó con los propietarios, quienes, en algunos casos, se mostraron renuentes a ser ellos los informantes debido a diversos factores, tales como múltiples ocupaciones al momento de la visita; no disponibilidad de tiempo en esos momentos, o simplemente no se encontraban en la

ciudad. Debido a estas razones, se procedió a pedir una cita, para ese mismo día, en otro horario u otro día dependiendo la disponibilidad.

Por otro lado, referente al total de empleados por empresa, se realizó la pregunta con respecto a cuántos empleados tiene cada una de las empresas encuestadas. En este sentido, se tiene que el 80% de ellas tiene dentro de su organización menos de 50 empleados (ver Cuadro 5.3); es decir, son empresas pequeñas, sólo el 10% de las empresas tiene dentro de sus filas entre 50 y 99 trabajadores. Finalmente, el 10% de empresas son de mayor tamaño, pues su número de trabajadores oscila entre 150 y 249 trabajadores. Los datos al respecto se muestran en el Cuadro 5.3.

Cuadro 5.3 Total de empleados en las empresas

Número de empleados	Total de empresas	Porcentaje	Clasificación
1- 10	3	7.5%	micro
11- 30	18	45%	pequeña
31-100	16	40%	mediana
101 en adelante	3	7.5%	grande

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

En cuanto a tipo de puestos, se preguntó el tipo de trabajadores con que contaba la empresa; estos se agruparon en administrativos, auxiliares generales, técnicos y otros, dando la opción de especificar. Al respecto, se tiene un total de 1,743 empleados, de los cuales 17% (302 empleados) es personal administrativo; mientras que un 83% (1,441 trabajadores) corresponde a personal auxiliar (obreros, personal de limpieza, etc.) dedicándose a cualquier otra actividad que no se refiera a cuestiones administrativas. Como se muestra en el Cuadro 5.4.

Cuadro 5.4 Tipo de trabajadores

Total de empleados	Personal Administrativo	% Administrativo	Personal Auxiliar	% Auxiliar
1,743	302	17%	1,441	83%

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Estos datos parecen indicar que la organización es eficiente en sus procesos y que el grueso del personal se ubica en áreas de actividad productiva y de apoyo.

Continuando con los trabajadores, se preguntó en dónde habían recibido formación los trabajadores, tomando como referencia cinco alternativas: en la escuela, en el empleo anterior, en el empleo actual, en cursos de capacitación financiados por la empresa, o en su defecto, en cursos de capacitación financiados por el mismo trabajador. Al respecto encontramos la siguiente información:

Cuadro 5.5 Lugar de formación de los trabajadores

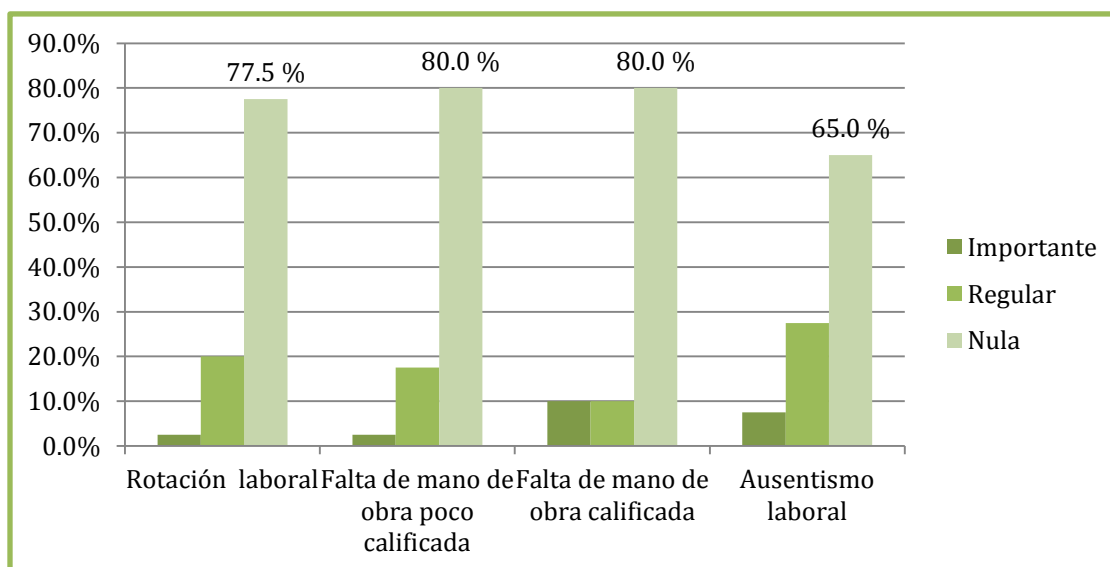
Lugar de formación	Total	Porcentaje
Escuela	3	7.5 %
Empleo anterior	8	20 %
Empleo actual	23	57.5 %
Cursos de capacitación financiados por la empresa	6	15 %
Cursos de capacitación financiados por el mismo trabajador	0	0 %
Total	40	100 %

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Dado lo anterior, se observa que el principal mecanismo de formación de los empleados ha sido el empleo actual según el 57.5 % de los encuestados. El 20 % (8 empresas) dijo que la formación de sus trabajadores se debió al empleo anterior. Cabe destacar que, incluso, el 15 % (6 firmas) han invertido en cursos de capacitación para sus trabajadores.

Respecto a los principales problemas de las empresas se preguntó sobre los siguientes problemas: rotación laboral, falta de mano de obra poco calificada, falta de mano de obra calificada, ausentismo laboral. En este sentido, la escala de medición consta de tres niveles de acuerdo con la percepción del informante: importante, regular y nula. Los resultados se muestran a continuación.

Gráfico 5.1 Principales problemas de las empresas con respecto al mercado de trabajo



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se aprecia en el Gráfico 5.1, aproximadamente, 80% de los encuestados (32 empresas) afirmaron que los problemas referentes a rotación laboral, falta de mano de obra poco calificada y falta de mano de obra calificada son nulos. Con respecto al ausentismo, aproximadamente, 30% de las empresas (11 unidades productivas) lo consideran como un problema regular. Mientras que menos del 10% de los encuestados (de 1 a 3 unidades) observan estos problemas como importante. Por lo tanto, se aprecia que en el corredor el mercado laboral es estable y las empresas no consideran que la necesidad de mano de obra tanto calificada como poco calificada represente un problema para su desarrollo.

Por otra parte, la poca rotación laboral permite la especialización de los empleados y genera ahorros en capacitación a nuevos empleados. Sin embargo, al preguntar cuáles eran las necesidades de capacitación se resalta que 25% de las empresas señaló como prioritaria la capacitación en seguridad industrial.

Un aspecto que también se cuestionó fue sobre las necesidades de capacitación. La pregunta se realizó de manera abierta, dando margen a que cada empresa hiciera énfasis a sus propias necesidades. En este sentido, la información la expresamos en el Cuadro 5.6. Vale la pena

señalar que al respecto sólo contestaron 37 empresas de las 40 que integra nuestra muestra por conveniencia.

Cuadro 5.6 Necesidades de capacitación

Categoría	Necesidad	Total de empresas
Procesos administrativos	Actualización fiscal	1
	capacidades en manufactura, planeación y ahorro	1
	Especialización en cada puesto	1
	Procesos administrativos	1
Calidad	Certificaciones	2
	Normas de calidad	1
Procesos técnicos	Logística y manejo operativo	1
	Manejo de maquinaria pesada	1
	Manejo de montacargas	1
	Procesos industriales	1
	Soldadura con microalambre	1
	Técnicas de soldadura	1
Seguridad industrial	Primeros auxilios y seguridad en el trabajo	1
	Seguridad e inocuidad	1
	Seguridad industrial	6
Otros	Atención al cliente	3
	Ninguna	13
Total		37

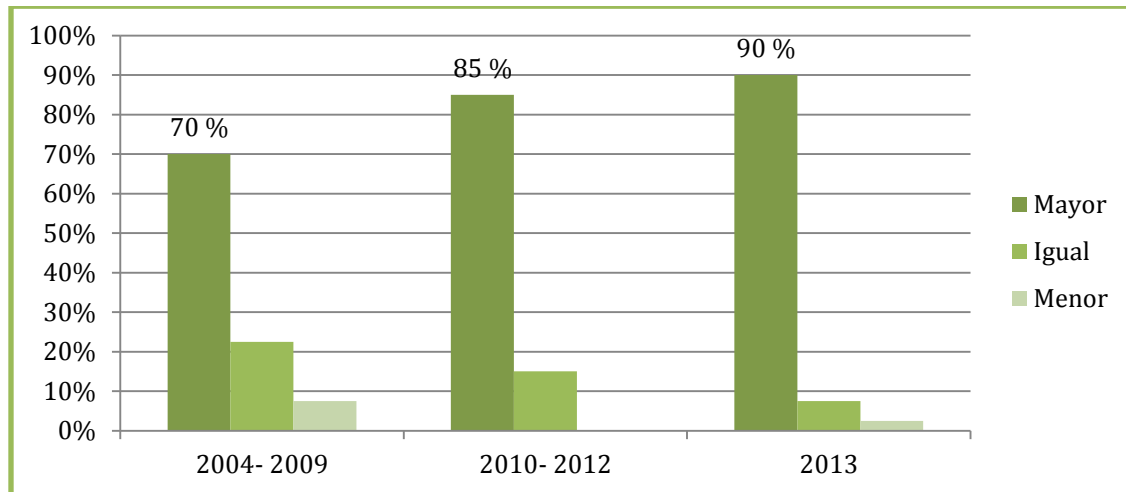
Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

De acuerdo con el Cuadro 5.6, 13 empresas de las 37 que respondieron, afirmaron no tener necesidades de capacitación en ninguna área. Se destaca que seis de ellas dijeron que las necesidades de capacitación giran en torno a seguridad industrial. Tres más aseguraron que sus necesidades están alrededor de la atención al cliente; mientras que dos de ellas dieron importancia a las certificaciones.

De la mano con lo descrito en el contexto de esta investigación, se puede observar una evolución del tipo de empresas asentadas en el corredor con respecto a su actividad y un crecimiento en número de empleados, ganancias y clientes.

A continuación se indagó sobre cuál ha sido la tendencia en cuanto a clientes en tres periodos de tiempo (2004- 2009, 2010- 2012 y 2013), ello para determinar cuánto ha crecido el mercado de las firmas. Al respecto se precisa que la ubicación de los clientes no sólo se limita al corredor, sino que además incluye clientes de otras ciudades, estados e incluso del ámbito internacional.

Gráfico 5.2 Tendencia en cuanto a clientes 2004- 2013

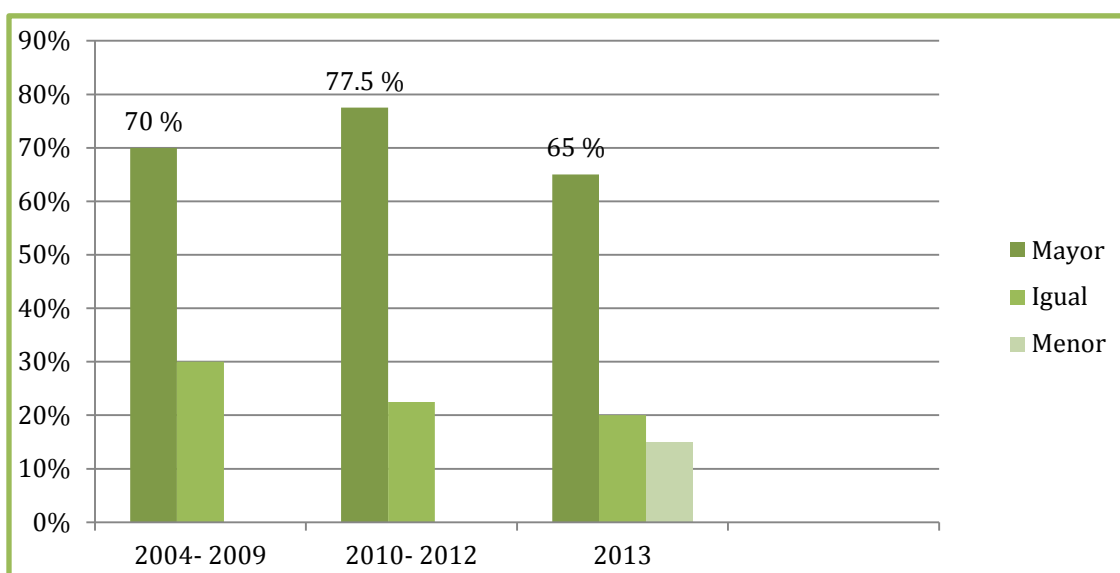


Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Dado estos resultados, se tiene que las empresas han presentado un crecimiento constante de clientes. De tres periodos analizados, el primer periodo (2004- 2009) 70% de los informantes aseguró tener un crecimiento mayor hasta llegar al periodo 2013; se observa que el 90% de las unidades presentaron un crecimiento exitoso. Esto nos da a entender que el corredor es un espacio que permite un crecimiento constante y dinamización de la economía, a pesar de que el período considerado incluye dos etapas de crisis económica relevantes (2004 y 2008).

Este crecimiento también se ve reflejado en las ganancias contables de las empresas. Para sustentar lo anterior se puede aludir a la pregunta que versó sobre cuál era la tendencia con respecto a las utilidades en tres periodos de tiempo, de igual manera el primer periodo corresponde al año 2004-2009; el segundo es el correspondiente del 2010- 2012; finalmente el año 2013. Los datos se presentan en el Gráfico 5.3.

Gráfico 5.3 Tendencia de las ganancias contables



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se aprecia en el Gráfico 5.3, existe una tendencia de crecimiento mayor entre el primer y segundo periodo; siendo el segundo el de mayor auge para la mayor parte de las empresas. En el tercer periodo de referencia (2013), se tiene que el 15% de las empresas aseguraron tener un crecimiento menor. Respecto a esta contracción en las ganancias en el último periodo, los encuestados (anotado en observaciones) y los entrevistados aseguraron que podría deberse a la crisis de inseguridad imperante en la región durante ese periodo.

Respecto a los porcentajes de la distribución de las utilidades, se preguntó de qué manera se distribuye el recurso utilitario de la empresa en los aspectos de compras, costos laborales, gastos generales y beneficio bruto. Para este caso, se tiene que sólo 27 encuestados respondieron esta pregunta, el resto de los responsables prefirieron abstenerse de contestar.

Debido a la diversidad de respuestas, se optó por trabajar por intervalos de forma tal que se pudiera manejar mejor la información. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 5.7 Porcentaje de gastos

Escala	Compras	Costos laborales	Gastos generales	Beneficio bruto
0 – 20%	0	22	25	27
21- 40%	4	5	2	0

41- 60%	16	0	0	0
61- 80%	8	0	0	0
81- 100%	2	0	0	0

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

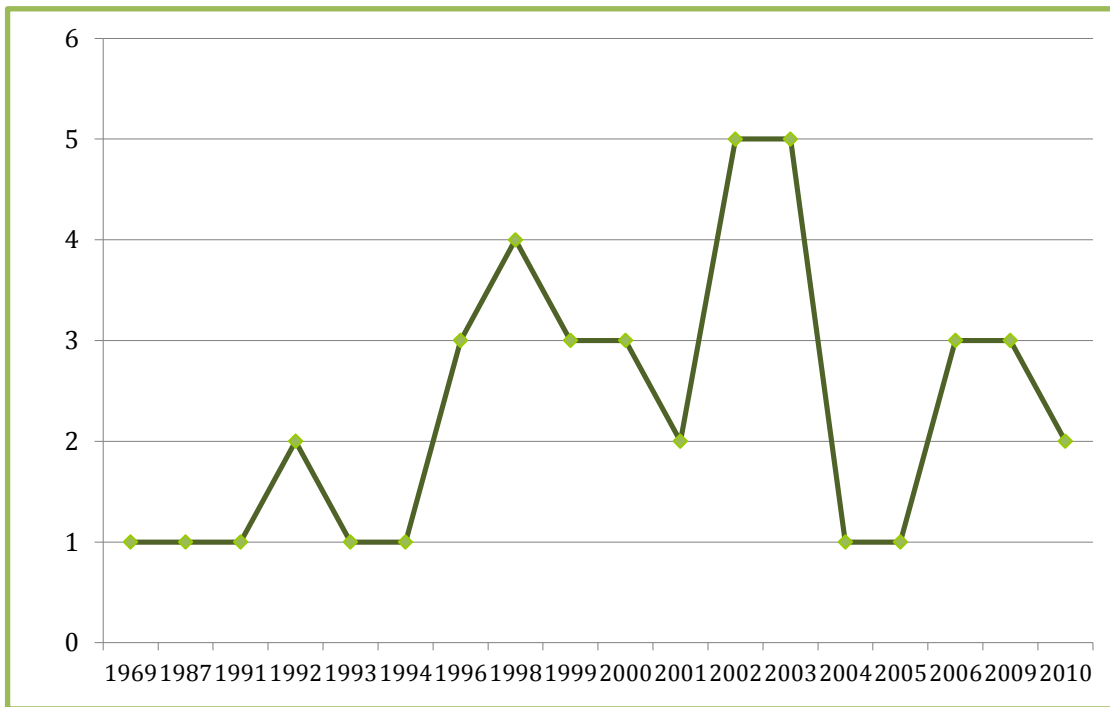
16 empresas destinan entre el 41 y 60% de las utilidades para compras, tomando en consideración que al ser firmas pertenecientes a diversos sectores productivos, los proveedores pueden ser de carácter local, nacional e internacional.

Los costos laborales, de acuerdo con las respuestas de los encuestados, 22 personas dijeron que sus empresas absorben hasta un 20% de las utilidades generadas y 5 de ellos oscila entre el 21 y 40%. Como hemos observado, anteriormente, el mercado laboral es diverso y este responde de acuerdo con las necesidades de las empresas.

En cuanto a gastos generales, se tiene que 25 de las 27 empresas que respondieron, mencionaron que se destina hasta un 20% de las ganancias para solventar este rubro. Finalmente, se tiene que el 100% de los encuestados afirmaron que el beneficio bruto de la compañía se encuentra entre el 0 y 20%.

Con respecto al año de operaciones de las empresas seleccionadas para realizar las encuestas se tiene que estas comienzan a operar a partir del año 1969, teniendo que en los años 2002 y 2003 fue la etapa en que hubo mayor surgimiento de unidades productivas.

Gráfico 5.4 Año de inicio de operaciones de las empresas



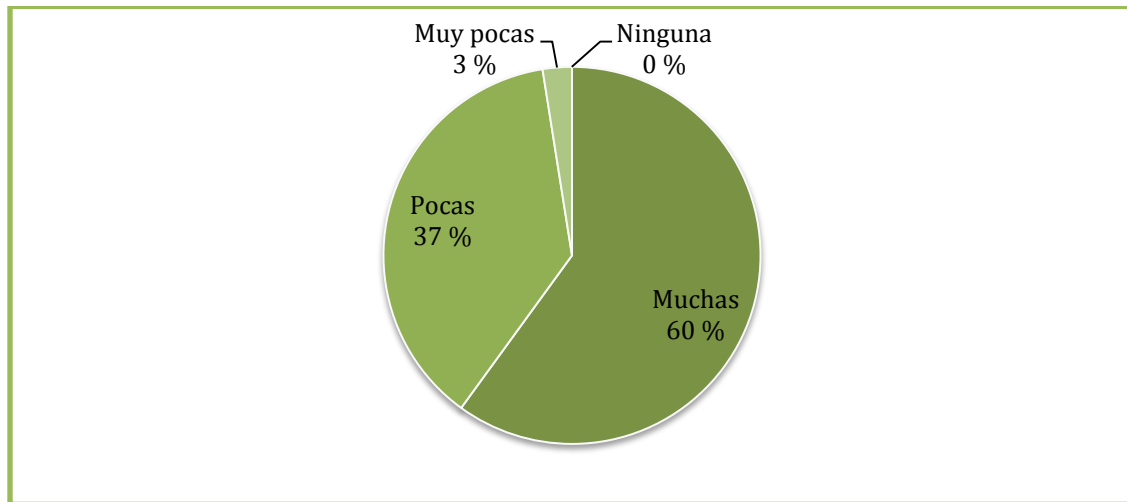
Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Es importante resaltar respecto al inicio de operaciones de las empresas que en la entrevista No. 2 el informante clave hace mención que “las empresas menonitas fueron creciendo conforme al paso de los años, en la década que comprende los años de 2000 al 2010, se observó un proceso de formalización de las empresas en cuanto a sus dinámicas de administración, lo más significativo fue la constitución de las empresas como personas morales. Sin embargo, aun cuando las empresas tengan como fecha de fundación el año 2001 o 2002, los respalda una gran tradición que puede venir desde 1935” (Entrevista No. 2, realizada del 31 de enero al 24 de febrero).

Como resumen de los puntos anteriores, si se analiza desde el punto de vista de la jerarquía de las mercancías producidas, podemos evidenciar un éxito empresarial en el corredor, debido a que se pasó de actividades primarias a actividades de mayor valor agregado como la metalmecánica, también desde el punto del crecimiento de las utilidades y el número de empleos y, no menos importante, el crecimiento de su mercado.

Referente a las innovaciones, y para identificar si existen las actualizaciones en las organizaciones que efficienten los procesos productivos, se cuestionó si en los últimos años se han introducido innovaciones tecnológicas en los procesos, las opciones de respuesta fueron: muchas, pocas, muy pocas o ninguna. Al respecto se encontró lo resumido en el Gráfico 5.5.

Gráfico 5.5 Cantidad de innovaciones en las empresas



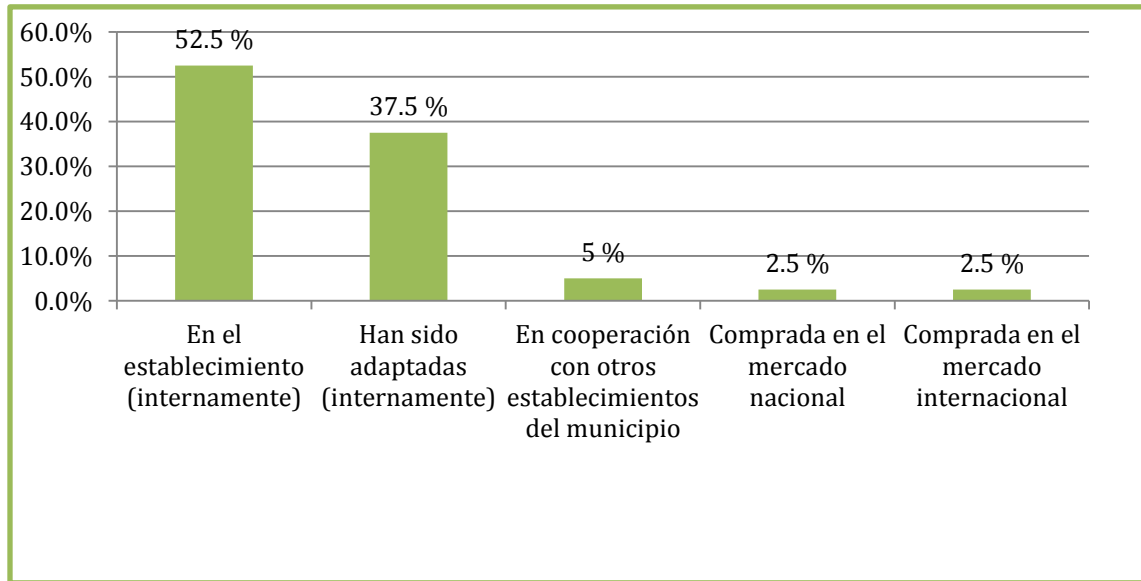
Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Al respecto se tiene que 23 empresas afirmaron que han implementado muchas innovaciones. Llama la atención que sólo una reconoció que ha realizado muy pocas innovaciones y ninguna de las empresas señaló no haber introducido innovaciones.

Dado lo anterior, se precisó la información preguntando en qué áreas se realizaron las innovaciones, para identificar aquellas que los empresarios consideran prioritarias dentro de sus unidades productivas.

Como se puede observar, más del 50 % de las empresas aseguraron que las principales innovaciones se realizaron en el establecimiento o de manera interna. Estos resultados parecen indicar que se trata de innovación incremental probablemente relacionada con adaptaciones o mejoras para usos particulares en la zona.

Gráfico 5.6 Lugares en donde fueron desarrolladas las innovaciones

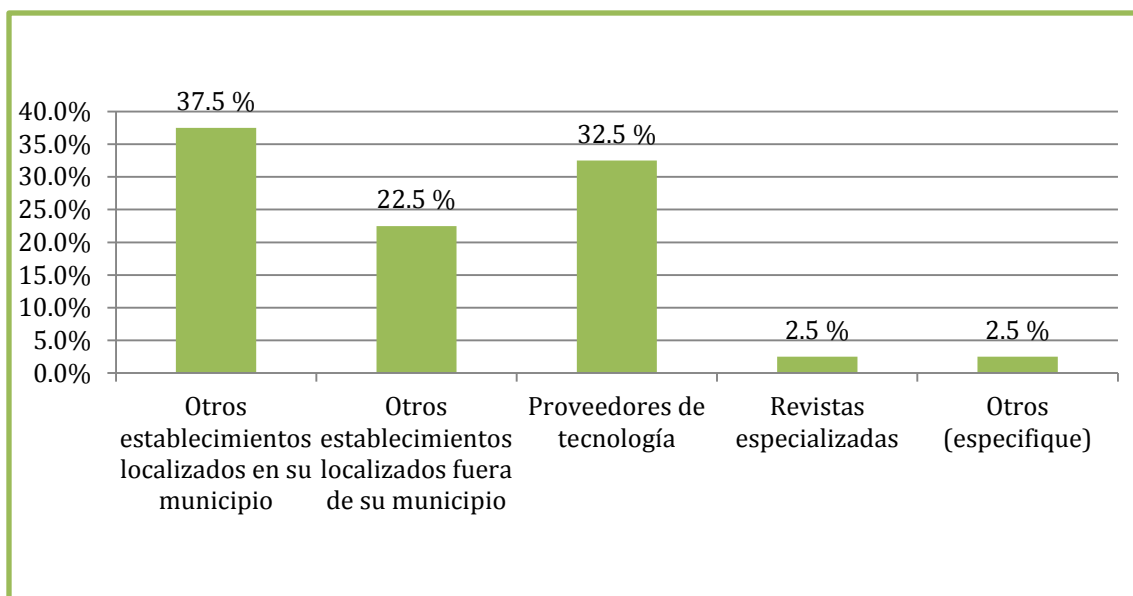


Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Las principales fuentes de las cuales se obtiene información sobre diversos aspectos de innovación se catalogaron como establecimientos localizados dentro y fuera del municipio, proveedores de tecnología, revistas especializadas, entre otros.

El Gráfico 5.7 permite dar cuenta que la principal fuente de información de los empresarios son otros establecimientos localizados en el municipio con un 37.5% específicamente en el corredor. En segundo lugar, el 35 % de los entrevistados afirmaron que la principal fuente son los proveedores de tecnología; mientras que en tercer lugar se encuentran otros establecimientos localizados fuera del municipio. Los resultados obtenidos indican de nuevo un alto grado de articulación dentro del sistema del corredor y con otras empresas menonitas (Gráfico 5.7).

Gráfico 5.7 Principales fuentes de información tecnológica



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

De las empresas encuestadas del corredor, el 95% afirmó haber aumentado su inversión en tecnología en los últimos años (2005- 2013); sólo una señaló que su inversión había permanecido igual y otra señaló que su inversión había disminuido, esto muy acorde con lo señalado en la entrevista No. 1, donde advierte el entrevistado: “los menonitas como empresarios tienen más éxito debido a que su cultura del ahorro arraigada en sus costumbres cambió un poco, ahora podría decirse que todo lo reinvierten es sus negocios, generalmente en nuevas maquinass que generalmente ellos adaptan a sus necesidades y ahora hasta “software”, esto hace que sus negocios vayan creciendo de forma muy natural” (entrevista No. 1, 27 de enero). A partir de lo anterior, podría señalarse que por plantear estrategias más orientadas al desarrollo a largo plazo del negocio que a la maximización de beneficios en el corto plazo.

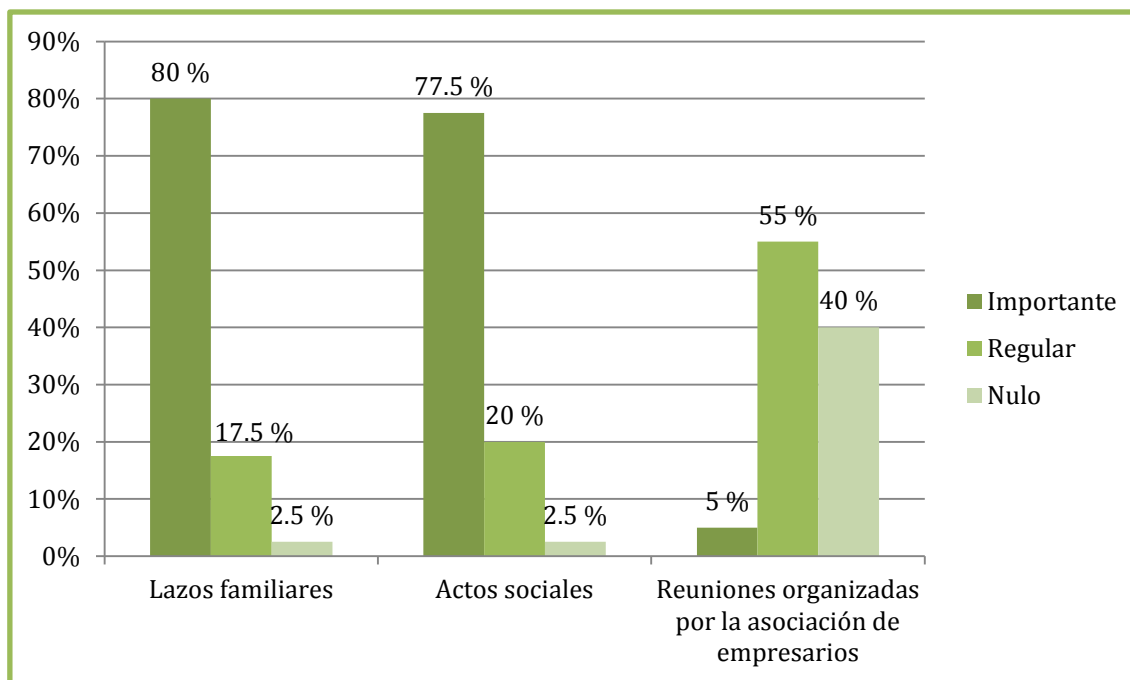
5.1.1 Asociabilidad (SPL)

En la región menonita que corresponde a la colonia Manitoba, donde se encuentra asentado el Corredor Cuauhtémoc-Rubio, se pueden observar una serie de asociaciones informales de empresas y redes de cooperación empresarial que no responden necesariamente a una lógica sectorial. Se pudo identificar, mediante la encuesta, que las lógicas de asociación en el territorio

están determinadas, sobre todo, por los lazos familiares dentro de la comunidad menonita, donde el factor de identidad resalta como un factor predominante.

Con respecto a los vínculos con otras empresas, se les cuestionó cómo es que se originaban, así qué cuáles estrategias se llevaban comúnmente a cabo para llegar a tal fin. Las respuestas se limitaron a tres opciones, lazos familiares, actos sociales, reuniones organizadas por la asociación de empresarios, ya que las demás opciones planteadas no tienen prácticamente respuesta. Esta información se representa en el Gráfico 5.8.

Gráfico 5.8 Importancia de los lazos con otras empresas



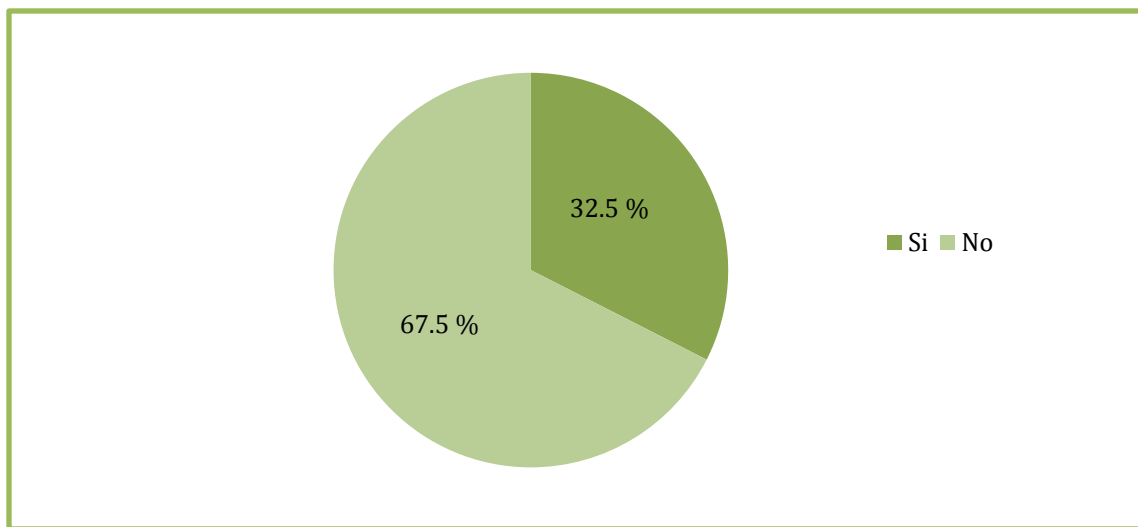
Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

A decir de los resultados, se tiene que el 80% de los empresarios dijeron considerar como importante los lazos familiares; en segundo lugar, 77.5% dijeron que los actos sociales son espacios importantes también para relacionarse con otros empresarios y por ende llegar a acuerdos comunes.

Llama la atención que las reuniones organizadas por los empresarios no son importantes para estos fines, tomando en cuenta incluso que el 40% de ellos las descarta totalmente como una estrategia de cooperación.

Debido a lo anterior, se observó que la mayoría de la cooperación se da de manera informal, las empresas que tienen cooperación formal están asociadas al capital, como se muestra en el Gráfico 5.9.

Gráfico 5.9 Participación en el capital de otras empresas

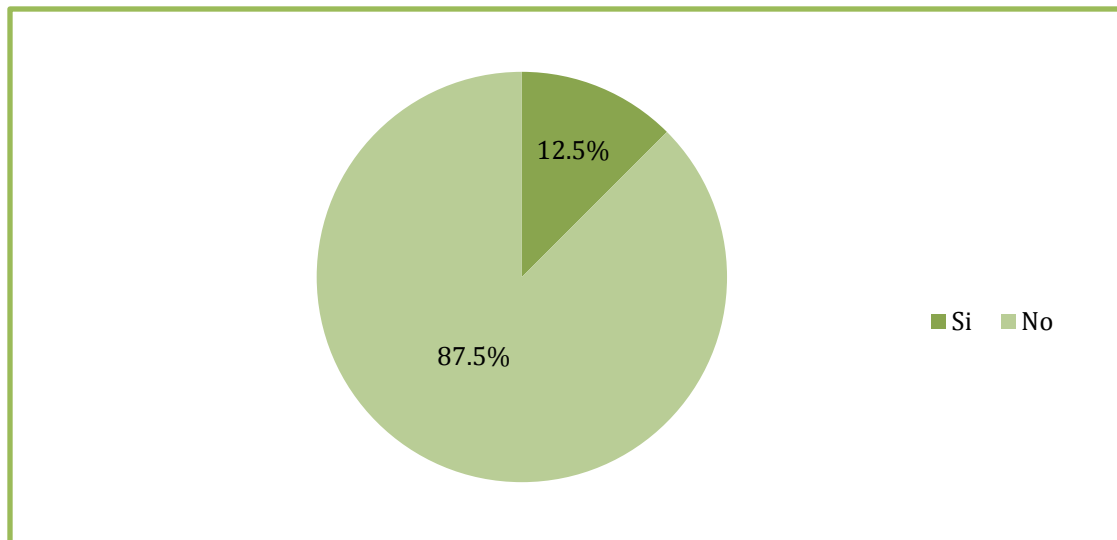


Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se puede apreciar en el Gráfico 5.9, el 32% de las empresas dijeron tener participación en el capital de otras compañías; por lo tanto, podría resumirse que se encuentran formalmente integradas en cuanto a recursos y que llevan a cabo inversiones compartidas cuando se trata de la expansión de las empresas. Aunado a ello, la toma de decisiones se realiza también de manera colectiva. A pesar de que representa un número menor a las que señalaron no tener capital en otras firmas es un número significativo lo que nos puede hablar de una tendencia a la articulación horizontal.

Ahora bien, también se realizó la pregunta sobre la participación de otras firmas en el capital de la empresa a la que los encuestados representan, las respuestas fueron sí o no añadiendo además el porcentaje de participación de las otras compañías en el capital de la unidad productiva.

Gráfico 5.10 Participación de otras empresas en el capital de las firmas

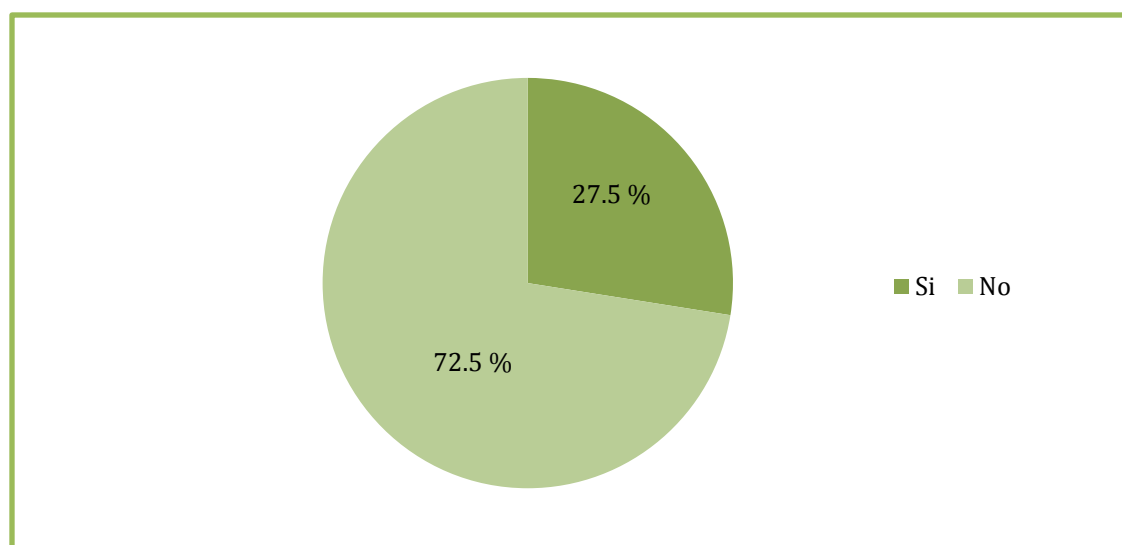


Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este caso se tiene que el 12% (5 empresas) de los encuestados dijeron que sus empresas tienen intervención de otras compañías en el capital de sus empresas. El resto 87.5% (35 firmas) dijo que el capital es propio sin intervención de otras compañías.

Un fenómeno que es importante analizarse es que en los territorios con estrechas relaciones sociales cimentadas en la identidad pueden existir mecanismos informales de participación y cooperación entre las empresas, como son, préstamo de dinero, tecnología o, en su defecto, conocimientos en aspectos específicos entre las empresas. El 27.5% de los encuestados dijeron que sí existen mecanismos informales de participación con otras empresas, como se muestra en el Gráfico 5.11. Estas relaciones informales son precisamente parte de los intangibles considerados en esta investigación. En muchos casos, la transmisión efectiva del conocimiento tácito se realiza precisamente a través de estas redes.

Gráfico 5.11 Mecanismos de participación con otras empresas



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El siguiente aspecto que se cuestionó tiene que ver con la localización de los proveedores, tomando en cuenta que los mismos pueden ser regionales, del ámbito nacional o internacional. En este orden, tenemos que los tipos de proveedores que se consideraron para este caso se refieren a insumos, maquinaria, servicios, equipo, mobiliario y otros. En el siguiente cuadro mostramos el total de empresas que adquieren el total de sus insumos en mercados específicos.

Cuadro 5.8 Localización de los proveedores

Localización de los proveedores	Insumos	Maquinaria	Servicios
Ámbito local	5	7	23
Ámbito nacional	2	4	2
Ámbito internacional	9	16	0

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se aprecia en el cuadro anterior, con respecto a los insumos, nueve de 40 empresas afirman tener proveedores en contexto internacional. Con respecto a la maquinaria, 16 de las 40 firmas encuestadas dijeron que sus proveedores son extranjeros. Llama la atención que siete

empresas tienen como principal proveedor al mercado local. Finalmente, con respecto a los servicios del corredor, 23 de las 40 encuestas señalan que sus proveedores son de origen local.

Respecto a las ventas, se preguntó hacia qué destinos se dirigen los productos de las empresas, señalando que los destinos pueden ser los estados de la república mexicana o cualquier otro punto de carácter internacional. El objetivo era determinar la cobertura de la empresa. Los resultados se enlistan en el Cuadro 5.9.

Cuadro 5.9 Principales destinos de comercialización

Destino principal		Segundo destino		Tercer destino	
Destino	Núm. de empresas	Destino	Núm. De empresas	Destino	Núm. de empresas
Campeche	1	Campeche	1	Campeche	1
Chihuahua	24	Canadá	1	Centroamérica	2
Durango	1	Durango	3	Chihuahua	2
Extranjero	1	Estados Unidos	1	Durango	3
Jalisco	1	Extranjero	1	Estado de México	1
Sinaloa	2	Jalisco	3	Hidalgo	1
Sonora	3	Nuevo León	3	Puebla	1
Texas USA	1	Sinaloa	3	Sinaloa	4
Todo México	1	Sonora	3	Sonora	2
Yucatán	2	Tamaulipas	1	Veracruz	1
Zacatecas	3	Todo México	1	Zacatecas	2
		Yucatán	1		
		Zacatecas	3		

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

El principal mercado de los empresarios es el estado de Chihuahua, se resalta la participación en segundo lugar de los estados de Sonora, Sinaloa y Zacatecas como dos principales destinos. Por otro lado, se percibe cómo un mercado importante toda la república mexicana para una de las empresas encuestadas. En el ámbito internacional el estado de Texas, en Estados Unidos, es el destino de los productos de otra empresa; una de ellas detalla que sus productos se venden en el extranjero, sin especificar donde en particular. Con respecto al segundo y tercer destino de los productos se destacan los mercados estadounidense, centroamericano y el extranjero.

Respecto a la pregunta sobre la marca en que se proveen sus productos, las opciones de respuesta estuvieron relacionadas con su propia marca o a nombre de otra empresa, esto en términos porcentuales, encontramos la siguiente información:

Cuadro 5.10 Marcas propias

Situación marca	Número de empresas
Utiliza el 100% de su marca	24
Utiliza el 45% de su marca	1
Utiliza el 5% de su marca	1
Utiliza otra marca	14

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este sentido, hallamos que 24 empresas utilizan el 100% de su marca en sus productos, mientras que 14 unidades productivas utiliza otra marca; sólo dos compañías afirmaron utilizar en sus productos una mezcla de marcas con otras compañías. Esto nos indica que la mayoría de los productos se comercializan con marcas propias; es decir, son empresas autónoma en el sentido de su nombre en el mercado.

Cuando se les preguntó con respecto a los competidores, los informantes dejaron en claro que tienen rivales en el mercado desde diferentes ámbitos; esto, sobre todo, está determinado por el tamaño de la empresa y el tipo de producto que vende. En este sentido, se pueden tener competidores en el ámbito local, el nacional o el internacional. Cabe mencionar que de las 40 unidades productivas seleccionadas, para llevar a cabo las encuestas, respondieron 39, uno de ellos no quiso dar información sobre este punto.

La información se proporcionó en términos porcentuales, y los resultados obtenidos se resumen en el Cuadro 5.11.

Cuadro 5.11 Localización de los principales competidores

Porcentaje	Corredor	Resto del país	Extranjero
0- 20%	8	27	34
21- 40%	2	3	2
41- 60%	4	6	0

61- 80%	5	1	1
81- 100%	20	2	2

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se aprecia en el cuadro antes expuesto, 20 las empresas dijeron que sus principales competidores se encuentran en el ámbito local; esto es entre un 81 y 100%. Las empresas dijeron también que en menor proporción entre un 0 y 20% de los competidores se encuentran distribuidos en el ámbito nacional e internacional. Como se puede observar la principal competencia de los empresarios menonitas se encuentra en el ámbito local.

Con respecto al tamaño de las empresas competidoras, la intención era conocer cuál era el tamaño de las mismas. La información se proporcionó en términos porcentuales y de acuerdo con la percepción de los encuestados tomando en cuenta el conocimiento que tienen de sus empresarios rivales que la mayor parte de los sujetos perciben competir con empresas medianas y dos segmentos perciben con grandes o pequeñas (ver Cuadro 5.12). Esto es muy consistente con la estructura del tamaño de los encuestados (ver Cuadro 5.3).

Cuadro 5.12 Tamaño de las principales empresas competidoras

Porcentaje	Grandes	Medianas	Pequeñas
0- 20 %	30	8	29
21- 40 %	1	4	5
41- 60 %	3	5	1
61- 80 %	1	2	1
81- 100 %	4	20	3

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Aunado a los aspectos competitivos se preguntó también con respecto a sus principales factores de competitividad, solicitando que de acuerdo a una lista de opciones seleccionaran tres de ellos, los que consideraran más importantes, otorgando el valor número 1 al de mayor importancia, 2 al de valor medio y 3 al de menor jerarquía. Los resultados se presentan en el Cuadro 5.12.

Cuadro 5.13 Principales factores de competitividad

Nombre del factor	Factor principal	Segundo factor	Tercer factor
	Núm. de empresas	Núm. De empresas	Núm. de empresas
Precio	15	9	2
Calidad	15	12	1
Diseño	1	3	5
Servicio postventa/post-atención	1	4	2
Variedad de productos	3	2	7
Tiempo de entrega	0	4	3
Tecnología	0	0	0
Publicidad	0	0	0
Nombre de marca	0	2	2
Red de ventas	1	0	1
Otros (especifique)	4	4	0

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se observa en el Cuadro 5.12, los principales factores de competitividad de las empresas son precio y calidad. La mayoría de las empresas lo consideran como el principal y segundo factor de importancia. Para el tercer factor de importancia en los de mayor importancia se destacan la variedad de producto y diseño.

Dentro de *otros factores*, las empresas señalaron otros aspectos que consideran importantes dentro de sus estrategias de competitividad, entre ellos se encuentran la flexibilidad, organización y ser únicos en la región.

Por otra parte, se cuestionó si las empresas pertenecen a alguna asociación civil; ello para conocer las interrelaciones de las empresas como organización, así como para saber si existe una afiliación. En este sentido, se encontró que el índice de pertenencia es relativamente elevado como se observa en el cuadro 5.13.

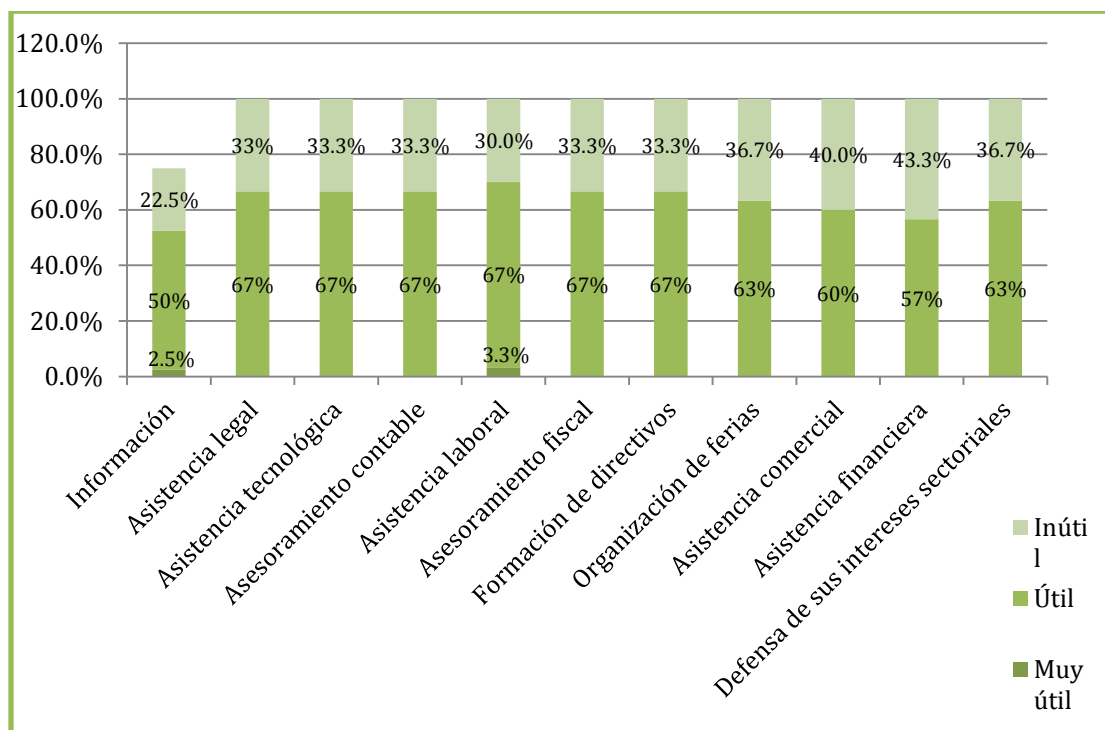
Cuadro 5.14 Datos sobre pertenencia a alguna asociación

Pertenece	Total	Porcentaje
Si	30	75%
No	10	25%

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Una pregunta más que se realizó a los encuestados tiene que ver sobre la manera en que sus respectivas empresas evalúan los servicios de las diversas asociaciones a las que se encuentran adscritas, es conveniente aclarar que de las asociaciones a las que se le preguntó si pertenecía fueron: Canaco, Canacintra y Coparmex. La información se detalla en el gráfico a continuación.

Gráfico 5.12 Evaluación de los servicios



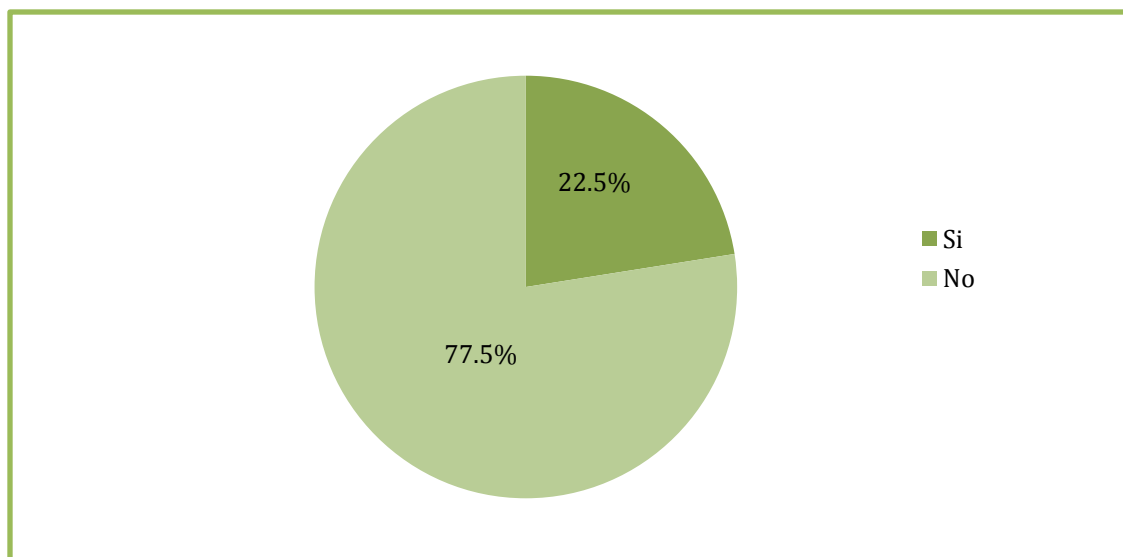
Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

Como se aprecia en el Gráfico 5.12, sólo en dos aspectos las empresas calificaron muy útiles los servicios de las asociaciones: la información con un 2.5% y la asistencia laboral con 3.3% de empresas. Llama la atención que en asistencia comercial y financiera es donde más se cataloga de inútil la asesoría. Esto podría vincularse mucho con la organización en torno al liderazgo menonita, que dirige de manera muy concreta y directa la organización de las unidades productivas y su estrategia financiera, a través del sistema de créditos. Este aspecto se desarrolla puntualmente más adelante.

El 100% de los empresarios, que respondieron, aseguraron que los servicios de las asociaciones se catalogan como útiles. Por otra parte, se tiene que entre el 22.5 y 43.3% de las empresas aseguraron que los servicios son inútiles.

Finalmente, se preguntó si existe alguna clase de incentivos por parte del gobierno; al respecto, las respuestas giraron en torno a si contaban o no con estos beneficios. En este sentido, 9 empresarios dijeron que sí existen intervenciones institucionales de carácter gubernamental, específicamente en materia de apoyos financieros y subsidios. Por otro lado, 31 de los encuestados dijeron no tener esta clase de beneficios. La información se expresa en el Gráfico 5.13.

Gráfico 5.13 Incentivos gubernamentales



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

5.2 Mundos sociales

De acuerdo con lo expuesto en los capítulos anteriores, en los mundos sociales podemos encontrar la cultura, los valores, costumbres entre otros rasgos que dan forma a los procesos productivos. El sistema productivo está predominantemente integrado por la comunidad menonita que destaca dentro de la región por tener una forma de organización diferente en muchos de los aspectos, mismos que están generando un espacio común de desarrollo. Respecto a sus características, en las entrevistas realizadas, se enfatizan valores como la honestidad y la

solidaridad, entre otros que hacen a este sistema diferente a los demás. Coincidentemente con lo anterior en la entrevista No. 5 el informante señala:

“Son gente sencilla trabajadora dedicada a las labores del campo, sin embargo a través de los años ya han desarrollado otro tipo de actividades como es la metalmecánica en si al servicio, y es una gente de bastante empuje aquí en la región prueba de ello es que contribuye para que la ciudad de Cuauhtémoc esté en tercer lugar de importancia a nivel estado” (Entrevista No. 5, realizada el 7 de febrero).

De esta misma forma, los demás informantes coinciden en que la principal característica de la comunidad menonita es la honestidad; factor que a lo largo de los años ha generado un importante componente de confianza entre ellos mismos y la gente con la que hacen negocios; así lo destaca un empresario en la entrevista No. 7, quien afirma que su principal factor competitivo es la confianza generada con sus clientes y sus proveedores, en su mayoría internacionales (Entrevista No.7, realizada el 26 de febrero).

En opinión de varios informantes, la honestidad para los menonitas está determinada por la religión; en otras palabras, hacer la voluntad de Dios, según lo determinado en la Biblia, que es el libro en el cual los menonitas basan sus vidas. En este tenor, ellos siguen los preceptos de la Biblia de forma literal, pues al ser una rama del protestantismo, todo lo que no está prohibido en las escrituras está permitido para la comunidad, refleja mucho de la ética y de la forma de organización de sus actividades económicas (entrevista No. 1, realizada el 27 de enero).

De igual forma en la entrevista realizada a la representante de gobierno que es también de origen menonita confirma que:

“[...] los menonitas son personas honestas, en primer término, son personas organizadas y podríamos decir que también un poco utilitaristas, lo que sirve se aprovecha lo que no sirve se desecha. Son personas que como dice la teoría de ahorro, es la base de la riqueza, entonces ellos lo aplican, son trabajadores, callados en muchos sentidos y con una responsabilidad familiar muy grande” (Entrevista No. 6, realizada el 12 de febrero).

La comunidad menonita en sí misma no considera haber cambiado con el tiempo, no obstante el hecho de haber incorporado a su estilo de vida nuevas tecnologías, actividades y

procesos productivos, ellos confirman haber mantenido su esencia. A decir de ellos, más que un cambio lo consideran una evolución necesaria y esta no riñe con su creencia religiosa porque su misión sigue siendo la misma, esto puede observarse en lo señalado por el líder menonita:

“[...] se inició con una ideología de tener que estar aislados del mundo para evitar contaminar sus almas, ahora están cerca del mundo, ¿para qué? para ser productiva su vida, impactar mejor con el tiempo”(Entrevista No.4, realizada el 5 de febrero).

En adición a lo señalado respecto a la apertura en cuanto a la religión (aspecto importante porque explica en parte las causas de la evolución en el corredor), no ha sido un proceso homogéneo y acabado dentro de la comunidad asentada en la región, esto se observa porque al interior de la comunidad existen categorías para diferenciarse en cuanto a su postura respecto a la rigurosidad de los preceptos originales de los menonitas. Un rasgo importante es que los informantes se denominan menonitas tradicionales, semiliberales, liberales y ultraliberales. A decir de los entrevistados no representa un problema de convivencia entre los menonitas en la actualidad. Como menciona uno de ellos:

“El cambio es gradual, se inicia con un tradicionalista que es profundo luego medio y luego alto aquí todo está íntimamente relacionado con lo que es la cuestión religiosa, hasta 1980 había un distanciamiento de un grupo y otro grupo, a partir de ese año ya se ha dado una que se puede decir una unificación, porque antes había así una como que nosotros y ustedes no tanto rechazo, pero sí diferencia” (Entrevista No. 9, realizada el 24 de febrero).

Este proceso de “semiunificación interna” podría explicar la reflexividad del grupo ya que indica un proceso de acercamiento a formas de consenso interno hacia la tolerancia.

5.3 Mundos de innovación

De la mano con lo presentado en el capítulo contextual respecto a la evolución histórica del corredor Cuauhtémoc-Rubio, se puede observar que el conocimiento toma un papel preponderante a nivel de territorial, empresarial y familiar.

Con base en las entrevistas realizadas a actores clave, resalta que todos los entrevistados coinciden en que las capacidades de aprendizaje que se han generado en el corredor son diferentes a las dinámicas del municipio y la región; estas, sin duda alguna, tienen origen en la

cultura menonita, pero trascienden a las creencias primarias del grupo religioso, que en un inicio se oponían al progreso y uso de tecnologías, sin embargo han sabido incorporar nuevas tecnologías, productos, así como formas de organización.

La principal forma aprendizaje se encuentra ligada estrechamente a la capacidad de adaptar las tecnologías que traen de otros lugares. Al respecto el informante en la entrevista No. 1 señala:

“Ellos tienen un conocimiento sobre la agricultura y la producción de lácteos y derivados que ha sido heredada generación en generación, de lo que han aprendido en los otros lugares donde su ascendencia ha vivido. Pero, eso no les ha evitado también ellos aprender la fabricación de otros productos que al principio eran herramientas para sus labores; pero, ahora también han aprendido cómo comercializar, cómo fabricar en serie” (Entrevista No 1, realizada el 27 de enero).

La evolución del corredor ha estado íntimamente ligado al aprendizaje que como grupo han tenido los menonitas de la Colonia Manitoba, a pesar de que como afirma el especialista en la entrevista No 3, los menonitas asentados en esa colonia provienen de Canadá, y se caracterizaron por ser más conservadores y estar en contra del progreso; a diferencia de los provenientes de Rusia asentados en la ciudad de Cuauhtémoc, al no ser aceptados por la comunidad asentada en los campos. A decir del especialista, fueron los menonitas rusos que atendían otras lógicas, los que fungieron de puente para generar la apertura de grupos de menonitas que ante la necesidad de tener otras actividades económicas, que no fueran la agricultura, empezaron a comerciar y aprovechar sus habilidades en el manejo y reparación de maquinaria pesada (Entrevista No. 3, realizada el 3 de febrero).

Se entiende que a partir de eso el territorio, objeto de esta investigación, ha ido aprovechando esta capacidad de aprendizaje y son de gran utilidad los lazos familiares en otros lugares así como la interacción con la gente no menonita, como se menciona en la entrevista No. 5 por el informante clave:

“[...] es algo de la movilidad que se tiene, el hecho de vivir en diferentes países, el hecho de viajar a Canadá, o sea de la experiencia de ir a ver a otra empresa y el creer que tú puedes y el tratar de imitar aquí en base a prueba y error, el tratar siempre de mejorar y de

aprender y de cambiar, o sea la evolución de menonitas tradicionales, y luego semiliberales, liberales y ahora ultraliberales, o sea es un proceso; pero, entonces, está muy ligado con la cuestión de la fe donde los principios tienen un primer lugar, o sea es el primero ser que hacer” (Entrevista No. 5, realizada el 7 de febrero).

Es importante destacar lo señalado por el informante, también coincidente con otros entrevistados, los procesos de aprendizaje se dan principalmente mediante mecanismos empíricos de imitación y prueba y error. Esto, sobre todo, se puede observar a nivel empresarial donde mediante esos métodos de prueba y error se ha generado patentes. Un ejemplo de ello es “Industrias Dick”, empresa pequeña dedicada a la metalmecánica que logró generar una niveladora mecánica que patentó, la cual tiene costos de producción y mantenimiento mucho menores a las automatizadas.

Como se menciona, este proceso de aprendizaje y de aceptación del uso de la tecnología está relacionado con el nivel de apertura que se tiene en cuanto a la fe profesada. Destacamos que la totalidad de los empresario que se encuentran en el corredor son considerados liberales o ultraliberales dentro de esta escala; lo que hace que la actitud hacia el progreso no sea un factor determinante o condicionante en el proceso de aprendizaje.

La familia es el eje principal de la transmisión del conocimiento, debido a que el conocimiento, en primer lugar, se transmite de generación en generación, y el conocimiento adquirido se transmite principalmente entre la familia y en menor grado con la comunidad. Este mecanismo, a decir de los entrevistados, ha sido un medio muy eficiente, debido a que la cultura de trabajo. Sin embargo, puede tener ciertas limitaciones por el nivel de formación, acotado por los sistemas de enseñanza formal imperante.

Por otra parte, la identidad, como sentido de pertenencia y continuidad histórica, determina sobre todo la asociabilidad de empresas y la cooperación entre ellas. Pero, no así la relación con proveedores y clientes, así lo afirma en la entrevista No.4 el líder menonita, quien refiere que para los menonitas no tienen ninguna preferencia en cuanto al origen de sus clientes ni tampoco de los proveedores, quienes en muchos de los casos son extranjeros, y señala que las relaciones de empresas se dan en dos casos, principalmente por los lazos familiares y por las necesidad de complementarse (Entrevista No.4, realizada el 5 de febrero).

En este mismo sentido, el informante clave comenta en la Entrevista No. 5 que:

“[...] un factor importante de relación en las empresas es que los padres o familiares invierten o apoyan empresas de los hijos, que muchas veces son de otros giros que los que hay en la familia. Esto es una forma de asegurar la continuidad de la cultura de negocios de la familia” (Entrevista No. 5, realizada el 7 de febrero).

La identidad como grupo de menonitas chihuahuenses sólo puede verse reflejada en las actividades económicas que se están propagando con la migración de nuevas generaciones de menonitas hacia otros lugares del estado como lo afirmado por el entrevistado:

“[...] la comunidad del Oasis en el Municipio de Ojinaga, de los empresarios del corredor se están transfiriendo las técnicas agrícolas que son aplicadas a los mismos productos y a otros para los cuales las regiones tienen vocación, también se empiezan a generar pequeñas empresas que se dedican a la metalmecánica” (Entrevista No.10, realizada el 26 de febrero).

Los procesos que se están extendiendo en las diversas comunidades menonitas del estado tiene la ventaja que no empiezan en mismo lugar que las empresas que iniciaron la actividad económica del corredor, sino que el modelo empresarial comienza con un grado mayor de reflexividad y puede observarse en que tiene un crecimiento relativamente más acelerado y una articulación más eficiente. Esto puede deberse al grado de formalización de las instituciones del sistema productivo que dan respaldo y certeza a las actividades de las nuevas empresas.

5.4 Mundos institucionales

En el Corredor Cuauhtémoc-Rubio existen un conjunto de reglas y formas de organización así como autoridades propias de la comunidad menonita que se traslapan con las autoridades civiles existentes. Estas instituciones son materialización de las costumbres y la cultura menonita. Como se explicó en el contexto, la organización administrativa propia en campos y colonias, así como la cohesión entre los miembros de la comunidad, dan forma a este subsistema institucional.

Los acuerdos implícitos en este subsistema institucional se extienden a la forma en que se organiza la producción, por ende se encuentran explícitos en la visión de las empresas y las organizaciones. El principal acuerdo es el mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la

comunidad, sin alejarse de los preceptos bíblicos⁵. De éste acuerdo central se desprenden dos responsabilidades medulares de las empresas y las organizaciones: la primera se refiere a la responsabilidad social que se observa en la solidaridad con los miembros de la comunidad, para que por medio de la cultura del trabajo se desarrollen individualmente. La segunda que se encuentra íntimamente relacionada con la anterior, se observa en la responsabilidad de la educación, en éste aspecto la familia opera como gente que materializa la formación educativa de sus miembros y la inclusión al trabajo.

Como en los puntos anteriores se subrayo lo dicho en los capítulos anteriores respecto a la importancia de la formalización de estas costumbres en la evolución y éxito del sistema productivo, en este caso para revisar el papel de las instituciones se tomaron en cuenta las organismos formales e informales propios de la comunidad menonita, así como asociaciones empresariales y las emanadas de los niveles de gobierno.

Dentro de la comunidad menonita se tiene un sistema de preceptos como ya se mencionó, la mayoría son emanadas de la biblia y otras son basadas en las costumbres del grupo que son mas de orden administrativo de la colonia, a decir de los entrevistados tiene sus propias lógicas coercitivas, que van desde pláticas que buscan persuadir sobre el comportamiento deseado hasta el rechazo de la comunidad. Sin embargo, a decir del líder menonita “no se llega a la expulsión, esto puede ser porque no se ha tenido conocimiento de casos graves; salvo los que son delitos que son castigados por la autoridad penal” (Entrevista No. 4, realizada el 5 de febrero).

Los aspectos que se regulan de forma particular en la comunidad menonita, son los relacionados con el comportamiento y actitud de los individuos que se extiende a las empresas. El comportamiento honesto es el precepto social que sobresale, las implicaciones de la honestidad para los menonitas, son el cumplimiento puntual de sus compromisos, sobre todo el pago de sus deudas. Esto da certeza y reduce los costos de transacción. Otro aspecto que se regula es la actitud colaborativa de los individuos ante las necesidades comunes, en este sentido se toma en cuenta la capacidad económica de cada individuo o empresa respecto a la aportación que debe hacer para cubrir dichas necesidades. La actitud colaborativa no se reduce a la aportación económica, sino también se extiende a la responsabilidad de colaborar en la asistencia social de

⁵ Como se señaló en capítulo contextual, estos preceptos son los que hacen énfasis en la hermandad de cristo; que generan su extremo pacifismo, ayuda y caridad con prójimo y la honestidad.

los grupos internos que se observan como vulnerables, ejemplo de esto es la existencia de centros de salud y asilos de ancianos financiados por la comunidad (Entrevista No. 8, realizada el 20 de febrero).

El jefe de campo al cuestionarlo sobre si tenían influencia sobre las actividades económicas y las decisiones de los empresarios, negó la existencia de una influencia significativa, debido a que los jefes de colonia sólo representan los intereses menonitas ante el gobierno (entrevista No.4, realizada el 5 de febrero). Sin embargo, a decir de otros informantes señalaron la posición del jefe de colonia es crucial; esto principalmente porque son quienes tienen la autoridad sobre las tierras que sirve como garantía para el acceso a créditos:

“Los jefes de colonia tienen el poder de las tierras, porque ellos no tienen sus tierras con sus escrituras sino que son escrituras globales; entonces, por decir, nosotros damos créditos con garantía de tierras y ellos, y los jefes de colonia les piden constancias de que tal colono tiene tantas hectáreas, dan una carta, y en base a esas cartas, pues, hay un acuerdo interno entre jefes de colonia, y aquí, en este caso, la unión para eso considerarlo como garantía cuando hay algún problema de que no puede pagar el socio, pues, el acuerdo es de que si no hay otra salida más que vender la tierra, pues, se vende a otro colono de la comunidad menonita para que sirva a la misma raíz” (Entrevista No. 10, realizada el 26 de febrero).

El sistema propio de comunicación interno es factor determinante para la buena articulación y cohesión de los miembros de la comunidad, que a decir de los mismos entrevistados destacan por ser solidarios. Este sistema viene desde las costumbres originales del grupo y es por medios de “memorándums” que van de casa en casa. Este sistema, aunque podría considerarse anacrónico, ha seguido funcionando de forma eficiente hasta el día de hoy; se suma a las reuniones semanales por campo y por colonia. Esto podría considerarse como una red de información oportuna y constante, que va institucionalizando relaciones (Entrevista No. 10, realizada el 26 de febrero).

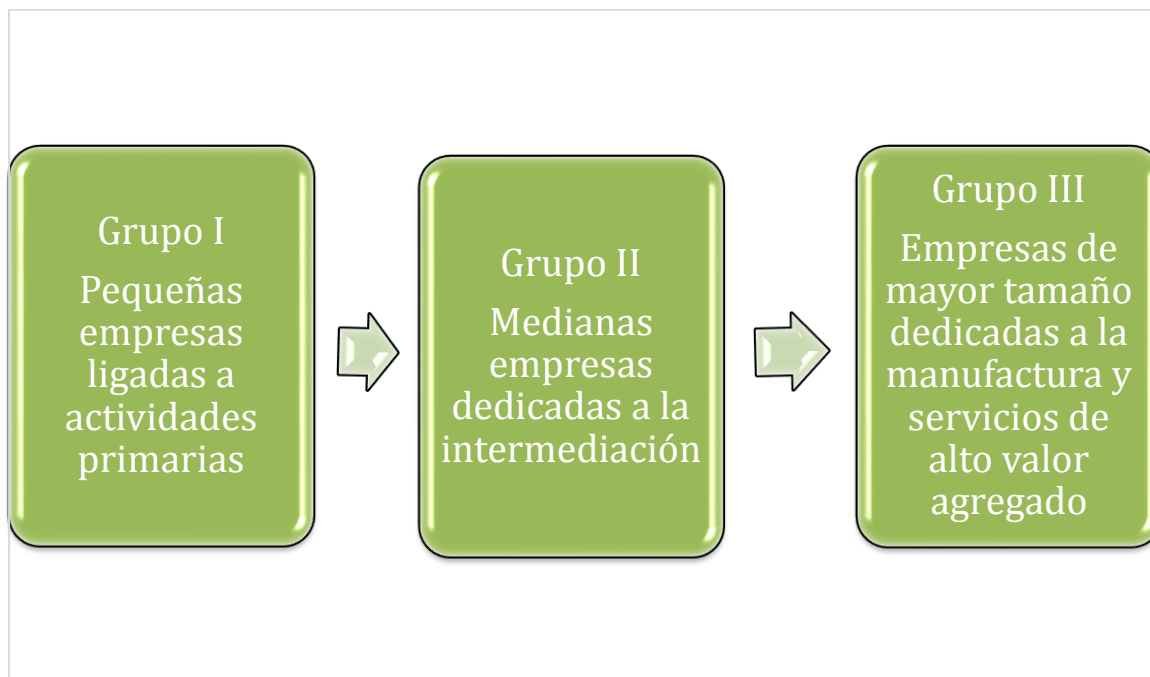
5.5 Nuevo modelo de desarrollo (reflexivo)

Es evidente que, a la luz de análisis de los datos y las entrevistas, se puede observar que en el corredor se ha generado un modelo de desarrollo que integra menonitas y mestizos en el que

ambos conviven en diferentes espacios como en la relaciones de clientes proveedores y en el mercado laboral. Dentro de este modelo, la identidad, las formas de aprendizaje y organización de esta nueva comunidad menonita son las que prevalecen y moldean el sistema productivo. Sin embargo, los miembros de la comunidad menonita han sabido utilizar los conocimientos de la gente mestiza, sobre todo a que la mayoría de los menonitas carecen de estudios universitarios; por eso, no es de extrañar que, en las empresas y organizaciones menonitas, el personal administrativo, en contabilidad y atención al cliente sea de origen mestizo.

El espacio común de desarrollo está conformado, principalmente, por empresas con capital de origen menonita, articuladas por las relaciones generadas de manera natural por la proximidad geográfica y organizacional. Estas empresas, como se afirmó, no responden a una lógica de articulación sectorial y se encuentran en tres diferentes etapas de la evolución como se detalla a continuación.

Figura 5.1 Tipología de empresas según su capacidad reflexiva



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del trabajo de campo.

Según esta tipología, propuesta para las empresas, podemos decir respecto a las del grupo I, que no tienen una lógica de mercado y su reflexividad económica individual es baja, tienen

mayor dependencia y son vulnerables tanto a factores endógenos como exógenos, por su estrecha relación con los precios de los productos primarios y los insumos agrícolas.

Las empresas que corresponden al grupo II, presentan una mayor capacidad reflexiva que las del grupo I, se encuentran más articuladas y sus procesos de aprendizaje son más eficientes y podemos considerarlas como un segundo grado de evolución en el corredor. Estas empresas se dedican, principalmente, al comercio de maquinaria, insumos e implementos agrícolas y, recientemente, a la minería y la construcción. El éxito de estas empresas ha generado el salto a otras actividades como la fabricación de los implementos que antes sólo comercializaban; de esa forma, se puede afirmar que se ha dado un salto reflexivo.

Las empresas en el grupo III, producto de la evolución de las anteriores, se caracterizan por ser altamente innovadoras: son las empresas que tienen el mayor grado de articulación entre ellas. Estas firmas son las que tienen el liderazgo del sistema productivo, al concentrar la mayor parte la inversión y el empleo en el corredor. Estas empresas se dedican, principalmente, a la industria metalmecánica y a la manufactura de diversos productos.

Los cuestionarios se aplicaron a empresas que pertenecen al grupo II y III, de las cuales 20 corresponden al grupo II y concentran el 34% del empleo total de la muestra. Por otra parte, 20 empresas que corresponden al grupo III concentran el restante 66% del empleo total de la muestra. Cabe señalar que no se aplicaron cuestionarios a empresas del grupo I, principalmente, porque estas empresas ya no se encuentran al pie de carretera del corredor y han sido reubicadas de manera gradual a otras áreas. Sin embargo, siguen estando dentro del área de influencia del corredor y dentro del sistema productivo. La información de estas empresas se obtuvo por otro tipo de fuentes como la investigación documental, las entrevistas y las bases de datos existentes.

5.6 Unión de Crédito Agricultores Cuauhtémoc, S. A. de C. V. (UCACSA)

Un ejemplo claro de la capacidad reflexiva de la comunidad menonita es la creación de la Unión de Crédito Agricultores Cuauhtémoc, S. A. de C. V. (UCACSA). Una unión de crédito⁶ establecida en 1994, que ofrece servicios solamente a la comunidad menonita. Es importante destacarla como

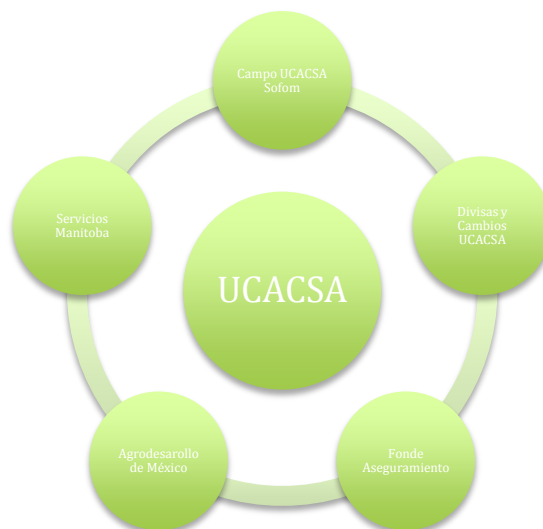
⁶ Instituciones financieras, constituidas como sociedades anónimas de capital variable, que operan mediante la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y están facultadas para prestar servicios financieros únicamente a sus socios. Fuente: CNBV.

un caso digno de análisis, la trayectoria y funcionalidad de esta institución (organismo), que dado su capacidad articuladora, funge como la institucionalización de prácticas de cooperación que anterior a esa fecha se daban en procesos informales.

La institución nace por la necesidad que tenían los menonitas de acceder al crédito, la imposibilidad de acceder a la banca privada por carecer de garantías, debido a la forma de propiedad, que como se explicó, en el capítulo contextual, legalmente es global ya que sólo existe una escritura para todo el corredor. Es por ello que un grupo de empresarios de la Colonia Manitoba, conforman el capital mínimo requerido (un millón quinientos mil pesos), por la Comisión Bancaria y de Valores para constituir la Unión (Entrevista No. 10, realizada el 26 de febrero).

En la actualidad UCACSA es considerada la segunda unión de crédito en importancia a nivel nacional, cuenta 3 sucursales y una matriz, con 137 empleados y 5 empresas filiales que conforman la gama de servicios que presta, como se muestra en la figura incluida a continuación:

Figura 5.2 UCACSA y sus empresas filiales



Fuente: Elaboración propia con base en el informe Anual 2012 (UCACSA, 2013).

Los servicios que proporcionan UCACSA y las empresas del grupo son financiamiento, asesoría, aseguramiento, comercialización entre otros, ofrece esquemas diferentes a los productos que existen en el mercado financiero y son exclusivos para sus socios en su totalidad menonitas.

Para recibir nuevos socios el comité de admisión hace un análisis con base en el tipo de actividad y el comportamiento dentro de la comunidad, una vez aceptados se les informa las políticas, procedimientos, tipo de créditos, productos y empresas que conforman el grupo.

En la actualidad UCACSA va más allá de ser una simple unión de crédito y opera como una agencia de desarrollo para la comunidad menonita. Esto puede observarse en la encuesta aplicada a las empresas del corredor donde el 100% de la empresas encuestadas señaló ser socio de UCACSA y estar satisfecho con los servicios provistos por la Unión, de igual forma el 100% de los entrevistados consideró que UCACSA es la principal organización que propicia el desarrollo en el corredor.

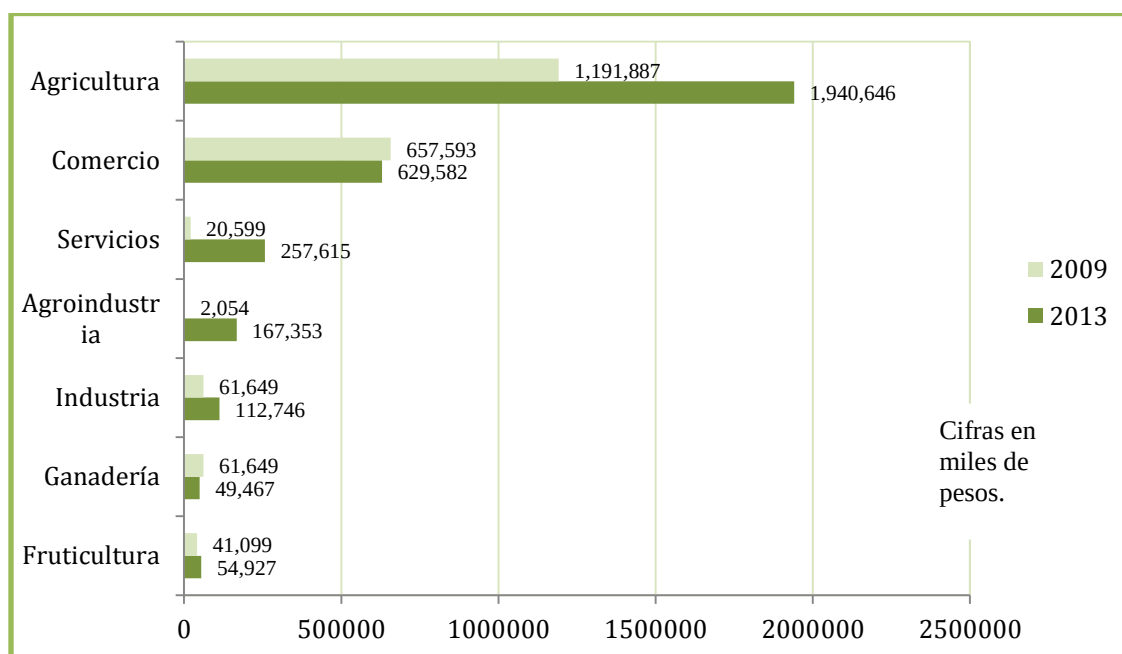
Mediante la aceptación de nuevos socios pertenecientes a otras regiones UCACSA propicia el que los esquemas que fueron eficientes para las empresas de la colonia Manitoba se extiendan a otras regiones ya sea en negocios establecidos o como extensiones de empresas establecidas en el corredor; esto puede observarse en el Gráfico 5.14 con la distribución de los montos autorizados por colonias, según el informe anual 2012 de UCACSA donde puede observarse que el 46% de créditos otorgados son para empresas ubicadas fuera de las colonias que se encuentran en el municipio de Cuauhtémoc.

Gráfico 5.14 Montos autorizados por colonias 2012



Fuente: *Informe anual 2012*, UCACSA, 2013.

Gráfico 5.15 Principales actividades financiadas



Fuente: Informes UCACSA 2009 y 2013.

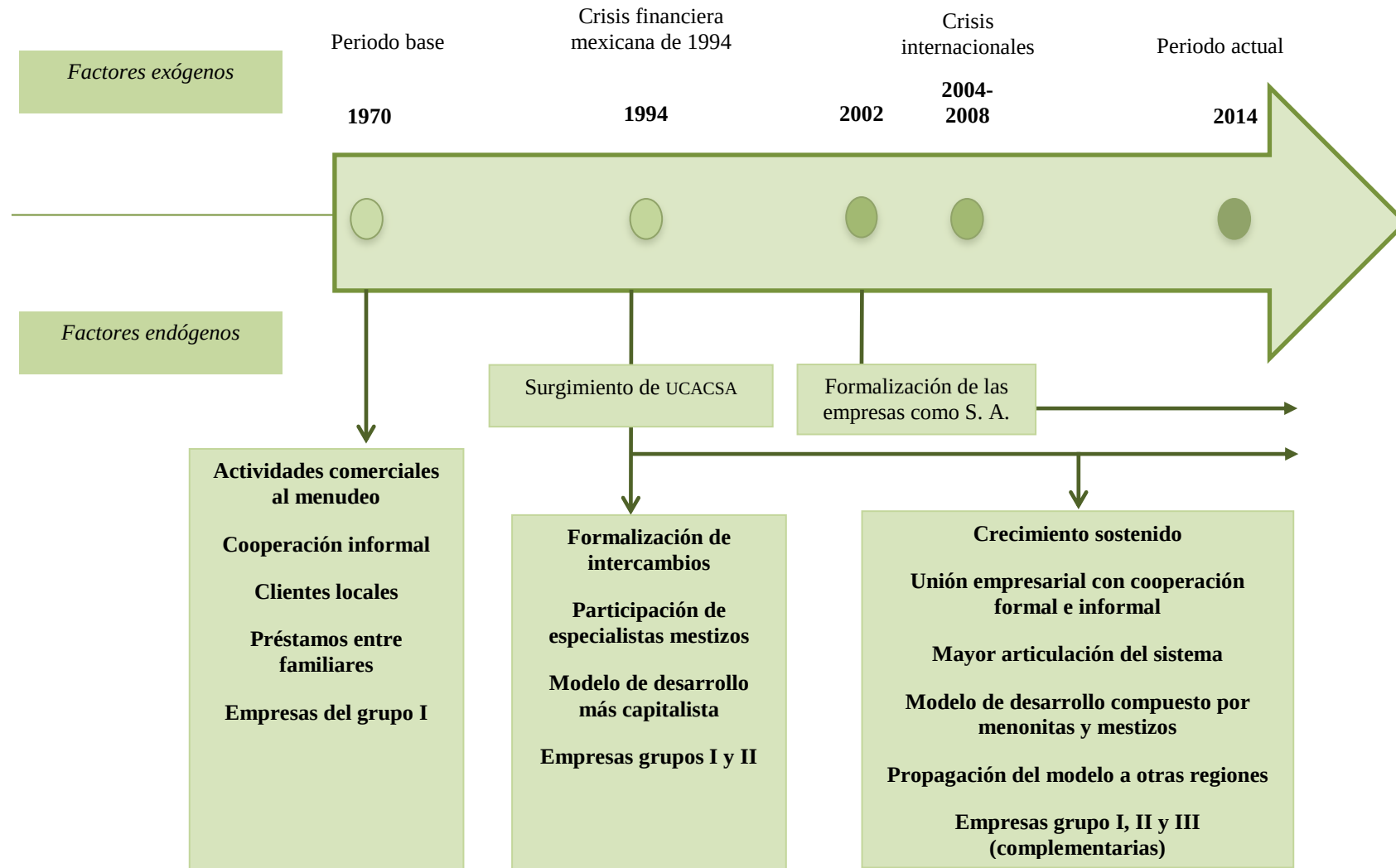
Los servicios que la unión provee a los socios y a las empresas influyen en toda la cadena productiva y, por tanto, articulan el sistema productivo. Aunque la influencia de la unión de crédito es similar en todos los sectores, en el sector agrícola puede verse más claramente al estar presente en toda la cadena productiva al proveer los insumos, como semillas, fertilizantes, asesoría y comercialización o compra de los productos mediante la empresa Agordesarrollo de México S. A., el crédito para diversas necesidades como la tecnificación del riego, maquinaria entre otros, directamente con los esquemas de crédito de la unión y de la Sofom, así como también los servicios de aseguramiento agrícola, de animales, carga, transporte, incendio, maquinaria y demás riesgos mediante el Fondo de Aseguramiento Agropecuario Fortschritt.

Según los datos proporcionados por la misma Unión en los informes anuales, puede observarse cómo las inversiones del grupo cambian o evolucionan de la producción de mercancías

de mayor precio en el mercado o que de mayor valor agregado, así se explica que los créditos para la producción de algodón sean mayores y exista un mayor número de créditos también para industrias relacionadas con el sector.

Como se afirma UCACSA representa en muchos aspectos la evolución las estructuras del sistema productivo local y significa la institucionalización y propagación del modelo de desarrollo del corredor hacia otras comunidades menonitas en estado de Chihuahua, donde la Unión tiene sucursales. En la Figura 5.3 se muestra la influencia UCACSA como agente articulador y reflexivo en la evolución del sistema productivo local.

Figura 5.3 UCACSA en la evolución del sistema



Fuente: Elaboración propia

VI. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En este apartado se presentan las conclusiones y reflexiones finales del presente trabajo de investigación. En primer lugar, se inicia con las reflexiones de los hallazgos y aportes de la investigación y, finalmente, se presentan las limitantes encontradas durante el desarrollo de este trabajo.

La presente investigación partió de las premisas del desarrollo endógeno que argumentan que el proceso de desarrollo es complejo y multidimensional, en donde existe una evolución y cambio estructural, en él se crean factores inmateriales o intangibles y los cuales toman un papel determinante para explicar este proceso complejo y multidimensional en los territorios.

6.1 Conclusiones sobre los hallazgos y los aportes de la investigación

El conocimiento como capital intangible puede observarse claramente dentro del sistema productivo al ser transmitido bajo un modelo comunitario, sobre todo con base en relaciones familiares. El conocimiento se encuentra arraigado al sistema, mediante mecanismos claros de aprendizaje y difusión. El conocimiento adquirido tanto de agentes exógenos como endógenos, es mantenido de forma vertical en el sistema transmitiéndose de generación en generación, así también es difundido de forma horizontal a los miembros de la familia, de esta forma los nuevos procesos aprendidos se mantienen y se difunden. Es importante resaltar que el sistema de comunicación toma un papel protagónico para el éxito de estos mecanismos. Por lo tanto, el tipo de innovación que se observa en la aplicación de nuevas ideas, servicios, procesos y productos, es de tipo incremental y sólo en algunos casos disruptiva, debido a que mayormente la visión que se tiene de las mejoras es a mediano y largo plazo sobre productos existentes en el mercado, pero adaptados para usos más locales y con menores costos de producción y mantenimiento.

En el tejido empresarial, las empresas cooperan bajo esta misma lógica. El conocimiento es adquirido fuera de la región y es compartido en un principio con las empresas donde los dueños tienen vínculos familiares y posteriormente se transmite de generación en generación. El grupo de empresas catalogadas como las más reflexivas invierten de forma sistémica en tecnología que se comparte de la misma forma.

La identidad, como sentido de pertenencia, repercute en la tradición productiva, al igual que el conocimiento. El sentido de pertenencia, también, se transmite de generación en

generación, así como una serie de valores identitarios del sistema-como es la honestidad-se traducen en confianza de proveedores y clientes.

La continuidad de las empresas familiares con estos valores, reflejados principalmente en la calidad de los productos y la fiabilidad de las relaciones comerciales, son factor de orgullo que hacen diferente al sistema territorial de otros.

Para el caso de los integrantes de la Colonia Manitoba, la identidad se vio materializada en un inicio con la solidaridad de los miembros. Posterior a la fundación de UCACSA, la identidad como grupo se extendió a las diferentes regiones del estado donde existen asentamientos menonitas. Sin embargo, en el sistema productivo, correspondiente al corredor, se puede destacar una identidad respecto a la proximidad de las empresas y las actividades productivas.

La comunidad menonita se ha anclado al territorio mediante grandes inversiones en infraestructura, principalmente para sus empresas y viviendas; pero, también, junto con los niveles de gobierno para carreteras y servicios públicos. Esto ha hecho posible que el corredor esté en constante modernización y se haya consolidado como complejo industrial, comercial y de servicios, con alcances regionales, nacionales e internacionales.

La forma más visible de la capacidad reflexiva del sistema productivo local es la reestructuración productiva del corredor a lo largo de los últimos años, donde se ha visto la evolución no sólo de los procesos, sino también de las estructuras institucionales. De un modelo cerrado e insipiente de subsistencia y autoconsumo basado en actividades primarias, ha evolucionado a un modelo de desarrollo basado en empresas con actividades secundarias y terciarias, de diferentes tamaños que se relacionan y complementan unas con otras.

La integración de mano de obra especializada y no especializada de origen mestizo, a raíz de la apertura religiosa de la comunidad menonita asentada en el corredor, dio origen a una nueva composición del modelo de desarrollo, que a pesar de no ser inminentemente menonita, sigue siendo liderado en su mayoría por agentes menonitas y contextualizado en las costumbres del grupo. Este nuevo modelo permitió la reestructuración productiva y un crecimiento acelerado de las empresas al cubrir las carencias de la comunidad menonita en cuanto al personal especializado; y resultó evidente que la mayoría del empleo se concentra en las empresas de la industria metalmecánica, tanto de auxiliares generales como administrativos.

Al principio las empresas, en su mayoría de origen menonita, preferían contratar personal únicamente menonita, sin embargo, la carencia de estudios universitarios de los trabajadores menonitas, así como la expansión de las empresas generaron la apertura para contratar empleados mestizos, que en su mayoría provienen de Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua.

La existencia de una identidad de origen que se manifiesta en los lazos familiares y los actos sociales además de los vínculos naturales por proximidad entre las empresas, generan dos factores. Por un lado, una estrecha cohesión del sistema que hace que la toma de decisiones sea más sencilla; y, por el otro, estos vínculos permiten la cooperación y subsidiariedad entre las unidades productivas. Esto se materializa con la existencia de empresas grandes en el corredor que compiten a nivel nacional e internacional y tienen vínculos estrechos con las asentadas en el corredor.

En el nuevo modelo de desarrollo se han formalizado aspectos consuetudinarios de la comunidad menonita en instituciones; el ejemplo más claro es UCACSA que funciona como agencia de desarrollo. Esta organización es el principal agente reflexivo y articulador del sistema al generar nuevas empresas con el capital menonita no sólo en el corredor, sino también en otras comunidades menonitas asentadas en el estado, extendiendo los alcances del sistema hacia esas regiones, con inversiones en actividades de gran potencial. Una evidencia de esto son las inversiones en la producción y mecanización de la producción del algodón en la región de Ojinaga, Chihuahua.

Respecto al sistema productivo, con los datos recabados, es evidente la expansión del corredor y su éxito empresarial. En este orden, se destaca la organización del sistema productivo al estar más ligado a sus propias dinámicas que a los factores externos como los ciclos económicos, se evidencia además que han mantenido en general una tendencia de crecimiento a pesar de las crisis nacionales e internacionales.

En este sentido, sobresale la estrategia local para el desarrollo, generada con base en los consensos internos al sistema productivo local, donde se genera una competencia entre empresas y grupos de empresas, pero sin perder la cohesión a un nivel sistémico, ni el objetivo común que se persigue que es de mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad manteniendo sus preceptos religiosos.

La estructura económica y la organización productiva de la región se distinguen por encontrarse especializada, sobre todo en el sector agrícola y los relacionados con él. Esto es gracias a la tradición menonita por dedicarse al sector primario. Sin embargo, se observa una clara tendencia a la especialización en la industria metalmecánica. Cabe mencionar que la articulación productiva en la región es muy jerárquica liderada por las empresas que tienen procesos de manufactura.

Entre los principales actores sociales se destaca a las autoridades propias de la cultura menonita de la región, el jefe de la colonia y los representantes de campo, así como los comités que se generan para hacer frente a problemas colectivos o individuales que atañen a la comunidad. La estructura social se basa principalmente en la familia y la autoridad de los padres. Por otra parte, los empresarios de mayor tradición que son propietarios de las empresas más emblemáticas del corredor también fungen como líderes de la comunidad, sobre todo, porque son los que concentran la riqueza y los que generan nuevos proyectos que impactan a la colectividad. A manera de síntesis de lo antes expuesto se muestran la valoración de los hallazgos en el Cuadro 6.1.

Cuadro 6.1 Identificación de la capacidad reflexiva

CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	VARIABLE	VALOR (0/1)	
Capital Intangible	Conocimiento	Aprendizaje	Contexto en el que evoluciona el sistema	Formación comunitaria /familiar	1	
	Identidad	Sentido de pertenencia. Continuidad histórica.	Materializa la vocación productiva y empresarial de los menonitas	Continuidad empresarial	1	
	Organización	Institucionalización	Facilita la toma de decisiones	Formalización de intercambios	1	
Reflexividad económica	Conocimiento	Nuevo modelo de desarrollo. Composición. Reestructuración productiva. Redistribución (empleo).	Formaliza la unión entre empresarios menonitas, evalúa amenazas y riesgos internos y externos. Regula mediante el crédito la viabilidad de las inversiones.	Formación formal	0	
				Diversificación productiva	1	
				Sectores transversales	1	
	Identidad			Cooperación entre empresas	1	
				Empresas más grandes	1	
				Crecimiento empleo	1	
				Formalización procesos de decisión	1	
				Incorporación especialistas	1	
	Organización			Marco institucional	Procesos de decisión con legitimidad	1
					Permeabilidad del sistema/Asimilación de factores exógenos	1

Sistema productivo local	Conocimiento	Innovación	Propicia la inversión en nuevas tecnologías, procesos y formas de organización.	Innovación incremental	1
				Innovación disruptiva	0
		Educación	Es nodal en la integración de las experiencias de cada empresa	Formación en la empresa	1
		Transmisión del conocimiento	Es agente de difusión de las experiencias locales hacia otras comunidades menonitas del estado.	Tradición local (spin off)	1
	Identidad	Local/Transregional	Genera nuevas empresas en otras comunidades menonitas o permite generar sucursales.	Generación de empresas en otros lugares	1
		Grado de Movilidad		Vínculos internacionales	1
	Organización	Asociabilidad	Visión de desarrollo de la empresa, no de subsistencia.	Participación en otras empresas	1
				Organizaciones externas	1
		Nivel institucional	Genera relaciones por medio de canales formales.	Formalización relaciones	1
				Diversificación actores	0
				Marcas propias	1

Fuente: Elaboración propia.

Un hallazgo de suma importancia es que la comunicación en la comunidad menonita es fluida y es uno de los principales factores de éxito, debido a que en una comunidad con valores como la solidaridad ha generado una mayor cohesión entre los integrantes. Esto repercute en las prácticas económicas al tener objetivos comunes y estar todo enfocado hacia una meta determinada.

Como se planteó en la hipótesis de esta investigación, el aprendizaje es el hilo conductor de este proceso mayoritariamente endógeno. La adaptación de nuevas tecnologías y procesos explican el éxito de las empresas, en donde existen mecanismos de generación y adaptación interna de innovaciones, lo mismo se transfiere a una escala territorial.

Los menonitas conforman una comunidad con fuertes redes transregionales, y muchas de sus técnicas son aprendidas a través de sus redes empresariales en otras regiones donde guardan lazos familiares. Los aspectos reflexivos de la comunidad menonita pueden observarse inclusive en la adaptación religiosa para retomar elementos de la modernidad que los llevan al éxito de empresarial y sobresalir como grupo y generar desarrollo en las regiones.

6.2 Limitantes en el desarrollo de la investigación

Al realizar la presente investigación nos encontramos con limitantes sobre todo de acceso a la información. La información propia del corredor se encuentra a escala municipal, es decir no se encuentra documentada la trayectoria económica menonita ni de sus actividades en la región.

Al realizar el trabajo de campo se encontró que la comunidad maneja con recelo la información referente a sus actividades, el clima de inseguridad que ha imperado en la región en los últimos años ha generado que tanto los empresarios menonitas como los mestizos, no compartan la información para ningún objeto.

6.3 Reflexiones Finales

El corredor Cuauhtémoc-Rubio ha servido para mostrar cómo los sistemas productivos locales, donde se han generado y acumulado capitales intangibles como son el conocimiento la identidad y la organización-, pueden producir modelos de desarrollo más eficientes y seguir sendas desarrollo diferenciadas. En el caso del corredor, estos capitales intangibles se han manifestado en una alta capacidad reflexiva del sistema productivo local, formando un

espacio común de desarrollo, donde se puede observar claramente una estrategia local, lograda mediante los diálogos y conversaciones sociales.

Lo anterior, nos permite confirmar elementos planteados por las teorías de desarrollo endógeno, debido a que estos capitales intangible derramados inicialmente por la comunidad menonita se han arraigado al sistema donde se aprovechan los factores exógenos, pero la mayor parte de su éxito del sistema se basa en los factores endógenos que han dado articulación y sostenibilidad al sistema a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bassand, Michel, 1992, *Cultura y regiones de Europa*, Barcelona Vol. 1, Editorial Oikos, Taurus Ediciones y Diputación de Barcelona, primera edición en español (primera edición en francés: 1990).
- Bonfil, Batalla Guillermo, 1973, “La regionalización cultural de México: problemas y criterios” en Guillermo Bonfil Batalla *et al.*, *Seminarios sobre regiones y desarrollo en México*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Boisier, Sergio, 2005, *Globalización, integración supranacional y procesos territoriales locales: ¿hay sincronía?*, España, Universidad Alcalá de Henares.
- Camacho Vera, Joaquín H., 2008, “Capital social y acción colectiva: estudio de casos de acción colectiva de productores lecheros de la cuenca de Tecamachalco, Puebla”, Tesis de Maestro en Desarrollo Regional, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, A.C., 147 pp.
- Castells, Manuel, 1999, *Globalización, identidad y Estado en América Latina*, Santiago de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia y PNUD.
- Castells, Manuel and Gustavo Cardoso, 2005, *The Network Society, From Knowledge to Policy*, Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations.
- Cantillo, Guerrero Ernesto Fidel, y Julio Mario Daza Escorcía, 2011, "Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas", Escenarios, Volumen 9, No. 1, Enero-Junio 2011, Págs. 18- 23.
- Contreras, Oscar, *et al.*, 2012, *Desprendimiento de las multinacionales, ¿una vía para el aprendizaje y la innovación en empresas locales?*, en Carrillo, Jorge, *et al.* “Dilemas de la innovación en México”, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.
- Dabat, Alejandro (Coord.), 2010, *Estado y Desarrollo*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- Dana, Leo-Paul and Dana, Teresa, 2008, “Collective Entrepreneurship in a Mennonite Community in Paraguay”, *Latin America Business Review*, London.
- Delgadillo, Macías Javier, 2006, *Política Territorial en México. Hacia un modelo de desarrollo basado en el territorio*, México, SEDESOL/ IIEC-UNAM.

- Delgadillo, Macías Javier y Felipe Torres Torres, 2011, *Nueva geografía regional de México*, México, Editorial Trillas.
- Díaz Gutiérrez, Victoriano, 2002, *Puerta a la Sierra*, Ciudad Cuauhtémoc, Áster Ediciones.
- Dunning, John, 2001, "Regions, globalization and knowledge economy", in Dunning, John H. *Global capitalism at bay?*, London and New York, Routledge.
- Giménez, Gilberto, 1994, "Apuntes para una teoría de la región y de la identidad regional", *Revista Estudios sobre las culturas contemporáneas*, México, Universidad de Colima, año/vol. VI, núm. 18, pp. 165- 173.
- González Baeza, José (Comp.), 2009, *La economía y la competitividad en el estado de Chihuahua*, Chihuahua, Iniciativa Chihuahua hacia la competitividad.
- Guerrero Muñoz, José, 2011, *Valoración del patrimonio cultural y natural de un territorio: El caso del valle de Ameca*, Jalisco, Guadalajara, Editorial Universitaria, Universidad de Guadalajara.
- Giddens, Anthony, 2000, *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, Taurus.
- Gómez Pérez, R., 2009, "Notas sobre la cultura empresarial", en *Cuadernos: empresa y humanismo*, no. 27. Consultado el 07 de agosto de 2014, disponible en < <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/3658/1/Cuaderno027.pdf>>
- Hellriegel, Don y John W. Slocum Jr., 2004, *Comportamiento organizacional*, Adolfo Deras Quiñones (traductor), 10ª. Edición, México: Ed. Thomson, en http://books.google.com.mx/books?id=Go7JhoqpwsWC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hualde, Alfredo, 2012, *La innovación está en otra parte. Estandarización del trabajo y servicio al cliente en los call centers*, en Carrillo, Jorge, et al. "Dilemas de la innovación en México" El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México.
- Larraín, Jorge, 1996, *Modernidad, Razón e Identidad en América Latina*, Santiago de Chile, Edit. Andrés Bello.
- Lundvall, Bengt-Ake, 2004, "The economics of knowledge and learning" en Jesper L. Christensen y Bengt-AkeLundvall, Eds., *Product innovation, interactive learning and economic performance*, Amsterdam, Elsevier.

- Martínez, Pellégrini Sárah Eva, 2008, “Clústeres y sistemas productivos locales en la frontera norte de México: Baja California”, *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, México, núm. 6, diciembre-mayo, pp. 1-38, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez Pellégrini Sarah *et al.*, 2012, *Política de competitividad de Baja California 2008-2013. Sinergias de segunda generación*, Tijuana, Universidad Autónoma de Baja California, 2012.
- Morín, Edgar, 2011, “*La vía para el futuro de la humanidad*” Barcelona, Editorial Paidós.
- Pedraza, Joel, 2010, “¿Cómo Están?” Formas de Comunicación Interpersonal en una Localidad con Migración Internacional”, Tesis de Maestría en Estudios Socioculturales, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.
- Peredo, Ana María and James J. Chrisman, 2006, “Toward a Theory of community- based Enterprise”, *Academy of management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 302- 328.
- Porter, Michael, 1991, *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janes.
- Robbins, S. y Coulter M., 2005, *Administración*, 8ª. Edición, Pearson Educación.
- Roessingh, Carel and Schoonderwoerd, Amber, 2005, Traditional farmers or modern businessmen? Religious differentiation and entrepreneurship in a KleinegermeindeMennonite community in Belize, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 10, UK.
- Ruíz, Navarro, José, *et al.*, 1999, *Competitividad regional y recursos intangibles. Un análisis comparado andalucía-españa*, Cádiz, España.
- Ruíz, Ortega Rafael, 2010, “Redes de cooperación empresarial para el impulso de la competitividad de productores agrícolas. El caso de la producción y comercialización de mango en dos municipios sinaloenses”, Tesis de Maestría en Desarrollo Regional, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, A.C., 242 pp.
- Schein E. Edgar, 1996, “Three cultures of management: the key of organizational learning”, *Sloan management review*, Massachusetts Institute of Technology.
- Scott, Allen, 1998, *Regions and the World economy*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Siemens. Abram, 2006, *Los menonitas en la actualidad*, Ciudad Cuauhtémoc, Casa Siemens.
- Stoddard, Ellwyn R., 2005, *The U. S.-Mexico borderlands as a multi-cultural region*, El Paso, Texas.

- Storper, Michael, 1997, *The regional World*, The Guilford Press, New York.
- , 2013, *Keys to the City: How Economics, Institutions, Social Interaction, and Politics Shape Development*, Princeton University Press, New Jersey.
- Taylor, Lawrence, 2005, *Migraciones menonitas al norte de México entre 1922 a 1940*, Migraciones internacionales, El Colegio de la Frontera Norte.
- Torre, André, 2014, "Proximity relations at the heart of territorial development processes: from clusters, spatial conflicts and temporary geographical proximity to territorial governance", en Torre, André and Frederic Wallet, (eds.), *Regional development and proximity relations*, Edward Elgar Publishing.
- Torres, Torres Felipe y José Gasca Zamora, 2004, "El Plan Puebla- Panamá: una perspectiva de desarrollo regional en el contexto de los procesos de la economía mundial", *Revista Problemas del Desarrollo*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, núm. 138, julio- septiembre.
- Torres, Torres Felipe, 2009, *Formaciones regionales comparadas: los casos de México, España e Italia*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Torres, Torres Felipe, et al., *Técnicas para el análisis regional desarrollo y aplicaciones*, México, Editorial Trillas.
- Unión de Crédito Agricultores de Cuauhtémoc [Informe], 2013, *Informe anual 2012*, Ciudad Cuauhtémoc, UCACSA.
- Vargas Hernández, J. G., 2007, *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica, en www.eumed.net/libros/2007b/301
- Vazquez, Barquero Antonio, 2010, *The new forces of development*, World Scientific, New Jersey.
- , (1995). "Desarrollo económico: flexibilidad en la acumulación y regulación del capital", en Vázquez Barquero, Antonio y Garofoli, Gioacchino (editores), *Desarrollo Económico Local en Europa*, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 1995, pp. 13-36.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario aplicado a las empresas

Maestría en Desarrollo Regional

Cuestionario para Empresas

El presente cuestionario forma parte del trabajo de campo de una tesis de maestría en El Colegio de la Frontera Norte, como parte de un ejercicio de investigación que contribuya a establecer los criterios básicos para determinar la capacidad de la comunidad menonita de formar un espacio común de desarrollo.

La información que tenga a bien proporcionar será utilizada con fines académicos y será manejada como confidencial.

1. INFORMACIÓN GENERAL			
1. Sector:			
	(01) Comercial (02) Manufactura (03) Agrícola (04) Otros (especifique)		
2. Capital	(01) Menonita (02) Regional (03) Extranjero		
3. Nombre:			
4.			
Puesto:	(01) Dueño (02) Gerente (03) Contador (04) Otros (especifique)		
5. Nombre de la empresa:			
6. Dirección:			
7. Especialidad:			
8. Teléfono:			
9. Fecha en que inicio actividades el establecimiento:			
		Mes	año
2. FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO			
2.1 Empleo			
2.1.1 Número de empleados			
	2013	Tendencia 2004-2009	Tendencia 2010-2012
	(01) Mayor	(02) Igual	(03) Menor
a) Total			
b) Administrativos			
c) Auxiliares General			
e) Técnicos			
f) Otros (especificar):			
2.1.2 ¿Dónde recibieron formación sus trabajadores? (Elegir una respuesta)			
01) En la escuela 02) En el empleo anterior 03) En el empleo actual 04) En cursos de capacitación financiados por la empresa 05) En cursos de capacitación financiados por el trabajador			
2.1.3 ¿Cuáles son los problemas más importantes que tiene que afrontar en relación con el personal?			
(01) Importante (02) Regular (03) Nula a) Rotación laboral b) Falta de mano de obra poco calificada c) Falta de mano de obra calificada d) Ausentismo laboral e) Otro (especifique)			

2.1.4 ¿Qué necesidades de capacitación tiene su establecimiento? ¿Por qué?				
2.2 Cuál ha sido la tendencia en cuanto a clientes en los años:				
		2004	2004-2009	Tendencia 2010-2012
(01) Mayor(02) Igual(03) Menor				

2.2.1 ¿Qué porcentaje de su utilidad representan los siguientes ingresos?				
a) Compras				
b) Costos laborales				
c) Gastos generales				
d) Beneficio bruto				
Total				
				100%

2.3 En el último año, ¿las ganancias económicas contables fueron?				
(01) Muy buenas (02) Bajas(03) Medias(04) Pérdidas				
a) 2013	(01) Mayor (02) Igual (03) Menor			
b) Tendencia 2004-2009:	(01) Mayor (02) Igual (03) Menor			
c) Tendencia 2010-2012:	(01) Mayor (02) Igual (03) Menor			

3. RELACIONES CON PROVEEDORES (Encadenamiento hacia atrás)

3.1 ¿Dónde se localizan sus proveedores? (%)		Corredor	Resto del país	Extranjero
a) Insumos				
b) Maquinaria				
c) Servicios				
d) Equipo mobiliario				
e) Otros (especifique)				

3.2 De los siguientes servicios, ¿cuáles utiliza?		(Enumere los tres principales)		
	Servicio	Corredor	Resto del país %	Extranjero %
a) Asistencia tecnológica				
b) Diseño de productos				
c) Contabilidad				
d) Estrategia de mercado				
e) Publicidad				
f) Capacitación				
g) Software				
h) Asesoría legal				
i) Transporte				
j) Subcontratación				
k) Otros, especifique cuáles:				

4. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

4.1 ¿En los últimos años ha introducido innovaciones tecnológicas en los procesos?					
(01) Muchas	(02) Pocas	(03) Muy pocas	(04) Ninguna		
4.2 ¿Su establecimiento fue de los primeros en introducir estas innovaciones?					
(01) Sí	(02) No (pase a 6.4)				
4.3 ¿Dónde se han desarrollado estas innovaciones?					

01) En el establecimiento (internamente)		
02) Han sido adaptadas (internamente)		
03) En cooperación con otros establecimientos del municipio		
04) Comprada en el mercado nacional		
05) Comprada en el mercado internacional		
06) Otros (especifique)		
4.4 ¿Cuáles son las principales fuentes de información para la innovación tecnológica?		
01) Otros establecimientos localizados en su municipio		
02) Otros establecimientos localizados fuera de su municipio		
03) Proveedores de tecnología		
04) Ferias		
05) Revistas especializadas		
06) Técnicos empleados previamente en otros establecimientos		
07) Otros (especifique)		
4.5 Durante los últimos años, 2005-2013, ¿su inversión en tecnología ha?		
(01) Aumentado	(02) Permanecido igual	(03) Disminuido
5. INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN		
5.1 Indique los tres principales lugares a donde van sus productos (en porcentaje, por favor)		
1) _____	Estado	%
2) _____		
3) _____		
5.2 ¿Con qué nombre provee sus servicios? (%)		
1) Su propia marca		
2) Nombre de otra empresa		
5.3 ¿Quiénes son sus principales clientes? (%)		
1) Personas físicas		
2) Colectivos (empresas, etcétera)		
3) Otros (especifique)		
5.4 ¿Tiene una estrategia definida para vender fuera de la región? ¿Cuál?		
(01) Sí	(02) No (pase a 8.1)	
6. VINCULACIÓN O COOPERACIÓN CON PROVEEDORES Y CLIENTES		
6.1 ¿Tiene alguna participación en el capital de otras empresas? ¿En qué porcentaje?		
(01) Sí	(02) No	
6.2 ¿Tienen otras empresas participación en el capital de su empresa? ¿En qué porcentaje?		
(01) Sí	(02) No	
6.3 ¿Tiene algún otro tipo de participación con otras empresas? (no relacionada con capital)		
01) Sí	02) No	
6.3.1. ¿Cuál?		
6.3.2 El tipo de participación con otras empresas es de:		
01) Subcontratación		
02) Cooperación tecnológica		
03) Cooperación comercial		
04) Otras (especifique)		
7. COOPERACIÓN FORMAL E INFORMAL		
7.1 ¿Tiene algún mecanismo de cooperación con otras empresas?		
01) Sí	02) No (pase a 10.1)	
7.2 Estas relaciones de cooperación son mayoritariamente con:		
01) Empresas de su ramo		
02)		

Otras																									
7.3 ¿Cómo se originan normalmente sus relaciones con otras empresas?																									
(01) Importante(02) Regular(03) Nulo																									
1) Lazos familiares			<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																						
2) Actos sociales (Iglesia, Reuniones, etc.)																									
3) Reuniones organizadas por la asociación de empresarios																									
4) Otros (especifique)																									
8.COMPETITIVIDAD INTER-EMPRESARIAL																									
8.1 ¿Dónde se localizan sus principales competidores?			100%																						
a) En el corredor			<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																						
b) En el resto del país																									
c) En el extranjero																									
8.2 Sus principales competidores son:			100%																						
a) Grandes empresas			<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																						
b) Empresas medianas																									
c) Pequeñas empresas																									
8.3 Sus principales factores de competitividad son: (seleccionar los tres más importantes)																									
a) Precio			1o.																						
b) Calidad			2o.																						
c) Diseño			3o.																						
d) Servicio postventa/post-atención																									
e) Variedad de productos																									
f) Tiempo de entrega																									
g) Tecnología (explicar relacionado con maquinaria)																									
h) Publicidad																									
i) Nombre de marca																									
j) Red de ventas																									
k) Otros (especifique)																									
9. EL PAPEL DE LAS INSTITUCIONES																									
9.1 ¿Pertenece su establecimiento a alguna asociación?																									
(01) Sí, ¿a cuál? (02) No (pase a pregunta 12.1)																									
a) Asociación de empresarios del sector			<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																						
b) Asociación empresarial local																									
c) Asociación con un fin particular (objetivo de cooperación específico)																									
d) Asociación exportadora																									
e) Otros																									
9.2 ¿Cómo evalúa los siguientes servicios provistos por la asociación empresarial?																									
(01) Muy útil (02) Útil (03) Inútil																									
a) Información			<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>																						
b) Asistencia legal																									
c) Asistencia tecnológica																									
d) Asesoramiento contable																									
e) Asistencia laboral																									
f) Asesoramiento fiscal																									
g) Formación de directivos																									
h) Organización de ferias																									
i) Asistencia comercial																									
j) Asistencia financiera																									
k) Defensa de sus intereses sectoriales																									
l) Otros (especifique)																									
10. EL PAPEL DE LOS GOBIERNOS LOCAL, ESTATAL Y FEDERAL																									
10.1 ¿Ha recibido alguna clase de incentivo de los gobiernos?																									
01) Sí 02) No (pase a 10.2)																									
Local		Estatal																							
Federal																									

a) Incentivos financieros _____ b) Innovación y tecnología _____ c) Formación de recursos humanos _____ d) Ampliación de mercado _____ e) Administración empresarial _____ f) Instalaciones _____ g) Otros (especifique) _____	<table border="1" style="width: 50px; height: 100px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>															<table border="1" style="width: 50px; height: 100px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>															<table border="1" style="width: 50px; height: 100px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>														
10.2 ¿Se ha encontrado alguna vez con importantes obstáculos creados por los gobiernos? ¿Cuáles? (01) Sí (02) No _____																																													
11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES																																													
11.1 Indique los tres principales puntos débiles y los tres principales puntos fuertes de su empresa:																																													
12 ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de estar localizado en este municipio? a) _____ b) _____ c) _____																																													
			<table border="1" style="width: 50px; height: 50px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																										
13 ¿De acuerdo a su experiencia, hay algún obstáculo importante para el crecimiento de su empresa que no se haya mencionado en el cuestionario? _____ _____																																													
			<table border="1" style="width: 50px; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>																																										
14 ¿Cuáles serían sus sugerencias de apoyo al sector para los gobiernos locales, estatales o federales? a) _____ b) _____ c) _____																																													
			<table border="1" style="width: 50px; height: 50px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																										
Encuestador: _____		<table border="1" style="width: 50px; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>			Fecha: _____																																								
		<table border="1" style="width: 50px; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> a m d																																											

Anexo 2 Guía de entrevista

Guías de entrevista

"Los capitales intangibles como fuentes de reflexividad económica en el sistema productivo local: el caso del corredor Cuauhtémoc-Rubio"

Maestría en Desarrollo Regional

Guía de entrevista para empresarios y líderes menonitas

Presentación: La presente entrevista forma parte del trabajo de campo de una tesis de maestría en El Colegio de la Frontera Norte, como parte de un ejercicio de investigación que contribuya a establecer los criterios básicos para determinar la capacidad de la comunidad menonita de formar un espacio común de desarrollo.

La información que tenga a bien proporcionar será utilizada con fines académicos y será manejada como confidencial.

Datos generales	
Nombre:	Fecha
Empresa / organización:	
Tipo	
Actividad que realiza:	
Cargo (Organizaciones):	
Tel. donde se pueda localizar:	Edad.

Categorías	Preguntas
	¿Cómo son los menonitas? ¿Cuáles son las características que identifican a un menonita?
	¿Ha cambiado el concepto de ser menonita en el tiempo?
	¿Qué diferencia hay entre un menonita tradicional y uno liberal?
	¿Es la diferencia gradual o es un <i>sí tradicional</i> versus <i>No tradicional</i> (Moderno)?
	¿Usted es considerado moderno o tradicional? ¿Por qué?
	¿Cómo es su relación con los menonitas tradicionales?
	¿Qué significa la honestidad para los menonitas?
	¿Qué sucede con un miembro de la comunidad que ha sido

	deshonesto? ¿Qué características del carácter Chihuahuense se han incorporado a la cultura e identidad menonita? En la forma de ser, ¿qué es lo que diferencia a los menonitas chihuahuenses de los chihuahuenses y mexicanos no-menonitas?
<i>Cambios culturales derivados de la actividad económica</i>	¿El ser empresario cambia el hecho de ser menonita? ¿Sus padres también tuvieron negocio propio? ¿Trabajó usted para el negocio de su padre? ¿Entre sus familiares, incluido usted, alguno se quedó o continuó con el negocio de su padre? ¿En algún momento, sus familiares intervinieron para que usted se animara a comenzar su negocio? ¿Qué diferencias encuentra entre empresarios menonitas y no menonitas? Si existiesen ¿Cómo las maneja? ¿Le han causado problemas? ¿Cuáles?
<i>Comienzo de actividad y desempeño empresarial</i>	¿Cómo inició su empresa? ¿Cuál ha sido la mayor motivación para iniciar su negocio? ¿Tuvo apoyo para iniciar la empresa en la comunidad menonita? ¿De qué forma? ¿Cómo cuáles? ¿Cómo decidió su actividad? ¿Para organizar la empresa necesitó de especialistas? En caso afirmativo ¿de dónde eran? ¿De qué disciplinas? ¿Por qué de ese país/región? ¿Cuáles fueron los mayores problemas al iniciar su negocio? ¿Cómo se incorporó al mercado? ¿La organización de la empresa implica a la familia? ¿Cómo decide que tecnologías incorporar a su empresa? ¿Cómo ve su empresa en 10 años?

<i>Transmisión del conocimiento</i>	¿Cuándo inventan algo, usted u otros miembros de la comunidad, cómo se lo transmiten entre ustedes? ¿Si no estuviera en este negocio, a qué se dedicaría? ¿Conoce algún programa gubernamental hecho especialmente para apoyar los negocios del corredor? ¿Se le ha apoyado? ¿Cómo incorporan a los jóvenes al trabajo? ¿Comparte la información de la organización de la empresa con los demás miembros de la comunidad?
<i>Marco Institucional</i>	¿Cuándo decide iniciar un nuevo proyecto en su empresa, a quién recurre para obtener financiamiento? ¿Los jefes de campo y colonia han ayudado a desarrollar la actividad económica en el corredor? ¿Los jefes (colonia y campo) menonitas tienen autoridad para intervenir en sus decisiones empresariales? ¿Encuentra útil formar parte de una asociación de empresarios, como los son: CANACO, Canacintra, Coparmex? ¿Existen reglas o normas creadas por la comunidad Menonita para instalar una empresa en el corredor? ¿Cuáles?
<i>Identidad empresarial</i>	¿Qué significa el éxito empresarial para usted? ¿Al vender su producto, lo prefiere hacer dentro de la comunidad o fuera de ella? ¿De qué manera influye la Iglesia en su identidad como empresarios?
<i>Cooperación y relación con otras empresas</i>	¿Si le falta materia prima inmediata, le pide a otras empresas préstamos de ésta? ¿En caso de necesitar dicho préstamo, le cobran interés? ¿Usted hace lo mismo con los demás cuando lo necesitan?
<i>Relaciones con otras Instituciones y Organizaciones</i>	¿Cuál es la relación de la comunidad con la Presidencia Municipal? ¿Cuál es la relación de la comunidad con el Gobierno del Estado? ¿Cuál es la relación de la comunidad con el Gobierno Federal? ¿Cuál es el papel que tiene UCACSA en el corredor? ¿Y en su negocio?

Anexo 3 Lista de empresas encuestadas

Nombre de la empresa	Actividad
Empresa 1	Fabricación y venta de puertas metálicas
Empresa 2	Venta de insumos agrícolas y construcción
Empresa 3	Fabricación y venta de maquinaria agrícola
Empresa 4	Fabricación y venta de Basculas industriales y corrales
Empresa 5	Reconstrucción y venta de maquinaria agrícola y para construcción
Empresa 6	Importación y venta de maquinaria agrícola, minera y construcción
Empresa 7	Fabricación de ademes y remolques
Empresa 8	Fabricación de estructuras metálicas industriales, manufactura de laminas
Empresa 9	Fabricación y venta de estufas y chimeneas
Empresa 10	Metalmecánica, fabricación de maquinaria agrícola
Empresa 11	Productos lácteos y derivados
Empresa 12	Productos lácteos y derivados
Empresa 13	Fabricación de tinacos, mangueras y productos plásticos
Empresa 14	Manufactura de piezas metálicas para remolques y maquinaria
Empresa 15	Fabricación y venta de remolques e implementos agrícolas
Empresa 16	Reconstrucción y venta de maquinaria agrícola y para construcción
Empresa 17	Venta y reconstrucción de maquinaria agrícola y construcción
Empresa 18	Fabricación de tubos y laminados
Empresa 19	Fabricación de Remolques y plataformas para tráiler
Empresa 20	Reconstrucción y venta de maquinaria agrícola y

	para construcción
Empresa 21	Fabricación y venta de remolques e implementos agrícolas
Empresa 22	Importación y venta de maquinaria industrial especializada
Empresa 23	Venta y renta de equipo especializado para la industria agrícola y construcción
Empresa 24	venta de maquinaria para construcción y minería
Empresa 25	Fabricación y venta de implementos agrícolas industriales
Empresa 26	Fabricación y venta de ventanas y puertas
Empresa 27	Comercialización de equipo y refacciones industriales y agrícolas
Empresa 28	Fabricación y venta de sistemas de riego
Empresa 29	Reconstrucción y venta de maquinaria agrícola y para construcción
Empresa 30	Fabricación, diseño y comercialización de sistemas de riego
Empresa 31	Calefactores de ambiente infrarrojos
Empresa 32	Metalmecánica, remolques, plataformas y cajas de tráilles
Empresa 33	Fabricación y venta de sistemas de riego
Empresa 34	Fabricación y comercialización de implementos agrícolas y ganaderos
Empresa 35	Reconstrucción y venta de maquinaria agrícola y para construcción
Empresa 36	Fabricación y reconstrucción de plataformas de tráileres, camiones y remolques
Empresa 37	Comercialización de semillas, fertilizantes y oferta de créditos
Empresa 38	Venta de insumos agrícolas y construcción
Empresa 39	Comercialización de maquinaria para construcción e industria
Empresa 40	Fábrica de tanques y pipas

Anexo 4 Entrevistas realizadas

Nombre del Informante	Lugar	Fecha
Entrevista No. 1	Chihuahua, Chihuahua	27 de enero
Entrevista No. 2	Chihuahua, Chihuahua	31 de enero al 24 de febrero
Entrevista No. 3	Cuauhtémoc, Chihuahua	3 de febrero
Entrevista No. 4	Cuauhtémoc, Chihuahua	5 de febrero
Entrevista No. 5	Cuauhtémoc, Chihuahua	7 de febrero
Entrevista No. 6	Cuauhtémoc, Chihuahua	12 de febrero
Entrevista No. 7	Cuauhtémoc, Chihuahua	18 de febrero
Entrevista No. 8	Cuauhtémoc, Chihuahua	20 de febrero
Entrevista No. 9	Cuauhtémoc, Chihuahua	24 de febrero
Entrevista No. 10	Chihuahua, Chihuahua	26 de febrero

El autor es Ingeniero en Desarrollo Territorial por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Egresado de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte, promoción 2012- 2014.

Correo electrónico:
hhdiazg@gmail.com

© Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión total y parcial por cualquier medio, indicando la fuente.

Forma de citar:

Díaz González, Helí Hassán (2014), “Los capitales intangibles como fuentes de reflexividad económica en el sistema productivo local: el caso del corredor Cuauhtémoc- Rubio”, Tesis de Maestría en Desarrollo Regional, El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México, pp 99.