

RECYT

Año 20 / N° 30 / 2018 / 27-35

Arreglo Productivo e Innovativo Local (APIL) de calzado artesanal en Camajuaní, Cuba

Local Productive And Innovative Arrangement (Lpia) Of handmade footwear in Camajuaní, Cuba

Alexander Báez Hernández¹, Carlos Alberto Hernández Medina², *, Magdalys Alibet Carrasco Fuentes³

1- Master en Ciencias económicas. Centro de trabajo: Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central de Ecuador. Dirección: Avenida de las Américas, Quito, Ecuador. 2- Master en Agricultura Sostenible. Centro de trabajo: Centro Universitario Municipal Camajuaní. Dirección: Independencia 126-B. Camajuaní 52500. Villa Clara. Cuba. Cargo: Coordinador de Investigación. 3- Master en Ciencias de la Educación. Centro de trabajo: Centro Universitario Municipal Camajuaní. Dirección: Joaquín Paneca # 62-A. Camajuaní 52500. Villa Clara. Cuba. Cargo: Coordinadora de carrera de Sociología.

* E-mail: cahm862@uclv.edu.cu

Resumen

Se realizó un estudio cualitativo de un APIL de artesanos para implementar la metodología de estudio de los APIL en condiciones de Cuba. El sector industrial del calzado en Camajuaní, en su mayoría pertenece al sector privado, formado por grupos de artesanos y productores vendedores. Sus productos tienen reconocida calidad y gran demanda nacional e internacional. Las figuras económicas de fábrica de calzado, productores, vendedores y grupos de artesanos presentan rupturas en sus cadenas productivas que influyen negativamente en el incremento paulatino de sus producciones, destacándose la falta de materias primas y el uso de tecnologías obsoletas. Responde a una tradición antiquísima y se inspira en las habilidades de sus artesanos, compartidas y mejoradas en un continuo intercambio de experiencias y la competencia constante por mercados y nuevas opciones de ganancias. Los cambios ocurridos en la economía cubana han condicionado el desarrollo de un APIL donde la actualización de conocimientos, la innovación y la constante superación de los artesanos han garantizado la competitividad de sus negocios.

Palabras clave: APIL, Calzado, Arreglos, Innovación, Desarrollo local, Camajuaní, Cuba.

Abstract

A qualitative study of an APIL of artisans was carried out to implement the methodology of study of the APIL in Cuban conditions. The footwear industry in Camajuaní, mostly belongs to the private sector, formed by groups of artisans and vendors. Its products have recognized quality and great national and international demand. The economic figures footwear factory, producers sellers and artisan groups present ruptures in their productive chains that negatively influence the gradual increase of their productions, highlighting the lack of raw materials and the use of obsolete technologies. It responds to an ancient tradition and is inspired by the skills of its artisans, shared and improved in a continuous exchange of experiences and constant competition for markets and new profit options. The changes that have taken place in the Cuban economy have conditioned the development of an APIL where the updating of knowledge, innovation and the constant improvement of artisans have guaranteed the competitiveness of their businesses.

Keywords: APIL, Footwear, Arrangements, Innovation, Local development, Camajuaní, Cuba.

Introducción

La conceptualización y práctica de los Arranjos y Sistemas Productivos e Innovativos Locais (ASPIL) fue desarrollada por la RedeSist (Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Productivos e Inovativos Locais) en Brasil sobre el año 1997. Por ASPIL se entiende un conjunto de agentes económicos, políticos y sociales, localizados en

un mismo territorio, desarrollando actividades económicas relacionadas y que presentan vínculos expresos de producción, interacción, cooperación y aprendizaje. Este conjunto de actores está compuesto por organizaciones productivas (productores de bienes y servicios, abastecedores, prestadores de servicios, cooperativas, asociaciones y representaciones) y organizaciones dedicadas a la formación y capacitación de recursos humanos, promoción y

financiamiento [1].

Este concepto es más estrecho que el de Sistemas de Innovación Local (SIL) y fue utilizado por REDESIST debido a la dificultad de conformar los SIL, sobre todo por la ausencia de infraestructura legal en que estos se apoyaran. Permite realizar un estudio a profundidad del tejido productivo local en cualquier localidad con el objetivo de profundizar en sus características e impulsar el desarrollo de actividades productivas o de servicios importantes para el desarrollo local.

En las ASPIL los actores locales se articulan con las diversas dimensiones del territorio local, constituyendo sistemas con fuertes interconexiones y complementariedades. A partir de una perspectiva sistémica, en ellas se busca analizar el papel de la innovación en las actividades productivas y de servicios y los desdoblamientos de los procesos de aprendizaje y capacitación, cooperación, coordinación y articulación productiva para la competitividad/atractivo y sustentabilidad de estas manifestaciones productivas y de servicios [2].

Según Matos y Stallivieri [3], metodológicamente el cuestionario manejado al estudiar una ASPIL se divide en cinco bloques de preguntas. El primero se dirige a identificar el emprendimiento, investigando que produce, origen y estructura del capital, características de los asociados fundadores, personas ocupadas y dificultades asociadas a su funcionamiento. El segundo bloque investiga cuestiones de funcionamiento del negocio tales como evolución de las ventas y su destino como factores determinantes para mantener la capacidad competitiva. El tercer bloque traza las cuestiones centrales para el análisis, investigando los esfuerzos innovativos del emprendimiento, los gastos en innovación, los resultados atribuidos a tal esfuerzo, las actividades de capacitación y aprendizaje y cooperación con diferentes agentes y los efectos de estos procesos interactivos sobre las capacidades del negocio. El cuarto bloque investiga aspectos relacionados con la estructura productiva local, las formas de gobernanza y las ventajas asociadas al ambiente local. El quinto bloque evalúa las políticas de fomento, existentes y potenciales.

El estudio se relaciona con la especialización productiva alcanzada por el sector del calzado en el municipio de Camajuaní. En él se trata de definir la abundancia de productores de una rama de la producción a causa de la disponibilidad de recursos naturales o a causa de procesos generacionales de enseñanza –aprendizaje de cierto oficio, como son los productores de calzado.

Aunque en el criterio de algunos especialistas el término Arreglos Productivos Locales no está bien traducida de “Arranjos” a “Arreglos” sino que debería ser denominada en español como Sistemas o Mecanismos, decidimos utilizar la traducción realizada por sus autores [1] por ser la que está generalizada en la comunidad científica y cambiarla podría llevar a confusiones.

El objetivo general de esta investigación es analizar

cómo la aplicación de la Metodología de Análisis de los APIL permite identificar los factores determinantes de la competitividad y atractivo, la dinámica y sustentabilidad en las actividades productivas y de servicios emprendidas por un APIL de productores y comercializadores de calzado del municipio de Camajuaní.

Materiales y Métodos

Para cumplir con el objetivo general se llevaron a cabo las *etapas de investigación* de caracterización de la situación problemática y fundamentación del problema científico, estudio para determinar las condiciones de la producción de calzado del municipio Camajuaní que inciden en la gestión del conocimiento para el desarrollo local, propuesta de un modelo de APIL de productores de calzado en las condiciones del municipio de Camajuaní y evaluación del impacto de la gestión del conocimiento en el modelo de esta APIL.

Los métodos de investigación empleados fueron, entre los métodos teóricos, el análisis y síntesis permitió precisar fundamentos teóricos y condiciones de producción de calzado de Camajuaní que inciden en la gestión del conocimiento para el desarrollo local y determinar la construcción de un modelo de APIL de productores de calzado. El método de inducción-deducción posibilitó establecer regularidades para diseñar el modelo de APIL. El análisis histórico-lógico mostró la historicidad del problema de investigación y la evolución de las soluciones basándose en la concepción del desarrollo sustentada en el conocimiento a partir de la historia de la manufactura local del calzado y el papel de la innovación en ella. La modelación propone el modelo al graficar y comparar la experiencia vivida con las teorías actuales del desarrollo local.

De los métodos y técnicas del nivel empírico se utilizó el análisis documental para estudiar documentos, artículos y literatura científica y la entrevista semiestructurada y en profundidad a artesanos, cuadros, empresarios, especialistas y asesores. Se utilizó observación participante en acciones en que el autor se involucró por necesidad de trabajo y observación no participante. Se usó el grupo focal aplicado a grupos de zapateros, directivos de la ONAT, Gobierno y comerciantes sobre el desarrollo de la zapatería en Camajuaní y en reuniones de consulta entre Gobierno e instituciones del fisco, banco y FCBC.

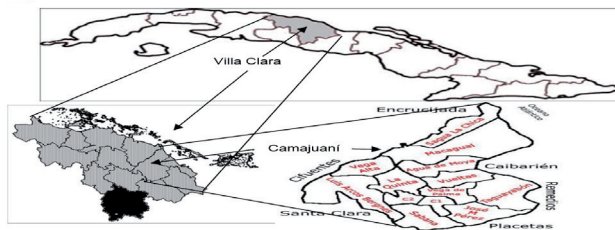
Se hizo revisión de documentos facilitados por la Asamblea Municipal del Poder Popular, Dirección Municipal de Economía y Planificación, Museo y CUM. Se utilizó la entrevista no estructurada para corroborar y actualizar la información documental. Tras revisar el Diagnóstico de Escenarios Municipales y el Registro de Entidades Económicas elaborados por la DMEP en 2016 y el Plan de Autoabastecimiento Municipal 2016 se documentó el tejido productivo local del municipio con énfasis en el sector artesanal.

Resultados y Discusión

Caracterización del municipio de Camajuani

El municipio se encuentra situado al norte de la provincia de Villa Clara, con 7 límites geográficos, al norte con el Océano Atlántico, al este con Caibarién y Remedios, al oeste con Santa Clara, Cifuentes y Encrucijada y al Sur con Santa Clara y Placetas. Cuenta con una extensión territorial de 612.88 km², quinto municipio de la provincia en ese indicador con el 7% del territorio provincial.

Figura 1: Mapa de Cuba, la provincia Villa Clara, el municipio Camajuani, sus límites y Consejos Populares.



La vida económica se destaca fundamentalmente en la agricultura aunque tiene un desarrollo industrial introducido por la Revolución. Entre las producciones fundamentales se destacan el azúcar, tabaco, cultivos varios, cárnicos y embutidos, calzado, ron y licores, confecciones textiles, implementos agrícolas, materiales de construcción, pescado, huevos, gallinas y madera.

Cuenta con una población de 62.429 habitantes, con tendencia al decrecimiento del 0.8% en los últimos años. Igualmente sucede con la estructura rural y urbana con un crecimiento significativo del grado de urbanización que ya alcanza el 59% creciendo en los últimos años más de un 10%. En edad laboral existen en el municipio 36.289 personas, de ellos, ocupados en la actividad estatal 11 801 y en la no estatal 10.728. En la economía informal se ocupan un total de 13.461 personas y hay 299 desocupados.

Los sectores que más empleos generan son la educación, agricultura, industria alimenticia y salud. Con el redimensionamiento de la política económica del país hubo una apertura al trabajo por cuenta propia contando el municipio con 1.868 cuentapropistas inscriptos que en su mayoría se dedican a la producción de alimentos y elaboración de calzado. La población está concentrada en 46 asentamientos donde reside el 88% del total y un 12% es disperso en 13 Consejos Populares y 126 Circunscripciones. De los 13 Consejos Populares son urbanos, Camajuani I y II, Vueltas, Quinta y Vega Alta.

Tras la revisión de documentos como el Diagnóstico de los Escenarios Municipales elaborado por la Dirección Municipal de Economía y Planificación en enero del 2016, el Registro de Entidades Económicas del 2016 también elaborado por la misma entidad, el Plan de Autoabastecimiento Municipal del 2016 y otros se pudo obtener un

tejido productivo local bastante acertado del municipio que se sustenta en una infraestructura física que se caracteriza por poseer: importantes recursos hidráulicos como el río Camajuani que atraviesa el territorio de Sur a Norte, como afluente del Sagua la Chica, con importante caudal y la presa La Quinta con capacidad disponible de 32 millones de m³ de agua. También posee 35 microembalses con una capacidad de 0.9 millones de m³ de agua.

Dispone de una amplia red de comunicaciones con dos carreteras principales, la del acceso a la ciudad capital y vía a la Cayería Norte y el Circuito Norte. Se totalizan 433.95 km. de vías de las cuales 59.2 km. son nacionales (13.6%), 140.1 km. son municipales (32.3%) y 234.6 km. son vías de producción. En vías férreas, destinados a AZCUBA existen 27 km. y 54 km. a vías férreas nacionales.

Dentro de las principales producciones físicas del municipio se encuentran azúcar crudo, embutidos, pan, bebidas alcohólicas, hielo, huevos para el consumo, tabaco y áridos, entre otros. La producción mercantil del municipio al cierre del 2016 fue de \$ 50.8 millones con crecimiento respecto a años anteriores aunque muchas entidades tienen una pobre utilización de la capacidad instalada. De forma general el municipio cuenta con 14 empresas, 50 establecimientos y 15 direcciones funcionales, administrativas y judiciales, las cuales se distribuyen en todos los sectores de la economía, tanto en la esfera productiva como la improductiva.

El sector de producción de calzado

Es reconocido que el sector industrial del calzado en el municipio de Camajuani tiene como estructura productiva de la producción tres figuras económicas: la fábrica de calzado Andrés Cuevas, de tipo estatal, los productores vendedores y los grupos de artesanos, de propiedad individual que no solo se dedican a producir calzado sino que además producen carteras, guantes y otros artículos artesanales. Cada una de las figuras económicas tiene características distintas en su ciclo productivo.

La Fábrica de Calzado, que cerró en 2014, pertenecía a la empresa "VICALZA" del grupo Empresarial COMBELL, y llevaba el nombre de Andrés Cuevas Heredia. Se fundó el 1 de abril de 1960 por un grupo de trabajadores que procedían de talleres particulares que habían sido entregados por sus dueños al Instituto Nacional de Reforma Agraria. Comenzó con 160 trabajadores que se fueron incrementando paulatinamente llegando a alcanzar un total de 316 trabajadores.

La Fábrica contaba con 4 áreas que intervienen en el proceso productivo, Corte, Preparo, Confección y Terminado y dos Almacenes, uno de Materia Prima y otro de Productos Terminados. Se utilizaba la producción en proceso o en serie y contaba con su contabilidad descentralizada y certificada.

Evolución histórica del sector industrial del calzado en el municipio de Camajuani

La rama de las pieles en el capitalismo estaba organizada en fábricas y pequeños talleres (chinchales), bajo el control de la marca Vagnos de Valentín García y Hermanos que abastecía de materiales a unos 70 chinchales donde se producían las líneas de calzado colegial, valerinás de mujer, de hombre, de jóvenes, niños, bebé y otros. Los hermanos Abreu tenían el control de otros talleres.

La fábrica de botas tejaba de Víctor Baños con más de 50 obreros procedía de Caibarién y al llegar al municipio en ella encontraron trabajo muchos zapateros. La línea de producción de esta fábrica era la llamada Bota Tejana de muy buena aceptación en el mercado. Otra fábrica de calzado rústico era La Patinadora dedicada a la confección de calzado rústico "Rompe Fuelle" con destino a la población rural de trabajo. Este calzado se fabricaba con suelas y pieles de alta resistencia y durabilidad, engrasados y cosidos en la plataforma con alambre especial, además tenía reforzamiento de remaches de metal.

Los dueños de los chinchales eran los nombrados doceñeros a quienes se les servía todo tipo de material y tenían que pagar el precio de los mismos y el tanto por ciento del pago de las maquinarias. Por ello sus ganancias eran una forma de ingreso ficticio, que no recompensaba el tiempo que dedicaban en la producción como un obrero más. La forma de pago era semanal.

La talabartería de Juan Antonio Fernández integraba el sector de las pieles como taller. En él se confeccionaban monturas, frontiles, cintos, aditamentos para espuelas, bridas y otros artículos. La forma organizacional existente era la individual que se lograba en los propios domicilios y apenas resolvían la necesidad poblacional. También existía la forma familiar mediante talleres conformados por casi todos los miembros de la familia logrando anárquicamente un volumen discreto de producción. Los insumos se obtenían a través de almacenes privados existentes en todo el país.

La producción era totalmente privada y la comercialización se lograba de forma particular mediante los viajantes que vendían a las distintas tiendas existentes en el país. Antes de 1959 las ganancias eran dirigidas a los intereses de los dueños y la situación de los zapateros era pésima, eran explotados por la patronal lo que hacía casi imposible satisfacer sus necesidades, los salarios eran bajos y sin posibilidades de mejorar sus viviendas.

Desde 1959 la producción industrial del municipio se vio favorecida en Camajuani con la formación de la fábrica de calzado "Andrés Cuevas Heredia" en abril de 1960 con obreros procedentes de la firma Vagnos. Esta industria comenzó con 60 trabajadores y se fue ampliando en los años sucesivos. A partir de 1966 se aplicó el doble turno con la creación de dos brigadas de preparo y monta, medida que estabilizó la producción de 2000 pares de

zapatos diarios con una productividad de 7 unidades por obrero. De positiva puede calificarse la medida tomada por el gobierno revolucionario cuando en 1969 se creó el combinado de calzado vulcanizado y la fábrica Andrés Cuevas adoptó la línea de calzado rústico con una plantilla de 277 trabajadores y la producción de 2.800 pares diarios.

En esta época comienza a implantarse la forma de organización empresarial producto de las intervenciones de los distintos talleres que trabajaban de forma individual como familiar. Estas empresas se encargaban de organizar las producciones así como la fuerza de trabajo incorporada. A partir de este momento los almacenes particulares pasaron a manos estatales donde se mantienen actualmente.

En la etapa revolucionaria la comercialización tuvo como destino las Fuerzas Armadas Revolucionarias, almacenes y tiendas minoristas cuyas ganancias van dirigidas a las necesidades del pueblo y a la estimulación de los trabajadores. La situación de los zapateros mejoró en todas las esferas. Se incrementaron los salarios y las condiciones de trabajo lo que mejoró su nivel de vida.

El período especial se caracterizó por presentar mayores dificultades en la industria del calzado a la hora de producir ya que muchas materias primas procedían de la Unión Soviética, la cual había desaparecido. Esta situación hizo que la empresa se pronunciara por reducir sus plantillas y redimensionar los talleres dejando solo un pequeño grupo y los demás en otras actividades. Se destacan los trabajadores por cuenta propia, contribuyendo a mejorar la situación del calzado. En la actualidad la industria del calzado cerró por problemas en la producción porque la mayoría de las materias primas y equipos se obtenían mediante importaciones. Se estaban adquiriendo producciones semielaboradas del extranjero, que eran terminadas en nuestro país.

Estudio de caso: Proyecto Jonás de artesanos de calzado

Una figura económica importante del tejido productivo de la producción de calzado en el municipio, como hemos referido, resultan los productores-vendedores de calzado y los grupos de artesanos. Es conocido que esta actividad se desarrolla bajo un nuevo escenario en la Economía Cubana a partir de la configuración de la nueva política económica que se está instrumentando. El 1 de agosto de 2010 el General de Ejército Raúl Castro anunció en la Asamblea Nacional la decisión de ampliar el ejercicio del trabajo por cuenta propia y utilizarlo como una alternativa más de empleo para los trabajadores que queden disponibles luego del proceso de reducción de plantillas infladas.

La gestión económica administrativa de la producción de calzado se organiza por trabajo por cuenta propia. Estos productores-vendedores producen comprando los materiales en Tiendas Recaudadoras de Divisas, Mercados Industriales, a otros trabajadores por cuenta propia, en tiendas de ventas de artículos en comisión y otros.

Los productores vendedores y grupos de artesanos

trabajan en talleres, en los que cada persona contratada se especializa en una actividad exceptuando a un productor vendedor que trabaja de forma independiente. En todos predomina el trabajo manual con algunas máquinas utilizadas solamente para preparar las pieles (costura y corte). En el caso de los grupos de artesanos utilizan el trabajo artesanal. En cuanto a los diseños, estas figuras económicas los adquieren por la compra a un diseñador, pueden ser diseños personales de los productores y en otros casos son copias adquiridas de otros productores.

Estos grupos de artesanos se abastecen y comercializan sus producciones a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales. Escalan sus producciones según las ventas que contratan con sus puestos de venta, la cantidad de materiales que obtengan, además de los contratos realizados con empresas estatales. Los productores vendedores de calzado realizan la venta directa al público, es decir son los encargados de su propia comercialización en sus puntos de venta, algunos de los cuales están situados cerca de sus propias casas y en anexos a los talleres de producción. Los grupos de artesanos comercializan sus productos además a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales y la venta mayorista a empresas estatales.

La principal barrera para su desarrollo es una tecnología obsoleta que impide el crecimiento de la producción y obliga a una producción estandarizada, que no permite una amplia gama de productos ni diversos clientes finales, además de la escasez de materias primas en cantidad y variedad. Para la expansión de la producción en el territorio, algunos elementos necesarios pueden ser, la creación de una red comercial, la ampliación de tiendas o locales para la venta de materias primas y nuevas posibilidades para la adquisición de estos en caso de que no haya en las tiendas.

Hasta el 30 de abril de 2016 se encuentran inscritos en la ONAT 74 productores vendedores de calzado, de ellos 3 son mujeres y los demás son hombres. Cada uno está obligado a contratar como mínimo una persona y hasta el momento entre los 74 tienen contratados 187 personas. La producción se realiza en talleres particulares ubicados en los domicilios de los trabajadores por cuenta propia. Comercializan su producción en todo el país pues la actividad se ejerce a nivel nacional en mercados industriales habituales a estos fines, en sus domicilios, en locales arrendados, en espacios públicos y en ferias. El Estado no controla esta producción y venta.

Estos productores individuales pagan los impuestos establecidos en la Resolución 286/2010. En ese caso son del Régimen General de Tributación y todos estos impuestos los pagan en moneda nacional. La ONAT es la oficina de registro para el pago de tributos. El organismo que autoriza es la Dirección Municipal del Trabajo y no existe documento legal que norme el funcionamiento de los productores individuales.

La actividad económica que realiza el Proyecto Jona's surge en los años 90 a raíz de la situación que presentaba

Cuba al desmoronarse el campo socialista y aparecer el período especial. Debido a la misma se autoriza como cuenta propia la producción y venta de calzado y varias personas se unen para realizar talleres dedicados a esta actividad.

El 5 de Agosto de 1998 el Fondo Cubano de Bienes Culturales, perteneciente al Ministerio de Cultura, dicta el Decreto Ley 106 que autoriza la confección y comercialización de obras de artes plásticas y aplicadas a través de la referida institución que posteriormente se convierte en una empresa estatal socialista. A partir de ese momento se crea el Grupo de Creación Artística Jona's que pertenece a la Filial del Fondo de Bienes Culturales de Villa Clara y que continúa actualmente su actividad económica principal (Producciones de Artesanía en Piel) afiliados a la referida empresa.

Los 16 miembros del grupo son todos artesanos con una vasta experiencia en la actividad, basada fundamentalmente en una tradición cultural del municipio de Camajuani que durante años se fue creando de generación en generación en la confección de calzado, fundamentalmente, y que ha logrado alcanzar renombre y prestigio en todo el país. La actividad productiva del grupo se realiza entre todos los miembros. Se especializa cada uno en una actividad específica, aunque todos dominan casi todas las actividades que se realizan, garantizando de esta forma la continuidad de la producción. Se definen entre todos las producciones que se van a realizar, generalmente contratadas con el FCBC para ventas mayoristas o para la venta en la red de galerías que existe en todo el país. La ganancia que se obtiene se reparte entre todos los miembros del grupo. En fin funcionan como una cooperativa.

En cuanto a las tecnologías que se utilizan, la mayoría de las actividades se realizan de forma manual. Solo algunas se realizan utilizando maquinarias como máquinas de coser antiguas y un equipo para el corte de plantilla que también se ha recuperado. En el tema del diseño se analizan modelos existentes y se llegan a conclusiones analizando la moda en cada momento. Se realizan los nuevos diseños por el artesano más experimentado en este tema, llevándolos a las diferentes escalas con el uso de la computación, específicamente con el programa Photoshop, o con un pantógrafo.

Las materias primas son adquiridas a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales que se encarga de realizar la compra con diferentes proveedores extranjeros como son: Spacub S.L, Caribemar S.A., Símil Cuero Plimouth S.A. de C.V. y La Forma LTD. Generalmente los proveedores son de procedencia, mexicana, española, colombiana, panameña y guatemalteca. Los proveedores nacionales son: Las Empresas de Tenería de la Unión Nacional del Calzado y la empresa Combell. También de la Unión Nacional del Calzado, empresas importadoras como Maprinter, etc. Estos materiales los adquiere el Fondo de Bienes Culturales, tanto comprados como en consignación, y él es el

encargado de realizar la venta a los artesanos aplicando un 10% por encima de ganancia comercial al precio original.

Otra forma de obtener la materia prima es a través de la red de Tiendas Recaudadoras de Divisas que ofertan una parte de los productos que se utilizan en las producciones. Entre ellos están pieles sintéticas de diferentes tipos. También se compra materia prima a través de la red de mercados industriales que en ocasiones ofertan algunos productos útiles en la actividad.

El volumen de producción depende en gran medida del tipo de producción que se realiza en cada momento. Por ejemplo: en el caso de las sandalias de mujer se realizan aproximadamente 50 pares diarios, en el calzado de vestir de hombre entre 25 y 30 pares diarios y en botas de trabajo pueden realizarse alrededor de 40 pares diarios. Estos son números aproximados que pueden variar dependiendo de varios factores, por ejemplo del tipo de material que se utilice y la destreza que tengan en un modelo dado. Además de estas producciones también se elaboran carteras, bolsos, billeteras, cintos y todo lo que sea artesanía en piel, aunque son realizadas en menor medida y por pedidos.

El grupo ha participado en diferentes ferias y eventos de carácter nacional e internacional, obteniendo premios en varias ocasiones. Han participado en La Feria Comercial del Centro en Villa Clara, en IberoArte en Holguín, en Feriarte en Trinidad y desde el 2003 en FIART (Feria Internacional de Artesanía) que se desarrolla en La Habana. El premio más relevante es el obtenido en la edición 2008 donde se obtuvo el premio al Diseño de Stand, así como mención en el Concurso Nacional de Artesanía Utilitaria en el 2004.

En el exterior se ha participado en varias ocasiones en la Feria TLAQUEPARTE que se desarrolla en las ciudades de Monterrey, Veracruz y Guadalajara en México, así como en la feria "Las Manos del Mundo" que también tiene lugar en México. Además se ha participado en varias ocasiones en intercambios culturales en México y Ecuador.

Los costos de las producciones se calculan a partir de los costos de las materias primas más los gastos en que se incurre para lograr dichas producciones. En el caso específico de este tipo de grupo que se asocia al Fondo Cubano de Bienes Culturales no se tiene en cuenta el salario ya que ningún artesano lo tiene, sino que los beneficios que se obtienen se reparten entre todos. El costo aproximado de la sandalia de mujer con materiales de importación es de 10.00 CUC. Si se habla de calzado de hombre igualmente con materiales de importación el costo aproximado es de 13.00 CUC. Las botas de trabajo se confeccionan con materiales nacionales y se realizan fundamentalmente para la venta mayorista a otras empresas, evitando de esta forma importaciones. Tienen un costo aproximado de 6.00 CUC.

Los beneficios se obtienen mediante lo que se denomina "Talento artístico" y está condicionado por lo que se considera que se debe obtener en cada tipo de producción basándose en la inversión que se ha realizado y el tiempo

en que demora en recuperarse. Por la experiencia que se tiene en varios años se puede decir que el beneficio medio en la sandalia de mujer es de 2.00 a 3.00 CUC por par. En el caso del calzado de vestir de hombre es de cerca de 3.00 a 4.00 CUC por par y en la bota de trabajo el beneficio oscila alrededor de 0.80 a 1.00 CUC por par.

Sobre el tema de los impuestos, la ONAT aplica una escala progresiva a cada cheque que se cobra y en cada uno hace un descuento. Al final de año se suman todos los ingresos que ha tenido un artesano y se le vuelve a aplicar la escala descontando lo que ya se ha pagado para calcular cuánto cada uno debe abonar. Además de esto se realiza la contribución a la seguridad social y el impuesto por la fuerza de trabajo empleada, la cual varía en dependencia de la cantidad de trabajadores contratados y se le aplica el 25% del salario medio provincial.

La producción, una vez que se termina, se destina a la red de galerías del Fondo Cubano de Bienes Culturales en todo el país en forma de mercancía en consignación. Otra vía de comercialización es la compra en firme, donde la filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales que representa el grupo, compra la producción, realiza el pago y posteriormente se encarga de distribuirla y realizar su venta. En el caso de las producciones que se destinan para la venta a empresas, el Fondo Cubano de Bienes Culturales realiza la venta aplicando un 30% por encima al precio del cual se las vende el grupo de artesanos. La empresa emite el cheque a favor del Fondo Cubano de Bienes Culturales y posteriormente el fondo realiza el pago.

Para la realización de la labor a la cual se dedica el grupo se han tenido y se tienen algunos aspectos que los ayudan y otros que los perjudican. Por ejemplo la posibilidad de obtener las materias primas a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales, ayuda a la producción. La posibilidad de utilizar materiales tanto de importación, como nacionales de primera calidad a través de la institución, la posibilidad de tener una red de tiendas o galerías donde comercializar así como la posibilidad de realizar ventas mayoristas a otras empresas también potencian el trabajo. También se han encontrado aspectos negativos o trabas, dentro de las que se destacan fundamentalmente la escasez de materias primas, ya que en muchos momentos no existen los materiales necesarios y se dificulta mucho su obtención. La poca disponibilidad de utilizar maquinarias y lo difícil de su adquisición es también un problema serio.

Pero la afectación más grave que se tiene es el alto porcentaje de ganancia comercial que aplica el Fondo Cubano de Bienes Culturales para la venta a partir del precio de venta que fija el grupo. Por ejemplo: en la venta mayorista se aplica un 30% por encima del precio que se pone, y en la venta minorista o en galerías se aplica un 40%. Ello provoca que el precio de venta a la población sea muy alto y realmente se vaya por encima de la calidad real que tiene el producto provocando además que se estanque y se deteriore en los almacenes. Si esto no sucediera

los volúmenes de ventas fueran superiores y finalmente todos ganarían más. Los grupos de artesanos venderían mucho más, el Fondo Cubano de Bienes Culturales va a vender más aunque ganaría un poco menos por unidad y la población va a tener mejores precios y más adaptados al producto que se está comprando.

En el municipio de Camajuaní existió una tienda o galería y fue cerrada por bajos rendimientos económicos. Se piensa que si se autoriza a realizar una venta de un punto en vivo o feria, donde el por ciento sea del 20%, se podría aumentar la venta y de esta forma se difunden más las producciones en general de todos los grupos del Fondo Cubano de Bienes Culturales en el municipio.

Por otra parte se ha trabajado para que las empresas del municipio camajuanense adquieran sus calzados mediante el grupo de artesanos objeto de estudio y por supuesto a través del Fondo Cubano de Bienes Culturales. En cuanto a esto ya se han obtenido logros por ejemplo con La Empresa Metalmecánica Anastasio Cárdenas y El Combinado Cubanacán fundamentalmente.

El grupo de artesano Jona's consta ya con 13 años de experiencia en la actividad. Se han tenido tropiezos de los cuales se sacaron experiencias y se trabajaron en ellos para resolverlas. Se ha trabajado mucho en el tema del diseño y modelación, en la calidad del producto terminado, en la seriedad en el cumplimiento de los contratos, en los pagos de materias primas. Se han creado patrones o normas en cada actividad a la hora de trabajar para garantizar la calidad y la homogeneidad de las producciones. Se espera que todos los materiales usados en esta actividad de producir zapatos se coloquen en las tiendas recaudadoras del municipio para no tener que llegar hasta otros lugares del país en su búsqueda y de esta forma se concreta mucho más la producción en el territorio.

Uso del conocimiento, la innovación y la cooperación en la producción de calzado

La solución de los más diversos desafíos y problemas productivos y tecnológicos en los talleres de producción de calzado ha implicado el uso e aplicación de conocimientos adquiridos por los agentes productivos en la práctica e interacción con zapateros de experiencia, la mayoría procedentes de los chinchales capitalistas y otros de la Fabrica Andrés Cuevas. Ese aprendizaje se realiza en los talleres, en las casas aprendiendo de padres y abuelos que eran zapateros y en la interacción con operarios de otros talleres. Esos conocimientos pueden ser formales, de fácil codificación y transmisión, o informales o tácitos que no son fácilmente transferidos y son adquiridos a través de prácticas cotidianas. El conocimiento no es visto solo como información procesada, sino como proceso de búsqueda de respuestas a problemas identificados por los actores, estimulando la búsqueda de solución a los problemas. [4]

La capacidad de innovar constituye un aspecto funda-

mental de la competitividad de los fabricantes de calzado de Camajuaní. Definiendo su competitividad como la capacidad de esa organización de formular e implementar estrategias que le permitan ampliar o conservar su posición sostenible en el mercado, [5] su competitividad es sustentable y dinámica al adaptarse a los cambios y depende principalmente de la capacidad de aprendizaje y de creación de competencias lograda por los artesanos para producir e innovar.

Entre las principales categorías de actividades innovativas realizadas en el proceso de producción y realización del calzado artesanal se pueden citar: 1. búsqueda de mejoramiento del funcionamiento interno o su adquisición externa; 2. adquisición de otros conocimientos externos; 3. obtención de máquinas y equipos; 4. entrenamiento y otras formas de ampliación de capacidades; 5. introducción de las innovaciones en el mercado (investigaciones y estudios de mercado, adaptación del producto a diferentes mercados y propaganda) y 5. proyecto industrial y otros incentivos para la producción y distribución de las innovaciones dentro del grupo de artesanos.

Entre las *innovaciones radicales* que implican el desarrollo de productos, procesos o formas de organización de la producción completamente nuevos, alterando la estructura industrial para generar mayor eficiencia técnica, aumento de la productividad y la calidad, reducción de costos y ampliación de las aplicaciones de un producto o proceso [6] [7] que se han aplicado se encuentran: 1. la creación de los llamados Proyectos que son agrupaciones de productores que antes competían entre sí y se unieron para asumir el proceso productivos en cooperativas con mayores posibilidades económicas, productivas y de gestión; 2. asumir la forma de comercialización del calzado a las empresas estatales, por cheques, por intermedio del banco, que dio un vuelco a la comercialización fragmentada, en pequeña escala e ilegal según el marco legal vigente; 3. Abandonar las producciones aisladas, de baja calidad, sin diseños atractivos y de sobrevivencia para adoptar procesos productivos modernos, con diseños atractivos, buena presentación y calidad del calzado aumentaron las ganancias y el prestigio de la APIL.

Entre las *innovaciones incrementales* que son mejoras que no alteran la estructura industrial, pero generan mayor eficiencia técnica, aumento de la productividad y la calidad y reducción de costos [8] están: 1. implementar el sistema de troqueles y prensa para el corte de las piezas de piel incrementó la calidad, el rendimiento, ahorró salarios y mano de obra; 2. agregar la tecnopiel, viniles y otros tejidos artificiales al proceso productivo permitió sobrellevar la escasez de pieles, mantener e incrementar las producciones y trabajar tipos de calzado baratos y accesibles; 3. la adaptación de procesos de curtido ecológico de pieles usando taninos de procedencia natural (plátano y mangle) permitió sobrellevar la escasez de pieles y lograr producciones de gran aceptación.

Entre las *innovaciones organizacionales* que buscan mejorar la estructura organizacional, buscan estrategias corporativas, de gestión, de comercialización y marketing, definidas por Nelson y Winter [9], se emprendieron estas: 1. la especialización de Gestores de Venta en el proceso de comercialización y marketing llevó a un nivel superior la gestión de ventas del APIL; 2. la creación de talleres de fundición de suelas anexos al APIL permitió diseñar suelas acordes a los modelos de calzado, eliminar dependencia de exportaciones y mejorar calidad del calzado; 3. separar los procesos de preparo, cosido de suelas y pintura y brillo de terminación de los talleres del APIL mejoró las condiciones de trabajo, la productividad y la higiene de los talleres; 4. el trabajo de los diseñadores al crear nuevos modelos de calzado que muchas veces son copias de las modas internacionales ha permitido mantener el calzado artesanal de Camajuaní en las preferencias del mercado y obtener premios en Ferias y Exposiciones nacionales e internacionales.

Conclusiones

El tejido productivo de Camajuaní está representado en los diferentes sectores de la economía nacional; primario, secundario y terciario, destacándose en primer lugar los aportes del sector primario y de las transformaciones industriales de los productos agrícolas lo que conforma una producción agroindustrial que aporta más del 40% de la producción anual del territorio.

El sector industrial del calzado ha sufrido diferentes transformaciones con el decursar del tiempo en cuanto a su estructura productiva, desplazándose hacia la producción artesanal.

Existen 3 figuras económicas fundamentales dentro del tejido productivo local del sector industrial del calzado, estas son: la fábrica Andrés Cuevas de tipo estatal con baja efectividad y rentabilidad y los productores vendedores y los grupos de artesanos, de propiedad privada, muy rentable y productiva.

La fábrica de calzado, los productores vendedores y los grupos de artesanos presentan barreras que influyen negativamente en el incremento paulatino de sus producciones, destacándose la falta de materias primas y la presencia de tecnologías obsoletas, por problemas en la cadena de suministros.

Este estudio demuestra procesos de integración de lo local con lo internacional en una doble relación expresada en los proyectos internacionales asentados en el territorio, la modificación del tejido productivo local y en proyectos surgidos de la localidad que encuentran su manifestación en espacios internacionales para la adquisición de insumos, comercialización de sus productos, participación en Ferias Internacionales y en Intercambios Culturales con México y Ecuador. El espacio territorial socialmente en construcción desde lo local ha sobrepasado su espacio físico. Ello con-

trarresta los problemas con los suministros que lastraban las producciones de calzado.

Anexo 1

Glosario:

Centro Universitario Municipal: Centro de Educación Superior que realiza en el municipio la gestión del conocimiento para el desarrollo local y la extensión universitaria, asesora al gobierno y las instituciones y empresas y realiza la formación de pregrado y postgrado y la capacitación de directivos y profesionales entre otras tareas estatales.

Consejos Populares: Unidad más pequeña de la División Político Administrativa en Cuba.

Circunscripciones: Unidad de la División Político Administrativa en Cuba que agrupa varios Consejos Populares situados en una misma zona del Municipio.

Municipio: Unidad básica de la División Político Administrativa en Cuba que agrupa varias circunscripciones, donde radica la Asamblea Municipal del Poder Popular, como órgano de gobierno local.

Dirección Municipal de Economía y Planificación: Organismo de la Administración Central del Estado que elabora, implementa y controla el Plan de la Economía en los municipios de Cuba.

AZCUBA: Organismo de la Administración Central del Estado que dirige la producción azucarera en Cuba en sustitución del antiguo MINAZ o Ministerio de la Industria Azucarera.

Instituto Nacional de Reforma Agraria o INRA: Organismo de la Administración Central del Estado que a principios de la Revolución dirigió la Reforma Agraria, entregó la propiedad de la tierra a los campesinos que la trabajaban, eliminó el latifundio y organizó la Agricultura en Cuba.

Lineamientos de la política económica y social del Partido: Conjunto de directivas y principios aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011 para implementar el proceso de actualización y adecuación de la economía cubana.

Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR): Ejército institucional que defiende al Estado Cubano, de profunda raíz popular, que se formó a partir del Ejército Rebelde con el que el Comandante en Jefe Fidel Castro derrotó al tirano Fulgencio Batista para comenzar la Revolución Cubana.

Asamblea Nacional del Poder Popular: Máximo órgano de gobierno nacional en Cuba.

Tiendas Recaudadoras de Divisas: Tiendas establecidas por el Estado para la venta en moneda libremente convertible y recuperar divisas para financiar los programas sociales y las importaciones.

Mercados Industriales: Tiendas que comercializan productos industriales y funcionan paralelas a las

tiendas de víveres que distribuyen la canasta básica de la población.

Fondo Cubano de Bienes Culturales: Institución adscrita al Ministerio de Cultura que regula y organiza la comercialización de obras de arte y artesanías.

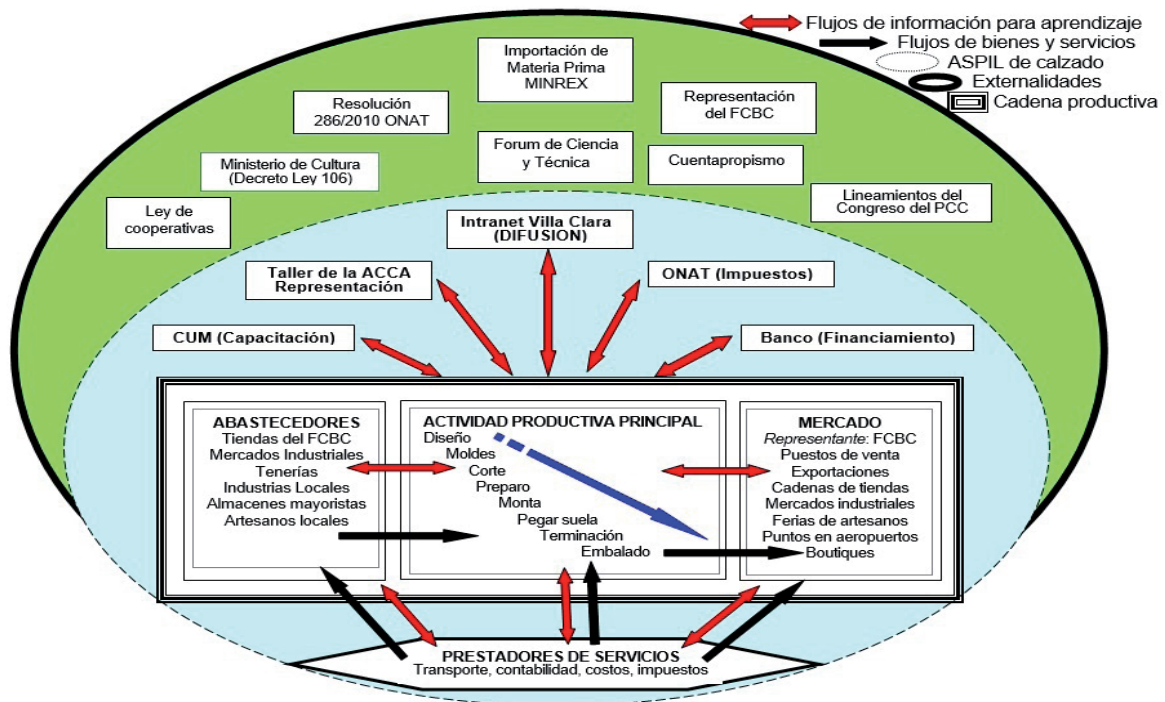
ONAT: Organización Nacional de la Administración Tributaria que regula y cobra los impuestos en Cuba.

Dirección Municipal del Trabajo y Seguridad Social: Organismo de la Administración Central del Estado que controla y organiza el empleo y la seguridad social en los municipios de Cuba.

MINREX: Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba.

Anexo 2

Diseño del APIL Fabricación de Calzado Artesanal del municipio Camajuani.



Bibliografía

1. Cassiolato, J. E., Lastres, H. M. M. "Innovation Systems and Local Productive Arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge". *Innovation: Management, Policy and Practice*, 7, p. 172-187, 2005.
2. Matos, M. P. *Economia da Cultura e Desenvolvimento: Teoria e Evidências a Partir da Análise de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais Culturais No Brasil*. 279 f. Tese (doutorado em economia) – Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2011.
3. Matos, M. P., Stallivieri, F. "A metodologia de pesquisa implementada pela Redesist". Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2013.
4. Fransman, M. *Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm*. *Industrial and Corporate Change*, 3 (2), pp.1-45. 1994.
5. REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Rio de Janeiro: RedeSist-IE/UFRJ, 2008. Disponible em: <http://www.sinal.rede-sist.ie.ufrj.br> Acesso el 2 de marzo de 2016.
6. Freeman, C. *The 'national system of innovation' in historical perspective*. *Cambridge Journal of Economics*. Vol.19, February, 1995.
7. Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E. e Arroio, A. *Sistemas de inovação e desenvolvimento: mitos e realidades da economia do conhecimento global*. In: LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. e ARROIO, A. (org.) *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Cap. 1 (pp. 17 – 50). Rio de Janeiro, Editora UFRJ/Contraponto. 2005.
8. Lastres, H. M. M. e Cassiolato, J. E. *Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge*. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 7 (2), April. 2005.
9. Nelson, R. R.; Winter, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press. 1982.

Recibido: 23/03/2017

Aprobado: 06/07/2018