

## Terceras partes como coordinadores de redes organizacionales soportadas por relaciones sociales

Arroyo López, María del Pilar Ester \*  
Cárcamo Solís, María de Lourdes \*\*

### Resumen

En la actualidad, para mejorar la competencia económica, las empresas trabajan coordinadas en redes productivas apoyadas por empresas de servicios que integran la oferta de pequeños productores con la demanda de clientes internacionales. En el caso de los distritos artesanales de Tonalá y Tlaquepaque, en el estado de Jalisco, México, estas empresas de servicios se identifican con los denominados consolidadores, agentes mercantiles que apoyan los trámites de comercio internacional y la distribución de artesanías. El objetivo de este trabajo fue analizar el papel de estos consolidadores en la integración de una red social que facilita las transacciones de mercado y el perfeccionamiento de las capacidades productivas. El estudio detallado de cuatro casos permitió establecer que los consolidadores no solo actúan como intermediarios comerciales sino también como agentes de transferencia de conocimientos, costumbres y experiencias lo que permite diseñar y fabricar artesanía local acorde con las demandas del mercado. El consolidador facilita además la relación cliente-productor, conjunta la producción de múltiples fabricantes, y negocia y avala los contratos de compra. Se concluye que el consolidador tiene una posición crítica en la red artesanal debido a su rol como coordinador de actividades productivas y logísticas y su contribución para la exportación de productos y la formación de capital social en la red.

**Palabras clave:** Redes sociales, terceras partes, distritos artesanales y relaciones sociales.

### *Third Parties as Coordinators of Organizational Networks Supported by Social Relations*

### Abstract

At present, to improve economic competition, businesses work together, coordinated in productive networks supported by service companies that integrate small firm production with the demand of international customers. In the case of the artisan districts of Tonalá and Tlaquepaque in the State of Jalisco, Mexico, these service firms are identified as the "consolidators" or trade intermediaries who handle international commerce procedures

\* Profesora del Departamento de Ciencias Administrativas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Eduardo Monroy Cárdenas 2000, 50110, San Antonio Buenavista, Toluca; México. Tel. 52 /722 279 99 90 ext. 2208, Fax. 52 /722 274 1178. E-mail: pilar.arroyo@itesm.mx

\*\* Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Edificio "T" Ciudad Universitaria, APDO. POSTAL 2-55 C.P. 58000, Morelia, Michoacán; México. Tel.52/ 443 316-7152, Fax. 52/443 326-1617. E-mail: carcamo.lulu@gmail.com

and handicraft distribution. The objective of this work was to analyze the role of these consolidators in integrating a social network that facilitates market transactions and production activity improvement. The detailed study of four specific cases made it possible to conclude that consolidators are more than simple brokers; they also act as agents who transfer knowledge, customs and experiences, making the design and manufacture of local handicrafts attractive to international markets. The consolidator also facilitates producer-customer relations, consolidates the production of many manufacturers, negotiates and endorses commercial contracts. The study concludes that consolidators have a critical position in the handicraft network due to their role as coordinators of productive activities and logistics and their contribution to product export and the formation of social capital.

**Key words:** Social networks, third parties, artisan districts and social relations.

## Introducción

El denso tejido de relaciones sociales existentes entre las empresas de bienes y servicios de una especialización productiva no es cubierto por los innumerables estudios de la teoría económica, sino por una emergente disciplina llamada “nueva sociología económica” (García Macías, 2002) que intenta explicar los fenómenos sociales que están relacionados con el comportamiento económico de las empresas. Este entramado de relaciones sociales puede generar importantes redes sociales, que están caracterizadas según Mercado Celís (2002) por interacciones basadas y no basadas en relaciones de mercado, mediante las cuales pequeñas y medianas empresas promueven un intenso intercambio de bienes, información, conocimientos y personas.

Las interacciones basadas en relaciones de mercado involucran transacciones económicas entre proveedores y clientes, mientras que las interacciones no basadas en relaciones de mercado se refieren a relaciones basadas en el parentesco, amistad, compadrazgo, pertenencia social, de enseñanza-aprendizaje, de información, solidaridad y apoyo mutuo (García Macías, 2002), concebidas como interdependencias no comerciales que aunadas a los recursos intangibles y al despliegue de capacidades permiten fincar un desarrollo endógeno capaz de enfrentar con eficiencia la

tendencia globalizadora. Según Storper (1997) una región es competitiva no tanto porque cuente con una mayor infraestructura física o una mejor provisión de servicios, sino porque ha desarrollado mejores interdependencias no comerciales, resultado de compartir prácticas, costumbres, convenios, reglas informales y hábitos que regulan las acciones de los distintos actores bajo las condiciones de incertidumbre del capitalismo contemporáneo. Estos recursos son difíciles de generar en la economía ya que son recursos productivos escasos, circunscritos a una comunidad territorialmente concentrada y que se crean en períodos largos de tiempo a través de reiteradas interacciones y el impulso para instaurar un clima de confianza.

Aún cuando la globalización parece contribuir a reducir la importancia y singularidad de una región, prevalece la tendencia hacia la concentración empresarial y de actividades económicas en zonas específicas (Enright y Roberts, 2001: 66). Tal concentración conlleva la asociación entre empresas distintas pero involucradas en la misma cadena de valor, que buscan mantener relaciones continuas y de largo plazo que les permitan alcanzar o mantener su ventaja competitiva frente a otras empresas que no forman parte de la red (Jarillo, 1988). En el pasado esta estructura de red organizacional se consideró una estructura intermedia o un híbrido entre la jerarquía y

las relaciones de mercado (Powell, 1990), pero actualmente se reconoce como una nueva forma de arreglo en la que las relaciones entre participantes no están regidas esencialmente por contratos legales y en la que los integrantes están dispuestos a invertir para mantener y establecer las relaciones (Podolny y Page, 1998). Dentro de la red organizacional, las empresas integrantes pueden permanecer concentradas en la realización de las actividades para las que tiene mejores competencias (ej. producción) ya que hay otras firmas especializadas que realizan el resto de las actividades de valor (ej. transporte o comercialización) requeridas para la producción de bienes y servicios (Jarillo, 1988).

Según la teoría de incrustamiento social (Uzzi, 1996) los resultados económicos de una red organizacional están incrustados en las relaciones sociales de sus integrantes, ya que estas previenen el oportunismo y la incertidumbre en decisiones tomadas sobre información imperfecta, lo que reduce los costos transaccionales y da lugar a una red eficiente. Desde una perspectiva sociológica, la estructura de red organizacional no sólo representa ventajas económicas asociadas a la especialización de los integrantes y los costos de administración de sus relaciones, sino que también representa beneficios en términos de mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del ambiente, autonomía y una distribución más equitativa de valor entre los integrantes (Podolny y Page, 1998).

Para la integración y sostenimiento de una red organizacional es esencial la formación de capital social, el cual es visto como un fenómeno emergente resultado del proceso de socialización de los miembros de un grupo, pero también es un atributo colectivo definido por objetivos congruentes, normas y acuerdos compartidos (Willem y Scarbrough, 2006). El

capital social tiene tres dimensiones (Willem y Scarbrough, 2006) que son: a) la dimensión estructural que tiene que ver con la estructura organizacional y la conformación de la red social, b) la dimensión cognitiva que son los códigos, lenguajes y narrativa compartida, y c) la dimensión relacional que son los acuerdos, las normas, las obligaciones y la identificación creados entre los individuos que conforman las unidades productivas. Para la empresa focal en una red de organizaciones, es decir aquella empresa que la comienza y sostiene, es esencial desarrollar capital social a través de la confianza, reciprocidad y cooperación entre y con los integrantes de la red así como promover entre los participantes normas culturales y códigos compartidos que les dé un sentimiento de pertenencia a una comunidad. Para realizar estas tareas, la empresa focal tiene que realizar una selección de aquellas organizaciones con valores y motivaciones similares para que participen en la red, darle continuidad a los vínculos sociales ya establecidos, controlar el número e intensidad de estos vínculos y demostrar una reputación sólida que le de legitimidad a su posición de líder de la red.

### **1. Terceras partes en una red productiva**

Una cadena productiva está constituida por el conjunto de eslabones que conforman un proceso productivo, estos eslabones están representados por los proveedores de insumos, las empresas de manufactura y los distribuidores de los productos terminados. Cuando a esta cadena productiva se agregan los clientes finales y se toma en cuenta que además de flujos de productos hay flujos de recursos financieros e información, y servicios de soporte que permiten la entrega de productos

al cliente final, la cadena resultante se conceptualiza como una cadena de abastecimiento. En esta cadena, además de proveedores, productores y clientes, participan también entidades externas como agencias gubernamentales, instituciones financieras y empresas que realizan actividades especializadas como el transporte o la administración de sistemas de información. Todas estas organizaciones externas que interactúan entre sí para crear valor al cliente final se denominan genéricamente como terceras partes.

Si bien se argumenta que la cohesión social resultante de las relaciones interpersonales entre empresas dedicadas a una misma actividad productiva favorece el intercambio y la construcción de conocimientos, la innovación y el desarrollo de sinergias para mejorar las capacidades productivas de una región (Podolny y Page, 1998), estudios como los de Vangstrup (2002) y García Macías (2002) entre empresas del sector textil y del vestido concluyen que las relaciones de confianza entre productores no son determinantes para la formación de relaciones de colaboración, la identificación de oportunidades de negocio, el desarrollo de vínculos con compradores o la formación de zonas productoras más competitivas a nivel global. Dada esta situación, autores como Enright y Roberts (2001) sugieren que la intervención de una entidad externa neutral ó tercera parte que asuma la responsabilidad de coordinar, supervisar y consolidar la producción y que fomente la transferencia de experiencias y las relaciones de confianza entre los productores es bastante atractiva, siempre que esta tercera parte tenga un liderazgo reconocido y un compromiso para sostener la red productiva.

Smedlund (2005) analiza el papel de varias de estas terceras partes -las cuales pueden actuar a nivel nacional, regional o local-

en el contexto de clusters regionales en Finlandia. El interés particular de ubicar a estas terceras partes dentro de estos clusters o agrupamientos productivos regionales está asociado a la importancia que se atribuye a estas aglomeraciones en el desarrollo socioeconómico regional. Las terceras partes se identifican como agencias gubernamentales, cámaras de comercio, instituciones de investigación y empresas de servicios privadas que fungen ya sea como intermediarios entre productores, compradores y organizaciones que ofrecen apoyo financiero y técnico, o bien son empresas que proveen servicios especializados como consultoría técnica, investigación de mercados o asesoría legal y financiera. Estos agentes externos contribuyen al desarrollo de las redes productivas regionales (Smedlund y Toivonen, 2007) al contribuir a la formación de capital social gracias a sus habilidades desarrollar y mantener múltiples vínculos tanto internos como externos, así como a la acumulación de capital intelectual al promover la transferencia de conocimientos.

## **2. Los distritos artesanales en Tonalá y Tlaquepaque**

Un caso representativo de agrupamientos productivos regionales es la zona artesanal ubicada en los municipios de Tonalá y Tlaquepaque, en el estado de Jalisco, México. Desde 1940 estos municipios son considerados, tanto a nivel nacional e internacional, como importantes centros de producción y venta de artesanías con altos estándares de calidad; la producción incluye una gran variedad de artesanías hechas en madera, papel maché, vidrio, cerámica e hierro forjado, entre otros materiales. Estos distritos son el resultado de una congregación geográfica de pequeñas y medianas empresas sustentada por una

densa red de relaciones económicas y sociales que además comparten un contexto sociocultural común en el que los actores económicos comparten prácticas, costumbres, normas escritas y no escritas que sustentan los intercambios comerciales y facilitan la producción y el abasto. En estos distritos artesanales operan también otras organizaciones, tanto públicas como privadas, que apoyan a los actores económicos aglomerados regionalmente al realizar actividades complementarias a la producción (Mercado Celis, 2002).

Algunos de estos actores son instituciones gubernamentales que desarrollan programas destinados a resolver la problemática interna de las empresas tales como canalización de créditos y subsidios, capacitación, asesoría técnica, apoyos para la modernización y asistencia para exportar su producción. Sin embargo, la problemática asociada con la distribución, falta de vínculos con los mercados externos y deficientes esquemas de producción que enfrentan muchos pequeños productores de artesanías no siempre es atacada por el gobierno sino por una tercera parte que media la relación comercial internacional y se hace cargo de la exportación de los productos artesanales. Este actor económico es el intermediario comercial o agente mercantil (*trader* por su denominación en inglés). Estos intermediarios comerciales que dependiendo de la zona y país varían en sus características desde pequeñas compañías exportadoras hasta grandes organizaciones que facilitan a los productores las actividades de comercio internacional, son conocidos en la región de Tonalá y Tlaquepaque como “consolidadores”.

De acuerdo con Mercado Celis (2006) el consolidador juega un rol fundamental en la comercialización de artesanías al exterior, sobre todo al mercado norteamericano, contribuyendo además a la mejora de las capacida-

des productivas de los artesanos locales al transferirles información sobre las tendencias del mercado e integrar la oferta de múltiples productores locales con la demanda internacional (Giuliani et al., 2005). En este sentido, el consolidador surge como una respuesta a los problemas de transporte de bienes, del manejo del idioma, la negociación de contratos de compra y la realización de trámites para la exportación. Si bien el consolidador es un agente mercantil o *trader* cuya actividad básica es el conjuntar las mercancías de varios productores para ser enviadas en un contenedor completo a uno o varios clientes internacionales, su intervención contribuye tanto a la reducción en los costos de transacción entre pequeños productores y compradores extranjeros como al intercambio de conocimientos dentro de la red productiva. Dada la importancia de estas actividades no explícitas que realiza el consolidador, este trabajo propone la siguiente pregunta de investigación ¿cómo los consolidadores que operan en los distritos artesanales de Tonalá y Tlaquepaque contribuyen a la integración de una red social que facilita las transacciones de mercado y el perfeccionamiento de las capacidades productivas? Los objetivos del estudio derivados de esta pregunta son los siguientes: 1) Analizar la estructura de la red productora de artesanías enfocándose a los mecanismos sociales que soportan los intercambios comerciales; 2) Demostrar cómo los consolidadores transfieren conocimientos a las empresas productoras para mejorar sus capacidades y atender las demandas de los clientes.

Para atender los anteriores objetivos este trabajo se enfocó al análisis de la red social que conformada alrededor del consolidador en la región productora artesanal de Tlaquepaque y Tonalá. La importancia que tienen estos municipios en la producción y venta de

artesanías, aunada al reconocimiento de las relaciones sociales que sustentan a las redes productivas de artesanías de la zona, justifica la selección de estos distritos para su estudio. La *unidad de análisis* para el estudio se definió como el intermediario comercial al que se vinculan varios talleres artesanales. La metodología de recopilación de datos fue el *método de casos* (Yin, 2003), el cual permitió investigar a detalle la naturaleza de las actividades que realiza el consolidador y lograr una buena comprensión sobre su papel dentro de la red productiva de artesanías.

Consolidadores bien establecidos fueron identificados ya sea a través de citas en la literatura (Mercado Celis, 2006), búsqueda en la sección amarilla sobre servicios de importación/exportación y referencias de otros consolidadores. Cuatro empresas consolidadoras con sólidos vínculos sociales en la zona fueron elegidas y sus propietarios entrevistados a fondo durante julio de 2006; la información que proporcionaron se complementó con entrevistas realizadas a cinco productores. Todas las entrevistas fueron grabadas, transcritas y acompañadas de notas adicionales tomadas durante la visita de las autoras a las instalaciones de consolidadores y productores artesanales; el material recopilado fue la base para el análisis de los casos.

### **3. Descripción de los casos de estudio**

**Caso 1:** La empresa de este caso, identificada como ADER, es la de más reciente creación entre las entrevistadas. Desde hace dos años, ADER ha promovido la producción de artesanías originales (muebles y candelabros principalmente) que son fabricados a través de la subcontratación a una red selectiva de 80 productores que fueron referenciados

por la madre de la propietaria de ADER, quien opera una de las empresas consolidadoras con mayor antigüedad en la zona (caso 2) a través de la cual se distribuyen los productos. La línea de productos que fabrican los artesanos vinculados a ADER no sólo es de calidad superior sino también se trata de diseños exclusivos lo que da a la empresa una diferenciación. La mayoría de los clientes de ADER son estadounidenses y operan como diseñadores de hoteles y complejos habitacionales o son distribuidores de artesanías que se venden en “show rooms”.

**Caso 2:** La empresa MDEL corresponde a uno de los consolidadores más antiguos en la zona, la propietaria es de origen estadounidense pero tiene casi 30 años de residir en México. Su cartera de clientes está formada casi en su totalidad por clientes norteamericanos (99%) que contratan sus servicios de manera regular y que son la principal fuente de recomendaciones favorables que permiten a MDEL aumentar su cartera de clientes. Alrededor de 800 artesanos exportan sus productos a través de este consolidador que considera que la confianza que le tienen tanto clientes como productores, aunada a sus precios bajos es la base de su competitividad.

Este consolidador no se involucra en las actividades de diseño ni de producción pero promueve los talleres artesanales entre los nuevos clientes, almacena temporalmente las artesanías, contrata y carga el camión que las transportará hasta la aduana y se hace cargo tanto de los trámites de exportación como de verificar que los agentes aduanales hayan autorizado el paso de los bienes en la frontera con EUA (cumpliendo con la documentación exigida por ambas aduanas), sugiriendo a sus clientes los puntos de tránsito en la frontera que son más convenientes (rapidez, facilidad de la revisión, costos y seguridad) y asumiendo

do la responsabilidad de supervisar el contenido de las órdenes entregadas, el pago a artesanos y la gestión de aclaraciones.

**Caso 3:** La empresa RUBI tiene ya 14 años operando como consolidador. Actualmente esta empresa es administrada por la hija del fundador, quien debido a su formación profesional en Comercio Internacional ha introducido servicios adicionales como el empaquetado y etiquetado. Este consolidador apoya la exportación de los productos de cerca de cien artesanos, la mayoría de los cuales iniciaron su relación con la empresa desde su fundación. El paquete de servicios que ofrece RUBI es similar al de MDEL, y está circunscrito a la exportación y entrega de productos al comprador, más la difusión de las capacidades productivas de los artesanos entre los compradores, el almacenaje provisional de productos antes de ser enviados y la gestión de pagos y reclamaciones.

**Caso 4:** El propietario y director de la compañía GOVEA es de origen mexicano y ha trabajado como consolidador desde hace ya 22 años. Los clientes de GOVEA son también principalmente de origen estadounidense y entre ellos destacan distribuidores mayoristas que surten a clientes como Walt Disney World. En lugar de competir a través de precio como MDEL, GOVEA se orienta al segmento de clientes que buscan servicios confiables de mayor valor agregado sobre precios bajos. Cerca de 150 artesanos están vinculados a la red en la que GOVEA figura como empresa focal, algunos de estos artesanos fabrican productos selectos que promueve el consolidador por lo que éste absorbe hasta un 80% de su producción. Estos artesanos que venden casi exclusivamente todas sus artesanías a GOVEA no tienen establecidos contratos legales que determinen cómo resolver posibles conflictos en su relación con el consolidador

(compra de menos productos, fallas de calidad, incumplimiento en fechas de entrega); estos acuerdos tácitos y basados en la confianza son soportados por acciones como el compartir pérdidas con el productor en caso de que un cliente no pague, ayudarlo a cumplir los estándares de seguridad que pide el cliente (ej. uso de ciertos tipos de pintura en platos y vasijas) o asistirle con su contabilidad y planeación financiera.

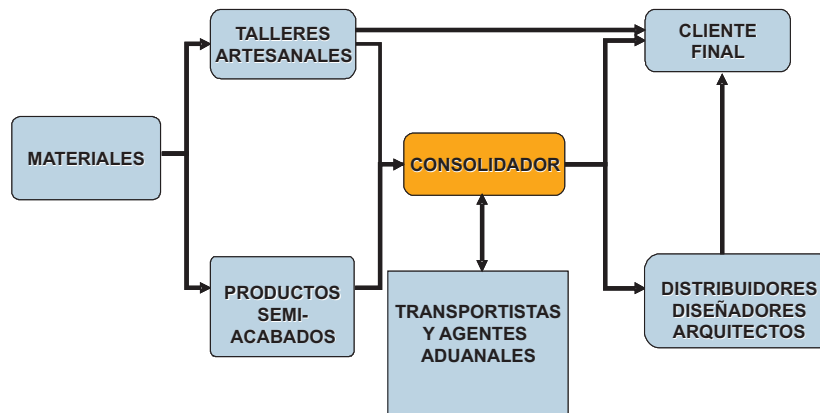
#### **4. Discusión de resultados**

La estructura de la red productiva que componen los distritos artesanales de Tonalá y Tlaquepaque está constituida por una compleja red de interacciones entre productores, compradores, empresas transportistas y agentes aduanales. Estas interacciones se refieren tanto a transacciones económicas como la subcontratación de proveedores locales y la comercialización a los clientes, como al mantenimiento de relaciones sociales derivadas del parentesco, la amistad, el compadrazgo, la demostración de solidaridad y apoyo mutuo, la apertura para compartir información, la afinidad cultural y en general la dinámica del grupo social que constituye el rasgo distintivo de los distritos artesanales. Las relaciones que sostienen los integrantes de la red no son siempre directas sino que están mediadas por el consolidador (ej. cliente-taller artesanal ó taller artesanal-proveedor de insumos) según se muestra en el diagrama de la Figura 1.

A continuación se discute cómo se articulan estas relaciones alrededor del consolidador y como éste aporta la confianza inicial para su desarrollo y sostenimiento.

**Caso 1:** ADER adquirió su capital social a través de la relación de parentesco con MDEL, quien le facilitó el acceso al mercado internacional y le transfirió su experiencia de

**Figura 1**  
**Red productiva que sostiene el consolidador a través de relaciones sociales**



Fuente: Elaboración propia en base a la información de los casos recopilados.

casi 30 años de trabajo con productores de artesanías. Si bien los vínculos iniciales con los artesanos y clientes se procuraron a través de MDEL, ADER los ha fomentado y ampliado a través de apoyos financieros y mejoras en las actividades productivas, por lo que cuenta con credibilidad y confianza propias que le dan autoridad para definir los diseños, materiales y acabados que utilizan los artesanos que a través de su trabajo colectivo apoyan el esquema de producción eficiente que sostiene a ADER.

**Caso 2:** MDEL logró el vínculo con el mercado mexicano a través de su matrimonio con un mexicano, lo cual le facilitó las relaciones con productores locales y la comprensión de la cultura plasmada en la artesanía mexicana. El conocimiento del esquema de negocios que desarrolló en torno a la artesanía y el cumplimiento con el mercado norteamericano cuya cultura de negocios también le es conocida, le permitió vincular estos dos ambientes de negocios. La intervención de MDEL avala la credibilidad y confianza de la relación entre productores y compradores, un claro ejemplo de este rol es cuando los clientes norteameri-

canos le dan “cheques en blanco” y le autorizan la selección de transportistas, agentes aduanales e incluso puntos de tránsito. Si bien este consolidador realiza solo actividades básicas tanto clientes como talleres artesanales le otorgan total autoridad para el manejo de los productos y la definición de fechas de entrega, las cuales el consolidador negocia con el cliente tomando en cuenta el estilo de los proveedores artesanales mexicanos que tienden a no cumplir con las fechas pactadas. Sus conocimientos sobre el ambiente de negocios mexicano y estadounidense, sus valores culturales compartidos y la reputación adquirida durante más de 20 años de operaciones, permite que productores y clientes acepten su papel negociador y que se cumpla con los tiempos acordados para la entrega lo que contribuye a la credibilidad tanto del consolidador como de los productores. Su conocimiento acumulado sobre las capacidades productivas de los artesanos le permite hacer recomendaciones válidas a los nuevos compradores y con ello contribuye a la formación de vínculos externos sustentados en la calidad del producto,



el buen servicio en la entrega y la confianza. Su influencia en el diseño y las actividades productivas es limitada respecto a su contribución en la reducción de costos de transacción y asociados a la distribución.

**Caso 3:** RUBI es una consolidadora que al igual que ADER, hereda los vínculos sociales creados cuando su madre inició el negocio en la zona, lo cual indica que los lazos de parentesco refuerzan significativamente la transferencia del capital social. La introducción de cambios (como es el caso de un sistema de seguimiento, identificación y rectificación de pedidos artesanales) en el negocio son avalados por las relaciones de confianza que ya tenía el negocio con productores y clientes.

**Caso 4:** GOVEA enfatiza su honorabilidad y el desarrollo de lazos de confianza entre sus proveedores a través del apoyo que les otorga al compartir pérdidas, información y conocimientos sobre requisitos de los clientes (en cuanto a seguridad, costos y estilos de las artesanías). Este consolidador “negocia” con los productores las modificaciones a los productos, respetando originalidad y costumbres pero procurando atender las preferencias de los compradores (ej. las artesanías de tucanes rosas y diseño de leones que no van con el estilo artesanal local pero que se aceptan para atender las peticiones de los clientes). Para la asimilación de estos ajustes, apoya a los productores enfatizando la importancia de realizar adecuaciones para mejorar la venta, consigue los materiales necesarios y da recomendaciones sobre técnicas de trabajo que mejoren la calidad y el diseño. Además de fungir como enlace entre productor y comprador, promociona activamente a los artesanos con quienes se relaciona ante todos los clientes potenciales que llegan a la región en búsqueda de artesanías.

En el segundo objetivo de este trabajo se postula que la mejora en el diseño, la calidad, los procesos de producción y la comercialización de artesanías requiere de la adquisición, transmisión y aplicación de conocimientos sobre cómo fabricar productos que atiendan a las preferencias actuales del mercado. Dado que los productores de artesanías operan con mínimos recursos, la adquisición directa de tales conocimientos queda fuera de su alcance, además de que les es difícil reconocer el valor de tales conocimientos debido a su enfoque de corto plazo así como avalar la credibilidad de la fuente de conocimientos (Levy et al., 2003). Para estos pequeños productores la manera de tener acceso a estos conocimientos críticos es a través de los procesos de socialización con todas las entidades que operan dentro del distrito artesanal y en particular con los consolidadores que son los que tienen contacto directo con los clientes extranjeros y recogen las experiencias e ideas de múltiples productores que no interactúan entre sí. El capital social formado en la red artesanal y que promueve el consolidador facilita el intercambio de conocimientos (Hoffman et al., 2005). Además de promover la transferencia de conocimientos, el consolidador apoya a los productores para que asimilen las demandas de los clientes, les ayuda a obtener la información requerida para modificar y mejorar sus productos y procesos de fabricación así como a valorar y aprender de las experiencias de otros artesanos. Así el consolidador va acumulando conocimientos sobre métodos de producción, preferencias del mercado y estilos de negociación los que al ser compartidos contribuyen a la formación de capital intelectual en la red de artesanías el cual se traduce en mejoras en las capacidades productivas que hacen a la zona más competitiva.

## 5. Conclusiones

La red productiva de artesanías en la cual participa el consolidador está sustentada por vínculos sociales de parentesco, amistad, apoyo mutuo y comprensión, que garantizan la cooperación de los productores y evitan los abusos debido al control indirecto que se da no solo a través de la pérdida potencial en ventas sino también por la pérdida de la reputación del productor ante la comunidad. La red es funcional porque los talleres artesanales mantienen su independencia pero reciben múltiples beneficios de su participación en la red social tanto en términos de ventas y exportación de sus productos como de acceso a información sobre el mercado, apoyo para el desarrollo de nuevos productos, abasto de materias primas y adquisición de nuevos clientes cuyas órdenes no podrían atender individualmente debido a sus capacidades limitadas para surtir la orden completa y para realizar la entrega de los bienes.

A través de las recomendaciones que el consolidador hace a los clientes sobre cuáles productores son los más confiables y hábiles en la fabricación de ciertos productos y también al responder por ellos en caso de incumplimiento -como en el caso de ADER y en parte de GOVEA- el consolidador induce confianza sobre el cliente en cuanto a la confiabilidad de la red productiva, creando un vínculo indirecto entre cliente-productor que sin su intervención sería difícil desarrollar directamente. En ausencia del consolidador quien garantiza los contratos informales y facilita los mecanismos de negociación, productores y clientes incurrirían en altos costos para ajustar sus costumbres en cuanto a realizar negocios, la definición de calidad y características del producto y la realización de los trámites para la exportación y entrega de los bienes.

La figura del consolidador va más allá de la del agente mercantil, intermediario comercial o *trader* que integra la oferta de pequeños productores artesanales y facilita los trámites de comercio internacional. En la región de Tonalá y Tlaquepaque estas terceras partes no solo apoyan la actividad exportadora sino que también fungen como agentes de transferencia de conocimientos, costumbres y experiencias que contribuyen a la creación de un capital intelectual que se traduce en mejores capacidades para la creación y producción de la artesanía local. Los intercambios sociales entre los integrantes de las redes artesanales y el arraigo del consolidador con las costumbres y dinámica de la comunidad artesanal son factores críticos que favorecen la adquisición, intercambio y utilización de los conocimientos del mercado y sobre los procesos de fabricación dando lugar a una red competitiva en cuanto a sus capacidades productivas. El consolidador también se constituye como un “traductor cultural” (Mercado, 2002) al realizar interpretaciones de diversos idiomas de los compradores y productores, incorporar el significado de las prácticas locales ininteligibles en los mercados internacionales y realizar una conciliación de los intereses de dos culturas diferentes.

## Bibliografía citada

- Enright, M. J. y Roberts, B. H. (2001). “Regional clustering in Australia.” **Australian Journal of Management**, Vol. 26 (Agosto), Pp. 65-85.
- García Macías, A. (2002). “Redes sociales y clusters empresariales”. **REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales**, Vol. 1 (6). Disponible en línea <http://revistaredes.rediris.es>.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value

- chains: lessons from Latin American clusters. **World development**, Vol. 33 (4), Pp. 549-573.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L. y Sherif, K. (2005). "Social capital, knowledge management, and sustained superior performance." **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9 (3), Pp. 93-101.
- Jarillo, J.C. (1988). "On Strategic Networks." **Strategic Management Journal**, Vol. 9 (1), Pp. 31-41.
- Levy, M., Loebbecke, C. y Powell, P. "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems." **European Journal of Information Systems**, Vol. 12 (1), Pp. 3-17.
- Mercado Celis, Alejandro (2006). "Pequeños exportadores y desarrollo regional, la formación de capacidades colectivas locales en un distrito industrial mexicano". Sinaloa: Escuela de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Universidad Autónoma de Sinaloa, Pp. 1-339.
- Mercado Celis, Alejandro (2002). "Regiones y pequeñas empresas en la globalización. El caso de Tlaquepaque y Tonalá" (Pp. 207-231), en Gambrill, Monica (coordinadora) (2002). **La globalización y sus manifestaciones en América del Norte**. México: UNAM.
- Podolny, J. M. y Page, K. L. (1998). "Network forms of Organization." **Annual Review of Sociology**, Vol. 24, Pp. 57-74.
- Powell, W. W. (1990). "Neither market, nor hierarchy: network forms of organization." In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (eds.) **Research in Organization Behaviour**, Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press.
- Smedlund, A. (2005). "The Roles of Intermediaries in a Regional Knowledge System." **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 7 (2), Pp. 204-220.
- Smedlund, A. y Toivonen, M. (2007). "The Role of the KIBs in the IC Development of Regional Clusters." **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 8 (1), Pp. 159-170.
- Storper, Michel (1997). **The regional world. Territorial development in a global economy**. Nueva York: The Guilford Press.
- Vangstrup, U. (2002). "Knitting the Networks between Mexican Producers and the U.S. Market." In Gereffi, G., Spener, D. y Bair, J. (eds.) **Free Trade and Uneven Development: The North American Apparel Industry after NAFTA**. Philadelphia: Temple University Press, Pp. 246-265.
- Uzzi, B. (1996). "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect." **American Sociological Review**, Vol. 61 (4), Pp. 674-699.
- Willem, An. y Scarbrough, H. (2006). "Social capital and political bias in knowledge sharing. An exploratory study." **Human relations**, Pp. 1343-1370.
- Yin, R. K. (2003). "Case Study Research: Design and methods." 3a. ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.