



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**El desarrollo industrial y los factores que han permitido a la pequeña y mediana empresa (PyMES) de la industria del vestido de Aguascalientes sobrevivir en el mercado mundial**

**T e s i s**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Laura Elizabeth Cervantes Benavides**

**Tutor: Raúl Conde Hernández**

**México, D.F. 21 de junio de 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Facultad de Química**  
**Instituto de Investigaciones Sociales**  
**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

**El desarrollo industrial y los factores que han permitido a la pequeña y mediana empresa (PyMES) de la industria del vestido de Aguascalientes sobrevivir en el mercado mundial**

# **T e s i s**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Laura Elizabeth Cervantes Benavides**

**Tutor: Raúl Conde Hernández**

**Asesor de apoyo: Roberto Estrada Olguín**

**México, D.F. 21 de junio de 2006**

## AGRADECIMIENTOS.

- A la Universidad Nacional Autónoma de México, que siempre fue la estrella a seguir.
- A la Facultad de Contaduría y Administración, donde aprendí a templarme como el acero y al final se convirtió en mi hogar.
- A los funcionarios de la División de Estudios de Posgrado por apoyarme a través del Fideicomiso NAFIN, indispensable para mi estancia en la Cd. de México.
- A José Gómez Marmolejo y los numerosos empresarios que entrevisté y que me aportaron su conocimiento y experiencia en la industria.
- A mi tutor Raúl Conde Hernández, que no sólo fungió como tutor, sino que se convirtió en parte importante de este proyecto.
- A mi familia, Hugo, Hugo Tulio y Héctor René que fueron un pilar importante para alcanzar a mi estrella.
- Por tranquilidad personal y evitar no mencionar a alguno de mis numerosos amigos y amigas que estuvieron conmigo desde el principio hasta el final de esta odisea. A todos ellos mi infinita gratitud.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. Enfoques teóricos sobre el desarrollo industrial: la ventaja comparativa, la ventaja competitiva y la competitividad sistémica en la industria</b>	<b>13</b>
1.1 La ventaja comparativa: estudio de Alfred Marshall sobre el distrito industrial	13
1.1.1 La importancia del distrito industrial para detonar el desarrollo industrial	14
1.1.2 Características de los distritos industriales para alcanzar la ventaja comparativa	17
1.1.3. Elementos de la ventaja comparativa	19
1.2 La ventaja competitiva: estudio de Michael E. Porter sobre los <i>clusters</i>	20
1.2.1 La importancia de los <i>clusters</i> para conformar la estructura del sector industrial	23
1.2.2 Características del sector industrial para alcanzar la ventaja competitiva	24
1.2.3 Relación de las empresas con otros actores económicos	24
1.2.4 Elementos de la ventaja competitiva	26
1.3 La competitividad sistémica: estudio de Klaus Esser sobre los niveles analíticos	27
1.3.1 La importancia de los niveles para generar el desarrollo industrial	27
1.3.2 Características de los niveles para alcanzar la competitividad sistémica	29
1.3.3 Relación de los niveles con otros actores económicos	31
1.3.4 Los elementos de la competitividad sistémica	33
<b>CAPÍTULO II. Revisión histórica del papel de las empresas latinoamericanas y asiáticas de la industria del vestido en el desarrollo industrial</b>	<b>51</b>
2.1 El papel de la industria del vestido en la región asiática y latinoamericana en la etapa de consolidación del proceso industrial	57
2.2 El papel de la industria del vestido en la región asiática y latinoamericana en la etapa de exportación	64
2.3 Niveles de operación de las empresas en la industria del vestido en el nuevo modelo de producción	68
2.4 Estrategia de las empresas del vestido en los Estados Unidos	73
2.4.1 Estrategias de las empresas del vestido en Asia Oriental, la Cuenca del Caribe y México	75
2.4.2 La estrategia de las empresas del vestido en la región asiática	75
2.4.3 La estrategia de las empresas del vestido en la Cuenca del Caribe	77
2.4.4 La estrategia de las empresas del vestido en México	81
2.4.5 Estrategias mundiales para el vestido y el textil después del 2005	84
<b>CAPÍTULO III. Factores externos que influyeron en el nacimiento y evolución de la industria del vestido en Aguascalientes entre el período (1930-2000)</b>	<b>95</b>
3.1. La transición del sector primario al secundario	95
3.1.1 De la artesanía a la especialización	95
3.1.2 La formación del taller familiar	98
3.2. La cooperación de los empresarios locales y los gobiernos para generar el desarrollo industrial	99
3.2.1 La internacionalización de la industria del vestido en la década de los años 70 a través de grupos empresariales y de gobierno	100

3.2.2	La expansión de la industria del vestido y la incorporación de empresas foráneas en el estado, en la década de los 80	106
3.2.3.	La distribución geográfica de las empresas en la década de los 90	117
3.2.3.1	El crecimiento industrial a través del mercado externo	120
3.2.3.2	La aparición de los <i>clusters</i> en el año 2000	130
3.3	La infraestructura industrial que permitió la implantación del modelo de la Industria Maquiladora de Exportación (IME)	133
3.4	La industria del vestido y su relación con el modelo de la Industria Maquiladora de Exportación	136
3.5	La desaparición de la clase empresarial tradicional en Aguascalientes	138
 <b>CAPÍTULO IV. Análisis de la exportación de la industria del vestido en Aguascalientes con el modelo de Industria Maquiladora de Exportación</b>		<b>141</b>
4.1	Periodo que las empresas del sector textil empezaron a exportar	144
4.1.1	Destino de las exportaciones en el sector textil	146
4.2	Periodo que las empresas del sector de la confección empezaron a exportar	149
4.2.1	Destino de las exportaciones en el sector de la confección	151
4.3	Resultado de la implantación del IME y las lecciones aprendidas en la industria del vestido	156
4.4	Estrategias de sobrevivencia de los empresarios para generar capacidades de sobrevivencia en la industria del vestido	158
4.4.1	La adaptación, de la marca propia a la maquila	159
4.4.2	La transformación, de la maquila al paquete completo	161
4.4.3	El aprendizaje, del paquete completo a la marca propia	163
4.4.4	La sobrevivencia, la marca propia y la diferenciación	165
4.5	La pequeña y mediana empresa familiar moderna	166
 <b>CAPÍTULO V. Resultados de la encuesta</b>		<b>169</b>
5.1	Operacionalización de las variables	169
5.2	Limitaciones	175
5.3	Análisis de las empresas estudiadas	175
5.4	Resultados cuantitativos de la empresa Fuerte, Regular y Débil	177
5.5	Comparación entre las empresas de la muestra y la empresa Fuerte	180
5.5.1	Factores básicos de la empresa	180
5.5.1.1	Factor administrativo	181
5.5.1.2	Factor de la producción	182
5.5.1.3	Factor del mercado	185
5.5.1.4	Factor financiero-económico	187
5.5.2	Factores complementarios de la empresa	190
5.5.2.1	Factor del diseño	190
5.5.2.2	Factor de tecnología	192
5.5.2.3	Factor productividad	194
5.5.2.4	Factor de calidad	196
5.5.3	Diseño de estrategias	199
5.5.3.1	Estrategia de costos	199
5.5.3.1.1	Habilidad y recursos	200
5.5.3.1.2	Organización de actividades	201
5.5.3.1.3	Grado de vulnerabilidad	201
5.5.3.2	Estrategia de diferenciación	204
5.5.3.2.1	Habilidad y recursos	205

5.5.3.2.2 Organización de actividades	206
5.5.3.2.3 Grado de vulnerabilidad	206
5.5.3.3 Estrategia de enfoque	209
5.5.3.3.1 Habilidad y recursos	210
5.5.3.3.2 Organización de actividades	211
5.5.3.3.3 Grado de vulnerabilidad	211
5.5.3.3.4 Estrategia genérica	214
5.5.4 Factor posición en el mercado externo	216
5.5.4.1 Factor estructura básica para la exportación	216
5.5.4.2 Factor forma de organizar las operaciones para la exportación	218
5.5.4.3 Grado de desarrollo de recursos humanos para el crecimiento	221
5.5.5 Situación real	223
5.5.5.1 La posición frente al mercado	215
5.5.5.2 Fortaleza frente al mercado	226
5.5.6 Total de capacidades de sobrevivencia de las empresas	229
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>231</b>
<b>Anexos</b>	<b>237</b>
1. Cuadros informativos de los capítulos	239
2. Información estadística	255
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>279</b>

## Introducción

### I

El desarrollo industrial de las regiones se ha convertido en el objetivo prioritario para los países que buscan fortalecer ciertas áreas para hacer crecer su economía. Es necesario que la industria se vuelva competitiva para mejorar la calidad de sus productos y hacer eficientes los procesos productivos de las empresas, para insertarse en redes articuladas de las cadenas globales de producción. Algunos investigadores que han analizado este proceso afirman que:

A mediados de los setenta se terminó el largo período de crecimiento de la economía capitalista que había iniciado después de la Segunda Guerra Mundial. Como respuesta a esta crisis, en los años ochenta, se inició una reestructuración del sistema capitalista a partir de lo que se ha llamado el ‘consenso de Washington’. Las recesiones y depresiones económicas de numerosos países, en particular los latinoamericanos, buscaron ser superadas mediante políticas económicas como son: la desregulación, la privatización de empresas paraestatales y la apertura comercial para permitir el libre flujo de mercancías y capitales a través de las fronteras.<sup>1</sup>

Como se expresa en el párrafo anterior, es preciso señalar que al término de la Segunda Guerra Mundial la economía capitalista reestructuró sus procesos productivos y su crecimiento económico fue notable. Sin embargo, los mercados entraron en un proceso de depresión y crisis como resultado de los efectos que implicó la guerra. Crisis que trataron de ser enfrentadas por los países con políticas públicas del Estado.

Con la globalización del mercado<sup>2</sup> las políticas económicas diseñadas a partir de este período, promueven el libre mercado y la desregulación del Estado en la economía, esto conlleva a que se incremente la competencia entre empresas. En el

---

<sup>1</sup> Isabel Rueda Peiro, *Evaluación de la industria siderúrgica en el mercado en los años noventa, en la privatización a la crisis: el caso de Altos Hornos de México*, Miguel Ángel Porrúa, México 2001. p 41.

<sup>2</sup> En este trabajo el concepto de globalización se entiende como el proceso de apertura del mercado local con el exterior.



nuevo contexto mundial las empresas deben diseñar sus propias estrategias que les permitan mantener su posición competitiva en el mercado.

Las empresas de la industria del vestido en México también entraron en esta dinámica y empezaron a cambiar su forma tradicional de operar. Algunas empresas tratan de volverse competitivas conformándose alrededor del modelo de la Industria de Maquila para la Exportación<sup>3</sup> (IME). Este modelo fue impulsado a partir de políticas gubernamentales para enfrentar la depresión y crisis económica.

En Aguascalientes el modelo se implantó como el primer paso para que las empresas ingresaran a los mercados internacionales. El gobierno promovió este modelo argumentando que las empresas podían crear redes de encadenamiento que permitirían a muchas de ellas volverse competitivas y desarrollar la industria en otras ramas económicas.

El desarrollo industrial fue un reflejo de lo que ocurrió a nivel nacional, cuando se implantó el modelo de desarrollo económico de la industria maquiladora de exportación. Este modelo -por sus características-, permitió a algunas empresas locales aprender nuevas formas de producción y comercialización en el mercado externo. Pero contradictoriamente provocó la interrupción del proceso “natural” de industrialización que se había gestado en el estado. Y con ello se afectó el desarrollo de las empresas de origen local.

Lo anterior nos lleva a definir el problema que se aborda en esta investigación sobre ¿Cuáles fueron los factores que permitieron la adquisición de capacidades operativas de algunas Pequeñas y Medianas Empresas,<sup>4</sup> (PyMES) de la

---

<sup>3</sup> La Industria Maquiladora de Exportación, (IME). Es un modelo de producción surgido en México en 1964, como parte del "Programa Nacional Fronterizo" (PRONAF) creado durante el gobierno de López Mateos. con el propósito de dignificar la vida de los habitantes de las zonas fronterizas; al gobierno de Díaz Ordaz le correspondió desarrollar el proyecto de la industria maquiladora.

<sup>4</sup> La clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) se publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de diciembre del 2002, establece los criterios de estratificación de empresas para que Nacional Financiera apoye financieramente con crédito para capital de trabajo. En la industria, se considera como microempresa con 0 a 10 empleados, pequeña empresa con 11 a 50 empleados, mediana empresa con 51 a 250 empleados, grande empresa con 251 en adelante.

Industria del Vestido de Aguascalientes (IVA) para sobrevivir<sup>5</sup> en un contexto de apertura comercial mundial en las dos últimas décadas?

Para abordar el problema se analizó el comportamiento de algunas PyMES (IVA), que “protagonizaron” el proceso de crecimiento industrial durante la apertura comercial. Se identificaron los principales factores que les permitieron sobrevivir y vincularse al mercado mundial a partir de la década de los ochenta.

Como hipótesis central proponemos: que durante la evolución del proceso industrial en el estado de Aguascalientes, se presentaron trayectorias históricas (factores externos), y prácticas empresariales (factores internos) que generaron la adquisición de capacidades operativas en las PyMES del IVA, que les permitió sobrevivir en un contexto de apertura comercial mundial.

El objetivo de este trabajo es elaborar un diagnóstico de la situación actual de un grupo de empresas seleccionadas, para identificar las capacidades operativas adquiridas a través de dos décadas de crisis económicas recurrentes que les permitió sobrevivir en un contexto de apertura comercial mundial. Para llevar a cabo nuestro propósito es imprescindible una revisión teórica del pensamiento económico y su relación particular con el desarrollo industrial.

## II

Cuando se analizan las líneas de pensamiento económico a través de la historia, el desarrollo económico se ha vinculado a las economías de escala internas de la empresa, mientras que el desarrollo industrial se subordinó a la empresa. El concepto de desarrollo industrial se hizo a un lado y se entendió como un desarrollo económico, vinculado a las actividades de la gran empresa integrada verticalmente.

Bajo este esquema, el debate sobre estrategias del desarrollo industrial a nivel internacional desde fines de los ochenta se ha profundizado y difiere por las posiciones defendidas por adeptos a la doctrina neoliberal y los que buscan la intervención de políticas públicas. Sobre la base de estas doctrinas se ha diseñado la

---

<sup>5</sup> El concepto sobrevivir, se entiende como la capacidad que ha tenido una empresa para operar con escasos factores productivos o en condiciones adversas para el contexto empresarial.

política económica, con el fin de asegurar la dinámica y la competitividad internacional de países para que generen el desarrollo industrial.

La Organización de Comercio y Desarrollo Económico, (OCDE) desarrolló a fines de los setenta el concepto de competitividad estructural<sup>6</sup> como paradigma de política económica para formular condiciones generales óptimas con miras al proceso de ajuste económico estructural. También el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) sostienen una política de ajuste estructural adecuada a países en vías de desarrollo. A juicio del Banco Mundial y del FMI también los países en vías de desarrollo deberían orientarse por el concepto de la economía competitiva, esto es, hacia la competencia al interior y hacia el comercio libre al exterior, tal como lo habrían hecho en el Este y Sudeste Asiático los países semiindustrializados más prósperos y de orientación exportadora de la primera y segunda generación.

Los países en desarrollo, que quieran implantar industrias competitivas a nivel internacional, deberán recurrir a estrategias y políticas, pero se enfrentan por lo tanto con arduas decisiones que conciernen a la política económica y al funcionamiento del sistema económico. Esos países tienen que orientarse ya sea por el modelo neoliberal de competitividad internacional o por otros enfoques y cada enfoque implica repercusiones negativas a largo plazo.

Los defensores de conceptos neoliberales de política económica parten de la premisa que la economía de mercado orientada a la competencia, representa el mejor mecanismo para afrontar los desafíos que entraña un contexto social, económico y tecnológico en cambio permanente. Otra premisa más, para el funcionamiento satisfactorio del sistema de economía de mercado la constituye una razonable estabilidad del contexto internacional y la confianza de los actores que operan en el mercado con un sistema multilateral de comercio y de pagos.

---

<sup>6</sup> La Organización para la Cooperación Económica de Desarrollo (OCDE), desde finales de los setenta, ha realizado esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre la competitividad y resumirlos en un enfoque integral bajo el concepto de competitividad estructural, donde el desarrollo industrial local esté presente.

Desde la visión neoliberal, la mejor opción para superar el cambio estructural en el sector industrial radica sobre todo en una política preventiva, mediante la cual los gobiernos se apoyan primordialmente en la capacidad de la economía de mercado para auto regular y coordinar decisiones adoptadas en forma descentralizada y que conciernen a productores y consumidores. Sin embargo, esto implica prohibir que los gobiernos impongan requisitos de desempeño a los productores y evita que se asegure una adecuada transferencia tecnológica.<sup>7</sup>

En este caso, la prioridad de la política económica se centra en la política dirigida al sistema económico y de competencia, así como en las medidas macroeconómicas de la política monetaria, crediticia y financiera. Desde el punto de vista del ajuste estructural, son premisas importantes para el éxito de esa política la movilidad del trabajo y el capital, la estabilidad monetaria con precios relativos flexibles, el fomento a la iniciativa privada y la capacidad de los actores del mercado, para responder positivamente a las cambiantes condiciones del entorno.

De la doctrina neoclásica sobre las ventajas comparativas de costos se desprende que un país, para ser competitivo, tiene que especializarse en la producción y la exportación de los productos que le brindan ventajas comparativas por su dotación de factores.<sup>8</sup> Los países en vías de desarrollo pierden las ventajas competitivas en el área de productos trabajo-intensivos sencillos, para ubicarlas más bien en las líneas estandarizadas de producción intensiva en capital. Según el citado enfoque, los países con un nivel de desarrollo más elevado deberían emprender un proceso de reestructuración pasando de ramas industriales intensivas en capital a otras que sean intensivas en calificación técnica e investigación científica.

Por otro lado los defensores de una política económica centralista y de teorías estructuralistas de desarrollo, cuestionan la lógica de los análisis que atribuyen el ascenso de los países semi-industrializados de primera y segunda generación y sus éxitos exportadores, a la implantación de acciones neoliberales de política económica,

---

<sup>7</sup> Rodrigo Pizarro, Tratado de libre comercio entre Chile y Estados Unidos: un análisis del capítulo de inversiones, *Revista análisis de políticas pública*, Número 21, serie Análisis de Políticas Públicas, Chile, octubre 2003, Pág. 1-6.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, Pág. 6

para impulsar el proceso de industrialización dentro del marco de una economía de libre competencia orientada en al comercio libre.<sup>9</sup>

Primero, dicen que el modelo neoliberal de mercado y comercio libre descansa sobre bases teóricas insuficientes y es ajeno a la realidad, debido a las suposiciones que le sirven de sustento: competencia plena, ausencia total de barreras frente al mercado nacional o internacional, ausencia de economías dinámicas de escala (ventajas de aprendizaje), ausencia de ahorros externos, información total.

Segundo, afirman: que no hay ninguna prueba empírica de la exitosa puesta en práctica de tales conceptos a excepción hecha de Hong Kong, que es un caso único. En la mayoría de los países de la OCDE y en prácticamente todos los países semi industrializados del este y sudeste de Asia, las medidas prácticas de política económica no ha generado los resultados esperados en el desarrollo industrial.

### III

A continuación se expone la manera en que se realizó la investigación sobre las pequeñas y medianas empresas de la Industria del Vestido de Aguascalientes (IVA) y su entorno, para comprender el cierre masivo y los factores internos y externos que ayudaron y/o afectaron su actividad en las diferentes etapas por las que transitó la industria. La investigación se centró en los años de 1980-2000 pero el análisis se hizo desde la década de 1930 hasta la actualidad, etapa previa a la industrialización del estado, porque permitió identificar los factores de sobrevivencia que durante ese tiempo adquirieron las empresas y que hoy les permite existir.

En el estudio se identificaron las empresas que fueron capaces de llegar al mercado internacional, como resultado del cambio de política económica en el país que se orienta hacia el mercado libre, para aprender y sostenerse en un ambiente desconocido; de este grupo se eligió a las empresas pequeñas y medianas para conocer la manera en que respondieron al nuevo entorno que se les presentó.

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias/trabajos>. CEPAL.com. La concepción de desarrollo de la Comisión Económica para el Desarrollo de América Latina (CEPAL) vincula el crecimiento, el estímulo de la competitividad auténtica a través de la promoción de actividades intensas en progreso técnico y conocimiento agregado. En el marco de una concepción de competitividad sistémica y del papel de los sistemas nacionales de innovación; es otra la concepción sobre el papel del Estado y en particular sobre el potencial espacio de desenvolvimiento entre las empresas públicas y el resto del aparato productivo.

Con la investigación se buscó conocer la manera en que estas PyMES transformaron su estructura interna (producción, administración, finanzas y mercadotecnia) para responder de manera eficiente a la demanda del mercado global; al mismo tiempo, se analizó la manera en que el empresario diseñó las diferentes estrategias (costo, diferenciación y enfoque) que le permitieron posicionar a su empresa en el mercado para que ésta siga sobreviviendo.

En el estado de Aguascalientes se gestó un proceso industrial para desarrollar las actividades de las PyMES de la industria del vestido, sin embargo a medida que pasaron los años las empresas de origen estatal quedaron relegadas a su suerte, porque se introdujo, en el estado el Modelo de Exportación de Maquila (IME) que cambió los objetivos a largo plazo del desarrollo estatal y provocó la desarticulación de la industria local, y el cierre de varias empresas.

En este sentido, las acciones institucionales aplicadas en el sector industrial presentaron un cambio estructural,<sup>10</sup> que generaron consecuencias, el sector primario fue relegado de las políticas institucionales para fortalecer la infraestructura del sector secundario la que se convirtió en el pilar de desarrollo industrial.

Se analizó a un grupo de PyMES que se mantuvieron en operación en las últimas dos décadas, que forman parte de la cadena de la producción de la Industria del Vestido en el estado de Aguascalientes, y que se han insertado en el mercado global. Actualmente, en la Industria del Vestido, existen 262 empresas, sólo en 30 empresas se aplicaron los cuestionarios.

Este grupo de empresas, es considerado por la Secretaría de Economía y Desarrollo Estatal como las más competitivas, los empresarios son invitados para organizar viajes de promoción de exportación de los productos de la industria.

La muestra seleccionada, reúne las características de: experiencia en la industria del vestido, la habilidad del empresario para transformar las actividades de su empresa, que la convirtió en maquiladora, que sobrevivió a dos décadas de apertura comercial y por último que retornó a la marca propia.

---

<sup>10</sup> El cambio estructural de la industria en Aguascalientes generó su actual infraestructura, y facilitó la comercialización internacional, a principios de la década de los ochentas, se construyó una infraestructura de comunicación (vía telefónica y carretera).

El cierre de las PyMES en la IVA en las dos últimas décadas y el rezago de la industria frente al proceso de globalización es una preocupación constante de los grupos empresariales y el gobierno, porque se pierden fuentes de empleos; esta situación ha generado que se investigue a profundidad las transformaciones que las empresas sobrevivientes han adquirido en las dos últimas décadas cuando la producción tradicional sufrió cambios que involucraron el comportamiento y surgimiento de actores económicos, que también han impactado en la industria y han determinado una nueva dinámica en las relaciones empresariales.

Estas transformaciones (cambio de relación en las transacciones comerciales, de distribución, de producción) requirieron acciones que se implantaron en el corto plazo para que las empresas se transformaran en ensambladoras de partes o productoras de “paquete completo”<sup>11</sup>. Pero estas medidas no fueron suficientes porque no lograron solucionar uno de los principales problemas que han están presentan las empresas que es lograr una articulación comercial, de producción y distribución que les permite vincularse al mercado global.

En la primera etapa de la investigación, se revisó la información existente para conocer la evolución de la industria, hasta llegar a la desarticulación industrial e identificar a las empresas que sobrevivieron. Esto se hizo para alcanzar el objetivo general del trabajo que fue identificar las capacidades de sobrevivencia de las PyMES de la industria del vestido en el estado de Aguascalientes.

Posteriormente se aplicó una encuesta para hacer una evaluación cuantitativa, (cuestionarios y entrevistas semiestructuradas a los empresarios) para conocer el funcionamiento interno de las empresas elegidas, principalmente sus

---

<sup>11</sup> “Paquete completo”. Es una variedad en el tipo de producción de las empresas que producen en la industria del vestido, dentro de estas, hay diferentes formas de abastecimiento de confecciones en México, y muchas son comúnmente llamadas “paquete completo”. Diferentes compañías se proveen de diferentes maneras: los fabricantes de ropa vienen al país por el ensamblaje de tipo 807, lo que significa que ellos proveen prendas cortadas e importan prendas terminadas desde contratistas en México. En la industria textil, las empresas textiles generalmente usan el término de “paquete completo” para referirse a cualquier producción de confecciones por la cual el corte se hace en México. Esto se aplica especialmente para referirse a productos estandarizados como los jeans. Otras empresas (*Burlington*), que han desarrollado servicios de producción de confecciones más elaborados para prendas que no son de mezclilla, también producen “nivel completo de productos”, incluye servicios tales como etiquetar y poner códigos de barras.

procesos de producción y los cambios realizados en el interior, y detectar las nuevas capacidades que adquirieron los empresarios para sobrevivir durante dos décadas en un contexto de apertura.

Se diseñaron 16 tipos de cuestionarios, que fueron aplicados a cada uno de los empresarios, dueños de las empresas que demostraron mejor desempeño dentro de las crisis económicas y que no cerraron, además de haberse vinculado al mercado internacional. (Ver anexo 1)

El resultado de la investigación indicó que las capacidades de sobrevivencia de ciertas PyMES frente a la apertura comercial no se explica por las supuestas bondades del modelo IME ni con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC). Fueron las características históricas de una región en la que se ubican empresarios con un perfil emprendedor, que les permitió aprovechar oportunidades para ingresar a los mercados internacionales mediante estrategias individuales.

Desde el contexto interno de la empresa, se descubrió la forma en que se derivaron las diferentes prácticas administrativas y la organización colectiva empresarial que posibilitó su sobrevivencia y su inserción forzada en los mercados internacionales. Así se pudo dar la articulación con los capitales que controlan la cadena global del vestido, aprovechar y adquirir diversas capacidades administrativas y de negociación que les ha permitido continuar con sus actividades.

La estructura del trabajo se presenta en cinco capítulos de la siguiente manera:

**CAPÍTULO I. Enfoques teóricos sobre el desarrollo industrial: la ventaja comparativa, la ventaja competitiva y la competitividad sistémica en la industria.** Se hace una revisión de las distintas concepciones sobre el proceso de industrialización y estrategias de la empresa. Desde el enfoque de Alfred Marshall, el de Michael Porter, el de Klaus Esser hasta el de Gary Gereffi.

**CAPÍTULO II. Revisión histórica del papel de las empresas latinoamericanas y asiáticas de la industria del vestido en el desarrollo industrial.** Se analizaron las estrategias sobre la modernización industrial en la rama



del vestido en América Latina (México, la Cuenca del Caribe), Estados Unidos y los países de Asia para vincularse al mercado mundial.

**CAPÍTULO III. Factores externos que influyeron en el nacimiento y evolución de la industria del vestido en Aguascalientes entre el período (1930-2000).** Éste se presenta en dos partes: la primera describe la formación de la infraestructura industrial en el estado de Aguascalientes, cuando en el estado las actividades económicas del sector primario pasaron al sector secundario y con ello se hizo posible la creación de una base industrial sólida. En la segunda parte se analizaron los acontecimientos económicos que afectaron al sector secundario cuando llegaron las primeras empresas maquiladoras (automotrices y electrónicas). Con ellas se generó un crecimiento económico inusitado, como resultado del modelo de Industrialización de Maquila para la Exportación (IME). En este capítulo se explica el momento en que la industria del vestido se desvincula del proceso industrial a pesar de tener una infraestructura de primer mundo.

**CAPÍTULO IV. Análisis de la exportación de la industria del vestido en Aguascalientes.** En este capítulo, se hizo una descripción de la capacidad exportadora de la industria del vestido: Se presentó la oferta exportable de la rama textil y de la confección y se listaron los diferentes mercados de exportación que demandaban el producto. También se menciona el volumen de producción exportada y los empleos generados. Con la información obtenida se demuestra que las capacidades competitivas de la industria del vestido de Aguascalientes se generan con el diseño de prendas, la variedad de producción de prendas, la capacidad de los empresarios para reducir costos de producción y el bajo costo de distribución de la industria del vestido.

**CAPÍTULO V. Resultado de la encuesta.** Se presentan los resultados estadísticos de los factores internos de las PyMES en estudio. Este resultado tiene su base en los cuestionarios que previamente se diseñaron, los que están integrados por cinco factores internos (estructura básica, estructura complementaria, diseño de estrategias, posición en el mercado y situación real).

**Conclusión.** Retomando el problema, los objetivos y la hipótesis se presentan los argumentos para dar respuesta a los cuestionamientos de la investigación. Los resultados y la descripción estadística de esta investigación, permiten conocer el proceso histórico de industrialización en el estado, los cambios que se generaron con la apertura de la economía de libre mercado y en especial con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC). El estudio integra información de la industria del vestido para diseñar estrategias en un escenario de globalización irreversible que les ha permitido incorporarse en mejores condiciones de competitividad en un mundo global.



## **CAPÍTULO I. Enfoques teóricos sobre el desarrollo industrial: la ventaja comparativa, la ventaja competitiva y la competitividad sistémica en la industria**

El término desarrollo industrial local en la actualidad se usa como sinónimo de desarrollo económico, el nuevo enfoque de desarrollo industrial integra varios factores “destacan los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad que han existido en el pasado en las formas de producción no basadas únicamente en la gran dimensión sino en las características de un territorio determinado.”<sup>1</sup> Por esta razón se confunden los conceptos de desarrollo local, desarrollo industrial y desarrollo económico, esto nos lleva a tener que revisar los antecedentes del concepto desarrollo industrial bajo la visión de los siguientes paradigmas: el estudio de Alfred Marshall sobre el distrito industrial (ventaja comparativa), el estudio de Michael E. Porter sobre los *clusters*<sup>2</sup> (ventaja competitiva) y el estudio de Klaus Esser sobre los niveles analíticos (competitividad sistémica).

### **1.1 La ventaja comparativa: estudio de Alfred Marshall sobre el distrito industrial**

El surgimiento del desarrollo industrial a través de los conglomerados industriales en cualquier región, durante la formación de un proceso industrial, provoca interés en los investigadores de la ciencia económica. El conglomerado industrial desde la visión neoclásica se clasifica en dos: “sistema local productivo” y “distrito industrial”. El primer término significa la forma en que surge un conjunto de actividades productivas, a las cuales se dedica un país, un sector económico, una región o solo una ciudad en forma permanente.

El concepto de “distrito industrial” es más particular y se refiere a la manera en que surgen las formas de producción a través de las relaciones naturales, en un área geográfica pequeña o dentro de una rama económica. El concepto de “distrito

---

<sup>1</sup> Juan Albuquerque y Jaime del Castillo, *Estudio de casos de desarrollo local en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. 2002, p 34.

<sup>2</sup> Cluster significa conjunto productivo local que implica: unión, movimiento, crecimiento que puede estar en diferentes niveles de la organización.

industrial” fue creado por Alfred Marshall, para explicar la forma en que se presentan las especializaciones productivas, cuando estudia la forma en que se desarrolla la industria de algunas ciudades inglesas, durante la revolución industrial, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

En los lugares donde la industria se ha establecido definitivamente, desde hace tiempo [...] el manejo de máquinas e instrumentos delicados pasa a ser propiedad común de todos. Podemos, pues, usar expresión *habilidad general* para designar aquellas facultades y conocimientos generales que son en grados diversos propiedad común de todos los órdenes más elevados de la industria, mientras que puede denominarse *habilidad especializada* aquella destreza manual y aquel conocimiento de los materiales y procesos especiales que se requieren para los fines especiales de las profesiones individuales.<sup>3</sup>

Las ventajas comparativas están dadas y las empresas deben buscar por sí solas la especialización.

### **1.1.1 La importancia del distrito industrial para detonar el desarrollo industrial**

Al describir el comportamiento del distrito industrial Marshall afirma que cuando una industria elige una localidad por sí misma, lo más probable es que permanezca en ella durante mucho tiempo, porque son grandes las ventajas comparativas que se provocan y las relaciones que se dan entre las empresas se multiplican cuando se dedican a la misma actividad y la ubicación geográfica ya que se mantienen en contacto. “Son muchas las causas de la localización de las industrias pero las principales han sido las condiciones físicas, tales como la naturaleza del clima y del suelo.”<sup>4</sup> Por ello las condiciones de desarrollo industrial se dieron en ciertas regiones.

En su estudio, Marshall afirma que la concentración de las empresas en un

---

<sup>3</sup> Alfred Marshall, *Principios de economía*, Aguilar, Madrid, 1963, pp 175-176.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p., 222.

área geográfica genera un proceso de desarrollo industrial y detona una especie de economía de escala externa. Además provoca un incremento en la actividad económica de la región, cuando surgen relaciones entre el entorno externo e interno de las empresas, de esta manera “la existencia de minas y canteras en las proximidades, o en sitios fácilmente accesibles por tierra o por agua.”<sup>5</sup> Factores económicos útiles y necesarios.

Las nuevas relaciones provocan un cambio en la estructura interna de la empresa. Las empresas pequeñas cambian sus métodos de producción, estos métodos son diferentes a los modelos de producción en masa de las grandes empresas, no obstante, aunque la producción es pequeña, obtienen excelentes resultados desde el punto de vista productivo con ello, se presenta la especialización en la producción y se inicia un proceso de innovaciones y mejoras en la maquinaria de la empresa.

Otros cambios internos se presentan en los procedimientos y/o en la organización en general. Estos cambios internos a su vez provocan una reacción en el entorno empresarial, por ejemplo, si alguna empresa pone en marcha una idea nueva y le resulta beneficiosa, esta idea se generaliza y las demás empresas la imitan y la mejoran, le añaden sus propias ideas, de esta manera las empresas se convierten en fuentes inagotables de nuevas ideas. En el entorno, aparecen nuevas demandas de las empresas y empiezan a surgir empresas subsidiarias para satisfacerlas:

Las actividades subsidiarias se establecen en las proximidades, proporcionando a la empresa principal útiles y materiales, organizando su tráfico y tendiendo de diversos modos a la economía de sí material, [...] las industrias subsidiarias que se dedican cada una a una rama del proceso de producción y trabajan para muchas fábricas principales de sus cercanías están capacitadas para emplear constantemente maquinaria muy especializada...<sup>6</sup>

Estas empresas juegan un papel importante en la actividad económica y en el distrito industrial. Proveen de materia prima a las empresas productoras para realizar su producción interna, además se convierten en rectoras del distrito industrial porque

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p.224

<sup>6</sup> *Loc. cit.*, p. 224.

organizan la comercialización de las empresas productoras y dirigen la economía de manera indirecta. “Las industrias del hierro en Inglaterra buscaron primero los distritos en que el carbón abundaba, y luego se establecieron junto a las minas de carbón.”<sup>7</sup> Cada empresa del distrito industrial tiene un posicionamiento importante en el mercado. Este posicionamiento se logra porque produce una gran variedad de productos en pequeñas series o lotes de producción, al integrarse cambia el volumen y sus condiciones.

La manera en que se estimula la actividad económica en el distrito industrial, es cuando las empresas llegan a producir con costos constantes, y cuando los impuestos y los subsidios no afecten el funcionamiento del distrito industrial, éstos se vuelven indeseables de acuerdo a la visión de Marshall.

Si se diera un apoyo gubernamental al distrito industrial, este debería ir dirigido a las empresas que producen con costos decrecientes y debe traducirse en disminución de impuestos y aumento de subsidios para que contribuyan a incrementar el bienestar de las empresas. Este apoyo provoca que el beneficio se distribuya también hacia la sociedad.

Alfred Marshall, cuestiona el pragmatismo de la política dentro del distrito industrial. Al mismo tiempo, trata de mostrar que el libre mercado no es del todo eficiente para generar el dinamismo económico en el conglomerado empresarial. Aunque acepta que la intervención estatal podría acercar al distrito industrial a un funcionamiento óptimo.

Las sugerencias de Marshall en cuanto a política económica para generar empleo y enfrentar la depresión debe darse a través de un control de los mercados. Era necesaria una política monetaria que regulara el crédito para que este no se expanda excesivamente en periodos de confianza empresarial. Además, cuando la recesión ocurre, es necesario que la política estatal genere apoyos que restauren la confianza empresarial para garantizar seguridad contra la incertidumbre económica. Para Marshall, existe una relación directa entre la concentración de las industrias en su área geográfica y su intensidad económica.

---

<sup>7</sup> *Loc. cit.*

### **1.1.2 Características de los distritos industriales para alcanzar la ventaja comparativa**

Para describir las características de los distritos industriales Marshall, estudió la relación que se generaba en las empresas, cuando se concentraban en una región geográfica, especialmente se centró en las ciudades de Lancashire y Sheffield, el resultado de su estudio fue el siguiente:

- a. Se trataba de ciudades que basaban su actividad económica en su vocación productiva en un sector específico, por ejemplo el textil. Marshall, identificó que estas ciudades concentraban numerosas empresas pequeñas, en un mismo lugar.
- b. Todas estas empresas presentaban especializaciones parecidas y actividades complementarias o ramas de la producción que estaban articuladas directa o indirectamente al mismo sector. Esta situación le permitió identificar las características comunes que presentaban los conglomerados productivos.
- c. Producían para un mercado interno y externo en algunos casos para otras ciudades dentro del mismo país, y en otros, para el mercado internacional.
- d. Las empresas estaban posicionadas en el mercado.
- e. Existía una gran variedad de productos pero en pequeños lotes de producción.
- f. Los métodos de producción utilizados por las empresas se diseñaban para volúmenes de producción pequeños.
- g. Existía una competencia con un alto sentido de colaboración. Colaboración que permitía en determinados casos que se prestaran entre las empresas mano de obra, maquinaria, materia prima y capacidad productiva.
- h. Existen pactos o convenios cuyo objetivo era el de conseguir mercados para todas las empresas.
- i. Tienen arraigado el concepto de subcontratación, como forma de relación entre las empresas que se utilizaba para poder cumplir con los pedidos o solicitudes de los clientes. De esta manera a través de la subcontratación se hacía frente a la demanda de mercado.
- j. Existía una especie de redes o un conjunto de instituciones vinculadas entre ellas,



que se dedicaban al fomento de la actividad económica del distrito.

Por estas características para Marshall, existe una relación directa entre la cooperación empresarial y las empresas del distrito industrial y la especialización en donde la concentración geográfica es fundamental.

Con la concentración geográfica de la industria, la centralidad de la empresa es sustituida por una teoría de organización, en el que se destaca, el territorio y las economías externas generadas por las interdependencias locales, para integrar un contexto industrial, que incluya, el conocimiento, el capital social e institucional. (Estos conceptos, posteriormente fueron retomados como factores de competitividad en las teorías de economía interna). En su estudio demostró que las ventajas de la producción a gran escala, o al menos una parte de ellas, una población de empresas pequeñas, concentradas en un determinado territorio, subdividido en fases productivas que se surten de un mismo mercado local de trabajo, presentando características socioculturales adecuadas para un proceso de desarrollo de pequeñas empresas.

Los gobiernos locales, ayuntamientos, así como las instituciones públicas se dedicaban a cumplir un papel promotor de estas actividades empresariales. Asimismo, existía una estrecha relación entre la academia, las empresas, los institutos de enseñanza técnica, que se especializaban en formar las habilidades y destrezas que demandaban las unidades productivas. Además, de asociaciones de productores que velaban por la preservación de intereses económicos y sociales comunes.

Por último, se establecían en una red institucional como los organismos consulares para facilitar el establecimiento de contactos con el mundo exterior, “porque aunque toda industria tiene sus especialidades en menor o mayor escala, desea comprar cantidades considerables de productos.”<sup>8</sup> Para Marshall, era necesaria una relación directa entre la cooperación de las empresas y los organismos externos.

Hace énfasis en afirmar que no todo el sistema de instituciones y valores implica un distrito industrial, ni tampoco cualquier proceso productivo genera una simbiosis entre la actividad productiva y el desarrollo social. Finalmente, se puede

---

<sup>8</sup> Alfred Marshall, *Obras escogidas*, Fondo de Cultura Económica, México 1949, p 167.

decir que el criterio de Marshall para que se desarrollaran los distritos industriales se concentra más en lo productivo y lo empresarial. En donde hay una relación directa entre la concentración de las industrias en su área geográfica y su intensidad económica; así como, entre la cooperación de las empresas del distrito industrial y la especialización. La ventaja comparativa está dada esencialmente por las condiciones del entorno e incluye principalmente los factores geográficos.

### **1.1.3 Elementos de la ventaja comparativa**

El principal elemento en la ventaja comparativa para detonar el desarrollo industrial es la localización geográfica, las condiciones físicas del lugar determinan la aglomeración de las empresas, en este sentido el desarrollo industrial lo determina la naturaleza, cuando las industrias nacientes aprovechan los factores como el clima y el suelo para desarrollarse empiezan a aparecer otras empresas nuevas con actividades diferentes y se genera la concentración. La concentración de las empresas la determinan las condiciones físicas.

La localización geográfica atrae las primeras empresas las cuales se ubican en la región para beneficiarse primero de las condiciones que les brinda el entorno, esto implica distancia por la cercanía a los centros urbanos y distancia para abastecerse de materia prima en condiciones óptimas. Estos son los primeros elementos para detonar el desarrollo industrial en la región.

Las condiciones físicas del lugar incluye clima, agua y condiciones del suelo así como la producción de la materia prima directamente desde el sector agrícola o minero, una sola empresa que se pueda abastecer en esas condiciones a su vez aglomera a otras que empieza a integrar a otras. El desarrollo industrial detona las economías de escala externa, cuando las nuevas demandas que genera el entorno lo satisfacen las nuevas que empiezan a aparecer y se convierten en la principal fuente de dinamismo con su papel de empresas subsidiarias.

La política económica basada en el libre mercado hacia el distrito industrial no es suficiente, por ello para mantener el dinamismo industrial, es necesaria la intervención estatal para mantener eficiente el distrito industrial.

La aparición de redes se genera a partir de acciones que realizan un conjunto de instituciones vinculadas entre ellas y las empresas y se dedican al fomento de la actividad económica del distrito.

Existe una relación directa entre la cooperación empresarial, las empresas del distrito industrial y la especialización en donde la concentración geográfica es fundamental.

## **1.2 La ventaja competitiva: estudio de Michael E. Porter sobre los *clusters***

En esta discusión teórica, sobre la generación del desarrollo industrial se encuentra el modelo propuesto por Michael Porter,<sup>9</sup> para explicarlo acuña el término de clusters,<sup>10</sup> para entender con mayor amplitud el fenómeno de la formación de redes de cooperación ínter empresarial en las industrias (distritos industriales de Alfred Marshall y entendidas con este enfoque como aglomeración –clusters- para desarrollar la ventaja competitiva de las empresas).

La investigación de los clusters fue ampliamente revisada en su análisis de las "ventajas competitivas nacionales" que se integran en un "diamante" cuyas aristas son: las estrategias desarrolladas y las estructuras empresariales, la competencia, las condiciones de la demanda, las condiciones factoriales, y las industrias afines o de apoyo.

La competitividad industrial se genera a través de los *clusters* como una asociación de empresas productoras, empresas subcontratistas y de servicios que apoyan a las primeras. El argumento de Porter sostiene:

---

<sup>9</sup> Michael Porter, E, *La ventaja competitiva de las naciones*, Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1991. p. 123.

<sup>10</sup> En el transcurso de la década de los 90, los *clusters* se convirtieron en un objetivo de las iniciativas locales y regionales para promocionar la competitividad y la creación de empleo. Un hecho que jugó un rol importante en introducir a los *clusters* dentro de la agenda política fue la publicación en 1991 del libro *La ventaja competitiva de las naciones* escrito por el experto en gestión Michael Porter, el cual en realidad se refiere más a regiones subnacionales que las naciones.

... que las firmas que operan en las proximidades de un conjunto de firmas relacionadas y de instituciones de apoyo son a menudo más competitivas que las firmas que operan de una manera aislada. Este se debe tanto a la competencia como a la cooperación. La competencia a nivel local es generalmente mucho menos abstracta y a menudo implica rivalidades personificadas, creando de esta manera una presión más fuerte que la del mecanismo anónimo de la mano invisible.<sup>11</sup>

En este sentido, la cooperación en el enfoque de Porter no significa necesariamente alianzas formales, aún cuando los competidores hayan mostrado una tendencia creciente a llegar a acuerdos, tales como una alianza tecnológica estratégica. La cooperación a nivel local frecuentemente implica actividades como la comunicación informal entre firmas a lo largo de la cadena productiva, o el intercambio de información sobre innovaciones que se realiza a través de los empleados, cuando se cambian de una firma a otra.

Pero puede existir innovación en la forma como operan este tipo de *clusters*. La innovación en este caso no se refiere a la innovación de procesos y productos dentro de una firma, es como la fuente de competitividad de las firmas. En este respecto, los *clusters* a menudo han demostrado ser entornos provocadores de la innovación. La rivalidad localizada es uno de los factores estimulantes, pero los otros factores -comunicación informal, institutos de capacitación y extensión tecnológica- también juegan un rol importante. Sobre estos aspectos trata mayormente la literatura sobre la innovación en los *clusters*.

En el enfoque de la ventaja comparativa, el desarrollo nacional es analizado en su enfoque a la manera ortodoxa-neoliberal. Porter analiza sólo los aspectos político-institucionales localizados más allá de la formación de entornos en los países de industrialización tardía, utiliza el término de “diamante” para explicar los factores competitivos de la empresa.

En el Diamante de Michael Porter, el término ventaja competitiva fue usado en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa para la configuración de competidores óptimos:

---

<sup>11</sup> Michael Porter, E. *op. cit.*, p. 127.

La participación óptima de una empresa del sector industrial debe ser lo suficientemente alta para que no aliente a un competidor a atacarla. Una empresa también debe tener suficiente superioridad en la participación de mercado para mantener un equilibrio en el sector industrial. La brecha entre participaciones de líder y de seguidor requeridas para preservar la estabilidad variará de sector industrial a sector industrial.<sup>12</sup>

Con ello marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, de las ventajas comparativas, este modelo surge para explicar fundamentalmente el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, la forma en que excede el costo de esa empresa por crearlo.

De acuerdo con este enfoque, el comportamiento de la empresa depende no sólo de la estructura general de los incentivos, sino además de arreglos institucionales muy específicos que se van constituyendo a lo largo de prolongados períodos y que implican por ejemplo una orientación decididamente empresarial por parte de los centros de investigación de las universidades, la estructura básica de las relaciones industriales o el comportamiento de las entidades financieras:

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para su comprador. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más que un costo extra [...] y combinarse en el panorama completo de la empresa, [...] las fuentes potenciales están por todas partes de la empresa y otras unidades organizacionales tienen un papel que tiene que ser comprendido y definido.<sup>13</sup>

Las ventajas competitivas son responsabilidad de la empresa, donde la relación que se genera entre el comprador es bidireccional.

---

<sup>12</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México, 1990, p. 237.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 16-17.

### **1.2.1 La importancia de los *clusters* para conformar la estructura del sector industrial**

Parece que Porter deja inconcluso la importancia de los *clusters* para centrarse en destacar la capacidad que deben tener las empresas líderes para conformar la estructura del sector industrial, dice que estas empresas líderes con sus acciones impactan de manera desproporcionada la estructura por su tamaño y la influencia que adquieren sobre los compradores, proveedores y otros competidores.

“Un líder, entonces debe constantemente balancear su propia posición competitiva contra la salud del sector industrial como un todo.”<sup>14</sup>. Porter relaciona la óptima estructura con la satisfacción de las necesidades del comprador, ésta se vuelve primordial para la estructura del sector y las empresas que en ella se encuentran, en este sentido, los compradores estarán dispuestos a pagar un precio por un producto que exceda a su costo de producción, o el sector industrial no sobrevivirá a largo plazo.

El satisfacer las necesidades de los compradores puede ser un prerrequisito para la utilidad del sector industrial, pero en sí no es suficiente. La cuestión crucial para determinar la utilidad es si es que las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros [...] el poder de los compradores determina el grado en el que retienen la mayor parte del valor creado por ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial sólo retornos modestos.<sup>15</sup>

La estructura del sector es determinante para determinar quien se lleva el valor, esta estructura cambia si entra una nueva empresa y la amenaza de entrada de otra empresa al sector hará que se compita por la creación del valor, pasándolo a los compradores o disparando los costos. Para Porter es importante estar alerta sobre los cambios de la estructura del sector industrial.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 26.

<sup>15</sup> *Loc., cit.*

### **1.2.2 Características del sector industrial para alcanzar la ventaja competitiva**

El modelo de Porter es simple y práctico que permite el análisis de cada sector e identifica las fuerzas que inciden en el. El director de una pequeña o mediana empresa que desarrolla una actividad productiva debe determinar una estrategia competitiva para ello debe tener conocimiento:

... conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado. Y para conocerlo, debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen mis competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos de mi producto; 3) la fuerza negociadora de clientes o compradores; 4) el poder de los proveedores o vendedores; y finalmente 5) los posibles nuevos competidores. Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse [...] las “barreras para salir del sector” y “barreras para entrar en el sector.” La entrada o salida, en efecto se dificulta debido a la entrada emocional por un sector o un ramo.<sup>16</sup>

La entrada y salida de las empresas afecta el sector industrial por el costo de liquidación de activos específicos, el costo laboral y las restricciones y estímulos legales; a las fuerzas de marca, al dominio de los canales de comerciales, la ubicación geográfica, restricción tecnológica, etc.; de esta manera el sector puede perder su equilibrio y afectar a otras empresas.

### **1.2.3 Relación de las empresas con otros actores económicos**

Las cinco fuerzas las barreras para entrar y las barreras para salir inciden en el sector con tres estrategias genéricas 1) ser líderes en costos, 2) ser líderes por diferenciación o bien 3) ser líderes en alta segmentación o enfoque, las que se dan en distintas proporciones dentro de la empresa. Describe cómo la elección de un panorama competitivo o el rango de actividades de una empresa, puede jugar un poderoso papel en la determinación de la ventaja competitiva.

---

<sup>16</sup> Michael E. Porter, *Estrategia competitiva*, Editorial Continental, S.A. de C.V, México, 1987, pp. 10-11.

Porter le confiere a la empresa la responsabilidad para volver competitivo al sector industrial al afirmar que el empresario en Latinoamérica desarrolla a su empresa en un contexto de escasez de recursos, debe incrementar la productividad de la misma para convertir a los sectores industriales en competitivos a nivel internacional para alcanzar el pleno empleo ante el crecimiento demográfico, este mismo crecimiento enfocado en el sector industrial puede ser la oportunidad para que la región se convierta en proveedor de manufacturas. En esta visión la empresa regional no tiene un futuro halagador ya que la dependencia se vuelve más profunda al no permitir que los grupos empresariales evolucionen hacia actividades económicas más complejas.

De esta manera “las empresas multinacionales tendrán el papel más importante del desarrollo industrial porque serán las únicas capaces de orquestar las operaciones de producción y las relaciones con el mercado.”<sup>17</sup> Desde esta visión, ya se le asignaba el papel más importante a la gran empresa como la promotora del desarrollo industrial en este modelo el Estado como promotor tiene presencia nula.

Desde esta perspectiva, Porter piensa que es la gran oportunidad de América Latina para convertirse sólo en proveedor de productos manufacturados mundiales. Mientras que las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), las ventajas competitivas son creadas por iniciativa de la empresa. Analizando en retrospectiva la historia del desarrollo industrial, se descubre las empresas, regiones y países ocupados en crear ventajas competitivas. El crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Por regla general, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p.11



### 1.2.4 Elementos de la ventaja competitiva

En el paradigma de Marshall las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), en el modelo de Porter las ventajas competitivas del sector industrial son creadas por iniciativa de la empresa. Las estrategias desarrolladas por las empresas y las estructuras empresariales determinan la competencia del sector industrial y lo vuelven competitivo. En este sentido, el papel de los *clusters* es determinante porque la asociación de empresas que lo integran permite que se apoyen mutuamente. Los *clusters* representan una opción para la innovación del sector industrial. La rivalidad entre las empresas es uno de los factores estimulantes, provocan dinamismo constante, la comunicación informal entre las empresas, institutos de capacitación que se relacionan con el sector industrial.

De acuerdo con este enfoque, la ventaja competitiva del sector industrial, está determinada por el comportamiento de la empresa, la estructura general de los incentivos, además de los arreglos institucionales específicos que se van integrando a lo largo de prolongados períodos y que son los que le darán una orientación puramente empresarial y fomentarán la integración del sector industrial hacia los centros de investigación.

El papel de la empresa líder es primordial dentro del *cluster* porque permite integrar la estructura del sector industrial, sus acciones impactan a las otras de menor tamaño porque influyen sobre los compradores, proveedores y competidores que están en el sector. También la eficiencia del sector depende de este tipo de empresa, que deberá cuidar sus acciones al alterar la entrada o salida de empresas, esta acción afecta en el largo plazo al sector.

Porter le confiere a la empresa líder la responsabilidad para volver competitivo al sector industrial. En ningún momento se cuestiona sobre las regiones que deben crecer y con ella la sociedad, es decir en este modelo el mundo empresarial también va a decidir el rumbo que debe tener la economía.

Aunque este modelo no explica la forma en que los *cluster* se relacionarán con los sectores sociales y los sectores empresariales, tiene el mérito de describir con

facilidad el papel que debe tener la empresa en un intrincado mundo de actores que ya se venía vislumbrando a finales de los años setenta.

### **1.3 La competitividad sistémica: estudio de Klaus Esser sobre los niveles analíticos**

A partir del concepto estructural, surge la visión, sobre el concepto de competitividad sistémica,<sup>18</sup> éste concepto se basa en la integración de características que realizó la OCDE, además de los estudios de la escuela de Berlín, a partir del fenómeno observado en numerosos países en vías de desarrollo, donde la inexistencia o la insuficiencia del entorno empresarial no se traduce en desarrollo industrial, aun cuando la estabilización a nivel macro haya sido exitosa. A partir de este momento, “las nuevas aportaciones tienen como base el desarrollo industrial retomando el concepto de distritos industriales de Marshall pero con una perspectiva más integrada y multidisciplinaria, hasta llegar al concepto de competitividad sistémica expuesto por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer.”<sup>19</sup>

#### **1.3.1 La importancia de los niveles para generar el desarrollo industrial**

La competitividad sistémica constituye hoy la opción integral para que los países industrializados generen su desarrollo industrial. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial: el nivel meta y el meso, con ellos se integran cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro). “En el nivel meta, se introducen factores como: la capacidad de la sociedad para la integración de estrategias; en el nivel meso, se introducen factores capaces de formar un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> La competitividad sistémica. Un concepto analítico formulado por un grupo de los investigadores Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer en el instituto alemán del desarrollo desde los años 90 (Berlín 1994).

<sup>19</sup> Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer, *Desarrollo Económico, Revista de la CEPAL*, No. 59, Santiago 1996, Pág. 39 -52.

<sup>20</sup> *Ibíd.*, Pág. 40

Estos dos niveles se introducen porque las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo, tienen la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad para hacerle frente a una competencia cada vez más dura, por adoptar y adaptar modelos de producción novedosos y un cambio tecnológico acelerado. En esa carrera están enfrascadas todas las empresas, ya que hasta las posiciones hegemónicas se tornan cada vez más vulnerables. Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa.

La explicación de Klaus Esser sobre la competitividad internacional no se da exclusivamente a nivel empresarial, las empresas se vuelven competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso. Estos dos requisitos van a combinarse y crearán un nuevo contexto.

La presión de las empresas por la competencia no se cumplió en los países en vías de desarrollo que seguían una estrategia de industrialización orientada al mercado interno. A través de políticas proteccionistas, se hizo el intento de estructurar industrias nacionales altamente integradas, prescindiendo de la competencia, porque el mercado nacional era estrecho para una sola empresa y la admisión de una más habría alejado bastante la posibilidad de contar con las deseadas economías de escala. “La falta de presión competitiva hizo que las empresas nacionales quedaran rezagadas con respecto a los niveles internacionales.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> K. Esser Una visión en la industrialización de Latinoamérica: Nuevos determinantes para la industrialización. Berlín. Instituto Alemán de Desarrollo, Num. 14, 1992.

La inserción de redes articuladas<sup>22</sup> se movía en dos niveles: macro y micro. Las medidas adoptadas en el nivel macro (estabilización, liberalización y desestatización, apertura al mercado externo, devaluación) apuntaban a corregir distorsiones en las estructuras de incentivos y estimular así al empresariado latente. Los estímulos e incentivos evitaron la inserción eficiente de las redes en el entorno empresarial y provocó irregularidades en el crecimiento sostenido del desarrollo debido a la influencia excesiva o nula de las medidas de política económica que impactaron en gran medida a la mayoría de las empresas de menor tamaño.

En el nivel micro, el desarrollo había sido nulo, debido a las múltiples restricciones estatales y a la distorsión de los precios y el intento de vitalizar y dinamizar el sector empresarial quedó por debajo de las expectativas. En este nivel el cambio de los precios de los insumos de manera continua provocó parálisis de las empresas que no lograron alcanzar el crecimiento a través de las inserciones hacia atrás y con ello la inestabilidad en el proceso de producción y con ello el bajo crecimiento.

Con la propuesta de la competitividad sistémica, los dos niveles logran que se genere un ambiente con condiciones óptimas para la generación e inserción de redes entre las empresas, ya que el nivel micro y macro estarán en equilibrio y ello hará que el desarrollo industrial se mantenga sostenido en el largo plazo.

### **1.3.2 Características de los niveles para alcanzar la competitividad sistémica**

Los cuatro niveles tendrán una relación entre las regiones tal como se describe en el siguiente cuadro.

---

<sup>22</sup> Es un enfoque ortodoxo de ajuste estructural.

Cuadro 1 Diferentes niveles de los factores para alcanzar la competitividad sistémica.

Niveles	Supranacional	Nacional	Regional	Local
<b>Meta</b>	Competencia entre diferentes tipos de economía de mercado	Modelo de desarrollo nacional, sistemas de innovación nacional	Identidad regional Capacidad estratégica de los actores regionales	Capacidad de los actores locales para cooperar, confianza, un entorno innovador
<b>Macro</b>	Mercados financieros internacionales	Condiciones macroeconómicas (por ejemplo: sistema tributario, sistema financiero)	Política presupuestal sólida Capacidad de inversión del Gobierno	Política presupuestal sólida Capacidad de inversión del Gobierno Calidad de vida
<b>Meso</b>	Política industrial Política tecnológica Protocolo de Montreal	Promoción a la tecnología innovadora, promoción a las exportaciones, agencias especializadas de financiamiento Políticas sectoriales para la protección del medio ambiente	Desarrollo económico regional, centros de aplicación tecnológica, institutos de investigación y desarrollo, instituciones de capacitación, política regional para la protección del medio ambiente	Desarrollo económico local y promoción del empleo, instituciones de capacitación, incubadoras, cámaras de industria y comercio
<b>Micro</b>	Corporaciones transnacionales Cadenas de bienes globales	Corporaciones medianas y grandes Trabajo en redes dispersas	<i>Cluster</i> regionales de empresas pequeñas y medianas	<i>Cluster</i> locales, subcontratación local

Fuente: Cuadro de factores para iniciar la competitividad sistémica en diferentes niveles de agregación.

**Nivel meta:** este nivel trata la capacidad de agentes en el nivel local, regional, nacional o aún supranacional para crear las condiciones favorables para el dinamismo industrial. La capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca del modelo "orientación al mercado y al mercado mundial", coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Una orientación tendiente a la solución conjunta de problemas supone una separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Sólo esa separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta.

**Nivel macro:** las condiciones marco supranacionales y nacionales dan forma a las oportunidades de desarrollo a nivel local y regional. Los municipios no tienen voz en la decisión sobre política monetaria o de comercio exterior. Sin embargo, su política presupuestal tiene un impacto importante sobre las opciones de desarrollo.

**Nivel meso:** en Europa existe un nivel meso por encima del nacional, ya que existe una política tecnológica, una política regional, una política de empleo, una política agrícola, así como otras. En Latinoamérica y Asia, existen políticas incipientes implantadas a partir del protocolo de Montreal<sup>23</sup> es un ejemplo de política meso. A nivel nacional se promueve el desarrollo de nuevas tecnologías genéricas, los gobiernos provinciales apoyan la introducción de estas tecnologías en sus negocios y los gobiernos locales ponen en funcionamiento incubadoras tecnológicas para ayudar a las empresas nacientes a tratar de comercializar esta nueva tecnología.

**Nivel micro:** Las empresas, rara vez están orientadas al mercado local, algunas de ellas están integradas en cadenas de valor globales, es decir, producen para compradores extranjeros identificables, y no para un mercado global anónimo. Otras están afiliadas a corporaciones transnacionales. En ambos casos, esto implica restricciones en el alcance de la acción local. Las empresas que están integradas en una red de proveedores, nacional o regional, tienen una percepción específica sobre las iniciativas de desarrollo a nivel local, como por ejemplo la promoción de los *clusters*.

El surgimiento de los *clusters* facilita las inserciones entre las empresas de diferente tamaño y los beneficios se reciben en el sector industrial, el surgimiento de estas asociaciones permite la cooperación de las empresas proveedoras necesarias para que se consoliden las redes entre empresas, además el valor que genera el *cluster* permea a la industria en su conjunto.

### **1.3.3 Relación de los niveles con otros actores económicos**

La competitividad sistémica no surge espontáneamente, es producto de un patrón de interacciones complejas y dinámicas entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. En este contexto, es esencial contar con un sistema de incentivos orientados en todo momento

---

<sup>23</sup> El protocolo de Montreal fue firmado por la Comunidad Internacional en Montreal, Canadá en septiembre de 1987, para aunar esfuerzos y lograr preservar la Capa de Ozono. Para ello es necesario hacer un diagnóstico de los diferentes sectores de la industria y de los servicios que emplean en sus procesos y establecer las políticas nacionales y sectoriales para eliminar sustancias dañinas. [http://www.ozono.imn.ac.cr/protoc\\_montreal.htm](http://www.ozono.imn.ac.cr/protoc_montreal.htm).

a alcanzar la competitividad sistémica, que obligue a las empresas a iniciar procesos de aprendizaje y a incrementar su eficiencia.

La competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto apoyada en los parámetros de la competitividad sistémica en todos los niveles y la interacción que se genera entre ellos, es lo que genera ventajas competitivas, según los lineamientos de la OCDE,<sup>24</sup> por ello la propuesta para alcanzar el desarrollo industrial ve más allá del corto plazo:

La visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, movilizand o capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales [...] La competitividad sistémica de la economía descansa en medidas dirigidas a un objetivo, articuladas en los cuatro niveles del sistema (el nivel meta, macro, micro y meso) y se basa asimismo en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones, concepto al que están adscritos los grupos relevantes de actores.<sup>25</sup>

A partir de esta visión los países más competitivos ahora cuentan con: estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta, un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren sus criterios, un espacio meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de estructuras, numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes de colaboración.

---

<sup>24</sup> La OCDE aplica atributos de “estructural” a la competitividad que resulta de esta acción.

<sup>25</sup> Klaus, Esser, Wolfgang Hillebrand, *op,cit.* Pág. 41

#### **1.3.4 Los elementos de la competitividad sistémica**

La competitividad sistémica integra los factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son tratados por los enfoques convencionales de la macroeconomía y la microeconomía, se pueden distinguir cuatro niveles: micro, meso, macro y meta. La interrelación entre ellos no sólo tiene sentido a nivel de economías nacionales y para comprender la evolución de las economías locales y regionales de los factores supranacionales.

Los principales puntos de la competitividad sistémica se centran en el desarrollo industrial dinámico, éste se basa en mercados de funcionamiento y espíritu emprendedor individual, en esfuerzos colectivos para formar un ambiente de apoyo para el desarrollo de cada empresa, la dinámica del desarrollo industrial; enmarcado en los niveles micro y macro. El meta nivel, fomenta la capacidad de agentes en el nivel local, regional, nacional o aún supranacional para crear las condiciones favorables para generar el dinamismo industrial. En el meso nivel, se aplican políticas específicas (tales como: política de la tecnología, política industrial, política regional, etc.) y el ámbito institucional y de organización se apoyen mutuamente.

Para estructurar el nivel meta y generar el desarrollo por la capacidad nacional de conducción se hace a través de cuatro acciones: 1). Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía, 2). Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo, 3). Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción, 4). Sistemas articulados abiertos y receptivos al aprendizaje.

1). La formación social de estructuras es requisito para la modernización de la economía. Integra los niveles micro, macro y meso, es decisiva la capacidad estatal para conducir la economía y la existencia de patrones de organización, que fomenten la movilización de capacidades de creatividad de la sociedad. La modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden resultar sin la formación de estructuras en la sociedad entera. De esta manera se evitarán errores de las decisiones en política como lo fueron en el pasado cuando:



Los países en vías de desarrollo se caracterizaron por el centralismo de las decisiones políticas y aparatos estatales burocratizados, ineficaces y con poca capacidad de conducción de la economía, con estructuras corporativistas que permitieron a grupos privilegiados imponer sus intereses particulares [...] Esas estructuras políticas dominadas y regidas por un poder central estimulaban la formación de formas de desintegración y fragmentación social que implicaban la exclusión de extensas capas de la población con la consiguiente polarización política y social.<sup>26</sup>

Con esta afirmación la visión hace una crítica a las estrategias de política económica que intentan poner en marcha procesos de modernización de la economía, liberando las fuerzas de mercado y reduciendo la presencia del Estado en la economía, porque desconocen que los países en vías de desarrollo carecen de mercados y empresas fuertes. Si se emprenden reformas macroeconómicas sin desarrollar al mismo tiempo una capacidad de regulación y conducción del desarrollo sin la formación de estructuras sociales, las tendencias a la desintegración social se agudizarán más por ello:

La competitividad sistémica busca la integración social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico, se basa en generar un contexto con la acción institucional que se distingue por tres cualidades fundamentales: la compatibilidad de los sistemas de valores, de los actores estratégicos, y de grupos de la población cada vez más grandes involucrada en el proceso de desarrollo; la capacidad de los actores sociales para reaccionar con rapidez y eficacia a los requerimientos del ajuste económico, social, político y ecológico (capacidad de aprendizaje y transformación), y a un plazo más largo, instituciones, regulaciones y hábitos que posibilitan expectativas de comportamiento estables y de largo plazo, (estabilidad) preparadas a nuevos desafíos (apertura y cambio).<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> K. Esser *Op, cit.* Pág.24

<sup>27</sup> *Ibid.* Pág. 44

En estas condiciones y con la economía mundial en fase de transición, resulta importante que la sociedad adquiriera un consenso básico sobre el rumbo de los cambios a emprender. Es indispensable tener orientaciones a medio plazo y visiones hacia el futuro creando así sólidas expectativas en las empresas.

2). Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo. Es preciso un Estado autónomo y capaz de asegurar la orientación de la economía y la sociedad entera:

De esta manera abajo del nivel macro se fomentará una política macro diferenciada, dirigida a la formación de patrones de organización y formas de conducción en la sociedad.

3). Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción. La funcionalidad de redes políticas está sujeta a reglas, valores y comportamientos aceptados por los actores involucrados, para evitar que alguno de ellos intente sacar ventajas de modo oportunista, habrá reglas importantes para la acción cooperativa las que permiten evaluar conjuntamente la situación, para resolver problemas con miras a encontrar la mejor solución posible:

Cuando no se logra establecer una orientación integral y cooperativa para la actuación de los actores involucrados y se consigue imponer reglas justas de distribución para compensar ventajas y desventajas, los grupos de actores de las redes tienden a enfrascarse en discusiones sin fin acerca de sus divergencias, cayendo en un bloqueo interior y en el conservadurismo estructural.

... un intercambio de información no discriminatorio; reciprocidad; reglas de distribución no discriminatorias para compensar las ventajas y desventajas derivadas de decisiones conjuntas; auto limitación voluntaria de márgenes de acción; respeto a los intereses propios, legítimos, de todos los actores involucrados... La estabilidad y la capacidad operativa de las redes políticas se van desarrollando en base a una comunicación constante y a un flujo continuo de información y a la confianza mutua.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid.* Pág. 52.

4). Sistemas articulados abiertos y receptivos al aprendizaje. La interacción entre actores, orientación consensual y visiones comunes constituyen requisitos para la formación social de estructuras y la integración. Sin embargo, un engranaje demasiado apretado entre los actores estratégicos y la homogeneización de intereses pueden provocar un bloqueo funcional, cognitivo y político, asfixiando los impulsos creativos y acumulativos, así como los procesos de aprendizaje que parten de la interacción simbiótica entre actores autónomos.

Es necesario la independencia de instituciones y organizaciones sociales frente a la influencia del Estado, la “desestatización” de sindicatos, asociaciones empresariales, universidades, etc., despierta el sentido de la responsabilidad y libera por consiguiente los potenciales creativos de una sociedad... Es indispensable proteger al Estado de grupos particulares influyentes y privilegiados.<sup>29</sup>

Para estructurar el nivel macro y asegurar las condiciones macroeconómicas estables es necesario: 1). El mantenimiento del equilibrio de la economía interior, 2). Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior.

1). Mantenimiento del equilibrio en la economía interior. En un contexto inflacionario se anula la función reguladora de los precios y trae como consecuencia una asignación ineficaz de recursos para ello resulta decisivo que el Estado practique una política presupuestaria, fiscal y monetaria que garantice un valor monetario lo suficientemente estable, para reducir el déficit presupuestarios es necesario aplicar medidas simultáneas en el rubro de los gastos y en el de los ingresos: “las medidas de consolidación deben concentrarse en los gastos y en la supresión de privilegios de grupos de interés. Es necesario reducir los puestos superfluos en el sector público, el déficit de las empresas públicas, los gastos militares y reducir los subsidios introduciendo plazos límites y tasas decrecientes en el tiempo.”<sup>30</sup>

Se debe evitar que a través de la aplicación de la política de gastos se recorten inversiones en educación, y salud o infraestructura ya que esto puede

---

<sup>29</sup> *Ibid.* Pág. 44

<sup>30</sup> *Ibid.* Pág. 57

conduce a debilitar las bases del crecimiento futuro. En cuanto a la política de ingresos, las medidas para incrementar los ingresos presupuestarios no deben concebirse con el criterio exclusivo de reducir a corto plazo el déficit fiscal: “tales medidas han de tomar en cuenta la dimensión tocante a las políticas de crecimiento y distribución y por regla general, implica estructurar a fondo y en su totalidad el sistema tributario y el de contribuciones, fortaleciendo asimismo la capacidad gestora de las administraciones fiscales.”<sup>31</sup> De esta manera, la tendencia debe gravar el consumo más que la producción, registrar todas las categorías de ingresos y gravarlos con impuestos progresivos, evitar un medidas en el gravamen de transacciones nacionales e internacionales y, en cuanto a los servicios públicos, introducir tarifas que cubran los costos en la mayor medida posible.

2). Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior. “La única manera de reducir los déficit consiste en modificar a fondo la política económica, especialmente las políticas cambiaria y comercial.”<sup>32</sup> En política cambiaria, la experiencia ha demostrado que los tipos de cambio, cuando están sobrevaluados, generan déficit en la balanza, porque se dificulta la exportación de manufacturas y se facilita la importación de las mismas. El déficit de la balanza, al mantenerse mucho tiempo, restringe los márgenes de crecimiento y desestabilizan la economía nacional.

Para estructurar el nivel micro y provocar la transición al nuevo modelo de producción<sup>33</sup> es necesario: 1). Determinantes de la competitividad a nivel de empresa, 2). Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de productos, 3) nuevos conceptos organizativos en la producción, 4) Desarrollo de redes, 5) Tamaño de la empresa y la competitividad. El acercamiento al nuevo modelo de producción, se complica además por el hecho de que las transformaciones pendientes no se limitan al

---

<sup>31</sup> *Ibid.* Pág. 58.

<sup>32</sup> *Ibid.* Pág. 58

<sup>33</sup> En los países industrializados y en vías de desarrollo, en la década de los ochenta hubo cambios radicales en el nivel micro, se rompe con el tradicional paradigma taylorista-fordista, emergió un nuevo modelo de producción, empresarial e interacción entre empresas, esto constituye un gran desafío no sólo a las empresas en particular de los países industrializados de Occidente, porque vuelve obsoletos enfoques y procedimientos muy arraigados.

nivel empresarial. Estas incluyen también las relaciones ínter empresarial así como el espacio meso.

1). Determinantes de la competitividad a nivel de empresa. En este modelo las empresas competitivas serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con cuatro criterios: eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez, a continuación se describe cada uno de ellos.

El criterio de eficiencia debe integrar indicadores tales como: la productividad del trabajo y del capital y optimizarlos, si se acentúa uno solo, (como ocurrió en el pasado con la productividad del trabajo) el resultado final puede ser la in efectividad. El criterio de calidad, es un indicador que adquiere importancia sobre todo en países en vías de desarrollo, para el aseguramiento continuo de la calidad. El criterio de flexibilidad, es considerado usualmente cuando se aplica a los cambios dentro de los procesos de producción y la forma en que se flexibilizan reduciendo el tiempo, incluye además cambios en las dimensiones del producto y la creación de nuevos productos con diferentes dimensiones y volumen flexible. El criterio de rapidez, en las empresas líderes se calcula en base a la capacidad de generar innovaciones en sucesión rápida; uno de los indicadores de la capacidad innovadora es el porcentaje de productos lanzados al mercado en los últimos dos a cuatro años, comparado con la gama entera de manufacturas. Para otras empresas, rapidez es la capacidad de reproducir sin demora las innovaciones de empresas líderes. Y, además, la capacidad de adaptarse muy pronto a nuevas expectativas de la clientela, a los cambios de la moda y a circunstancias similares. Esto quiere decir que muchas empresas tienen que despedirse de procedimientos y rutinas establecidas hace mucho tiempo.

2). Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de producto. Terminada la Segunda Guerra Mundial, las empresas grandes, concentraron sus laboratorios de investigación y desarrollo, y los apartaron físicamente del proceso productivo. Lo hicieron para obtener crecientes ventajas de escala facilitando servicios técnicos y administrativos que fuesen utilizados por todas las secciones de una empresa y posibilitando una fecundación recíproca mediante proyectos de investigación

interdisciplinarios surgidos en forma espontánea u organizada, no obstante se cumplió sólo en parte porque surgieron desventajas:

...las desventajas de los laboratorios centrales de la investigación y el desarrollo, se presentaron porque los procesos de aprendizaje se reducen o incluso desaparecen debido a la separación espacial, los investigadores y proyectistas no tienen contacto con el mercado, la orientación conceptual de la investigación y el desarrollo se desvincula, por lo tanto, de la problemática de la producción y de las ideas generadas por la mercadotecnia para someterse a procesos introspectivos de decisión.<sup>34</sup>

3). Nuevos conceptos organizativos en la producción. El enfoque de los años ochenta para la racionalización de la producción manufacturera fue la "fábrica del futuro", en la que máquinas y robots manejados por computadoras harían en buena medida innecesario al ser humano, que era visto como fuente de errores. El concepto de los años noventa, en cambio, es la producción en masa, con un apretado engranaje entre la producción y otros departamentos, con equipos de obreros altamente calificados en la planta industrial y con una cooperación intensa y de mutua confianza entre firmas subcontratistas y fabricantes del producto final.

4) Desarrollo de redes. En algunos países industrializados occidentales, la relación entre proveedor y comprador era en el pasado una típica transacción a través del mercado, un contacto a distancia, basado en relaciones contractuales y no concebido para durar. Sin embargo, visto en retrospectiva, resulta que las relaciones a distancia han existido acompañadas siempre por otro tipo de relaciones que reúnen las características de una red, una relación de largo plazo y de confianza mutua en la que abundan los contactos informales.

Dentro de esa clase de relaciones se puede desarrollar el aprendizaje por intercambio, entre distintas empresas: la firma compradora ayuda al proveedor a solucionar determinados problemas; el proveedor desarrolla nuevos productos colaborando estrechamente con los ingenieros de la empresa, y esta última mantenía a

---

<sup>34</sup> *Ibid.* Pág. 58.

su vez un estrecho contacto con la clientela. Todo esto fomenta procesos de aprendizaje tecnológico y da lugar a la formación de perfiles específicos de especialización.

5. Tamaño de empresa y competitividad. Una gran diversidad de conceptos ha caracterizado el debate acerca de la gestión empresarial, especialmente en torno al tipo y tamaño de empresa y a la orientación estratégica básica con mejores perspectivas de éxito. La polémica se ha reactivado con la formación del nuevo paradigma tecno-económico que parece conceder ventajas a las empresas más bien pequeñas.

Para la formación de estructuras en el espacio meso es importante las políticas selectivas. 1) Importancia del espacio meso, 2) Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias, 3) Desarrollo de *clusters* y redes institucionales a nivel regional y nacional, 4). Capacitación y perfeccionamiento, 5). Investigación y tecnología, 6). Políticas comerciales, 7). Sector financiero e inversiones industriales, 8). Dimensión de la política ecológica.

1. Importancia del espacio meso. Este enfoque es importante la apertura de los espacios económicos, como también optimizar constantemente el entorno empresarial. En este sentido, afirma que el mercado, por sí solo, no optimiza la formación de localizaciones industriales el Estado de desarrollo debe fomentar patrones organizativos sociales de nuevo tipo y patrones más complejos de conducción como:

La articulación innovadora de bancos, empresas e instituciones intermediarias, tanto públicas como privadas, permite formar estructuras en el espacio de las políticas de nivel meso en una acción orientada al largo plazo. La importancia fundamental que esta área tiene para el desarrollo de una competitividad duradera se ha manifestado asimismo en el hecho de que una serie de países en vías de desarrollo sometidos a programas de ajuste estructural consiguieron estabilizar con éxito las condiciones macroeconómicas generales, pero sin que se produjese la esperada reactivación de sus economías.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> K. Esser, *op, cit*,

El crecimiento económico en mercados capaces de funcionar depende de políticas económicas orientadas a la estabilidad (estructuración del espacio macro), y el desarrollo del espacio meso requiere de políticas activas (estructuración del espacio meso). Los espacios económicos dinámicos se distinguen por condiciones generales que incentivan la innovación (educación básica, sistema universitario, etc.) y por instituciones específicas para *clusters* o sectores, que contribuyen a cristalizar ventajas competitivas específicas como institutos tecnológicos sectoriales, centros de formación especializados.

La importancia de la dimensión meso ha aumentado debido a los avances revolucionarios en tecnología, organización y superación del paradigma productivo fordista. Los efectos e innovaciones acumulativos en los que se basa la competitividad sistémica se desarrollan gracias a un denso entrelazamiento en el nivel micro y a relaciones de cooperación formales e informales entre empresas y el conjunto de instituciones cercanas a los *clusters* en los cuales operan.

La innovación posee un carácter crecientemente interactivo que se basa en procesos de intercambio, organizados según criterios tanto propios del mercado como ajenos a él. La innovación posee un carácter crecientemente interactivo que se basa en procesos de intercambio, organizados según criterios tanto propios del mercado como ajenos a él. Bajo esas condiciones, la innovación y el desarrollo de capacidad técnica adquieren un carácter interactivo, orientado a lo común, puesto que los procesos de aprendizaje interactivo y de intercambio sobre la base de la reciprocidad y de los mecanismos de mercado hacen que la producción de *know-how* de una empresa dependa también de la de sus rivales, de sus proveedores y de una estructura institucional propicia a la innovación. La capacidad tecnológica, como fundamento de la competitividad de una economía, se basa en conocimientos y procesos acumulativos difícilmente transferibles que surgen cuando empresas e instituciones interactúan entre sí, cristalizando patrones y ventajas competitivos específicos para cada país.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, 102-110



Por consiguiente, las empresas que compiten en el mercado mundial ya no son empresas aisladas que operan en forma descentralizada, sino *clusters* industriales, grupos de empresas constituidos en redes, cuya dinámica de desarrollo depende sustancialmente de la eficacia de sus localizaciones industriales, es decir, de la existencia de universidades, centros de entrenamiento, centros de investigación y desarrollo, sistemas de información tecnológica, organizaciones sectoriales privadas y muchas entidades más.

2). Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias. A medida que las empresas van produciendo manufacturas más complejas crecen los requerimientos al entorno estatal, regional y nacional. El Estado se convierte en la directriz central de la sociedad capaz de conducir procesos tecnológicos y económicos. De modo análogo tal como ocurre en la producción manufacturera, en el sector social y político van perfilándose nuevas formas de organización y conducción. La desregulación, la privatización de empresas públicas y la asistencia financiera externa permiten crear condiciones de oferta competitivas. Resulta esencial desarrollar una infraestructura física que facilite la exportación (sistemas de transporte y telecomunicaciones). También es necesario reformar y desarrollar, con vistas a la competitividad, las instituciones necesarias para implantar políticas de educación, investigación y tecnología y otras políticas de localización que apoyen a la industria y sirvan para estructurar el espacio meso. Este último permite desarrollar un tejido institucional eficaz y depende de la capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos agrupados en un *cluster*.

Se van creando nuevas formas de conducción, el Estado opera no como un clásico Estado intervencionista, sino más bien como generador de impulsos, moderador, comunicador entre empresas y asociaciones empresariales, sector científico, instituciones intermediarias o incluso sindicatos; su objetivo consiste en promover la difusión de información relevante y elaborar visiones de medio y largo plazo que sirvan de guía a políticas públicas de nivel meso e iniciativas particulares.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*, Pág. 105-109.

Los medios de conducción novedosos<sup>38</sup> corresponden al carácter interactivo de la innovación y las características de la competitividad sistémica como los patrones de organización social, el rápido flujo de información, los canales informativos abiertos y la comunicación se convierten, en factores competitivos. “Estos medios de conducción son presentados a intervalos por un período de tres a diez años, esos planes no guardan la menor similitud con las directivas de una economía basada en una administración centralista, porque no implican obligaciones directas, ni para las empresas ni para las instituciones públicas.”<sup>39</sup> El Estado actúa como moderador, en esos eventos, un gran número de actores involucrados intenta ponerse de acuerdo sobre perspectivas de desarrollo de su región, procurando detectar cuellos de botella (ecológicos y sociales) para hacer un cómputo anticipado de los costos de la organización social, el rápido flujo de información, modernización con el objeto de reducirlos y crear orientaciones para la toma de decisiones políticas y empresariales.

3). Desarrollo de *clusters*- núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional. La selectividad de las políticas en el nivel meso, esta dirigido a desarrollar núcleos industriales dinámicos y localizaciones económicas efectivas cuyas proyecciones se extiendan a áreas menos desarrolladas. La selectividad apunta a tres niveles: la concentración de políticas de nivel meso en *clusters* industriales con potencial de desarrollo; a nivel de *clusters*, al desarrollo de un entorno eficaz, a través de condiciones macroeconómicas adecuadas para desarrollar los *clusters* capaces de promover la innovación y el desarrollo de estructuras que faciliten a empresas la tarea

---

<sup>38</sup> Los nuevos medios de conducción sustituyeron a las políticas industriales clásicas (barreras comerciales arancelarias y para-arancelarias, promoción de la exportación vía desgravaciones fiscales y subsidios, subsidios para la investigación y desarrollo, formación forzosa de cárteles). Los planes y visiones que presenta, la agencia estatal de desarrollo de Japón, se conciben en el curso de un detenido y minucioso proceso de comunicación con representantes del empresariado y de la ciencia. Otro ejemplo que certifica la acrecentada relevancia que tienen los medios de conducción blandos y la creciente relevancia de los canales de comunicación operativos entre importantes sectores, instituciones y organizaciones sociales, son las "conferencias regionales" que han venido constituyéndose en algunos estados federados de Alemania, especialmente en zonas críticas necesitadas de extensas reestructuraciones.

<sup>39</sup> K. Esser, *Op, cit*, Pág. 110.

de alcanzar el grupo de empresas modelos; el fortalecimiento de regiones en desarrollo en las que estén formándose grupos empresariales dinámicos o *clusters*.

Las políticas formadoras del espacio meso poseen una dimensión nacional, una regional y local. A nivel nacional, se dirigen a desarrollar infraestructuras físicas concebidas para crear *clusters* (transporte: puertos, redes ferroviarias y viales; telecomunicaciones; sistemas de abastecimiento y evacuación: energía, agua, desagüe, desechos), y a desarrollar estructuras intangibles (desarrollo de sistemas educacionales, etc.). Las políticas selectivas para el área del comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración en mercados) y la defensa activa de intereses en el ámbito internacional (contra el proteccionismo de los países industrializados).

Las políticas específicas para *clusters*, mejora el espacio meso nacional, van pues, según el proceso de formación de *clusters* es más dinámica en espacios regionalmente delimitados. La proximidad geográfica de los actores involucrados en los *clusters* constituye la fuerza productiva sustancial. Durante el proceso de apertura al mercado mundial y en la transformación van surgiendo en algunas regiones exportadoras dinámicas (a menudo basadas en recursos naturales).

La necesidad de mejorar sistemáticamente el entorno empresarial hace crecer la importancia de las administraciones públicas tanto locales como regionales. El Estado central conserva su importancia para garantizar la inserción de grupos de empresas que han nacido a partir de la aglomeración dinámica en una estrategia nacional de desarrollo.

4. Capacitación y perfeccionamiento. El desarrollo de la industria y la educación experimentó una expansión cuantitativa durante la orientación hacia adentro.

La reforma y el desarrollo de la educación deben apuntar a tres objetivos: la orientación hacia el sistema de valores, el fortalecimiento del impacto social y la preparación del nuevo nivel de calificación.

La orientación hacia el sistema de valores hacen necesario un sistema dirigido a alcanzar la convivencia consensual, la responsabilidad común para

solucionar conflictos, la cooperación comunicativa y el trabajo en grupo, el aprendizaje activo e independiente durante toda la vida. La educación hacia valores fomenta la integración social y responden a los requerimientos de la economía. La nueva producción en masa demanda un tipo de trabajador flexible, cooperativo, empeñado en producir calidad y habituado al aprendizaje, con capacidad autónoma de acción profesional, capaz de relacionar causas y efectos y muy hábil para la comunicación.

El fortalecimiento del impacto social se fortalece con prioridades dentro de la educación básica para todos y un sistema de capacitación industrial. Existiendo la demanda correspondiente, la calificación vocacional puede adecuarse a los requerimientos específicos del sector informal, a la formación vocacional técnico-artesanal o a la formación de obreros calificados en segmentos económicos orientados a la competitividad.

El fortalecimiento al impacto social tiene programas de alfabetización que estimulan también la comprensión de la técnica, medios de comunicación que ofrecen programas educacionales y de preparación vocacional, o becas universitarias de preparación profesional en áreas relevantes para la competitividad de la economía.

El nuevo paradigma tecno-económico requiere una reforma de la educación general y vocacional una educación general promedio de alto nivel que puede implantarse con recursos financieros que sirvan de base al perfeccionamiento vocacional del nivel medio y la superación de antagonismos tradicionales entre teoría y práctica mediante una formación vocacional empresarial adecuada a las necesidades. Las escuelas de formación profesional, además de ofrecer niveles cada vez más altos de calificación vocacional, deben también tomar en cuenta los requerimientos interdisciplinarios. De ahí la necesidad de combinar la calificación básica de un área vocacional especializada.

Entre las medidas fundamentales de la reforma y el desarrollo de la educación figuran las siguientes: procurar una regulación estatal capaz de dar mayor significación a la educación y la investigación bajo puntos de vista económicos y sociales, enfatizar el fortalecimiento de capacidades de gestión en los centros

educacionales para posibilitar así una gestión institucional responsable, lograr que instituciones dedicadas a la investigación pedagógica aseguren la marcha de la reforma y obtener aportes de organizaciones intermediarias, sobre todo de la industria privada, coordinar instituciones educacionales centrales y descentralizadas y asegurar la competencia entre entidades públicas y privadas en los niveles de educación más altos, y acoplar la expansión cuantitativa y la mejora de la calidad en los niveles más altos con una marcada orientación hacia la práctica.

5. Investigación y tecnología. Los redes tecnológicas de empresas, universidades e institutos de investigación han surgido donde las empresas compiten en el terreno de la innovación, la calidad y la rapidez. La investigación y tecnología se convierten en partes esenciales en el desarrollo. “Nada de esto se ha producido en la mayor parte de los países en vías de desarrollo por eso la política tecnológica partió, en muchos casos de premisas equivocadas. Su objetivo no era mejorar el funcionamiento económico sino adaptar las tecnologías a las condiciones propias de unos mercados domésticos reducidos.”<sup>40</sup>

Sólo se trataba de mejorar y adaptar la tecnología a las condiciones. Este proceso ensanchó la brecha que separaba a las empresas del nivel internacional con las instituciones tecnológicas y universidades.

En la mayoría de los países industrializados prósperos se ha ido formando, un sistema nacional de innovación en el curso del proceso de industrialización. La eficacia se debe a que, por encima de *clusters* aislados y de alcance local, surgen redes tecnológicas articuladas entre empresas manufactureras y de servicios, instituciones de investigación y desarrollo y educacionales y agencias estatales. No es tanto el tamaño sino más bien la densidad de las relaciones al interior de la red que determina el éxito de un sistema de innovación.

Dentro de la red se van formando externalidades tecnológicas, sea en forma deliberada o espontánea (debido a la fluctuación de mano de obra, al intercambio informal de información y a otros factores). El beneficio para las empresas es mayor que la pérdida para cada empresa; en la mayoría de los casos, el provecho que saca

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, Pág. 112.

una empresa es mayor que el perjuicio que sufre por el drenaje de información interna.

6. Políticas comerciales. En los países en vías de desarrollo, la política comercial se enfrenta a dos desafíos: llevar a cabo una política importadora inteligente e implementar una promoción eficaz de exportaciones. En el curso de programas de ajuste estructural, numerosos países en desarrollo han consumado una apertura radical al mercado mundial acompañada de un proceso de reestructuración en el sector de la manufactura. Los países de economía exitosa se distinguen por una política importadora selectiva. Ésta incentiva las importaciones, no sólo porque los insumos importados y, en algunos casos, los bienes de inversión, gozan de liberaciones arancelarias y fiscales. Por encima de eso, se ofrece a la pequeña industria una protección que se basa en claros criterios y tiene carácter temporal.

En países en desarrollo, el fomento a la exportación está a cargo de instituciones relacionadas con esa actividad. A esto hay que agregar requisitos de infraestructura, la regulación de la importación en favor de la exportación. Los países exitosos se distinguen de otros menos exitosos por la eficaz organización de esas instituciones, pero ante todo por la articulación y la creación de efectos acumulativos entre estas últimas.

Junto a las organizaciones comercializadoras extranjeras, hay empresas exportadoras locales<sup>41</sup> ya establecidas que van ganando importancia y que, en algunos casos, han asumido considerables dimensiones. Hay también otra razón para ello: son cada vez más los servicios (suministro de repuestos, garantías, servicio posventa) y los negocios de contrapartida que complementan los servicios de organización y gestión de las casas exportadoras.

7. Sector financiero e inversiones industriales. Para financiar sus actividades, la mayoría de las empresas industriales de casi todos los países en desarrollo ha tenido que luchar en el pasado con cinco problemas: una política selectiva de

---

<sup>41</sup> Algunas PyMES llevan a cabo una "exportación directa" a través de consorcios exportadores. Se trata de una cooperación independiente dirigida a la exportación. Tales consorcios sirven para atender en formas concertadas pedidos, consistentes en grandes lotes y formuladas, entre otros, por cadenas de grandes almacenes, centros comerciales o casas de venta por catálogo.

concesión de créditos por parte de bancos, requerimientos excesivos, un sistema bursátil débilmente desarrollado, altas tasas de interés, la ausencia de instituciones de financiamiento de la exportación. La apertura de las economías al mercado mundial trae aparejado un cambio fundamental del sector financiero. En este sentido, el modelo no tiene claro la manera en que es necesario el financiamiento para las empresas que son protagonistas del desarrollo industrial.

8. Dimensión de la política ecológica. La industrialización practicada hasta ahora con un intenso consumo de recursos naturales y energía ha agudizado el problema ambiental, el establecimiento de instituciones concebidas para configurar la dimensión de la política ecológica de la competitividad manufacturera, bajo este esquema apunta a:

1. Reducir la carga ambiental acumulada: En el marco de la industrialización orientada hacia adentro (intensiva en recursos naturales y energía), se hizo poco uso de las tecnologías no contaminantes disponibles a nivel internacional. 2. Apoyar amplios esfuerzos de racionalización a nivel empresarial, tomando en consideración criterios ecológicos: el cambio radical que experimenta la industria permite orientarse muy pronto por la buena práctica internacional en el caso de tecnologías no contaminantes y patrones de organización dirigidos a separar la producción y el uso ambiental. 3. Incrementar la eficacia energética. La política ecológica orientada al futuro es incumbencia de instituciones públicas de protección ambiental y está supeditada a la existencia de actores sociales eficaces.<sup>42</sup>

A través de este modelo por primera vez se hace una propuesta para actuar desde el ámbito institucional entre el desarrollo industrial y el cuidado de los recursos naturales, en donde están involucrados diferentes actores económicos, para hacer un uso racional de los recursos y generar un crecimiento armónico entre las regiones.

Desde la visión de estos tres modelos, generar el desarrollo industrial requiere un plan a largo plazo porque abarca varios factores internos y externos. En la

---

<sup>42</sup> K. Esser, *op. cit.* Pág. 115.

ventaja comparativa, para generar el distrito industrial es la industria quién elige la región y a partir de ella se generen relaciones entre las actividades económicas.

Contradictoriamente en América Latina se han tenido condiciones favorables para gestar el desarrollo industrial, sin embargo no se logró consolidar el desarrollo industrial debido a la conducción de la política de desarrollo. En este caso han sido los factores institucionales los que más generaron atraso en la industria y poco los geográficos.

En el caso de la ventaja competitiva, ha sido pobre el diseño de estrategias desarrolladas por el sector empresarial y débil las estructuras empresariales para generar las redes que permitiría detonar el desarrollo industrial y la asociación entre la heterogeneidad de las empresas frente a las fuertes no tuvo los resultados esperados para provocar el esperado desarrollo industrial a través de los *clusters*.

En la competitividad sistémica, la propuesta implica mayor planeación y formación de los niveles ya que cada uno de ellos requiere factores específicos para que las regiones se vuelvan competitivas, aunque el modelo permite entender el desarrollo industrial como un fenómeno holístico requiere mayor coordinación entre cada uno de los actores que protagonizarán el cambio, también es cierto que en la actualidad la única forma de provocar el cambio es la participación de todos los sectores, económicos sociales y políticos.





## **CAPÍTULO II. Revisión histórica del papel de las empresas latinoamericanas y asiáticas de la industria del vestido en el desarrollo industrial**

En los años sesenta y setenta la política de desarrollo económico de los países latinoamericanos fue guiada por un proceso de industrialización institucional orientada a la sustitución de importaciones en mercados protegidos y poco competitivos, todos ellos, carentes de una política de apoyo a la empresa pequeña. Estos hechos, aunados a la falta de planeación para la realización de actividades industriales, dieron lugar a desequilibrios regionales en Latinoamérica, unas con una alta concentración de actividades económicas y otra carente de ellas.

Las políticas de desarrollo tradicional en el ámbito local se concentraron en fomentar las inversiones en infraestructura y servicios básicos que en la mayor parte de los casos, resultaban insuficientes. El desgaste de este modelo, a fines de los años setenta en medio de una crisis económica generalizada, provocó un periodo de ajustes estructurales, la liberación económica y la apertura creciente a los flujos internacionales, la implantación de políticas de saneamiento financiero interno y externo, así como prioridad respecto a las políticas sociales.

El cambio de las políticas de desarrollo en la década de los noventa a través de la estrategia de reforzamiento del mercado como mecanismo de asignación de recursos, donde “el mercado, a través de las formas de organización del comercio mundial, incidirían en las oportunidades económicas de inversión a nivel regional y sub regional y en el grado de implementación de los acuerdos multilaterales del comercio en el mundo.”<sup>1</sup> No ha dado resultado en varios países que las han adoptado al pie de la letra para alcanzar el tan deseado crecimiento, además de las negociaciones de un tratado de libre comercio alentadas por el Banco Mundial<sup>2</sup> no han generado resultados positivos. Los resultados arrojados hasta ahora están

---

<sup>1</sup> Esmeralda Sánchez Marcial, “Algunos Aspectos Fundamentales de las Economías de América Latina y el Caribe, en su inserción al proceso de globalización”, en Leopoldo Zea, Magallón Mario (coord.), *Desarrollo económico de América Latina y el Caribe*, Instituto Panamericano de Geografía e Historia, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 137.

<sup>2</sup> Eduardo Gudynas R, “Tendencias y desarrollo en América Latina” en *Revista tendencias y desarrollo*, Santa Fé, Argentina, número 181, junio 2004, pp. 3-5.

presionando a los países a buscar alternativas de desarrollo para hacer que las regiones crezcan y no caigan en la pobreza.

El nuevo esquema de desarrollo se basó en la reducción de subsidios, controles estatales y la privatización de empresas públicas produjeron una reducción del papel y presencia del Estado, a través del llamado “Consenso de Washington.”<sup>3</sup>

Además el Estado inició una descentralización y desconcentración donde su papel es de mediador y regulador para dejar de ser actor social en la región y estimular la interrelación entre los países del Caribe y otras regiones de Latinoamérica<sup>4</sup>. La nueva política no redujo las disparidades de desarrollo industrial en las regiones, al contrario, sin la intervención estatal se abrió un nuevo marco de regulación para crear un entorno favorable al crecimiento, pero las políticas de ajuste provocaron un impacto negativo en los sectores más vulnerables de la población.

Con la globalización se plantea la necesidad de comprender fenómenos económicos, ligados a la configuración de nuevas vinculaciones entre empresas que irrumpieron la relación estricta de mercado tradicional. Al mismo tiempo, se está desarrollando un aumento en la interdependencia económica entre países, el acceso a las nuevas tecnologías, las cadenas de distribución y comercialización se van

---

<sup>3</sup> El “consenso de Washington” y la Carta de los Derechos y los Deberes Económicos de los Estados. El llamado consenso de Washington que se estableció en 1989 y que se sustenta en los siguientes 10 puntos: disciplina fiscal, gasto en educación y salud, reforma tributaria, tasas de interés positivas determinadas por el mercado, tipo de cambio competitivos, políticas comerciales liberales, mayor apertura a la inversión extranjera, privatización de empresas públicas, desregulación, protección a la propiedad privada. A esta propuesta inicial se agregaron en 1992 otras que se le olvidaron al Sr. John Williamson: mantener controles de capital, fijar objetivos de cuenta corriente, definir rapidez y grado de reducción de la inflación, estabilizar el ciclo económico, fijar utilidad de una política de rentas y de congelación de precios y salarios, eliminar la indexación de las variables, corregir fallos del mercado a través de técnicas como la tributación compensatoria, proporción de ingresos fiscales y gastos en relación al PIB, redistribuir deliberadamente la renta en pro de la igualdad, promover una política industrial, definir qué tipo de economía de mercado se va a seguir y priorizar control demográfico y medio ambiente. La baja de la inflación es el eje central de ésta política. Este modelo ha generado una economía sustentada en la pobreza., los pobres ocupan los empleos sucios, y aligeran la carga tributaria de los ricos porque proporcionalmente pagan más impuestos. <http://www.conocimientosweb.net/mestizos/article24.html> (vi.11.04)

<sup>4</sup> En la reunión de la Cumbre de las Américas, se le asignó a la Organización de Estados Americanos ser un observador del seguimiento de las relaciones comerciales entre las regiones en Latinoamérica y el Caribe para acelerar la inserción en todas las regiones. Boletín Informativo de la OEA, La integración económica del hemisferio, Núm. 6, octubre de 1997.

convirtiéndose en elementos cruciales de la industrialización y la sobrevivencia de las empresas.

Los países latinoamericanos y asiáticos en sus primeras etapas de industrialización se asemejan por la exportación de productos básicos primarios (prendas de vestir, calzado, papel, etc.) comenzaron sus exportaciones manufacturadas durante un período de dinamismo de la economía mundial (1960 y 1973). “En Latinoamérica el proceso de industrialización comenzó antes que en la región asiática, duró mayor tiempo y fue más populista.”<sup>5</sup>

En el año 1973, cuando la economía mundial comienza a entrar en una fase económica crítica, los países asiáticos emplearon estrategias alternativas para maximizar sus beneficios, se orientaron hacia las exportaciones con una industrialización flexible basada en una política de apertura hacia la exportación de bienes manufacturados: “con una gran intervención estatal que fue importante porque aplicó medidas para apoyar la industria, a la iniciativa privada y la asociación con empresas extranjeras con un rol de liderazgo entre los empresarios locales.”<sup>6</sup>

El Estado promovió políticas industriales con restricciones leves para beneficiar a las empresas que les permitiera varias alternativas a la vez:

...les permitiera capturar capitales y finalmente tecnología, con lo cual las empresas pudieron financiar la producción. Taiwán y Corea del Sur en el año de 1960 obtenían licencia de fabricación de Nissan con la instalación por parte de ésta de planta de ensamblaje, luego, Corea del Sur consigue acuerdos con nueva tecnología con Toyota, en la industria automotriz; en electrónica, apoyando las iniciativas privadas, para la producción de semiconductores para obtener la tecnología, estudiarla para luego asociarse con empresas extranjeras bajo la forma de *joint ventures* en 1980 con empresas como *AT&T*, *Goldstar*, *Northern Telecom*, etc.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Gladis Nylda Frentes, Modelos de Industrialización aplicados en América Latina y el sudeste asiático a la luz del enfoque de Piore y Sabel, 10 de enero 2003. En línea. Documentos y folletos económicos. 20 de diciembre 2004.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> *Ibid.*

Con esta medida los empresarios operaron en economías relativamente abiertas y el Estado no dejó de ser actor activo participante del mercado e influyó en el uso de recursos públicos y privados para permitir la evolución de la estructura industrial del país y finalmente diseñó estrategias de crecimiento a largo plazo.

En cambio, los países latinoamericanos optaron por una estrategia orientada hacia adentro, con un Estado débil y una sociedad con un rol popular fuerte no logró diseñar una estrategia de largo plazo además siguió dependiendo sólo del mercado norteamericano, “el Estado interviene para intentar regular el mercado y financiar proyectos para integrarse con capitales extranjeros, recurriendo frecuentemente al Fondo Monetario Internacional (FMI) para su auxilio económico.”<sup>8</sup> El resultado fue una des industrialización y conflictos financieros derivados de estas políticas, así el patrón de industrialización emprendido por los países Latinoamericanos, se repite.

En este contexto la industria del vestido era una actividad manufacturera importante, que formó parte del proceso de industrialización en los países de Asia y de América Latina; como alguna vez lo fue en los países desarrollados, sin embargo, para los investigadores Jorge Carrillo y Redi Gomis, “las políticas proteccionistas y los aspectos estructurales, coyunturales e institucionales que promovió el Estado para estimular la industrialización, generaron la pérdida de las ventajas competitivas y no propiciaron el desarrollo industrial en América Latina como en la región asiática.”<sup>9</sup>

En la actualidad los gobiernos siguen realizando importantes esfuerzos para dinamizar la región y lograr un despegue industrial para que los habitantes de la región se beneficien, sin embargo las cifras que arroja la información económica no permite vislumbrar cambios positivos a corto plazo.

...por ejemplo, el Producto Interno Bruto (PIB), ha crecido del 5% al 25% en el comercio mundial, pero al mismo tiempo el sector primario cayó de 7% a 3% y los productos básicos primarios siguen conformando más de la mitad de las

---

<sup>8</sup> Gary Gereff, Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia 17 de mayo de 2003. En línea. Documents economics. 28 de diciembre 2004.

<sup>9</sup> Jorge Carrillo y Redi Gomis, “Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad” en, *Comercio Exterior*, Vol. 53, Número 4, México abril 2003, pp 319-327.

exportaciones de la región; además la población padece la mayor desigualdad de ingresos del mundo: dos de cada cinco familias latinoamericanas viven en la pobreza.<sup>10</sup>

Estos resultados indican que el desarrollo industrial y su modernización a través de la conversión de América Latina al libre mercado en los años noventa, no ha generado beneficios tangibles para la mayoría de la población, los índices de pobreza en la región indican que la población sigue poco favorecida con la política económica.

A pesar de esto las principales instituciones financieras como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo instan a aplicar nuevas reformas de segunda generación, que van más allá de la estabilización financiera y abordan el tema del crecimiento equitativo a largo plazo.<sup>11</sup>

De acuerdo con estas reformas institucionales, para que tenga éxito la industrialización, se debe hacer hincapié en la educación para todos (en particular las mujeres y las niñas porque son las más marginadas de la población), a través de “la protección social para los desempleados y los ancianos, el buen gobierno, el mejoramiento de la infraestructura y los servicios públicos y la sustentabilidad ambiental, que se consideran los pilares de un nuevo esquema de desarrollo.”<sup>12</sup>

Pero lo cierto es que el modelo neoliberal no ha funcionado y colapsó el desarrollo industrial en América Latina. El modelo impuesto por EE.UU a través de las políticas del FMI para los países en desarrollo, ha provocado una desigualdad en los diferentes sectores sociales. Las relaciones con la economía mundial no se han concretado. Aunque se han implantado “las recetas neoliberales.” El fracaso está mostrando, que los países latinoamericanos no han registrado beneficio social.

Como sucede en todas las crisis económicas, sus manifestaciones más impresionantes son las financieras como la deuda pública y devaluaciones. Pero no es

---

<sup>10</sup> Gary Gereffi, “El Tratado de Libre Comercio de América del Norte en la transformación de la industria del vestido: ¿bendición o castigo?”, en *Serie Santiago de Chile*, octubre 2000, p 45.

<sup>11</sup> Como la disciplina fiscal, la apertura de los mercados y el crecimiento encabezado por el sector privado.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 46.

este el problema principal, sino que se colapsó una estructura, un modo de reproducción y la acumulación de capital. Es decir, se desarticuló un complejo de relaciones en las que están incluidas las relaciones con la economía mundial y con el capital financiero imperialista, las relaciones se han enfocado a explotar a los trabajadores y saquear la región, todo esto provocó una conformación de las estructuras de las distintas clases sociales y sus sectores, el rol del Estado al dejar de ser promotor y regulador de la economía para dejarlo en manos del mercado.

No puede existir desarrollo industrial en una economía destinada a “globalizarse” (a integrarse sin “barreras”) ni mediar con la economía mundial sin infraestructura industrial madura, y si lo logran algunas empresas es con una inserción pobre, desfavorable y absolutamente sometida a la voluntad y los intereses de la banca extranjera, las multinacionales y bajo la supervisión del FMI.

No puede existir desarrollo cuando pocas empresas nacionales exportan algunos productos primarios y de agroindustria, que dan empleo a un número ínfimo de trabajadores, mientras la “apertura comercial” destruye parte de la industria tradicional que ocupaba la fuerza laboral, carente de “alta tecnología” porque en esta región se dejó de fabricar casi todo. La industria no puede funcionar con servicios privatizados y con tarifas más caras que en Europa o EE.UU., mientras que el poder de compra es bajo.

No puede existir desarrollo industrial cuando la economía en la región ha pasado a manos del inversionista extranjero, como casi todas las empresas del Estado y gran parte de las privadas, que generaban ganancias no se reinvertían, porque salían del país y nunca volvían, de esta manera la infraestructura quedó obsoleta e inservible.

No puede existir desarrollo industrial, cuando los bancos han dejado de cumplir su objetivo principal que es prestar al inversionista productivo. Ahora casi el total de la banca está en manos extranjeras, que toma los ahorros con tasa de interés anual baja y presta con alta tasa de interés, con estas medidas, no se fomenta al inversionista. No es posible que se genere el desarrollo industrial cuando la principal

función del Estado es recaudar para pagar el servicio de la deuda que ha ido creciendo a un ritmo acelerado. Este modelo neoliberal descapitalizó la región.

Cuando hubo crecimiento del producto, el déficit del comercio exterior aumentó desmesuradamente. No había ingresos por saldo positivo del comercio exterior, pero eso se disimulaba con la entrada de capitales. Sin embargo, esos capitales no iban a nuevas inversiones productivas. Eran capitales especulativos que luego salieron, o capitales que se “invertían” en comprar empresas estatales o privadas ya existentes, o simplemente más deuda. Las famosas “inversiones” no generaron una sola rama nueva y moderna de la economía ni reconvirtieron las existentes como para competir en el mercado mundial.

Todo esto se agudizó por el del déficit del Estado. Éste seguía tomando más deuda. El aumento de esta generó intereses y servicios altos que más adelante provocaron “ajustes” en la economía, que bajaban el consumo para estimular la economía. Esta no se reactivaba ni por vía del comercio exterior que no podía crecer con ese perfil productivo.

Hoy no existe un plan integral para desarrollar la región lo que hay son acciones que difieren entre sí porque cada sector diseña medidas para salvarse él primero. Ahora, cuando se desplome el modelo neoliberal comprobaremos con los hechos en qué medida es posible otro capitalismo más “humano.” Por todo lo anterior, la aplicación de nuevas estrategias de desarrollo industrial para América Latina es complicada.

## **2.1 El papel de la industria del vestido en la región asiática y latinoamericana en la etapa de consolidación del proceso industrial**

El éxito del proceso de industrialización en los países desarrollados, tuvo como base la aplicación de medidas de política económica del gobierno y contó con el dinamismo de la industria del vestido. En el caso de los países asiáticos, además del apoyo del Estado, “el proceso se consolidó porque las empresas de la industria del vestido, cambiaron sus procesos internos de producción desde el ensamblado,



hasta llegar a las funciones exportadoras, de fabricación de marca y de productos con nombres comerciales originales.”<sup>13</sup>

Aunque el hecho de cambiar los procesos internos en las empresas de la industria del vestido no garantizaba el éxito en las subsiguientes etapas genera un detonante en el proceso industrial, porque se convierte en un factor importante.

En otros países de Asia además de convertirse en la actividad principal de sus exportaciones<sup>14</sup> y convertirlos en proveedores mundiales de la industria de prendas,<sup>15</sup> fue la que impulsó el crecimiento de las regiones, aún sigue siendo importante exportadora de prendas de vestir además ha permitido consolidar su proceso industrial y han iniciado el proceso de modernización de la industria del vestido:

Es un hecho que la industria del vestido fue un elemento esencial en el proceso de desarrollo industrial, tanto de Asia como de otros países, además de convertirse en la actividad principal de sus exportaciones, [...] aunque en estos países no tiene duda el éxito industrial que presentaron las empresas durante la consolidación del proceso industrial, tuvieron que pasar por varias etapas.<sup>16</sup>

Según Gereffi y Hempel una vez consolidado el proceso industrial se debe iniciar con un proceso de modernización el cual debe darse durante cuatro momentos que a continuación se describen:

“Primero, lograr las secuencias de las funciones exportadoras, que son características contingentes de cada contexto, aunque no es una variante de la modernización industrial, pero tampoco estas funciones exportadoras se excluyen entre sí.”<sup>17</sup> En la industria del vestido los países de de la región asiática las empresas

---

<sup>13</sup> Michael Mortimore, “Competitividad ilusoria: el modelo de ensamblaje de prendas de vestir en la cuenca del Caribe”, *Comercio Exterior*, abril 2003, Pág. 306-307.

<sup>14</sup> Michael Mortimore, *Op. cit.*, Pág. 306. Como fueron el caso de Italia (5.1%), Estados Unidos (2.7%), Alemania (2%), y Francia (2.1%).

<sup>15</sup> *Ibid.*, p 306. Hong Kong (6.1%), Taiwán (4.6%), Corea del Sur (2.2%), China (23.8%), Turquía (3.6%), la India (2.5%), Bangladesh (2.4%), Indonesia (2.3%) y Tailandia (1.8%).

<sup>16</sup> Gary Gereffi, y Lynn Hempel, “Latin America in the global economy: running faster to stay in place”, *NACLA Report on the Americas*, vol. 29, N° 4, enero-febrero, 1996, p 307.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 320.

iniciaron actividades de ensamblado, fabricación de productos de marca y fabricación de productos con nombres comerciales originales desde los años sesenta hasta los noventa para iniciar su proceso de modernización:

Las empresas del vestido ampliaron su capacidad de fabricación de primer tipo (ensamblado) hasta llegar a un amplio conjunto de otras industrias exportadoras. Esto implicó que el desarrollo industrial que se generó fue por los cambios en las cadenas productivas, donde antes se realizaba a través de mano de obra intensiva hasta alcanzar otras de capital y habilidades que conlleven el aprendizaje de las empresas para mejorar su posición en el mercado.<sup>18</sup>

Las empresas productoras de prendas de vestir, de los países de China, Turquía y la India también han realizado una transición exitosa del ensamblaje hasta llegar a la fabricación de productos de marca. Asimismo han logrado consolidar su proceso de industrialización, mientras que otras naciones Latinoamericanas que iniciaron este mismo proceso, no han progresado y sólo han llegado más allá de su papel de ensambladoras de productos para exportación, como es el caso de México y los países de la Centroamérica.

En segundo lugar, explica Gereffi y Hempel:

...la modernización industrial en estas empresas que han tenido éxito, está inserta en una estructura social de productores, compuesta por “cadenas organizacionales” de empresas que compran y venden. Desde esta perspectiva, la modernización industrial requiere del aprendizaje de la organización para mejorar la posición de las empresas o naciones en el comercio internacional y conformar las redes de producción, [...] estas requieren que la empresa domine habilidades vinculadas con las etapas anteriores, aunque también, es preciso contar con nuevos recursos y capacidades, [...] la entrada de las empresas a la cadena productiva del vestido, en la actividad de ensamblaje para

---

<sup>18</sup> Gary Gereffi, “Cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, en *Problemas de Desarrollo*, IIEc-UNAM, México, vol. 125, N° 125, abril-junio, 2001, p 28.

la exportación, exige que una economía tenga cuatro características importantes: 1) bajos costos de mano de obra, 2) estabilidad política 3) cuotas favorables y 4) alguna forma de acceso comercial a los principales mercados de exportación, [...] si la empresa cambia de la función de ensamblado a la de fabricación de productos de marca exige además, de las condiciones antes mencionadas, una infraestructura local de empresas capaces de suministrar una variedad de insumos del vestido (por ejemplo, textiles, hilos, botones, cierres, etiquetas).<sup>19</sup>

Estas empresas trabajan con los niveles de calidad y cantidad necesaria para la producción de exportación, así como una buena relación de trabajo con un nuevo grupo de compradores extranjeros (por ejemplo, tiendas de menudeo y comercializadoras) dispuestos a colocar pedidos de “paquete completo” para alcanzar el tercer momento que exige la modernización:

...no sólo capital físico y humano, sino también capital social, es decir, redes productivas pertinentes y eficaces. Las teorías económicas de la modernización industrial indican que a medida que el capital (físico y humano) se vuelve más abundante, con respecto a la mano de obra y los recursos de otros países, las naciones desarrollan ventajas comparativas en industrias de uso intensivo de capital y mano de obra calificada.<sup>20</sup>

En esta tercera etapa la modernización industrial supone una progresión intrasectorial desde la fabricación de productos terminados hasta la producción de bienes y servicios de mayor valor. En estas etapas, inician “los eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante en la cadena productiva,”<sup>21</sup> pero el proceso industrial y su etapa de modernización, no se da en un grupo aleatorio de industrias o actividades de uso intensivo de capital y mano de obra calificada, sino que es producto de relaciones organizacional entre empresas principales en las cadenas productivas mundiales.

---

<sup>19</sup> Gary Gereffi y Lynn Hempel, *op. cit.*, p. 308-309.

<sup>20</sup> *Ibid.*, 310.

<sup>21</sup> Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York, 1990, pp 305-329.

De esta manera como “en la cadena productiva del vestido se requiere establecer y coordinar redes productivas con diferentes tipos de empresas, que tienen acceso a recursos bien definidos de diseño, producción y comercialización, necesarios para crear nuevas formas de ventajas competitivas nacionales y regionales.”<sup>22</sup> El papel de la empresa principal es importante.

En cuarto y último lugar, es necesario, mantener el proceso de modernización dentro de una cierta cadena productiva para que inicien las relaciones de vínculo:

...esto supone eslabonamientos hacia adelante y hacia atrás a partir de la producción, y el tipo de aprendizaje que se da en todos estos segmentos, también puede considerarse como el desplazamiento intersectorial de industrias de bajo valor y de uso intensivo de mano de obra, a otras de uso intensivo de tecnología y capital (por ejemplo, de prendas de vestir a automóviles a computadoras). Si bien en general las empresas llevan a cabo la modernización industrial, en el contexto espacial en que ésta se produce.<sup>23</sup>

Una vez que las empresas maduran requieren transferir la modernización industrial a la fabricación de productos de marca, ya sea por parte de empresas individuales o redes de empresas a través de diferentes estrategias. Es aquí donde las estrategias individuales se vuelven importantes, las empresas están, informadas para conocer las estrategias mundiales de organismos reguladores del comercio. Con ello hacen frente a los problemas que a continuación se mencionan.

Las empresas dentro de economías de reciente industrialización, de la región asiática, al enfrentar obstáculos nacionales por el lado de la oferta<sup>24</sup> y presiones externas,<sup>25</sup> crearon redes internacionales de “fabricación triangular” en que pasaron a ser los intermediarios entre los compradores de los Estados Unidos y una amplia gama de fábricas con bajos costos. Con esta acción las empresas

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, pp. 305-329.

<sup>23</sup> Gary Gereffi y Lynn Hempel, *op. cit.*, pp. 320-325.

<sup>24</sup> Escasez de mano de obra, salarios altos y elevados precios de la tierra.

<sup>25</sup> Presiones externas como: reevaluaciones de la moneda, aranceles altos y restricciones de cuotas.

internacionalizaron las redes de producción establecidas en torno a su papel de fabricante de productos de marca.

En América Latina la industria del vestido es la que mejor refleja las contradicciones del desarrollo porque es una actividad económica, formada con una heterogeneidad de empresas, donde algunas trabajan de manera tradicional (costura de punto, como los talleres de principios de la Revolución Industrial).

Otras empresas de la industria del vestido, lo hacen con métodos modernos, como las redes de aprovisionamiento mundiales que manejan hoy las grandes empresas del vestido y que comprenden a docenas de países, cientos de fábricas y miles de tiendas al menudeo, que están entrelazadas por las más avanzadas tecnologías de la información, la comunicación y el transporte disponibles. Esta heterogeneidad de la estructura productiva de la empresa no ha permitido que las empresas de la industria cambien sus procesos internos de producción a diferencia de las empresas asiáticas no ha permitido que “la industria del vestido sea motor del crecimiento económico como lo fue en las fases incipientes de los países industrializados.”<sup>26</sup>

En este contexto el proceso de industrialización a través de la industria del vestido, no se ha generalizado, sólo se ha presentado en algunos países; específicamente en la Cuenca del Caribe, cinco de los pequeños países se encuentran entre los 25 mayores proveedores. La mayoría de las empresas en la región latinoamericana, no han logrado convertirse en proveedores mundiales como lo lograron las empresas asiáticas.

En el caso de México la exportación de prendas “aumentó de 22,000 en el año 1994, a 34, 000 en año 1998. Los trabajadores de la industria maquiladora del vestido había superado el millón, en los primeros cuatro años de TLC, se crearon 400,000 empleos.”<sup>27</sup> A pesar de estas cifras impresionantes, no logró consolidar su proceso de industrialización. Las empresas maquiladoras en México hacen el

---

<sup>26</sup> Michael Mortimore Competitividad ilusoria: el modelo de ensamblaje de prendas de vestir en la cuenca del Caribe, *Comercio Exterior*, Núm. 53, volumen 53, México, abril de 2003, pp 5-10.

<sup>27</sup> M Buitelar y R Padilla Pérez, “Maquila Economic Reformand Corporate Strategies”, en *World Development*, núm, 9, vol. 28, noviembre 2004, pp 1640-1679.

ensamblaje de insumos importados de los EE.UU, para re-exportarlos como prendas a ese país. Esta es la razón principal por la cual la mayoría de las empresas no cambiaron los procesos internos de producción y no pudieron convertirse en proveedores mundiales al mismo tiempo que las empresas asiáticas.

“La característica que comparten todas las empresas de la industria del vestido en América Latina es que constituyen la mitad o más de todas sus exportaciones y son el principal vínculo de exportación con la economía internacional.”<sup>28</sup> Aunque siguen generando gran cantidad de puestos de trabajo y divisas; abundan las quejas con respecto a la calidad de los trabajos, la estabilidad de los ingresos procedentes de la exportación y la caída del nivel de vida de los trabajadores, es natural porque la mayoría de las empresas se encuentran en un proceso de aprendizaje de producción. Etapa que las empresas asiáticas aprendieron antes de cambiar sus procesos internos de producción para convertirse en proveedoras mundiales.

Otra característica es que la mayoría de las empresas que operan son filiales de empresas manufactureras dueñas de marcas, de compañías extranjeras o nacionales que compiten por los contratos de ensamblado. Porque las empresas nacionales, no proporcionan servicio de “paquete completo.”

A diferencia del proceso de industrialización que se presentó en los países asiáticos solo algunas empresas locales que han logrado mantenerse dentro de la cadena global del vestido, buscan por cuenta propia cambiar su estrategia de ensamble, para adaptarse al nuevo modelo de producción y lograr la producción del “paquete completo”.

Las empresas de la industria del vestido en Latinoamérica durante tres décadas no fueron capaces de: cambiar sus procesos internos de producción, convertirse en proveedores mundiales de prendas de vestido, modernizar sus instalaciones (integrar las secuencias de las funciones exportadoras, generar cadenas organizacionales y eslabonamientos hacia atrás y hacia delante, lograr el aprendizaje

---

<sup>28</sup> Michael, Mortimore *op cit.*, p. 11.

e incorporar tecnología para transferirla a la industria) por lo tanto es imposible que en el corto plazo pueda diseñar estrategias que le permitan lograrlo.

## **2.2 El papel de la industria del vestido en la región asiática y latinoamericana en la etapa de exportación**

Algunos países con exportaciones de prendas de vestido como: “Italia, 5.1%, Estados Unidos, 2.7%, Alemania, 2.26%, y Francia 2.1%.”<sup>29</sup> lograron convertirse en proveedores a nivel mundial y dinamizaron su proceso de industrialización, porque esta industria representó el principal vínculo de exportación con la economía internacional. En cambio para otros países esta industria fue la única industria capaz de llegar al mercado internacional como única opción para dinamizar el desarrollo de la región porque: “Para otros países representó el punto de partida, las exportaciones de prendas se convirtieron en un fin en sí mismas y llegaron con el tiempo a frustrarse y distorsionar el proceso de industrialización naciente, principalmente en muchos de los países de América Latina.”<sup>30</sup> Al no encadenarse las actividades económicas con otras actividades la industria de las regiones quedó estancada porque la industria del vestido no fue capaz ella sola de arrancar el proceso de industrialización.

En el caso de los países asiáticos, la industria del vestido representó el elemento central en el proceso de desarrollo productivo y el éxito exportador de numerosos países de industrialización reciente como son: “Hong Kong (6.1%), Taiwán 4.6%) y Corea del Sur (2.2%)”.<sup>31</sup> Varios de estos países gozan de cuotas de mercado importantes, como el caso único e impresionante de: “China (23.8%), además de Turquía (3.6%), la India (2.5%), Bangladesh (2.4%), Indonesia (2.3%) y Tailandia (1.8%) estos países aprovecharon una oportunidad para alcanzar el comercio exterior y convertirse en proveedores de la industria de prendas de vestir.”<sup>32</sup>

El ingreso a la cadena mundial del vestido de estos países afirma Mortimore: “permitió que los proveedores de Asia Oriental desempeñaran un papel más

---

<sup>29</sup> Michael, Mortimore *op cit.*, p. 13

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 311

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 311.

<sup>32</sup> *Loc, cit.*

importante, porque producían el ‘paquete completo’ [...] de esta manera, se fortalecieron las empresas nacionales de Asia Oriental porque fueron capaces de organizar la producción completa de los artículos desde los insumos hasta el armado.<sup>33</sup>

Con esta medida las empresas proveedoras de “paquete completo”, organizaron sus propias cadenas de producción regional, desde dentro, “incluyen los textiles hasta el proceso de armado del vestido y la entrega final,”<sup>34</sup> con estas acciones se convirtieron en competidoras internacionales de sus clientes originales “el caso de Taiwán, Corea del Sur y Hong Kong, países donde las empresas proveedoras desarrollaron sus propias redes de ensamblaje.”<sup>35</sup> América Latina quedó rezagada del mercado mundial porque sigue exportando hacia un solo mercado.

Para alcanzar el mercado de prendas de vestir después del ensamblado, es la fabricación de productos de “paquete completo” hasta la fabricación de producto de marca propia. Aunque la producción de “paquete completo” ya representa la inserción y el éxito de un país en una cadena productiva mundial, porque cambia la relación entre el comprador y el proveedor, en el sentido de que le brinda al proveedor más autonomía y posibilidades de aprender con respecto a la modernización industrial falta llegar a la marca propia.

La producción de “paquete completo” ha sido importante para las empresas exportadoras de prendas porque los proveedores deben aprender cómo hacerlo todo y con frecuencia, lo logran gracias a una relación prolongada con los compradores. Si el comprador es una empresa comercializadora, el proveedor puede observar de cerca el comportamiento de su cliente en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado. Cuanto más estable y abierta es la relación entre el comprador y el proveedor, más favorable es el entorno para observar y aprender del comprador. Esta relación es necesaria para el aprendizaje del comercio exterior.

En la región asiática (Taiwán, Hong Kong, la República de Corea y Singapur), se pasó del “paquete completo” al de marca propia con rapidez ahora se ha

---

<sup>33</sup> *Loc, cit.*

<sup>34</sup> Gary Gereffi, y Lynn Hempel, *op. cit.*, p 310.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p.311.



usado la fabricación de productos de marca para crear una ventaja duradera en el desarrollo orientado hacia las exportaciones. A pesar de que los productores enfrentan una intensa competencia de parte de exportadores con costos inferiores de países del tercer mundo han mantenido sus exportaciones a precios competitivos.

En tales circunstancias, las empresas asiáticas, han buscado establecer eslabonamientos hacia adelante con mercados de países desarrollados, donde se obtienen las mayores utilidades en cadenas productivas dirigidas por los intermediarios comerciales. “Esto ha obligado a algunas empresas que fueron pioneras en la fabricación de productos de marca, que estén yendo más allá de esa función, para pasar a la fabricación de productos con nombres comerciales originales, integrando sus conocimientos de fabricación con el diseño y la venta de mercadería con sus propios nombres comerciales.”<sup>36</sup> Otra opción es buscar fuertes intermediarios que las apoyen.

A medida que estas empresas comenzaron a trasladar su producción al extranjero, encontraron maneras de coordinar y controlar sus redes de aprovisionamiento, se concentraron en los segmentos más rentables de la cadena productiva del vestido, como fue el diseño y la comercialización, a fin de mantener su ventaja competitiva. Esta transformación puede entenderse, como un proceso de modernización industrial, basado en gran medida en el establecimiento de varios tipos de redes económicas y sociales entre compradores y vendedores.

De esta manera la transición de las empresas asiáticas de la industria del vestido, pasó de la función de ensamblado a la fabricación de “paquete completo”, por su capacidad de establecer eslabonamientos estrechos, con una amplia gama de empresas principales<sup>37</sup> en cadenas productivas dirigidas por los intermediarios. En las cadenas productivas del vestido, diferentes tipos de empresas utilizan diferentes redes productivas tienen proveedores en diferentes partes del mundo. Es decir las cadenas productivas no se entienden como lineales, sino como cadenas ramificadas. Las tiendas de menudeo y las comercializadoras tienden a recurrir a redes de proveedores

---

<sup>36</sup> Michael, Mortimore *op cit.*, p. 13.

<sup>37</sup> Las empresas principales son las fuentes primarias de insumos materiales, transferencia de tecnología y conocimientos en estas redes organizacionales.

de “paquete completo” en las que compran prendas, principalmente de Asia, donde fabricantes de lugares como Hong Kong, Taiwán y la República de Corea, cumplen un papel de coordinación en el proceso de fabricación de productos de marca o de “paquete completo”.

En cambio en “las empresas fabricantes de ropa de marca propia, tienden a crear redes de producción que se concentran en el ensamblado de las prendas utilizando insumos importados”<sup>38</sup>, las redes establecidas por los fabricantes de ropa de marca propia son más bien regionales: los fabricantes de los Estados Unidos, recurren a México y a la Cuenca del Caribe para abastecerse; “las empresas de la Unión Europea, miran a África del Norte, Europa Oriental, Japón y las economías de reciente industrialización de Asia Oriental que son regiones de mano de obra más barata.”<sup>39</sup> Mientras las redes de proveedores de “paquete completo” en general son mundiales.

La experiencia exportadora para las empresas de América Latina ha sido diferente a la asiática y la de algunos países de reciente industrialización de la misma región. No en todos los casos las empresas se convirtieron en proveedores mundiales, tampoco se convirtieron en competidoras internacionales de su cliente razón principal por la que las empresas proveedoras no desarrollaron sus propias redes de ensamblaje.

En países como México, algunas empresas alcanzaron la fabricación de “paquete completo” y otras hasta la marca propia, pero estas actividades se han presentado de manera aislada entre empresas por ello la industria logró su total autonomía. Para lograr que la industria del vestido establezca eslabonamientos hacia atrás y hacia delante o coordinar y controlar redes de producción o de proveedores, se requiere la modernización en la industria, pero no alcanzó a madurar en ninguno de sus niveles. En América Latina, la situación se repite.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, p 14

<sup>39</sup> *Ibid.*, p 14

### **2.3 Niveles de operación de las empresas en la industria del vestido en el nuevo modelo de producción**

La modernización en la industria del vestido comprende varias etapas que genera varios niveles en el entorno: los tipos de actividad económica, los cambios sectoriales, intersectoriales y a nivel del proceso productivo, (es decir, a nivel del producto, se puede hablar del cambio de actividades simples, a otros más complejas, del mismo tipo por ejemplo, de camisas de algodón a trajes para hombres).

En el nivel de las actividades económicas hay varias funciones que generan las tareas de producción, comercialización y diseño, incluye: el ensamblado, la fabricación de productos de marca (*original equipment manufacturing*), la fabricación de productos con nombres comerciales originales (*original brand name manufacturing*) y la fabricación de diseños originales (*original design manufacturing*).

En el nuevo modelo de producción las actividades implican que la industria del vestido, pase a la progresión intrasectorial y facilite (por regla general, la fabricación de productos terminados hasta la producción de bienes y servicios de mayor valor) la generación de eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante en la cadena productiva y esta habilidad se adquiere pasando del uso intensivo de mano de obra a otras de uso intensivo de tecnología y capital.

El proceso productivo ha determinado que las empresas sustituyan el uso intensivo de mano de obra poco calificada, por ejemplo en la producción de ropa tienen pocas posibilidades de obtener ventajas a nivel de la propia empresa, pero mediante la inversión extranjera directa han logrado la importación de prendas de vestir terminadas, y el establecimiento de acuerdos, licencias sobre marcas registradas, nombres comerciales y la subcontratación internacional de las operaciones de ensamblaje.

Estas actividades novedosas han transformado a las empresas dentro de las cadenas productivas ahora dirigidas por los intermediarios comerciales y las han

clasificado en varios tipos, Gereffi las denomina “empresas principales son: las tiendas de menudeo, las comercializadoras y los fabricantes de ropa de marca.”<sup>40</sup>

A medida que la producción se esparce por el mundo se intensifica la competencia entre ellas, cada una ha desarrollado amplias capacidades de aprovisionamiento mundial. “Al mismo tiempo que se ‘desverticalizan’ para desprenderse de las actividades de producción, fortalecen sus actividades en los segmentos de alto valor agregado de la cadena del vestido, como son el diseño y la comercialización, lo que ha desdibujado los límites entre estas empresas y producido una realineación de los intereses dentro de la cadena.”<sup>41</sup> De esta manera generan mayor valor y también se apropian del mismo.

En el año de 1993 “en EE.UU las tiendas de menudeo representaron la mitad de las importaciones de ropa y las comercializadoras o diseñadores agregaron otro 20% al producto y las líneas de marcas privadas (o marcas de tiendas), constituyeron cerca del 25% del total del mercado de prendas de vestir.”<sup>42</sup> Las tiendas de menudeo eran los principales clientes de los fabricantes de ropa, ahora han pasado a competir con ellos, como los consumidores exigen mejores precios, las tiendas de menudeo han debido recurrir cada vez más a las importaciones.

Las comercializadoras de ropa en los EE.UU que realizan las tareas de diseño y comercialización que subcontratan la fase de producción a proveedores nacionales o extranjeros se vuelven cada día más importantes, “representaron el 22% del valor de las importaciones del ramo en el año 1993 y los productores nacionales conformaron otro 20% del total.”<sup>42</sup> En Europa la situación es muy similar.

Las empresas extranjeras fabricantes de marca de ropa ubicada en los países desarrollados ya no necesitan decidir si trasladan su producción al extranjero, sólo se centran en determinar cómo la organizan y administran. Estas empresas proporcionan insumos intermedios (tela cortada, hilo, botones y demás accesorios) a grandes redes

---

<sup>40</sup> Gary Gereffi, y Lynn Hempel, *op. cit.*, p 312.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p 315.

<sup>42</sup> Michael Scheffer, “The Changing Map of European Textiles”, *Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms, Bruselas*, en L’Observatoire Européen du Textile et de L’Habillement, diciembre 1994, p 54.

<sup>42</sup> Jackie Jones, “Apparel sourcing strategies for competing in the U.S. market”, *Industry, Trade, and Technology*, Review, diciembre, 1998, pp 15-17.

de proveedores foráneos, normalmente ubicados en países vecinos con acuerdos comerciales recíprocos, que permiten que los productos ensamblados en el extranjero reingresen pagando aranceles sólo sobre el valor agregado por la mano de obra extranjera y se genera un nuevo sistema de subcontratación internacional que aparece en todas las regiones del mundo. De acuerdo a Gereffi en la industria del vestido los nuevos tipos de empresas han generado nuevas modalidades de competencia dentro del nuevo modelo de producción que a continuación exponemos:

Primero, se registran procesos paralelos de regionalización de la cadena productiva del vestido dentro de Asia, América del Norte y Europa. Las relaciones de oferta emergentes que se están conformando con productores cercanos de bajos costos en cada zona (Asia meridional y sudoriental y China en Asia, México y la Cuenca del Caribe en relación con América del Norte, y el Norte de África y Europa Oriental en relación con la Unión Europea).<sup>43</sup>

Con esta acción los países seguramente fortalecerán las redes de producción y comercio entre regiones en la cadena productiva del vestido.

En segundo lugar, la declinación relativa de las exportaciones de prendas de vestir terminadas en las economías de reciente industrialización de Asia Oriental está produciendo una “brecha de la oferta” en la cadena productiva del vestido de América del Norte [...] ello obedece en parte a la mayor distancia geográfica y la complejidad logística que entraña el manejo de las redes de fabricación de productos de marca asiáticas [...] así como la tendencia a la comercialización más directa en Asia.<sup>44</sup>

Esto se presenta a medida permite que los fabricantes locales pasen de la actividad de manufactura a la fabricación de productos con nombres comerciales originales.

---

<sup>43</sup> Gary Gereffi y Lynn Hempel, *op cit.* p. 314.

<sup>44</sup> *Ibid.*, p 315.

Tercero y último los fabricantes de prendas de vestir de México y la Cuenca del Caribe deberán desarrollar la capacidad de producir el “paquete completo” si esperan competir en el amplio y dinámico segmento de las marcas privadas y los productos de marca del mercado de los Estados Unidos, especialmente los productos orientados a la alta costura como las prendas femeninas.<sup>45</sup>

Anteriormente la oferta extranjera de prendas listas para la venta sólo había estado a cargo de las economías de reciente industrialización de Asia Oriental para entrar al mercado masivo de los Estados Unidos, o en los centros de moda de Europa para la alta costura.

En México las normas de origen del TLC crean un incentivo para lograr una producción de prendas de vestir más integrada, en comparación con la Cuenca del Caribe, por ello varias empresas estadounidenses compiten por estar a la cabeza en la coordinación de esta opción del “paquete completo”. Si bien en México varias empresas ya han superado la etapa del ensamblaje, aún no ofrecen el “paquete completo” como las empresas exportadoras de Asia Oriental. México tiene algunas fábricas grandes de fibra sintética exitosas y una multitud de empresas de ensamblado orientadas a la exportación, que envían productos del vestido a los Estados Unidos utilizando insumos estadounidenses además un sector minorista emergente está forjando una serie de alianzas estratégicas con sus contrapartes de los Estados Unidos.

El eslabón más débil de la cadena productiva mexicana es el segmento textil, la mayoría de empresas de este ramo tienen poco capital y tecnológicamente atrasadas, son ineficientes y producen bienes de baja calidad. En cambio, en los Estados Unidos son fuertes en el rubro de las fibras sintéticas. La cadena del vestido mexicana parece ser más fuerte donde la estadounidense es relativamente débil en la producción de prendas. Esta situación se hace más compleja si se integran las fronteras de América del Norte y se incluye a Centroamérica y el Caribe, Zonas de Procesamiento de Exportaciones (ZPE) donde la forma más común de exportación es

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, p 316

el ensamblaje de bienes manufacturados, con uso intensivo de mano de obra barata que utilizan componentes importados.

Estas ZPE están concentradas en México (donde se las conoce como maquiladoras) y en la Cuenca del Caribe (donde también se las denomina zonas de libre comercio), debido a los bajos salarios y a su proximidad con el mercado de los Estados Unidos donde se vende la mayor producción la región tiene muy poco valor agregado, como consecuencia directa de la política de los Estados Unidos. Estas zonas constituyen un gran impedimento para aumentar la integración de las actividades en la economía local y sólo limita la utilidad de las ZPE como trampolín para mayores niveles de industrialización.

México no ha desarrollado la capacidad para diseñar estrategias y desafiar a Asia Oriental como proveedor de “paquete completo” para el mercado estadounidense. Por otro lado, “México está aprovechando las ventajas que le otorga el TLC para desplazar a las economías de Centroamérica y el Caribe de su nicho como ensambladoras de bajo costo en el sistema de producción de prendas compartida de los Estados Unidos.”<sup>46</sup>

Las plantas maquiladoras de México tipifican el ensamblaje con bajo valor agregado. Como la mejor manera de apropiarse de mayor valor:

...prácticamente sin eslabonamientos hacia atrás (en general los materiales locales sólo representaban 2% a 4% de los insumos totales). En los años ochenta una nueva ola de plantas maquiladoras comenzó a surgir más allá de este modelo de enclave para pasar a un tipo más avanzado de producción, fabricando componentes para productos complejos como los automóviles y las computadoras.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> El modelo de la Cuenca del Caribe, en que predomina la tradicional forma de producción compartida establecida en el régimen 807/9802, basada en una combinación de salarios bajos, el formato de zona de procesamiento de exportaciones, el acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos y las cuotas, que no ofrecen ninguno de los beneficios vinculados con las normas de origen del TLC.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 317.

Pese al predominio de las operaciones de ensamblaje tecnológicamente más sofisticadas y de mayor valor agregado en las nuevas maquiladoras, la aprobación del TLC aumentó el atractivo de las antiguas operaciones de ensamblaje de textiles y vestido en México en relación con las de la Cuenca del Caribe. Estos países no gozan de los beneficios arancelarios que el TLC otorga a México, pero las empresas de esta región están diseñando estrategias para ingresar al mercado norteamericano.

Mientras las empresas que abastecen el mercado interno de México están subcapitalizadas y son talleres o microempresas familiares tradicionales. (Se considera que el 95% de las fábricas de ropa de México son micro y pequeñas, el promedio nacional de empleados por fábrica se reduce a 39). En el sector del vestido de los países de Centroamérica y del Caribe predominan empresas más grandes, orientadas a la exportación para abastecer el mercado de los Estados Unidos.

#### **2.4 Estrategia de las empresas del vestido en los Estados Unidos**

Impulsadas por la competencia, las principales empresas de la industria del vestido de los Estados Unidos están llevando a cabo un extenso proceso de reestructuración. Tales cambios se aprecian cuando:

Las empresas transfieren los procesos de fabricación realizados en el país a subcontratistas extranjeros [...] cuando estas mismas empresas se desprenden de sus instalaciones fabriles para convertirse en intermediarios comerciales y desarrollar capacidades en el área de la comercialización; cuando se produce un proceso de consolidación, tanto de las tiendas de menudeo como de los fabricantes; y cuando comienzan a desdibujarse los límites entre empresas pertenecientes a segmentos adyacentes de la cadena productiva de las prendas de vestir.<sup>48</sup>

Una de las principales consecuencias de estas iniciativas de reestructuración es que las empresas están reduciendo el tiempo los puestos de trabajo en los Estados Unidos, porque las grandes empresas de los distintos segmentos de la cadena del vestido, están compitiendo para convertirse en agentes coordinadores de las nuevas

---

<sup>48</sup> Jackie Jones, *op. cit.*, pp 18-21.



redes de distribución de América del Norte para proveer servicios de “paquete completo” al mercado norteamericano.

De esta manera los fabricantes de fibras sintéticas de los Estados Unidos y México han estado cabildeando con empresas fabricantes y tiendas de menudeo de prendas de vestir para que desarrollen productos en los que se utilicen las fibras que estos producen y para que las tiendas de menudeo coloquen sus pedidos en México. Por su parte, las fábricas textiles han estado forjando alianzas con proveedores de ropa que les permita mantener una producción de prendas de vestir más integrada.

Las empresas productoras están tratando de crear sus propios equipos de desarrollo para determinadas categorías de prendas de vestir. Los fabricantes de ropa de marca de los Estados Unidos están racionalizando las cadenas productivas de México, tratando de reducir el número de proveedores para mejorar su capacidad o tratando de "desverticalizar" las operaciones de producción internas y externas, desprendiéndose de los activos de producción y desarrollando los aspectos comerciales en las marcas mundiales. Esta acción les permitirá apropiarse de un mayor componente del valor.

Tratan de crear alianzas con los fabricantes integrados de prendas de vestir mexicanos, propietarios de fábricas modernas cuyas actividades de producción abarcan desde la producción de hilo, el tejido, la fabricación y terminación de ropa. Que han adquirido una reputación excelente en las tiendas de menudeo y entre las comercializadoras de marcas de los Estados Unidos. Los fabricantes mexicanos que están tratando de colocar pedidos de “paquete completo”.

Esta reestructuración que han iniciado las empresas norteamericanas también no sólo ha cambiado el contexto productivo y comercial, también ha provocado problemas en el entorno social se han presentado cifras considerables de desempleo:

...una pérdida estimada de 176, 000 puestos de trabajo a nivel nacional entre el período 74 000 empleos y la fuerza de trabajo del sector textil se redujo en 30, 000 empleos, [...] con esta reducción del empleo en EU se han producido dos fenómenos,

pero no tan conocidos: un aumento de la productividad y un incremento de los salarios.<sup>49</sup>

Durante el mismo período también ha afectado los salarios en los trabajadores norteamericanos y en el largo plazo a la industria en general porque:

...el promedio de las remuneraciones semanales ha aumentado un 12%. El promedio de los salarios por hora de los trabajadores del vestido de los Estados Unidos aumentó de 7.34 dólares en 1994 a 8.70 dólares en febrero de 1999, mientras que el salario por hora de los trabajadores textiles de ese país se incrementó de 9.13 a 10.61 dólares en el mismo período [...] desde la entrada en vigor del TLC la competitividad de los niveles salariales en las industrias textil y del vestido ha aumentado.<sup>50</sup>

#### **2.4.1 Estrategias de las empresas del vestido en Asia Oriental, la Cuenca del Caribe y México**

Cuando se examina la situación del sector productivo del vestido, es evidente que su composición genera nuevas modalidades de competencia que impactan las cadenas mundiales del vestido porque provoca una reestructuración continua de las empresas y esto se identifica cuando se analiza: el modelo de producción de Asia Oriental, el mexicano y el de la Cuenca del Caribe, utilizan las redes de distribución y su posición.

#### **2.4.2 La estrategia de las empresas del vestido en la región asiática**

El modelo de producción en Asia Oriental se basa en el éxito de los exportadores de ropa de Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur precedidos por el Japón y ahora seguidos por China las empresas productoras han recorrido varias etapas en su papel de exportadores, primero comenzaron por el ensamblaje de prendas, pasando por la fabricación de productos de marca y culminando con la fabricación de marcas

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, p 318.

<sup>50</sup> *Loc., cit.*

originales. Para lograrlo tuvieron que flexibilizar sus procesos de producción y modernizar su maquinaria, este cambio no es de hoy, es el resultado de un proyecto de política económica bien estructurado que inició en el pasado.

Las empresas proveedoras de vestido a nivel mundial de Asia Oriental desarrollaron y perfeccionaron su capacidad para fabricar productos de marca durante los años sesenta y setenta en esta etapa “estableciendo vínculos estrechos con las tiendas de menudeo y las comercializadoras de marcas de los Estados Unidos y luego las tiendas ‘aprendieron mirando’ a fin de utilizar estos socios extranjeros como modelos para fortalecer la capacidad exportadora de Asia Oriental.”<sup>51</sup>

La confianza lograda gracias a múltiples y fructíferas transacciones comerciales con estos compradores estadounidenses permitió que los proveedores de las economías de reciente industrialización de Asia Oriental internacionalizaran su capacidad de fabricación de productos de marca gracias a "la fabricación mediante triangulación" es decir, los fabricantes de Asia Oriental se convirtieron en intermediarios entre los compradores de los Estados Unidos y centenares de fábricas de ropa de Asia y otras regiones en desarrollo con el fin de aprovechar los menores costos de mano de obra y las cuotas favorables vigentes en todo el mundo. “La creación de estas cadenas globales de aprovisionamiento ayudó a las economías de reciente industrialización de Asia Oriental a mantener su competitividad internacional cuando las condiciones económicas locales y las limitaciones por motivos de cuotas amenazaban con socavar sus relaciones bilaterales originales de fabricación de productos de marca.”<sup>52</sup>

Actualmente, a tres décadas de distancia las economías de reciente industrialización de Asia Oriental están superando la etapa de fabricación de productos de marca de varias maneras: moviéndose hacia las fases iniciales de la cadena de producción de prendas de vestir, (es decir, la exportación de textiles y fibras en lugar de ropa) desplazándose hacia las fases finales de la misma cadena, (la fabricación de productos de marca a la fabricación de productos originales en la

---

<sup>51</sup> Gary Gereffi “International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain”, *International Economics*, vol. 48, N° 1, junio, 1999, pp 47-53.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p 54.

industria del vestido); y reorientándose a nuevas cadenas productivas que les permita reproducir el éxito logrado en la exportación de prendas de vestir.

En la región asiática no existieron disposiciones de producción compartida establecidas en el programa comercial (como en México con el TLC) porque la gran distancia que las separa de este país hacía poco práctica la utilización de insumos textiles estadounidenses, como las fábricas textiles de los Estados Unidos no tenían la capacidad de producción ni la mentalidad necesaria para proveer la variedad de géneros preferidos por los diseñadores de ropa femenina y de ropa de alta costura, las empresas asiáticas comenzaron a fabricar gran variedad de prendas y se convirtieron en la especialidad de los exportadores. Así, estos dos factores facilitaron la creación de un nicho de fabricación de productos de marca para las empresas del vestido que supieron explotar con habilidad.

### **2.4.3 La estrategia de las empresas del vestido en la Cuenca del Caribe**

Las empresas de la Cuenca del Caribe se limitan casi exclusivamente a las actividades de maquila ubicadas en zonas de procesamiento de exportaciones no tienen "paridad con el TLC " están sujetas a restricciones cuantitativas y aranceles más elevados. Aún así, las empresas de la Cuenca del Caribe han logrado un éxito considerable en su papel de ensambladores de productos para exportación y siguen fortaleciendo su posición en el mercado de prendas de vestir de los Estados Unidos:

Las empresas mexicanas se han convertido en exportadoras principalmente a través de grandes fábricas de ensamblaje vinculadas a operaciones de producción compartida con las empresas transnacionales del vestido de los Estados Unidos [...] pero las empresas de la Cuenca del Caribe están perdiendo terreno frente a las empresas mexicanas que pueden exportar artículos semejantes a los Estados Unidos a un precio más bajo y con más celeridad que sus contrapartes de Centroamérica y del Caribe.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> María José, Paz Antolín, "Maquila y paquete completo en Guatemala", *Integración & Comercio*, p. 191-203.

Esta desventaja ha permitido que los países de la Cuenca del Caribe busquen acuerdos comerciales con EE.UU si logran la aprobación de un paquete de medidas para mejorar su régimen comercial en el futuro próximo, quedarían en igualdad con México (en lo que se refiere a las condiciones regulatorias y económica).

Sin embargo, para llegar a este punto estas economías, deberá desarrollar nuevas redes de distribución con las tiendas de menudeo y las comercializadoras estadounidenses, si quieren adquirir la capacidad y los recursos necesarios para encarar las actividades más diversificadas que supone la producción de “paquete completo” ya que los Estados Unidos siguen definiendo la manera en que se realizan los cambios en la cadena productiva del vestido en América del Norte.

Las marcas estadounidenses de alcance global dominan el sector y se crean en el mercado de los Estados Unidos, porque la demanda depende del consumo.

La demanda fluctúa muy rápidamente, la fabricación masiva personalizada y los procesos de producción flexibles de prendas de vestir, requiere la fabricación de prendas a precios bajos, lo que implica para las empresas proveedoras mayores riesgos financieros para los productores que deben estar en condiciones de suministrar bienes de consumo con mayor rapidez, a menores costos y con una variedad mayor que antes.<sup>54</sup>

La competitividad sostenida en la industria internacional del vestido genera cambios continuos en las funciones y capacidades económicas de las empresas, debido a que constantemente ingresan nuevos exportadores a las cadenas productivas globales y regionales, las empresas existentes tienen que reducir costos, modernizar su producción o retirarse del mercado.

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, p 190.

...no hay más alternativa que correr más rápido para mantenerse en el lugar. Para facilitar el ajuste y de hecho la supervivencia en un rubro volátil y orientado hacia las exportaciones [...] como el del vestido, el perfeccionamiento industrial generalmente exige eslabonamientos organizacionales con los compradores y proveedores de los mercados de países desarrollados.<sup>55</sup>

Pocas empresas de la región llevan a cabo una producción de “paquete completo”, como “Jamaica que ha ingresado en el mercado de ropa hospitalaria de los Estados Unidos. Sin embargo, éstos suelen ser casos aislados en los que la empresa ha compensado la carencia de infraestructura local adoptando una estructura de integración vertical y desarrollando sus propios vínculos con los compradores extranjeros.”<sup>56</sup>

Al señalar las desventajas asociadas al modelo de ensamblaje de la Cuenca del Caribe no se quiere decir que no hubo efectos positivos que impulsaron su proceso de industrialización, el problema es que la competitividad de las empresas no ha sido auténtica y sustentable, porque no está basada en el progreso técnico sino en ventajas artificiales que se incluyen en acuerdos comerciales:

...a pesar de que la maquila tiene un papel protagónico en la producción manufacturera, 20% del total de su producción, es evidente que su dinamismo es decreciente y el fin de los incentivos fiscales (exigido por el acuerdo sobre subsidios de la OMC) y la apertura del mercado norteamericano (estipulado por el acuerdo de Textiles y el Vestido de la OMC) significan grandes desafíos para los países de la Cuenca del Caribe.<sup>57</sup>

El resultado de los acuerdos comerciales son contraproducentes en este sentido “se prevén consecuencias nefastas para los exportadores de vestido que no tengan en marcha un proceso local de industrialización cuando expire el Arreglo

---

<sup>55</sup> Gary Gereffi, y Jennifer Bair, “Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón, México”, *Comercio exterior*, Núm. 4, Vol.53, abril 2003, pp, 338-340.

<sup>56</sup> María José Paz Antolín, *op. cit.*, p. . . .

<sup>57</sup> CEPAL, El sector manufacturero en el istmo centroamericano, México, 5 de diciembre de 2001.

Multifibras en 2005, auspiciado por el Acuerdo Textil y del Vestido de la Ronda de Uruguay del GATT.”<sup>58</sup> Se extinguirán las cuotas para las prendas de vestir establecidas por Estados Unidos y otros países, los ensambladores de prendas de la Cuenca del Caribe tendrán la difícil tarea de competir en Estados Unidos (u otros mercados) contra los productores de ropa integrados de Asia Oriental, quienes fabrican textiles y vestido en escalas de producción fuera del alcance de las operaciones de la Cuenca del Caribe.

Al carecer, de un proceso competitivo de industrialización local o subregional para sostener las exportaciones de vestido, lo más probable es que las empresas del vestido cierren al enfrentar a la competencia asiática. En el poco tiempo que queda antes de esa eventualidad, la industria de vestido de la Cuenca del Caribe debe tratar de mejorar su situación. Por último, deben aprender de la experiencia de Asia Oriental en términos de convertirse ellos mismos en proveedores de “paquete completo”. Y más que nada, los países de la Cuenca del Caribe deben adoptar como meta la competitividad auténtica, no ilusoria, como guía de sus políticas de desarrollo.

La producción compartida, en realidad trunca el proceso de industrialización nacional en lo que se refiere al vestido como se analizó en el caso de México. Porque sólo la etapa del ensamblado se sitúa en el país y, aparte de los salarios, no se incorpora ningún insumo local significativo en los productos finales. Por otra parte, los incentivos fiscales que se relacionan con la ZEP limitan tanto la recaudación tributaria por concepto de esta importante actividad exportadora, que no cabría afirmar que proporcione recursos para otras actividades urgentes.

Estas últimas incluirían estimular el proceso nacional de industrialización, promover nuevas exportaciones, mejorar la competitividad sistémica de la economía en su totalidad con infraestructura, servicios básicos, e incluso la capacitación de recursos humanos para tareas más complejas y mejor remuneradas. En lo que se refiere a ganar competitividad auténtica, se hace más evidente que estas exportaciones de ropa no están ligadas de manera integral con la economía nacional.

---

<sup>58</sup> *Ibid.*

Estas exportaciones fueron competitivas sólo en el mercado de Estados Unidos y no lo son en otros mercados.

Ahora bien, la industria del vestido no hizo surgir empresas nacionales en México y en la Cuenca del Caribe, que se convirtieran en protagonistas importantes de los mercados internacionales para producir “paquete completo” como ocurrió en Asia, con la apertura de las economías nacionales, trajo la competencia en las importaciones que destruyó la mayoría de las operaciones integradas con base en la industrialización por sustitución de importaciones de las empresas nacionales.

Porque en la región no se cuenta con una red de ensamblado, la economía crece al compás del mercado norteamericano, hasta su capacidad de competir por contratos de compradores y se ve seriamente limitada por el tamaño y las características de la región, para no hablar de su capacidad de fabricar (más que de ensamblar) vestidos, a las empresas les resulta difícil sobrevivir porque sus operaciones no están integradas como en el caso de las asiáticas.

Así pues, está claro que el modelo de ensamblaje de la industria del vestido de en México y la Cuenca del Caribe no contribuye de modo significativo al desarrollo productivo porque se basa en un mecanismo elaborado en exclusiva para hacer más competitivas a las empresas de vestido estadounidense en su propio mercado.

#### **2.4.4 La estrategia de las empresas del vestido en México**

El modelo mexicano implica una transición constante de las empresas desde el ensamblaje a la fabricación “paquete completo” otras hasta productos de marca. El factor clave en el cambio de México ha sido el TLC. Con la entrada en vigor del Tratado en 1994 comenzaron a eliminarse las restricciones comerciales que prácticamente condenaban a México al papel de ensamblador.

El modelo de exportación de maquila condicionaba a las empresas al uso de insumos estadounidenses para el acceso de México al mercado de los Estados Unidos. Las empresas mexicanas se convirtieron en maquiladoras o submaquiladoras de empresas norteamericanas para evitar cerrar.



...las maquiladoras son la principal fuente de divisas del país: aportan casi el 50% del total de las exportaciones y generan cerca del 40% del empleo manufacturero a pesar de que en octubre 2003 se habían perdido 250,000 empleos y el cierre de 424 establecimientos.<sup>59</sup>

A una década de distancia de la implantación progresiva del TLC permite apreciar, paso a paso cómo, cada vez más, los procesos de la cadena productiva del vestido como el cortado, el lavado y la producción textil se trasladan a México a medida que se eliminan las restricciones arancelarias propias de cada una de esas etapas.

Sin embargo, el TLC en México no garantizó el éxito para los exportadores de prendas, (a pesar de las fuertes devaluaciones del peso entre 1994-1995), y aunque el país se convirtió en un sitio de producción muy atractivo para los fabricantes de prendas de vestir estadounidenses con operaciones internacionales de subcontratación, México creció sólo para ofrecer una producción de ropa de “paquete completo” de artículos de ropa estándar, como los pantalones vaqueros, las camisas y pantalones de tejido de punto y la ropa interior.

México está rezagado en la producción de prendas en las categorías de ropa femenina de alta costura. Falta solucionar el problema de cómo completar la transición de ensamblaje hasta llegar al suministro de “paquete completo” y crear nuevos nichos de producción y comercialización, para establecer eslabones con el tipo de grandes empresas que pueden proveer los recursos y la orientación necesaria para desarrollar nuevas y mejores redes productivas a fin de competir con los proveedores de Asia Oriental por el mercado de “paquete completo” hacia el mercado estadounidense.

Pero el problema real es definir quién controlará plenamente los segmentos críticos de la cadena productiva y cómo manejar las relaciones de dependencia que

---

<sup>59</sup> Jorge Carrillo, “Desarrollo de las maquiladoras en México”, *Comercio exterior*, número 4, volumen 53, México, abril 2002. p3.

ello implica. Hasta ahora, es evidente que el control de los segmentos del diseño y de la comercialización está en manos de las empresas de los Estados Unidos.

Los fabricantes de textiles de los Estados Unidos y en menor medida los de México están haciendo grandes esfuerzos por integrar un amplio paquete de servicios del vestido que aumentaría su ventaja frente a los contratistas menores de ramo, es probable que México conserve una combinación de plantas maquiladoras vinculadas a fabricantes de marcas estadounidenses y una nueva serie de productores de “paquete completo” vinculados a comercializadoras y tiendas de menudeo de marcas privadas.

“México recurre a las cadenas productivas con las empresas estadounidenses a fin de tratar de ocupar nichos que antes han sido el bastión de los proveedores de Asia Oriental y los países de la Cuenca del Caribe que intentan mantenerse a la par de México.”<sup>60</sup> Para ocupar por completo el mercado estadounidense de prendas de vestir México debe aprender de las empresas líderes de la cadena productiva de los Estados Unidos y también aprovechar las oportunidades que le permiten ampliar sus capacidades y alternativas internas y regionales.

Tal parece que las relaciones entre México y los EE.UU se vuelven factores negativos para las empresas del sector, aunque algunos investigadores creen que:

A medida que México comience a disponer de mayor cantidad de los insumos fundamentales para producir prendas de vestir, los insumos estadounidenses dejarán de ser necesarios y las tradicionales maquiladoras serán reemplazadas por fábricas con mayor integración vertical o por conglomerados de empresas conexas que compitan mediante cadenas localizadas, como los fabricantes de pantalones vaqueros.<sup>61</sup>

La experiencia de los empresarios mexicanos puede cambiar la historia de este sector y convertirlos en exportadores exitosos.

---

<sup>60</sup> Gary Gereffi *op. cit.*, p 53.

<sup>61</sup> Jorge Carrillo, *op.cit.*, p5.

### **2.4.5 Estrategias mundiales para el vestido y el textil después del 2005**

El desarrollo industrial en América Latina no logró madurar con la política económica que se implantó, no aprovechó las ventajas comparativas de abundancia de mano de obra barata, tampoco se crearon condiciones para gestar ventajas competitivas, hoy tampoco podrá alcanzar la competitividad sistémica, si no empieza a integrar niveles y construir una estructura sólida, donde la sociedad se encuentre involucrada en el desarrollo industrial dentro del proceso de globalización.

Ahora se necesita que los actores económicos de la región, interpreten desde su posición las acciones que están dictando los organismos internacionales, para realizar cambios rápidos en cada sector, el diseño de las actividades empresariales en el futuro, estará influenciado por estos, las acciones que determinarán la sobrevivencia de los fabricantes: sistema de cupo, estrategias de venta, reducción y/o eliminación de aranceles para ciertas prendas, acuerdos comerciales, volumen de importación de acuerdo al grado de integración, volumen de importaciones antes restringidas, aranceles y acuerdos regionales, las políticas públicas y las decisiones de producción, fijación de los precios, la mercadotecnia y la distribución, venta por escasez, los servicios y gastos de proveedores, decisión sobre gastos y política.

A continuación se describen las acciones mundiales<sup>62</sup> que definirán el crecimiento industrial en los sectores de indumentaria de los países en vías de desarrollo para la próxima década.

1. El sistema de cupo. Con el sistema de cupo se limita la importación de prendas tejidas para los EE.UU. y otros países. La acción permitirá proteger al mercado norteamericano del impacto que está provocando la liberación comercial. Esta acción se implantó una vez que se evaluó “El estudio sobre indumentaria de tejido en EE.UU.” sobre las consecuencias que acarrearán las exportaciones de indumentaria y textiles de los países con sueldos bajos principalmente China y la India a la industria de indumentaria norteamericana.

---

<sup>62</sup> Frederick H. Abernathy, Anthony Volpe, David Weil, “The Apparel and Textile Industries after 2005: Prospects and choices, Harvard Center for Textiles and apparel research”, *Alfred P. Sloan Foundation*, versions December 23, 2004.

En el informe que presentó la Comisión de Comercio en enero del 2004, sobre valoración de la competitividad de proveedores extranjeros. Se espera que China se convierta en el proveedor de elección para los importadores norteamericanos, por la habilidad de los trabajadores de ese país, para fabricar cualquier tipo de tejido, a un precio competitivo. Este hecho provocará una disminución de las exportaciones de otros países, convirtiéndolos en proveedores secundarios, pero obligará a sus empresas a especializarse en la fabricación de artículos de segmentos y de servicios con la aplicación de factores.<sup>63</sup> Estos factores permitirán tomar una decisión a los fabricantes minoristas de la industria de la confección para adoptar medidas y proteger el mercado de trabajo norteamericano.

2. Estrategia de venta y los factores adicionales. Los países desarrollados se vuelven más vulnerables que los países en vías de desarrollo que producen más barato aunque estarán limitados por cupos. La estrategia de venta para los productores de menudeo para la supervivencia de los sectores se debe dar a través de bajos costos y cambios rápidos dentro de la industria. En el caso específico de las camisetas que se ofertan en los mercados europeos, y norteamericanos (Nueva York y California) provienen del sur de Bangladesh,<sup>64</sup> la sobrevivencia de los fabricantes de California y Nueva York se dará por el costo de fabricación, la calidad de la venta al menudeo y los “factores adicionales” como son: la diversidad de productos y el servicio que influyen en la venta al menudeo, después de tomar en consideración las cuotas de los cupos.

La camiseta de este país que entra al mercado europeo y norteamericano se tomará en cuenta en las políticas públicas sólo cuando incluya dibujos, de esta manera cuando los cupos de ingreso sean retirados quedarán sólo los aranceles. Las importaciones de camisetas de algodón de Bangladesh que requiere EE.UU., no se restringieron por el cupo desde el año 2003, aunque caen dentro de la categoría 338 y 339 que les asigna un cupo.

---

<sup>63</sup> La aplicación en esos países de factores como: precios de los factores productivos, tipos de cambio, costo de envío y porcentaje de aranceles.

<sup>64</sup> Bangladesh por su condición de país en vías de desarrollo está libre de impuestos al entrar a EE.UU., porque es el principal proveedor de camisetas.

3. Reducción o eliminación de aranceles para ciertas prendas. Se reduce o elimina aranceles para ciertas prendas, para ello se toma en cuenta el nuevo mercado y los cambios en la relación de los suministros de venta al menudeo de prendas y tejido. Esto traerá varias consecuencias: afectará la futura participación en el mercado de proveedores de ropa en los EE.UU. (principalmente países como México, países del Caribe, Europa Oriental, África del Norte y naciones del mediterráneo), también afectará el mercado de trabajo para la fabricación de ropa de los EE.UU., y la producción de países en vías de desarrollo con máquinas de coser y marcará la diferencia considerable entre las prendas cosidas y las prendas tejidas.

La exportación de prendas cosidas ha sido una actividad intensiva, mientras que la producción de prendas de tejido tiene capital intensivo, -desde que se empieza a mecanizar en Inglaterra en los siglos XVIII-. En cambio hilar y tejer tela es un mismo proceso con una industria automatizada con capital intensivo que produce telas de calidad. Las plantas de tejido usan maquinaria moderna aunque sean grandes o pequeños fabricantes, la diferencia del producto y la calidad se da por el adiestramiento del trabajador y los procedimientos de proceso y control dentro de la empresa, mientras que la fabricación de ropa cosida depende del capital de inversión, los trabajadores y la secuencia de las operaciones de las prendas, más que por la destreza individual, además los fabricantes de prendas en EEUU ofrecen un bajo sueldo a los trabajadores.

4. Características del personal de la indumentaria y tejido y los acuerdos comerciales. La actividad de cortar y coser en la industria del vestido depende de personal compuesto principalmente por inmigrantes, con el nivel más bajo en los sueldos, hoy como en los años de 1920 y 1930, los productores de tejido y de segmentos, se trasladaron al sur de EE.UU., para crear plantas nuevas contrataron personal de pueblos rurales pequeños y estables, donde se pagaban sueldos bajos y el personal era menos sindicalizados que en las grandes ciudades.

Después de la segunda Guerra Mundial cuando el comercio internacional se estabilizó, los productos empezaron a distribuir por mejores comunicaciones, fue mayor cantidad de ropa que se empezó a fabricar extraterritorialmente y la tendencia

entonces fue buscar proveedores baratos. En el año 1962 se firmó el Acuerdo de Largo Plazo sobre Comercio Internacional para el Tejido de Algodón (LTA) y reglamentó el acceso de prendas al mercado norteamericano. En 1974 se estableció el Arreglo Multifibras Sofisticado (MFA) creado bajo el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), y fue la base para regular el comercio internacional en prendas. Durante casi 20 años hasta su expiración en 1994, la lógica del (MFA) fue proveer al tejido y a la industria de ropa de materia prima y dar tiempo a los países desarrollados para ajustarse a la competencia; desarrollar países proveedores y promover el libre comercio.

Bajo este acuerdo los países miembros podían mantener los cupos establecidos de antes del mismo. Para restringir los cupos, los porcentajes anuales se extendían del 1% hasta 10% aunque la media se estableció entre 3% y 6%. Con el Acuerdo Trilateral de Comercio (ATC) firmado el primero de enero de 1995, el MFA se transformó en el Acuerdo Sobre el Tejido y Ropa.

5. Volumen de importación de prendas de acuerdo al grado de integración. Desde el año de 1990 los productos elaborados con el tejido del país, y el volumen de importación incluye acciones en cuatro categorías: tapas e hilazas, telas semifabricadas y ropa. La primera fase entró en vigor el 1 de enero del 2005 y eliminó el cupo que equivale al 51% del volumen de importación.

Como el ATC se basó en la clasificación del MFA, cada prenda de tejido importado por los EE.UU., se describe por claves y se aplica el arancel Schedule de Armonía (HTS) con este se admite la entrada de productos que no es posible bajo el sistema internacional usual. Las claves (HTS) distinguen entre los pantalones de hombre de algodón de mezclilla azul, pantalones de algodón de niño y pantalones cortos, bajo esta clasificación se restringen los cupos de importación en los EE.UU.

6. Porcentajes de importaciones antes restringidas. El porcentaje de importación de productos por restricciones de 1990<sup>65</sup> para algunos países era posible cubrir las obligaciones en las primeras dos etapas, sin aplicar restricciones de manera gradual, hasta diez años protegiendo sus industrias.

---

<sup>65</sup> 1990 fue el año base para la integración era de 34% y 37% respectivamente.

En la primera fase cuando se retiraron los cupos representaron el 70 % de los productos integrados, el 8.7% y el 6.62% de las importaciones de tejido y ropa.

La segunda fase representará un porcentaje de 12.92% y 10.78% durante el ATC se incrementaron la tasa de crecimiento del cupo anual y excedió al crecimiento de la demanda, las categorías fueron dadas a conocer vía integración 9-5 arreglo multifibras y acuerdos sobre tejidos y el acuerdo sobre tejidos y ropa capítulo 14-7 Arreglo de Multifibra, fijado en un tratado bilateral y tendrá un incremento los tres primeros años del ATC. El porcentaje de crecimiento anual será  $6\% \times 1.16 = 6.96\%$ ,  $6.96\% \times 1.25\%$ , en 1998, 1999, 2000 y 2001 y 27% en los próximos 3 años siguientes.

7. Aranceles y acuerdos comerciales regionales. Aunque los cupos terminan al final del año 2004, los aranceles quedarán. Los países proveedores especiales pueden disfrutar de la ventaja competitiva sobre los países con los arreglos. El Tratado de Libre Comercio firmado en 1994 eliminó los cupos y los aranceles sobre las prendas de hilaza.

Con la Ley de Participación de Comercio sobre Lavado de los Países del Caribe (CBPTA) promulgada en el año 2000. Los 24 países beneficiados están libres de cupo al ingresar a los EE.UU., este requisito tiene implicaciones para el tejido estadounidense. Por ejemplo la Ley de Oportunidades de Crecimiento Africano del año 2000 (AGOA) se parece a la ley de CBPTA busca estimular la inversión en las naciones sharianas. Además existen otros tratados bilaterales distintos con Israel y Jordania porque los EE.UU tienen su propia telaraña de acuerdos comerciales, los beneficios son para los países cercanos al mercado europeo.

El acuerdo sobre Tejidos y Ropa trata sobre cupo, arancel y acuerdos comerciales para tejido y ropa que entra a EE.UU, es conocido como “hilaza delantero”. En otras regiones se hacen arreglos para que estas provean de indumentaria al mercado norteamericano libre de impuestos, involucra 12 naciones

el Mediterráneo y del Medio Oriente, incluye términos del libre comercio para cinco naciones balcánicas occidentales, muy diferente al trato que se le dio a China.<sup>66</sup>

8. Las políticas públicas y las decisiones de producción. Para interpretar las decisiones de las personas responsables de adoptar medidas en el futuro de la industria de ropa, que operan políticas públicas comerciales nacionales e internacionales. Los mayoristas han cambiado la manera de operar en el mercado mundial: comprando oficinas en ultramar, para administrar la subcontratación de productos de etiqueta con edición limitada. Otros trabajan con agentes para adquirir de manera independiente grandes volúmenes de ropa. Algunas compañías de los EE.UU. han abierto plantas cerca de la costa con propietarios locales. Otros buscan contratistas y organizaciones que proveen de indumentaria completa y se conviertan en proveedores de paquete completo,<sup>67</sup> el diseño y la comercialización se hacen en el país de origen, pero las prendas de vestir son cosidas fuera porque hay pocos productores de ropa, de marca propia que exporta a EE.UU., por ello se vuelven importantes los agentes y ello lo demuestra un estudio realizado en el año 1993, por el servicio de aduana norteamericano, a 100 importadores de ropa, en el se identificó que el 48% eran grandes exportadores, el 22% eran minoristas y el 20% diseñadores, aquí los grandes agentes actúan como enlace entre su grupo de consumidores.

Por ejemplo el caso de la empresa *Li & Fung* fundada en 1906, originalmente como agente exportador de porcelana y seda china, después de la Segunda Guerra Mundial, empezó a concentrarse en la exportación de ropa, juguetes y otras manufacturas, con el tiempo adquirió la pericia en la compra y cupos de venta de mercados asiáticos para exportarlos a los EE.UU., en los años 1970 y 1980 se transformó en agente de compra y se relacionó con más de 2000 proveedores asiáticos convirtiéndose en el enlace hacia adentro para la cadena de fabricantes minoristas. A fines de 1980 y principios de 1990, la empresa aprovechó su red de

---

<sup>66</sup> Cuando China trato de hacerse miembro de la OMC a fines de 1990 se pusieron condiciones separadas en el ATC, respecto a la retirada progresiva de los cupos con un crecimiento promedio anual de 1% crecería 1.16%, 1.45% y 1.84%. La segunda condición se refiere a las “medidas de garantía”, este mecanismo de garantía admite en los EE.UU extender los cupos con China con artículos específicos de ropa y tejido.

<sup>67</sup> Para *Gregorio Armani, Levis, Lee, Wrangler, Brooks Brother, Hands'end y L.L. Bean.*



proveedores asiáticos y su instalación logística para posicionarse en la red global de suministros, ahora cuenta con los medios suficientes para adquirir productos asiáticos a minoristas para exportarlos a los EE.UU. A través de los auspicios de *Li & Fung* se promovieron los nuevos métodos de venta al menudeo y con la presión de los grandes competidores, la logística se hizo un elemento central de la empresa.

En el informe se describe a la empresa como la proveedora de la cadena de suministros para aumentar los productos perecederos, antes del año 2001 la empresa tenía 7500 proveedores en 40 países del mundo, en la actualidad la empresa *Li & Fung* y otros agentes han ampliado sus servicios desde el desarrollo de producto, fuentes de materia prima, planificación de las fuentes de fabrica, el control de la garantía de la calidad, la para la exportación y el envío y el próximo paso de la evaluación es la participación en la concesión de licencias. Estas acciones han transformado los métodos modernos de ventas a nivel mundial.

9. La fijación de los precios, la mercadotecnia y la distribución. La fabricación de indumentaria es una labor intensa, los sueldos bajos son un componente de la ventaja competitiva en los países en vías de desarrollo, (China e India) esta ventaja no se generaliza a otros países asiáticos. Algunos países africanos como Madagascar y Kenia tienen el personal mas barato del mundo, pero no son competidores importantes en la exportación de prendas para el mercado norteamericano, en contraste a esto, el trabajo mexicano es más costoso y conserva un importante mercado teniendo en cuenta que no todos los productos requieren la misma cantidad de trabajo.

El beneficio que surge de los sueldos bajos esta aumentando sobre los productos de intenso trabajo, en el caso de de China el sueldo bajo para pegar, cortar, montar y terminar la prenda de vestir y los costos de mano de obra no condicionan el costo total de un producto de ropa, pero el segundo factor del costo es la adquisición de tela, este costo es el responsable de la variación, de esta manera el origen del suministro, los diferentes trabajos y la proximidad del tejido de algodón, representan la ventaja competitiva en el pantalón vaquero, es más suntuoso utilizar mezclilla estadounidense en fabricar vaqueros que mezclilla colombiana.

El costo de envío es el factor relacionado con la importación de prendas, la proximidad menor con el mercado norteamericano representa \$0.50 para enviar un par de vaqueros desde México, para los vestidos la diferencia es grande a pesar de la distancia, pero cualquier desventaja del costo de envío es compensada por una combinación de sueldos bajos y telas económicas de fabricantes de tejido local. También se debe tomar en cuenta los diferenciales en el costo de pantalón vaquero en tierra que representa el 46% que en costa, por ello cada nación determina el método para distribuir las cuotas, que varían en los diferentes países. Así se tiene entonces que en los países con sueldo bajo tienen un volumen excesivo para los cupos, con este sistema México y Nicaragua, heredaron el mercado a China a través del trato preferencial del TLC y el CBTPA. La admisión de producto China es 1% y el pago del arancel en la exportación se hará después que expiren los cupos.

10. Venta desde el centro de distribución hasta la mesa de venta. Los gastos por factor y política ha obligado a los minoristas intencionales a tomar decisiones que implican cambios revolucionarios: adquieren más materia prima de sus proveedores, tienen depósitos de productos terminados y listas para la venta, de sus centros de distribución envían una vez a la semana los productos, después de las ventas de fin de semana, llenan la orden de productos con existencia en la computadora de sus proveedores, los pedidos son realizados a través de la unidad.

Por ejemplo cuando se solicita una orden con el fabricante, esta describe el número, modelo específico, color, peso de la tela, acabado, tamaño de cintura, etc. La orden va a la computadora del fabricante y es recibida el domingo en la noche. La orden de venta requiere que los vaqueros sean puestos en cajas de cartón identificadas, esta es repartida en la distribución del minorista apropiado, antes del miércoles de la misma semana las cajas de cartón deben ser identificadas con los códigos para mandarla a la tienda que llegará, a partir de ese momento, el producto no será tocado una vez que esté puesto en el recipiente de envío, desde el centro de distribución hasta la mesa de ventas, el jueves por la mañana, el exterior de la caja de cartón será tocada sólo cuando los remolques del camión son cargados y descargados

hasta la tienda de destino, el papeleo relacionado con los productos es completado por los fabricantes minoristas.

11. Los servicios y los gastos de los proveedores. Los servicios generan nuevos gastos para proveedores, cambia el riesgo para los minoristas de atrás hacia delante y el papel del proveedor en la cadena de suministros, porque provoca un incremento en la existencia de gastos y riesgos para los fabricantes, por ejemplo, los pantalones vaqueros llegan a los centros de distribución con la misma frecuencia pero disminuyen el tiempo del ciclo en las acciones, estos gastos son aportados por el proveedor, si el producto es adquirido en, China los gastos son elevados tres veces más (\$0.30) que el producto mexicano (\$0.11) por prendas.

Para planificar las acciones de seguridad es necesario asegurarse contra lo inevitable, las fluctuaciones de la demanda cuando tienen un ciclo más largo el fabricante ofrece mayor servicio, en los detalles adicionales de venta, cuando hay escasez en la cadena de suministros, los gastos se inician en las organizaciones río arriba, cuando se toma la decisión de almacenar, se reduce el producto y se guarda por 2 o 3 semanas adicionales. Las existencias y el riesgo representan la medida operativa final para reflejar la discrepancia en el ciclo.

Entonces la diferencia entre el costo de almacenaje y el de distribución no se traduce en la acumulación del costo total, los costos potenciales derivados de la existencia son considerables, incluso mayores a los costos directos, porque la posibilidad de obsolescencia del producto o la cancelación en cualquier momento es enfrentada por el proveedor, que se tarda en vender el producto, hasta 150 semanas. Porque no puede parar el flujo de suministro en el instante. Si la decisión del fabricante es producir con el ciclo breve como en México y Nicaragua, el riesgo para el proveedor de vaqueros es bajo, si un minorista semanalmente ordena 10,000 unidades de una línea específica de pantalones vaqueros, al cancelar la orden pone fin rápidamente al ciclo. Si es ordenada de China, se produce 650,000 unidades que irán a la existencia, la orden se paga por \$1.42 millón, se realiza hasta que el producto sale, la proximidad es tomada en cuenta para los gastos de existencia.

12. Decisión sobre gastos y política. Los países que pagan sueldos bajos y utilizan tejidos baratos, pueden ganar el mercado cuando se retiren los cupos, porque cuentan con costos tradicionales y el costo de los aranceles fijos en las prendas de vestir. Los productores exitosos de la India han combinado los gastos de fabricación con las medidas de política, sobre costos de envío y aranceles equilibrados, asociados con el costo de riesgo, además de mantener la calidad de la tela básica y la especialización en la producción y el diseño.<sup>68</sup>

En el caso de Bangladesh encabeza la lista de proveedores de camisetas ha aprovechado el sueldo bajo, produce modelos y compensa los gastos de fabricación bajos (en México, Honduras, Salvador y República Dominicana; Egipto, Tailandia el costo es menor), tiene un arancel preferencial en las mismas condiciones que Turquía y Marruecos. Los gastos por inventario y riesgo tienen un papel importante, por ello México y el CBI que proveen más productos (4 mil millones) tiene menor gastos de riesgo que China (1.3 mil millones) y otros países asiáticos (10%) con sueldo bajo.

Las diferentes estrategias que se han descrito permiten visualizar el camino que México debe adoptar para apoyar a la industria, México tiene que desarrollar calidad en los productos con tecnología avanzada, la producción de tejido requiere mayor cantidad de capital, infraestructura, electricidad, agua y la dirección de procesos, su fabricación es sofisticada. El diseño de estrategias tiene que tomar en cuenta varios factores internos y externos: la variedad de productos, la moda, el acceso de productos, los precios bajos, el servicio de los proveedores, las nuevas fuentes de suministros, la distribución y riesgo entre los que destaca la variabilidad adicional de la demanda, que los proveedores igualen los costos directos de los costos indirectos, el retiro de cupos, la proximidad geográfica, proveedores confiables para que las entregas en los centros de distribución de venta al por menor sean confiables.

En el corto plazo se tienen que aplicar estrategias dirigidas a varios frentes para alcanzar objetivos diferentes.

---

<sup>68</sup> El diseño en trajes italianos donde la costura detalla los dibujos de respunte.

La estrategia de producción de los fabricantes, deberá estar encadenada la fabricación y distribución, las empresas ubicadas en este sector buscarán la forma de fijar el precio en relación al riesgo. Éste último se convertirá en factor clave.

Los fabricantes podrán sobrevivir por una combinación sobre el trato preferencial de las telas domésticas, la inversión en tecnología para mantener la productividad y la calidad a nivel mundial.

El reconocimiento de marcas importantes la supervivencia requerirá el progreso adicional en las áreas para mejorar la capacidad de respuesta de los minoristas.

La estrategia de supervivencia en la industria de prendas dependerá de la proximidad del mercado, el diseño, la mercadotecnia, la producción de la demanda, las redes de contratistas que lleven los riesgos en la cadena de suministros.

Las políticas públicas tendrán un impacto importante para promover los enlaces con el mercado, la ubicación de los mercados será crítica, (aranceles, sistemas de tipo de cambio, moneda fija) políticas que fomentan inversiones en infraestructura de transporte, la eficiencia, la variabilidad.

### **CAPÍTULO III. Factores externos que influyeron en el nacimiento y evolución de la industria del vestido en Aguascalientes entre el período (1930-2000).**

#### **3.1. La transición del sector primario al secundario**

Al iniciar la década de los años 70 Aguascalientes aceleró la transición del sector primario al sector secundario, el pequeño territorio requería la planeación estratégica para la creación de una infraestructura que permitiera el desarrollo de una industria fuerte, por esto se aprovecharon tres ventajas: su ubicación en el centro del país, tener un grupo de empresarios emprendedores, y contar con una mano de obra, hábil en la manufactura que se podía incorporar con facilidad en los nacientes centros de producción de la industria del vestido.

##### **3.1.1. De la artesanía a la especialización**

El desarrollo de la industria del vestido inició con la industria del bordado<sup>1</sup>.

El bordado desde su inicio, fue un arte, pocas personas tenían la habilidad para hacerlo, bordaban lo que observaban, bordaban su contexto, bordaban tanto flores como aves veían, bordaban frutos, bordaban árboles; su creatividad no tenía límite, el artista plasmaba con paciencia en tela con aguja e hilo las formas multicolores que más le gustaban, por eso se observa en una sola pieza bordada: uvas, duraznos, claveles, madreselvas, etc.<sup>2</sup>

Todas las imágenes eran generadas en la imaginación del artista y plasmadas en un trozo de tela para convertirlo en pieza de arte, tardaban hasta seis meses para

---

<sup>1</sup> La información que a continuación se presenta, se obtuvo a través de varias entrevistas que se hicieron a los empresarios, durante dos años, el Sr. José Gómez Marmolejo, participó y dio evidencia de la historia que le tocó vivir, primero como pionero de la industria del bordado, después la comercialización del mismo y ahora promotor de la industria del vestido. La familia Gómez Marmolejo tiene tres generaciones dentro de la industria del vestido, el empresario, estuvo dispuesto a realizar varias entrevistas, al mismo tiempo, nos recomendó con otros empresarios para integrar la información sobre la historia de la industria del vestido.

<sup>2</sup> Anastasia Rodríguez, costurera, Venaderos, municipio de Aguascalientes, entrevista personal, agosto 1999. Este tipo de bordado es el que en el pasado elaboraban en Aguascalientes, las imágenes diversas y el colorido lo identificaba de otras regiones.

terminarlo<sup>3</sup>: “Estas piezas eran muy apreciadas y se comenzaron a vender en cantidades pequeñas, sólo un grupo selecto de consumidores las demandaban, las piezas que más se vendían estaban fabricadas con bordado de filigrana, bordado de punto de cruz, bordado rococó y bordado deshilado.”<sup>4</sup>

Cuando las piezas bordadas fueron demandadas en mayor cantidad, las bordadoras que comercializaban los productos, buscaron otras personas con las mismas habilidades en el bordado, “como era difícil reunir las en talleres, porque quién sabía hacer el bordado eran mujeres que no estaban acostumbradas a trabajar fuera de su casa; por otro lado, estaba socialmente mal visto, el trabajo femenino.”<sup>5</sup>

Para evitar que estas trabajadoras salieran de sus hogares, fue necesario que la empresaria o empresario invirtiera en la compra de la materia prima:

...para llevarle la tela a las bordadoras hasta su casa, podía ser el hijo de la bordadora que ya se había convertido en pequeña empresaria y él aprendía el proceso de producción y comercialización del producto, era el mismo que empezó a abrirse paso hacia el mercado local y regional, en la ciudad o en algunos municipios, después de un tiempo pasaba a recoger la pieza bordada, para llevarla al mercado, porque era el único que conocía el canal de comercialización.<sup>6</sup>

Con esta forma peculiar de trabajar y vender nace la primera forma de maquila en Aguascalientes. Cuando la demanda de productos bordados aumentaba y el maquilador no satisfacía el pedido, entonces buscaba a más personas para realizar o terminar la pieza bordada, fue así como surgió la submaquila, (la submaquila fue una actividad que siempre existió en Aguascalientes) el maquilador, en todos los casos desconocía el canal de comercialización para vender el producto, en otros casos la lealtad hacia el bordador-comercializador impedía buscar mercados a los productos por parte del bordador productor, de esta forma, la ganancia se dividía entre los

---

<sup>3</sup> Esto indica que no usaban patrón de bordado, el artesano bordaba directamente en la tela lo que tenía en su memoria, por eso los diseños eran únicos.

<sup>4</sup> Anastasia Rodríguez, *Op, cit.*

<sup>5</sup> Fernando Gómez Marmolejo, empresario, Aguascalientes, Ags., entrevista personal, diciembre 1999.

<sup>6</sup> Martha Murguía, empresaria y bordadora, Aguascalientes, Ags., entrevista personal, diciembre 1999.

niveles de productores, en una escala de mayor a menor valor; en el caso de la submaquila, esta ganancia era la más baja.

Con el tiempo el arte de bordar, dejó de ser una actividad lúdica y fue considerada como un sacrificio para quien lo hacía, porque ahora como oficio, era mal pagado entre las jóvenes que sin expectativas de desarrollo tenían que hacerlo dentro de sus hogares para apoyar económicamente a su familia, muchas bordadoras se quedaron ciegas a edades relativamente jóvenes y era común escuchar el dicho: “Con un mantel vivió y murió”.<sup>7</sup>

Además, el entrevistado afirma que: “el oficio fue abandonado, porque quién sabía hacerlo nunca fue capaz de apreciar su propio trabajo como un arte, ni ofrecerlo al mercado para su venta.”<sup>8</sup> A falta de bordadoras, el empresario empezó a introducir la máquina bordadora, convirtiendo al mismo tiempo al bordador en obrero, que en una jornada normal de trabajo de ocho horas era capaz de producir lo que en ese momento hacían cien artesanos, de esta manera se sustituyó el trabajo manual por la tecnología y pasó a ser una actividad más de carácter industrial.

Con la introducción de la tecnología, se mantuvo la estructura productiva de la cadena de trabajo, los dibujos se empezaron a pintar en tela y se estandarizó el bordado, convirtiéndolo en una actividad que consistía en seguir líneas para rellenar formas abstractas que en muchos casos, el trabajador no lo aprecia ni lo percibe.

Este hecho permitió aumentar la producción de piezas bordadas, determinó la formación de pequeños talleres dentro de las casas, la maquinaria no logró incrementar el ingreso del obrero, es decir, su condición no cambió con la sustitución de la mano de obra extensiva y la ganancia siguió siendo mal distribuida en la cadena de la producción.

### **3.1.2 La formación del taller familiar**

---

<sup>7</sup> José Gómez Marmolejo, empresario, Aguascalientes, Ags., entrevista personal, diciembre 2001.

<sup>8</sup> *Ibid.*



Entre los años 1940-1960, se intensificó la tecnología; con la introducción de la de la máquina bordadora, con ella comenzaron a formarse pequeños talleres familiares, el espacio reducido, el ruido de las máquinas, el número de obreros que ya se contrataban, no permitía la movilidad dentro de la casa. “Los productores-empresarios, comenzaron a sacar las máquinas del corazón de la vivienda para construir un pequeño taller de producción, aislado pero cerca de la casa.”<sup>9</sup>

La forma de realizar el bordado también cambió, fabricaron con base en festón, se imitó el bordado de punto de cruz, se bordó con base en relleno de hueso. La sustitución de materia prima, incrementó la oferta de producción porque la aceptación de los productos aumentó la demanda. “El consumidor final empezó a buscar otros canales para vender el producto, y se convirtió en comercializador, esta actividad se generalizó en muchos hogares como una forma de incrementar su ingreso.”<sup>10</sup>

Este hecho afirman algunos empresarios entrevistados, permitió que el producto comenzara a trascender del mercado local al regional, además la cadena hacia el consumidor final se hace más grande. Para satisfacer la demanda, el taller de producción familiar, anexó un lugar específico para comercializar el producto en mayores cantidades, con esto se formó un binomio que hasta la fecha se repite en muchas fábricas de las empresas (la fábrica y la tienda de fábrica).

“El esfuerzo que las mujeres de clase media hicieron para que surgiera esta industria es único, estas trabajaban en su casa; primero para obtener algunos ingresos y contribuir al ingreso familiar, después hicieron posible el crecimiento de la industria. Los jóvenes de clase alta se incorporaban al sector terciario, principalmente oficinas del sector público y privado, principalmente los bancos.”<sup>11</sup>

Entre los años de 1960 a 1985, el taller familiar se convirtió en fábrica, “los empresarios introdujeron nueva tecnología, empezaron a sustituir las máquinas de pocas operaciones, por máquinas industriales, capaces de bordar en poco tiempo una

---

<sup>9</sup> Martha Murguía, *Op. cit.*

<sup>10</sup> Ana María González. Entrevista, comercializadora de productos de bordado y deshilado.

<sup>11</sup> Fernando Gómez. *Op. cit.*

gran cantidad de productos.”<sup>12</sup> En este periodo se pasó de la artesanía a la industrialización, el obrero artesano fue sustituido por el obrero operario y comenzó a especializarse.

La actividad de ferrocarriles empezó a declinar, el varón que trabajó en sus talleres se incorporó a la fábrica apoyando a la mujer como una alternativa de empleo, en muchos casos para comercializar el producto y organizar las actividades de compra-venta. También el bordado y deshilado fue opacado hasta el punto de la extinción económica total, fue sustituido por la actividad textil y la confección a gran escala, estas actividades empezaron a ser los pilares de la industria.

De la industria del bordado y deshilado se aprovechó la gran capacidad de trabajo y habilidad del obrero, de la industria ferrocarrilera la cultura empresarial. Así nació la actual industria del vestido (llamada así, porque tuvo su origen en la fabricación de prendas denominadas “blancos” que servían para vestir la casa, manteles, toallas, sábanas colchas) se diversificó entre 45 a 50 cajones de la confección, en menos de una década, proliferaron numerosos talleres en los hogares y se contrataban entre 3 a 5 empleadas, esta industria se caracterizó por ser intensiva en mano de obra, las empresas requerían poco capital, los empresarios entrevistados afirman que este hecho determinó que en el futuro las nuevas empresas se fueran haciendo cada vez más heterogéneas entre ellas, con esta estructura, también se estaba incorporando la industria del vestido de Aguascalientes al mercado global.

### **3.2 La cooperación de los empresarios locales y los gobiernos para generar el desarrollo industrial**

En el caso de Aguascalientes, la industrialización fue una exigencia que impusieron dos condiciones geográficas y socioeconómicas del estado.

La primera, es que tiene una superficie cultivable por riego que difícilmente puede ampliarse al no poder aumentar las disponibilidades de recursos acuíferos,

---

<sup>12</sup> Mario Mora Barba, “Semblanzas”, El Sol del Centro de Aguascalientes, Aguascalientes, 5 de diciembre de 2000.

dada que la precipitación media anual de lluvia que se registra en el estado, es insuficiente y no garantiza la obtención de cosechas rentables en el cultivo de temporal; la segunda, debido a que es un estado con una población joven que demanda un fuerte incremento anual de empleos que difícilmente pueden ser generados por el sector primario.<sup>13</sup>

Bajo estas condiciones, “requirieron medidas especiales de desarrollo socioeconómico que permitieran ofrecer a los habitantes del estado mínimos de bienestar social, sin descuidar las posibilidades de desarrollo agroindustrial y del sector servicios que sólo la industrialización puede prever.”<sup>14</sup>

### **3.2.1 La internacionalización de la industria del vestido en la década de los años 70 a través de grupos empresariales y de gobierno**

En la década de los años 70 ya se había logrado consolidar una relación entre empresarios locales principalmente de la naciente industria del vestido y gobierno para desarrollar una infraestructura que “permitió iniciar un proyecto de desarrollo industrial y la búsqueda de mercados en otros países.”<sup>15</sup> A partir de esta década, los grupos empresariales, empezaron a crear la infraestructura que permitiría que la industria del vestido creciera, se consolidara, ampliara su mercado y se convirtiera en el pilar económico más importante en el estado, debido a sus características peculiares: actividad tradicional, poca inversión y utilización abundante de mano de obra.

Con esta misma dinámica de cooperación, en el año 1976, se terminó la primera etapa de la que hoy es la Ciudad Industrial para albergar a las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir y empezó a construirse el primer Centro Comercial de Bordados y del Vestido<sup>16</sup> para remediar el problema de comercialización que enfrentaba la pujante industria del vestido.

---

<sup>13</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Primer Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags., diciembre de 1980.

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Juana Martínez González, empresaria, Aguascalientes, Ags., entrevista personal, febrero 2001.

<sup>16</sup> El Centro Comercial del Bordado y del Vestido fue el primero que se fundó en Aguascalientes y en Latinoamérica, muestra la cooperación entre los grupos gubernamentales y empresariales.

El proceso de industrialización y comercialización fue una prioridad y se llevó a cabo en coordinación con el Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), “fue el primero en la entidad que empezó a cuantificar la oferta exportable de la industria del vestido y detectar su problemática, asimismo, empezó a asesorar a empresas, organizaciones y personas en el estado que se dedicaban a esta actividad.”<sup>17</sup>

Las actividades de comercialización fueron aún más importantes y las autoridades gubernamentales determinaron que el nuevo organismo, a su vez se coordinara con la Dirección de Fomento Industrial del Estado, otra de las acciones fue la de “promover el primer programa oficial de representación de 47 empresas del sector de prendas de vestir en la Feria Comercial de San Antonio Texas.”<sup>18</sup>

Al finalizar esta década, el apoyo a la industria del vestido, estaba dentro del marco estatal. La industrialización adquirió un carácter institucional, a través de la Dirección de Fomento Industrial del Estado, se promovieron las condiciones elementales para completar la primera etapa de la industrialización en el estado, primero “se amplió su cobertura hacia las áreas rurales, para generar 1300 empleos, apoyada en otras instituciones como la Secretaría de Industria y Comercio, Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA), el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, la Cámara de la Industria de la Transformación y las cámaras empresariales,” el trabajo en conjunto de estos grupos y organismos, “fincaron las bases sólidas para el desarrollo económico.”<sup>19</sup> La industrialización y la comercialización, fueron avaladas por los empresarios progresistas que se habían venido formando a lo largo de los años y que en “este momento ya exportaban hacia San Antonio Texas, Cuba y Canadá.”<sup>20</sup>

Después que se construyó la primera fase de Cd. Industrial, el sector del vestido era el que daba dinamismo a la economía en la industria, su capacidad para generar empleo captó los excedentes de la mano de obra del sector agropecuario, que

---

<sup>17</sup> Gobierno del Estado de Aguascalientes, Compendio de información de presa, diciembre de 1985.

<sup>18</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Segundo Informe de Gobierno, Evaluación de un Esfuerzo, Primeros pasos hacia el Comercio Exterior, Aguascalientes, 1981, Pág. 48.

<sup>19</sup> Gobierno del Estado de Aguascalientes, Desarrollo Económico, Política económica, Aguascalientes, 1980.

<sup>20</sup> Gobierno del Estado de Aguascalientes, Desarrollo Económico, Empresarios Progresistas, Aguascalientes, Ags., 1976-1977 Pág. Sin Número.

“con el proceso de industrialización emigraban hacia la ciudad y se incorporaban a las actividades industriales, comerciales y de servicios.”<sup>21</sup>

Así, las principales empresas de la industria del vestido y de otras ramas que empezaban a exportar, fueron fruto de la iniciativa empresarial estatal, que invirtió y trabajó en ellas; las empresas foráneas que llegaban, se adaptaban a las políticas, los criterios de producción e inversión vigentes, en donde “las utilidades se transformaban en proyectos de Aguascalientes hacia el exterior.”<sup>22</sup>

Para consolidar el desarrollo industrial, en el interior del estado, los grupos empresariales y de gobierno siguieron dos criterios que fueron fundamentales en la política de promoción industrial en el futuro: “alentar la ubicación de empresas en el medio rural, de tal manera que se constituyeran como pequeños polos de desarrollo y disminuyeran la emigración del campo hacia la ciudad, el otro, a través de la Cd. Industrial se empezó a dotar a las empresas locales o foráneas de una infraestructura que les permitió crecer en armonía con el crecimiento urbano.”<sup>23</sup>

Las PyMES de las ramas textiles y de la confección habían adquirido tecnología de punta y tenían la capacidad de generar empleos, esto las ubicaba como las más dinámicas en su ramo, porque sus procesos de integración y modernización garantizaban el desarrollo en el futuro, por su tradición en el estado y la región, y la forma en que se ajustaban a la disponibilidad de recursos, “su demanda de insumos se podía satisfacer con las pocas existencias que se traían de fuera de la región.”<sup>24</sup>

Este tipo de empresa foránea “se adaptó a las circunstancias y requerimientos de ocupación, y originó una nueva forma de organizarse para comercializar sus productos, y los empresarios se unieron para adquirir en mejores términos insumos y tecnología para innovar sus diseños.”<sup>25</sup>

En el tiempo que esto ocurrió en el estado, la estrategia de desarrollo nacional, propuso que Aguascalientes se convirtiera en un estado orientado hacia la industria metal-mecánica ligera, que subprocesara la producción metalúrgica de otras

---

<sup>21</sup> Juana Rodríguez, *op, cit.*

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, *op, cit.*, Pág.s. 26-31

<sup>24</sup> Juana Rodríguez, *op, cit.*

<sup>25</sup> Gobierno del Estado, Desarrollo Económico, Empresarios Progresistas. *op, cit.*, Sn Núm.

áreas del país, pues la industria tenía condiciones para lograr estos procesos, la experiencia adquirida en los talleres de Ferrocarriles Nacionales de México (FNM) había constituido un centro de enseñanza empírica que capacitó a los trabajadores en la industria metal-mecánica, otros llegaron a convertirse en creadores de nuevas empresas del ramo con proyección nacional e internacional.

La Dirección de Fomento Industrial del Gobierno del Estado, mantuvo un estrecho contacto con industriales e inversionistas para apoyarlos en sus promociones, en coordinación con la Secretaría de Patrimonio, Fomento Industrial, y el Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos, autorizaron proyectos industriales viables para realizarse en la entidad y, así mismo, “se dedicó a atraer más empresas foráneas que buscaran su relocalización, estas deberían cumplir dos criterios: consumo mínimo de agua y cero contaminación.”<sup>26</sup>

Para reubicarse en Ciudad Industrial, 50 nuevas empresas adquirieron terrenos para la construcción de sus naves industriales, las ventas de terrenos en Ciudad Industrial.

...en el año 1977 superaron el 350 por ciento de la meta programada para ese año, el gobierno del estado, inició la construcción de una subestación eléctrica en la parte sur de Ciudad Industrial con una inversión de 20 millones de pesos; asimismo, construyó un ramal de ferrocarril con una longitud de 1000 metros a un costo de 3 millones 500 mil pesos, y adquirió 300 líneas telefónicas para dotar de servicios públicos y urbanizar de manera continua la Ciudad Industrial, sólo en esto último se canalizaron 18 millones que permitirían incrementar la oferta de lotes. En ese año había 15 empresas y 13 más estaban en construcción, generaban 1400 empleos.<sup>27</sup>

La promoción de la instalación de empresas en este complejo se hizo con el propósito de aprovechar racionalmente los servicios públicos existentes, que de instalarse en forma dispersa agudizarían problemas futuros como: disponibilidad de servicios urbanos, transporte y comunicaciones, trastornos en las zonas

---

<sup>26</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, *op. cit.*, Pág. 26.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, Pág.s., 39-41.

habitacionales. “Empresas como Bordados Maty<sup>28</sup> promovieron su crecimiento fuera de la ciudad a través del programa del Fideicomiso Nacional de Parques y Ciudades Industriales, cuyo objetivo fue que la industria del vestido y textil se encaminara hacia la consolidación dentro y fuera de la ciudad, era el momento adecuado para que las empresas que habían crecido en el centro de la ciudad, se reubicaran en la primera zona industrial del estado, este apoyo contó con la inversión suficiente para modernizar su maquinaria y equipo.”<sup>29</sup>

Ciudad Industrial fue un proyecto que fue planeado para concretarse en 19 años, pero tuvo un crecimiento superior de 350 por ciento, esta situación obligó al gobierno del estado a realizar estudios para la construcción de una nueva ciudad industrial y de servicios para las numerosas empresas que buscaban Aguascalientes para abrir su planta, en la nueva ciudad industrial, también se buscó la construcción ordenada, y la anulación de las posibilidades de especulación con los terrenos.

“En el año 1979 se encontraban funcionando 22 empresas y 18 más en construcción, el total de ventas generó 7500 empleos con una inversión programada de 986 millones de pesos y una superficie industrial de 694 mil 436 metros cuadrados.”<sup>30</sup> En ese mismo año se habían realizado ventas significativas.

...se habían efectuado 33 ventas de lotes con una superficie de 378 mil 138 metros cuadrados, con un importe aproximado de 47 millones de pesos, incrementando la meta al 100 por ciento. Asimismo, se autorizó una inversión de 43 millones 500 mil pesos canalizados principalmente a la urbanización, situación que permitiría en el futuro ofrecer los terrenos ya urbanizados, ampliando de esta manera las perspectivas de instalación de empresas.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> “Bordados Maty”, fue la primera empresa de Aguascalientes que empezó a consolidarse en el mercado nacional e internacional, dió a conocer el producto a través de publicidad, considerada empresa modelo de Aguascalientes, su dueña y administradora fue una de las principales mujeres empresarias en el estado.

<sup>29</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, *op. cit.*, Pág. 49.

<sup>30</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Cuarto Informe de Gobierno, Evaluación de un Esfuerzo, Planeación de la industrialización, Aguascalientes, Ags 1981, Pág. 37.

<sup>31</sup> Delegación Estatal de la Secretaría de Programación y Presupuesto, Informe anual, Aguascalientes, Ags, septiembre de 1979. La inversión pública autorizada en 1979. El Agropecuario 329.0 representaba 33.08%, el industrial 48.9, representaba 4.92% del total 994.5 (100%).

Esta dinámica industrial permitió que el gobierno implantara el primer Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, además gestionó la apertura de Nacional Financiera (NAFINSA), continuó su política de desarrollo industrial, a través de acciones de promoción y orientación en torno a las diferentes ramas industriales; por su parte, “el Gobierno Federal implantó el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, en el se clasificó al estado de Aguascalientes como zona prioritaria 1-B en la estructura del Plan Estatal de Desarrollo Industrial, esto constituyó un reto para utilizar adecuadamente los recursos que requerían empresarios y obreros para aumentar la productividad y reinvertir sus utilidades.”<sup>32</sup>

Con el apoyo de las cámaras empresariales “se preparó a los estudiantes con capacitación técnica para dominar procesos productivos que no conocían, esto representó un reto a la imaginación, a la voluntad y a la eficiencia, pero en el corto tiempo se logró el reconocimiento de la actividad fabril.”<sup>33</sup>

A través de la Dirección de Industrias Medianas y Pequeñas de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, se implantó un programa de apoyo a estudiantes. “Este programa promovió viajes de estudio en combinación con los grupos industriales hacia Estados Unidos, (EEUU) el objetivo era conocer la forma en que operaba la industria, la cultura empresarial, los avances técnicos y tecnológicos.”<sup>34</sup>

El hecho de que la ciudad capital concentrara un número mayor de empresas, podía dar origen a problemas futuros, por esta razón inicio un proyecto de planeación industrial donde las empresas se desarrollaran de manera armónica:

...el 85 por ciento de la planta industrial llevó al Gobierno Federal y Estatal a coordinar esfuerzos para evitar problemas futuros, se determinaron zonas específicas para el crecimiento industrial ordenado y visionario, contemplado en los futuros planes de desarrollo urbano e industrial [...] El sector industrial estatal tenía características positivas que permitían abrigar confianza en el futuro, los

---

<sup>32</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Cuarto Informe de Gobierno, Evaluación de un Esfuerzo, Planeación de la industrialización, *op, cit*, Pág. 40.

<sup>33</sup> Delegación Estatal de la Secretaría de Programación y Presupuesto, *op, cit*.

<sup>34</sup> *Ibid.*



pequeños talleres de la confección estaban en crecimiento.<sup>35</sup>

Las pequeñas y medianas empresas se consolidaban a pesar de los problemas de descapitalización que se padecía a nivel nacional, a las carencias de técnicas y alzas incontrolables de precios, tanto de materias primas como de bienes de capital, pero esto no impedía el desarrollo de la industria del vestido.

### **3.2.2 La expansión de la industria del vestido y la incorporación de empresas foráneas en el estado, en la década de los 80**

La industria del vestido estatal se colocó como una de las más modernas del país, su expansión le permitió ocupar el tercer lugar a nivel nacional; fue la fuente más importante de empleo y continuó su constante superación; su crecimiento y modernización le permitieron ingresar en los mercados nacionales, su organización y la unión de los industriales del vestido a través del Grupo Vestir.<sup>36</sup> Esta acción fue una muestra del logro que se puede tener cuando: “la cultura empresarial permite trabajar en forma conjunta, al integrar todos los organismos representativos de las ramas industriales, y donde se tuvo una identificación plena de la política industrial junto con las inmejorables relaciones obrero-patronales permitieron alcanzar el pleno desarrollo industrial.”<sup>37</sup>

En esta etapa de industrialización se incorporaron los incipientes polos de desarrollo que se estaban formando en los municipios a través de la política de

---

<sup>35</sup> Dirección del Registro Público de la Propiedad. El crecimiento de las operaciones se presentaban al observar el comportamiento de las inscripciones de nuevas sociedades mercantiles de diversos tipos con un capital y aumento íntegramente pagadas desde el año 1974-1979 fueron de 22 operaciones con ingreso de 88,282.00 hasta 337 operaciones con ingreso de 1'739.091.95. También la inscripción de contratos de créditos refaccionario, habilitación o avío, celebrado con la banca privada, así como la inscripción de contratos de créditos celebrados en la banca oficial desde 1974-1979 fueron de 7 operaciones con ingreso de 4.600.00 de pesos y 886 operaciones con 1'873,252.57.

<sup>36</sup> El Grupo Vestir. Fue la primera forma de asociación entre empresarios de la industria del vestido, fue la primera iniciativa local, empresarios-fabricantes (activos y retirados) de la industria del vestido, busca promover la formación de encadenamientos que conecten a los vendedores y a los fabricantes para llevar el producto hasta el consumidor final. Es considerada la primera forma de distrito empresarial, posteriormente fue la base para la creación de los clusters que se formaron en el futuro.

<sup>37</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Cuarto Informe de Gobierno, Evaluación de un Esfuerzo, Planeación de la industrialización, *op, cit*, Pág. 40.

descentralización que llevaba a cabo el gobierno con el apoyo de los empresarios locales; en esta etapa se implantó el programa piloto de industrialización en el sector rural; “se firmó un convenio para la construcción de las dos primeras maquiladoras, una de muebles finos en el municipio de Asientos, y la otra de guantes para la industria en el municipio de Cosío, en estas factorías se invirtieron 18 millones de pesos que generaron 130 nuevos empleos.”<sup>38</sup>

En el año 1983, la dinámica de crecimiento en el estado se reflejó con “la instalación de 190 nuevas empresas en operación o en proceso de construcción, generaban ingresos por 98 mil 56 millones de pesos, y dieron empleo a 17 mil 603 personas, posteriormente las mismas empresas dieron ocupación permanente a 16 mil 596 trabajadores.”<sup>39</sup> Con estas acciones se observó la transformación del aparato productivo por sectores, “en 1980 la Población Económicamente Activa (PEA) era de 17.9 por ciento, en el sector agropecuario y 21.7 por ciento en el industrial, y ya en el año 1983, era 16.4 por ciento en el sector agropecuario y en el sector industrial fue de 37.5 por ciento de la PEA.”<sup>40</sup>

En este nuevo escenario, la política industrial que se aplicó fue para “*garantizar trabajo permanente y bien remunerado*”, así lo dio a conocer el Gobernador del Estado, a finales del año 1983, a pesar de la crisis económica nacional, en Aguascalientes se mantenía una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 6.8 por ciento anual. “En sólo cuatro años, el sector industrial proporcionó una participación en el empleo del 40 por ciento contra el 21 por ciento que se estimaba en 1980.”<sup>41</sup>

En el año 1984, iniciaron operaciones otras empresas, entre las que sobresalieron por su importancia: “Nipomex, Concretos Guadalajara, GUTSA, Refrigeración *Block Lift*, Spimex, *Texas Instrument*, *Donaldson*, Micropore de México e Industrias Xerográficas, en este periodo se habían establecido en

---

<sup>38</sup> *Ibid.* Cosío y Asientos son dos municipios de Aguascalientes que han presentado menos crecimiento y desarrollo que el resto del estado, por eso las políticas estatales buscan incorporarlo hacia los polos de desarrollo.

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> Consejo Estatal de Población (CONEPO), Estudio sobre la población Económicamente Activa, Año 1995.

<sup>41</sup> *Ibid*

Aguascalientes 221 empresas con una inversión aproximada de 156 mil millones de pesos generando 21 mil 175 empleos permanentes.”<sup>42</sup>

Este proceso de desarrollo industrial continuo, hizo posible que otras empresas iniciaran actividades importantes, entre ellas destacan: “Alimentarias del Centro, Apasa, Adefer de México, Acumuladores insuperables, Biras Eye, Herco S.A, Central envasadora y Herramental de Corte, con inversión de más de 8,700 millones de pesos que dieron empleo a 2 mil 165 obreros; también se lograron coinversiones con los EE.UU, Japón, España, Uruguay y Argentina para la instalación de nuevas empresas.”<sup>43</sup>

En este período, Aguascalientes logró un auge económico notable, pero “se convirtió en el destino confiable para los inversionistas, su dinámica de crecimiento tuvo como sustento el clima de tranquilidad social, por la inexistencia de huelgas o paros técnicos en las empresas”<sup>44</sup> se reflejó en la captación bancaria local, “en agosto de 1983 a agosto de 1984 logró realizar operaciones bancarias del orden de los 22 mil millones de pesos, hasta alcanzar una cifra de 46 mil millones de pesos y propició una apertura de 6 nuevas sucursales de sociedades nacionales de crédito.”<sup>45</sup>

A través del Fondo de Garantía de Fomento a las PyMES (FOGAIN) se apoyó a las empresas locales a las que sólo “en el año 1983 les prestó 60 millones de pesos y en el año 1984, esta ascendió a 1600 millones de pesos”<sup>46</sup> Aguascalientes en esta etapa había entrado de lleno a los mercados de exportación.

A las grandes industrias como Nissan, Xerox, Morestana, J.M Romo, Ryltex, Legumbres Refrigeradas, se sumó Jobar y la tradicional industria del vestido que continuaban modernizándose y ganando nuevos mercados; en este sentido es conveniente mencionar el apoyo permanente que se dio al sector de la confección y textil, el gobierno adquirió y puso a su disposición un local comercial en la ciudad de México para la exhibición y promoción de prendas.

---

<sup>42</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Quinto Informe de Gobierno. Aguascalientes entra a los mercados de exportación,, Aguascalientes, Ags. 1984.

<sup>43</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, *op cit*, Pág.s 52-57

<sup>44</sup> José Gomez Marmolejo, *op. cit.*

<sup>45</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, *op cit* , Pág. 58

<sup>46</sup> *Ibid*

Con la llegada de las numerosas empresas a la entidad, la mano calificada representó un reto, el gobierno edificó el primer Centro CONALEP apoyado por empresarios y formar la primera generación de técnicos que se incorporaron de inmediato a la planta productiva en un 44 por ciento, este grupo de técnicos obtuvo empleo antes de terminar sus estudios.

En este período Ciudad Industrial llegó a su máxima capacidad, por lo que hubo la necesidad de abrir el nuevo parque industrial que ya se había planeado; el desarrollo acelerado de todas las actividades productivas permitió ingresos al estado “en el año de 1984 de 10 mil 500 millones de pesos, cifra que representó un incremento del 840 por ciento más que en el año 1980.”<sup>47</sup>

En el año 1986 el aparato productivo en Aguascalientes era dinámico y sus acciones permeaban “tenía 400 empresas en la confección y 101 en la textil del total de 14,213 empresas que operaban en el estado, la confección exportaba 1,759 millones de pesos y 10,650 millones de pesos las textiles.”<sup>48</sup> En este año, el 85 por ciento de las empresas eran propiedad de los empresarios de Aguascalientes, “el 15 por ciento de las inversiones correspondía a los consorcios extranjeros, los que se apegaron a la legislación nacional de coinversiones con capital local.”<sup>49</sup>

Las inversiones en obras de construcción de naves industriales permitieron la operación de otras empresas.

...18 nuevas empresas: Estroplásticos del Centro, Proave, Perffisa de Aguascalientes, Impulsora Industrial de Lácteos, Bordados Paquito, Enfrut, Estambres Franco del Centro, Bordados Rocío, Hilados y Tejidos la Victoria, Cerámicas la Cruz, Anonizados del Centro, Tartratos Mexicana, Fomasa, Llancaster, Ampliación de la Vitalizadota Orozco, Sandalias del Centro, Alfombras y Tapetes; estas sumaron una inversión global de más de mil millones de pesos y fueron fuente de trabajo de 1200 personas.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Secretaría e Fomento Industrial y Comercio, Informe anual para elaborar el informe de Gobierno, publicado en el mes de agosto del año 1986.

<sup>49</sup> *Ibid.*

<sup>50</sup> Rodolfo Landeros Gallegos, Sexto Informe de Gobierno. Aguascalientes, Ags. 1986.

En este periodo de crecimiento, empezaron a funcionar las empresas que habían terminado su construcción y estaban generando empleo con inversiones equilibradas entre el medio rural y la ciudad:

Ajial de México con una inversión de 400 millones de pesos; el complejo industrial San Marcos con 3000 millones que generó 500 empleos en el medio rural; en Jesús María, la planta de estampados y ensamble de motores de Nissan Mexicana, con inversión de 23 mil millones de pesos en su primera etapa, (generaba ocupación a 700 personas y exportaba el 70 por ciento de su producción) Industrias Xerográficas, con una inversión de 22 mil millones de pesos en su primera etapa, (generó ocupación de 2 mil 200 empleos en la etapa de construcción y dio empleo a 450 personas en la primera etapa de sus actividades).<sup>51</sup>

Entre los años 1989 y 1993 la tendencia de crecimiento continuaba, el número de establecimientos con inversión extranjera era fuente permanente de empleos, “en el año 1989, había 32 establecimientos que generaban 6,789 empleados; en el año 1990, 37 establecimientos, que generaban 8,332 empleos; en el año 1990, había aumentado a 43 establecimientos, generaban 9,004 empleos, en 1993, 47 establecimientos, generaban 11, 318 empleos, permitieron conservar una tendencia de de crecimiento entre 0.6 y 0.7.”<sup>52</sup>

Por su parte, la industria textil y del vestido abrió nuevos mercados en la zona fronteriza, este acontecimiento permitió mantener los 44 mil empleos en la rama, buscó abrir en Tijuana un centro comercial, sólo para la industria de la confección, apoyada por el Gobierno Federal, se autorizó para esta industria 100 millones de pesos para iniciar la construcción de la segunda etapa de Plaza Vestir donde 60 fabricantes ya exponían sus productos.

La multiplicidad de empresas y el nuevo enfoque de las actividades económicas por ramas productivas, determinó que “el Gobierno del Estado

---

<sup>51</sup> *Ibid*

<sup>52</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Inversión Extranjera y Empleo en México, Aguascalientes, marzo 1994.

implantara un programa de Desarrollo y Fomento Industrial, cuyo objetivo era el de distribuir racionalmente las actividades económicas y la población entre el campo y la ciudad, se promovieron polos de desarrollo en el medio rural y en las principales cabeceras municipales”<sup>53</sup> asimismo impulsó la construcción del corredor industrial, Aguascalientes- Rincón de Romos, “con una extensión de 38 kilómetros, este fue un elemento fundamental para el ordenamiento del territorio y el aprovechamiento de la infraestructura existente, porque permitió la instalación de las nuevas empresas en operación (146 empresas en operación, con una inversión de 429,833 millones de pesos, las cuales generaron 15,823 empleos permanentes).”<sup>54</sup> El programa permitió además ordenar y seleccionar las empresas de acuerdo a las disponibilidades de agua y de recursos humanos que requerían.

Para el año 1987, ya se había consolidado el proceso de industrialización y se inició la fase más importante de crecimiento económico que era la generación de empleos permanentes, Ciudad Industrial operaba con 140 empresas, otras 22 estaban en construcción y 64 empresas estaban en construcción programada, con esto se saturaba su capacidad; y fue necesario ordenar el crecimiento industrial y el urbano.

Se construyó el parque industrial del Valle de Aguascalientes, el segundo en el estado, ubicado en el corredor Aguascalientes-Rincón de Romos y aisló las actividades industriales con la ciudad, evitó el conflicto entre el desarrollo industrial y el urbano. En el Parque Industrial del Valle de Aguascalientes (PIVA) ya se planeaba el futuro para el establecimiento de 90 nuevas empresas:

El gobierno estatal, inició las primeras obras de urbanización y de servicios, con una inversión inicial que alcanzaba una suma de 2,072 MdP en su primera y segunda etapa.<sup>55</sup> En principio se invirtió sólo en la compra de terrenos y naves industriales con una suma de 10,500 MdP, generó 887 empleos en su primera etapa y se vendieron 136,000 m<sup>2</sup>.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, Programa de Desarrollo y Fomento Industrial, Aguascalientes, noviembre 1986.

<sup>54</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Anexo Estadístico, Aguascalientes, octubre, 1987.

<sup>55</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Primer informe de Gobierno Consolidar para Alcanzar, Aguascalientes, Ags. Octubre de 1987 pp.-49-52.

<sup>56</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Anexo Gráfico, pp. 49-150.

Por decreto presidencial se declararon a los municipios de Aguascalientes, Jesús María, Pabellón de Arteaga y Rincón de Romos, como integrantes de la zona I (de alta prioridad nacional) y posteriormente a los municipios de: Calvillo, Cosío y Asientos como áreas prioritarias para el desarrollo industrial dentro de la zona II (de prioridades estatales dentro del marco del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988). Con estas acciones, el 82 por ciento del territorio estatal ya era considerado como una zona prioritaria industrial.

Se promovió la instalación de agroindustrias, para que los campesinos contaran con empleos permanentes y disminuyeran la subocupación además de agregar valor a sus productos, con el establecimiento de industrias rurales se llevaron al campo fuentes de trabajo permanente para arraigar a los hombres y mujeres en sus lugares de origen.

El esfuerzo de industrialización en el estado, se hizo para apoyar a la pequeña y mediana empresa, pero fue necesario incorporar a la gran empresa; hasta este momento, la política de industrialización, no había sido resultado del azar, ni de improvisación, sino que representaba el esfuerzo de todos los sectores la entidad y el apoyo institucional. Los sectores empresariales y organismos institucionales habían invertido una suma considerable de millones para fomentar el desarrollo industrial.

Por su parte, el sector empresarial junto con el gobierno del estado, había invertido 1000 millones de pesos para promover la industria de punta para impulsar la renovación tecnológica, para lograrlo, iniciaron la construcción de 2 parques industriales más; uno al poniente de la ciudad que albergaría empresas de la confección llamado “El Vergel”, y el otro, ubicado al sur de la ciudad para empresas de la rama electrónica de alta tecnología ALTEC, este último con 318 mil metros cuadrados.<sup>57</sup>

En el proceso de industrialización, el gobierno del estado tuvo como prioridad apoyar a las empresas micro, pequeñas y medianas, a través de instituciones federales y organismos estatales de reciente creación para que se diera asistencia

---

<sup>57</sup> *Ibid.*

técnica al numeroso grupo de empresas, “a través de FOGAIN y NAFINSA se apoyaron crediticiamente a 71 empresas de menor tamaño.”<sup>58</sup>

Al iniciar el programa, “se destinaron 3,645 millones de pesos, el objetivo era crear 319 empleos y mantener 2,544 plazas, según datos registrados en el Anexo Gráfico en el año 1987.”<sup>59</sup> Es importante hacer énfasis que en este período, la asistencia técnica hacia las empresas, a través de los diferentes programas de vínculos educativos y empresariales se convirtió en parte de la cultura empresarial al enseñar a los empresarios “era importante mantener la información financiera y contable en orden y al día, para obtener recursos crediticios, esta práctica se volvió parte inherente de las empresas que sobrevivieron al proceso de globalización.”<sup>60</sup>

La estrategia económica para el desarrollo industrial se estableció en el Plan Estatal de Desarrollo y en el Plan Nacional de Desarrollo, se diseñó de tal forma, que la distribución geográfica de las empresas fuera racional y ordenada, para lograrlo, se indujo a las empresas a ubicarse en un área dividida por zonas, cada zona tenía un apoyo fiscal diferente según era el caso.

De esta manera, “los parques industriales se empezaron a poblar con empresas que buscaban quedar en cierta clasificación, como zona I de máxima prioridad nacional, incluía a los 9 municipios del estado.”<sup>61</sup> La zona II de máxima prioridad estatal incluía, Asientos, Cosío, Calvillo, y los Municipios considerados como resto del país era Tepezalá y San José de Gracia; esta clasificación permitió exonerar fiscalmente a las empresas según su localización física.

Por ejemplo, la categoría I, incluía para la zona I, la exención del 30 por ciento de los impuestos; en la zona II, el 10 por ciento de los impuestos, y la zona

---

<sup>58</sup> Las instituciones federales y organismos estatales que comenzaron a apoyar a las empresas con recursos financieros y asistencia técnica fueron: el Fondo de Garantía Industrial (GOFAIN), Fideicomiso de la Industria (FIDEIN), Fondo Nacional de Empresas de Investigación (FONEI), fondo de Garantía a la Productividad (FOGAPRN) y Nacional financiera (NAFINSA).

<sup>59</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Anexo Gráfico. *Op. cit.* Pág., 67-68

<sup>60</sup> Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Programa de Vinculación Empresarial, Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags, 1990.

<sup>61</sup> Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, Creación de dos municipios en el Estado. Aguascalientes, Ags, 1988-1989. En este período histórico, Aguascalientes contaba con 9 municipios, pero iniciaban estudios para la formación de dos municipios más que en 1992 se crearon, El Llano y San Francisco de los Romo.



denominada como resto del país, el 15 por ciento; la categoría II, para la Zona I, tenía exención de impuestos del 20 por ciento, para la zona II, el 15 por ciento y el 10 por ciento como el resto del país; la pequeña empresa en la zona I, tenía exención de impuestos del 30 por ciento; la zona II 30 por ciento, como el resto del país 20 por ciento; la microempresa, en la zona I, 40 por ciento, en la zona II, el 40 por ciento, como el resto del país, 30 por ciento (Cuadro 1).

Cuadro 1. Clasificación de zonas industriales con estímulos fiscales.			
<b>Categoría</b>	<b>Zona I ( por ciento)</b>	<b>Zona II ( por ciento)</b>	<b>Zona como el resto del país ( por ciento)</b>
1	30	10	15
2	20	15	10
Pequeña Empresa	30	30	20
Microempresa	40	40	30
Fuente: elaboración propia, con datos del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estatal.			

La ubicación geográfica de Aguascalientes, permitió que en menos de dos décadas se convirtiera en el principal polo industrial y comercial del centro del país, esta posición geográfica, se fortaleció por la eficiente comunicación con los mercados nacionales e internacionales, a través de una infraestructura carretera moderna que cubre todos los puntos comerciales, entre Guadalajara y Aguascalientes.

Tradicionalmente, Aguascalientes se ha dividido en 5 regiones productivas: el Valle de Aguascalientes, la región más concentrada, con un 93 por ciento de población asentada en esa área, lo que representa un potencial productivo, industrial, agrícola y agroindustrial, Valle de Huejúcar, Serrana el Llano y Minera con menor concentración económica, esta distribución marcó la actual distribución industrial (cuadro 2).

Cuadro 2. Potencial Productivo en el estado de Aguascalientes.			
Número de región	Nombre de la Región	Población asentada (%)	Potencial productivo
1	El Valle de Aguascalientes	93	Industria Agrícola Agro-industria
2	El Valle de Huejúcar	3	Agro-industria Frutícola
3	Serrana	0,5	Forestal turístico Agrícola
4	El Llano	2.5	Agrícola Agro-industria
5	Minera	1	Agrícola industrial y extractiva

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de COPLADE.

En el año 1988, la planeación en Aguascalientes se había convertido en un instrumento político y técnico que permitía coordinar la participación de los diferentes grupos sociales y permitía racionalizar los recursos y establecer prioridades de carácter social con eficiencia a través de un organismo que “se creó en 1988 llamado Comité Impulsor del Desarrollo Económico de Aguascalientes (COIDEA)”<sup>62</sup> cuyas principales actividades económicas “se clasificaban en varios rubros y comprendían varias acciones de manera simultánea.”<sup>63</sup>

A través del COIDEA, el sector secundario logró varios apoyos institucionales entre los que destacan: la descentralización de cuotas textiles de exportación, la suscripción del Convenio de Gobierno Estatal-Banco del Comercio Exterior (BANCOMEXT) que permitió la actualización de créditos y la participación de empresas a través del convenio México-Estados Unidos para fibras y prendas

<sup>62</sup> Gobierno del Estado, Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes, Acuerdo número 2, 15 de marzo de 1987. El COIDEA-Comité Impulsor del Desarrollo Económico de Aguascalientes, fue integrado en el mes de Febrero de 1987, fue creado para coordinar, los esfuerzos de los grupos políticos en el estado, cuyo propósito era modernizar la planta productiva, fomentar el empleo y la exportación.

<sup>63</sup> Las acciones se clasificaban en: reuniones de trabajo, creación de empresas comercializadoras, forma de convenios, boletín informativo, centro de información, estudios y documentos, cursos y seminarios, ferias y exposiciones; de éstas las que más destacaron fueron las dirigidas a la capacitación para apoyos financieros, el sistema adicional, técnicas y normas del comercio internacional, que coordinaba la presencia de grupos empresariales en el país y la presencia de empresas a ferias nacionales e internacionales, además buscaba consolidar la integración de tres comercializadoras; en el sector de metal-mecánica, agropecuaria y del vestido (EXPO-INN, EXPORT-AGRO Y EXPOR-VEST).

textiles, la apertura de la Aduana Interior en el estado, la instalación de empresas de servicio nacional de información sobre mercados, el establecimiento de las relaciones y la comunicación directa con 27 consejerías comerciales de México con el exterior, la promoción de enlaces comerciales entre compradores extranjeros y productores estatales, la formalización del fideicomiso que se llamó Fondo de Fomento para las Exportaciones del estado de Aguascalientes. (FIGAEX) “se inicio la relación comercial con las embajadas de EEUU, Polonia, Perú y Canadá a través de este, se logró exportaciones positivas en el estado, en un sólo año 1987-1988 de los tres sectores”<sup>64</sup> y las importaciones estatales disminuyeron en un 82 por ciento en relación al año anterior, esto indicó que “la recuperación industrial iba arrojando resultados exitosos.”<sup>65</sup>

En el año 1988, “se establecieron y ampliaron instalaciones en 18 empresas y esto generó 2 mil 364 empleos”<sup>66</sup> se buscó que las empresas de menor tamaño se incorporaran en condiciones eficientes a la actividad económica, para lograrlo, se utilizó instrumentos financieros como alternativa de apoyo a las empresas y al sector industrial, para lograrlo, se implantaron los siguientes instrumentos:

... el Fideicomiso de Fondo de Fomento industrial en el estado de Aguascalientes (FOMAG) que aportaba capital de riesgo a las PyMES; el Comité Regional al Crédito y Fomento Industrial de Aguascalientes que orientó a la autorización de préstamos de descuentos, el Comité Ejecutivo de Crédito, Promoción y Fomento Industrial que se encargó de simplificar los trámites para el otorgamiento de créditos en plaza, además del (FIGAEX) [...] brindaba garantías

---

<sup>64</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Quinto Anexo estadístico, Rincón de Romos Aguascalientes, oct. 22 de 1988, p. 107. En Octubre de 1987 a septiembre de 1988 se logran exportaciones por 364 mil millones de pesos equivalentes a 158 millones de dólares distribuidos de la siguiente manera: El sector agropecuario 51 mil millones de pesos; la industria textil y del vestido 42 mil 341 millones; la industria automotriz y metalmecánica 269 mil 945 millones de pesos.

<sup>65</sup> *Ibid*

<sup>66</sup> Secretaría de Planeación del Estado, Informe semestral, Aguascalientes, Ags., 1989. Las empresas establecidas en 1988 : Distribuidora estratégica Lavaquik, Pietro Paolo Dessana, Pasteurizadora la Hacienda , Bordados Vianney, Texas Instruments de México, Group Chinoín, Señor Juan Díaz Macías, Promotora Industrial de Jesús María Tejidos GARCAMP, Lácteos Industrializados Aceros Industrializados de Aguascalientes Spime, Productos de Maíz, Manufacturas Xoco, Morestana, Legumbres congelados.

a financiamientos solicitados para exportaciones a la banca del segundo piso, además del establecimiento de la ventanilla única para reducir gestiones y auxiliar a empresas que deseaban ingresar al padrón de microempresas y beneficiarse de la ley Federal para el fomento para la micro empresa.<sup>67</sup>

Los esfuerzos de apertura comercial hacia el exterior determinaron que 8 empresas en este año obtuvieran su registro en el Programa de Empresas, de alta exportación ALTEX, el que fue diseñado por la Secretaría de Comercio y Fomento industrial. En el año 1989 el gobierno federal y estatal por primera vez aplicó el Programa de Becas para capacitar mano de obra desempleada, en ese año, se creó el Servicio Estatal de Empleo, para atender la solicitud de 2,558 trabajadores que buscaban mejores oportunidades de ocupación.

### **3.2.3. La distribución geográfica de las empresas en la década de los 90**

En 1990 la actividad económica importante fue la fabricación de automóviles de exportación, con la empresa Nissan Mexicana que había hecho una inversión global de mil millones de dólares y dio ocupación a 4000 personas, lo positivo de atraer empresas en el estado generó derrama económica importante, pero no se reinvertió en la industria local, siguiendo el ejemplo “otras empresas aprovecharon la infraestructura industrial existente en el estado e hicieron lo mismo; ese año siguieron estableciéndose otras empresas más: Ómnibus, Integrales, Xerox, Agroindustria Quesada, Larotex, Maba, Texas Instrument, Sanohi Kanto, Seiki, Tachis, Nisshu, Iwaly Dupont.”<sup>68</sup>

Los empresarios locales afirman que en “este año la mayoría de las acciones que realizaba el gobierno, iban encaminadas a apoyar a la Gran Empresa con el fin de integrar a las empresas de menor tamaño y conciliar las metas nacionales y estatales de la industrialización”. Se esperaba que la gran empresa fuera el motor del desarrollo y sólo se buscaba ordenar el mismo a través de los organismos que surgían para esto.

---

<sup>67</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Quinto Informe. Consolidamos y Avanzamos, Rincón de Romos Aguascalientes, oct. 22 1988, pp. 25-62.

<sup>68</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Tercer Informe de Gobierno, Jesús María, Aguascalientes, 15 de noviembre de 1989 pp. 25-151.

A través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, estableció el Programa de Coordinación Industrial y comercial de abasto en el estado para promover la formación del Consejo Estatal de Fomento Industrial, organismo constituido por los sectores público y privado [...] con el apoyo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se puso en marcha el Programa de Cooperación Técnica Internacional para fomentar a la PyMES, cuyo objetivo en su primera fase inició con la capacitación de técnicos en el extranjero, y la elaboración de estudios en las empresas locales para incentivar la productividad en las empresas PyMES [...] a través de estas acciones, se buscó que el empresario local empezara a adquirir conocimiento sobre los mercados nacionales e internacionales, como opción para crecer el futuro.<sup>69</sup>

Sin embargo, una década después, las PyMES de origen estatal en su gran mayoría, no se había incorporado al proceso industrial y de apertura comercial, a pesar de que representaban la parte medular de la actividad económica.

En el año 1990, la micro y pequeña empresa en el estado representaba el 97 por ciento de las empresas y daba ocupación al 40 por ciento del personal empleado; por esta razón para el gobierno estatal era prioritario brindarle asesoría técnica y financiera, con tasas preferenciales y plazos suficientes, creó organismos como FOGAPRO y PROMICO para apoyarlas, esto permitió que las empresas generaran 149 empleos y conservar 103, el costo para generar un nuevo empleo fue menor a los 7 millones de pesos<sup>70</sup>.

El esfuerzo que se hizo, no tuvo eco en la mayoría de las empresas PyMES que no sabían como incorporarse a las redes de producción primero y después no fueron capaces de prever los cambios futuros en la estructura productiva que se vislumbraba.

---

<sup>69</sup> Los grupos empresariales en Aguascalientes se interesaba en el mercado mundial y con sus esfuerzos, lograron la primera instalación de lo que en el futuro sería el Banco de Comercio Exterior ( Bancomex) en ese año, el objetivo primordial era fomentar las exportaciones.

<sup>70</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Tercer Anexo estadístico, Jesús María, Aguascalientes, 15 de noviembre de 1989. Pp. 25-151.

Al evaluar los resultados en esta década (1980-1990), Aguascalientes presentó una transformación extraordinaria; “pasó a tener una población de 519, 439 habitantes en el año 1980 a 719,650 habitantes en 1990”<sup>71</sup>, según datos del Consejo Estatal de Población, el resultado indicaban que seguía su proceso de expansión de manera acelerada “con una tasa de crecimiento promedio de 2.978<sup>72</sup>”; este dato es muy alto si se considera que el estado tiene una superficie de 5,589 km<sup>2</sup> y una densidad de 129 hab/Km<sup>2</sup>.

El crecimiento del estado ya presentaba un desequilibrio preocupante durante la última fase del desarrollo industrial. “La población Económicamente Activa (PEA) en el año 1980 fue de 159,943 personas y el sector secundario tuvo 21.823 por ciento, una década después en el año 1990, la PEA había aumentado a 224, 1530 personas el sector secundario representó 43.50 por ciento”<sup>73</sup> aunque todavía no se vislumbraban los problemas de desempleo ya los indicadores mostraban “una tasa de desocupación que se mantuvo en 0.67 por ciento en el año 1980 y 0.68 por ciento en el año 1990.”<sup>74</sup>

Esto indicaba que se había generado el cambio total, del sector primario al sector secundario, había quedado atrás el Aguascalientes rural y surgían pujante los sectores secundario y terciario, como única opción de crecimiento, sin un campo que le generara riqueza y con una infraestructura industrial de primera clase, con la inversión extranjera que permitió que las grandes empresas se establecieran con altos beneficios, pero su fruto no se reintegró en los sectores del estado.

En esta década todavía “el producto estatal había crecido a un promedio de 4 por ciento, mientras que a nivel nacional fue de 1.3 por ciento”<sup>75</sup> la vocación industrial, comercial y de servicio en Aguascalientes, empezaba a orientarse totalmente hacia el comercio exterior, y el crecimiento y desarrollo parecía que si se

---

<sup>71</sup> Consejo Estatal de Población del Estado de Aguascalientes (CONEPO), Estudio Sociodemográfico de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags, 1990.

<sup>72</sup> Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, Informe elaborado con datos del X y XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Aguascalientes, 1990.

<sup>73</sup> Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Resultados de los censos económicos 1986 1989, Aguascalientes, Ags, 1990.

<sup>74</sup> *Ibid.*

<sup>75</sup> Otto Granados Roldán, Primer Informe de Gobierno. Avanzamos en el progreso y bienestar compartido, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1993, pp. 4-63.

estaban reflejando en la población, según lo indicaban los indicadores de calidad de vida eran más altos que a nivel nacional.<sup>76</sup> Aunado a estos hechos “el estado presentaba un crecimiento demográfico natural y otro producido por la migración.”<sup>77</sup> Los resultados empezaban a percibirse en los sectores más desprotegidos, las empresas locales empezaron a tener problemas y el cierre masivo inició con las más pequeñas. El proceso de industrialización que se había gestado no logró concretarse, pues sufrió un colapso cuando las empresas se integraron a la economía mundial, porque no lograron vincularse a las grandes empresas para crear encadenamientos y consolidarse en la industria.

### **3.2.3.1 El crecimiento industrial a través del mercado externo**

Al iniciar la década, en el año 1991, finalizó la estrategia de industrialización en el estado, se desarrollaban tres ramas económicas importantes que representaban los pilares de desarrollo en el estado: las ramas textiles, alimenticia y metal-mecánica, éstas generaban 90 por ciento del empleo, sus exportaciones alcanzaron 115 millones de dólares (mdd), ahora hacia Europa, Asia y América, en orden de importancia, el 88 por ciento era del sector industrial, el 9 por ciento el sector ganadero y 3 por ciento, agrícola.

En este año, se presentó otro fenómeno; por primera vez la PEA registrada en el sector terciario en el año 1991 rebasó al sector secundario, (Cuadro 3) si la transformación del sector primario al secundario, tardó una década, la transformación sector terciario se concretó en menos de un lustro, por la importancia del auge industrial, pero su consolidación era débil por la carencia de vínculos con la empresa grande.

---

<sup>76</sup> La calidad de vida se reforzaba porque el 95% de las viviendas tenían electricidad, mientras que el nivel nacional era 87%, el 96% contaba con agua potable, a nivel nacional era del 79%, la salud es 97%, a nivel nacional era 78%. P 7

<sup>77</sup> El crecimiento económico natural y producido por la migración provocó que 7 de cada 10 habitantes residiera en la capital esto indica que el 80% del producto estatal se estaba generando en un solo municipio.

Cuadro 3. Población Ocupada, según actividad económica de los sectores productivos en el estado, en el año 1991.			
Sector	Hombres	Mujeres	Total
Primario	30,560	1,206	31,766
Secundario	55,868	16,794	72,662
Terciario	67,341	36,525	103,866
N/e	2,478	1,593	4,071
Total	156,247	56,118	212,365

Fuente: Consejo Estatal de Población, elaborado con información del Censo General de Población y Vivienda 1990.

En el año 1992, la estrategia de la política industrial en el estado, se dirigió a consolidar y estimular la demanda de empleo remunerado, para lograr la eficiencia de la moderna planta productiva y proteger el medio ambiente. La tasa de crecimiento real en el estado fue del 6.8 por ciento anual, tan sólo “la actividad industrial seguía creciendo a un ritmo del 8.5 por ciento anual, todavía alta si se compara con el crecimiento nacional que era del 3.5 por ciento.”<sup>78</sup>

Sobresalen en su dinamismo “las ramas de las industrias de la transformación y la construcción en este período, registraron incrementos anuales entre el 8.0 por ciento y 11.8 por ciento en el año respectivamente, absorbían la tercera parte del empleo en el estado, mientras tanto, la producción textil y prendas de vestir, alimentos, maquinaria y autopartes seguían siendo importantes en la actividad económica.”<sup>79</sup>

En el crecimiento económico fue el resultado del esfuerzo de los sectores, “la inversión productiva alcanzó 5.5 billones de pesos en su totalidad”,<sup>80</sup> canalizada a diferentes sectores es importante destacar que “fue realizada por empresas estatales, nacionales y extranjeras<sup>81</sup> claro ejemplo se registra cuando la empresa Nissan amplió

<sup>78</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Sexto Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, 15 de noviembre de 1992, pp. 21-25.

<sup>79</sup> Miguel Angel Barberena Vega, Sexto Anexo estadístico, Aguascalientes, Ags, 15 de noviembre de 1992, pp 50-51

<sup>80</sup> *Ibid.*, p55

<sup>81</sup> *Ibid.* Las empresas como Nissan, Kantus, Industria de Asientos Superior, (con capital japonés) Artículos de Cartón Din, (capital local y retornó desde el Valle de México), Toallas de Alta Calidad, Ómnibus Integrales, Maba de Aguascalientes, Laprotex, Tejidos y Alfombras, Morestana, Chinoin, Repsol, Productos de Maíz, Ibis de México, Lácteos Industrializados, Freasa, Lavaquick, Scriabe, Valarol's, Sanoh Industrial, Acumuladores Insuperables, Promotora Industrial de Jesús María, Bordadora Mexicana, Klinimex.



y construyó una nueva planta ensambladora para producir 200 mil automóviles para el mercado de exterior.<sup>82</sup>

En los años 1991-1992, el gobierno estatal canalizó recursos financieros a 72 micro y pequeñas empresas, esto representó alrededor del 50 por ciento del total de apoyos financieros brindados desde el inicio del programa de FOGAPRO en años anteriores (1987) y propició la creación de instituciones que complementaban las ventanillas bancarias, incluían dos entidades de fomento en operación y dos más en construcción, cuatro sociedades de crédito y una sociedad de inversión de capital para apoyar a empresas locales.

El panorama todavía parecía prometedor y los sectores productivos tenían confianza por superar la incertidumbre que provocaba la próxima firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) pues abría un oportunidad a las tres ramas productivas, hasta este momento, por esta razón orientaron la actividad económica hacia la exportación, a partir de este momento, constituyó la parte medular de la política industrial en el estado para fomentar la actividad económica futura hacia el mercado internacional y la adquisición de tecnología de punta, con ello se marcaba la nueva etapa de modernización y apertura internacional.

En el año 1992, finalizó el proceso de comercialización del PIVA, el corredor norte-sur favoreció la instalación de empresas en localidades como: Jesús María, San Francisco de los Romo, Pabellón de Arteaga y Rincón de Romos. Ahora, la inversión productiva de los grupos industriales se destinaba a la adquisición de equipo y tecnología de punta que iba acorde con el cambio, de coinversión con grupos industriales, se promovieron misiones empresariales al extranjero se convirtieron en parte cotidiana del quehacer empresarial, e incluso grupos empresariales aguascalentenses invertían en otros países.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> *Ibid.* La empresa Nissan en ese año, invirtió 1200 millones de pesos para la ampliación de su nave industrial.

<sup>83</sup> *Loc. cit.* Principales grupos empresariales de Aguascalientes compraron la empresa norteamericana fabricantes de autobuses Tagle Coahuila.

Por el lado institucional, se aplicó el programa de promoción de exportaciones en el estado de Aguascalientes este había surgido por la iniciativa presidencial formulada en el mes de julio de 1992. Esta estrategia de política federal, fue sometida a consulta pública para que los representantes de los sectores productivos del estado la conocieran y aportaran sus comentarios a través de los representantes de las cámaras empresariales, ayuntamientos, dependencias públicas y la propia comunidad exportadora, que se encontraba en fase de formación. Todos se comprometieron a orientar y plasmar metas y compromisos para cumplirse en el corto, mediano y largo plazo, esperaban convertir al Estado en el exportador principal del país.

El primer paso fue orientar los esfuerzos de los actores económicos del estado, para apoyar la actividad exportadora, para lograrlo se creó una infraestructura física e institucional que incluía las siguientes acciones: la creación de la delegación Estatal de la Secretaría de Relaciones Exteriores, la construcción del Aeropuerto Internacional de esta ciudad, la Aduana Interior, la delegación del Banco Nacional de Comercio Exterior, la delegación de Servicios Migratorios, varias agencias aduanales, la construcción del primer Centro Comercial moderno llamado Expo-plaza de Aguascalientes que favoreció la actividad económica con el mercado exterior además del Centro Internacional de Negocios; se intensificó la promoción de las inversiones para la prestación de servicios hoteleros de calidad.

En el año 1992 el saldo de la balanza comercial de Aguascalientes indicó que las exportaciones fueron de 230 millones de dólares (mdd) estas representaron el 28 por ciento de aumento en relación con el año 1991, mientras que las importaciones fueron de 219 mdd. Si el proceso de industrialización se había consolidado, ahora los esfuerzos se dirigían hacia la rápida vinculación de las empresas con el exterior, la confianza en el estado por consolidarse como un estado industrializado y exportador se conservaba y se reflejaba en las palabras del gobernador del estado Miguel Ángel Barberena Vega al declarar que:

... las diferentes generaciones en distintas épocas, han contribuido a forjar con sus acciones, su trabajo, su capital y su confianza la industrialización de la entidad, a los trabajadores del obraje, a las mujeres por crear la tradición del deshilado, a los obreros de la fundición, gremio ferrocarrilero y empresario de las ramas textiles y del vestido; a los inversionistas de todos los sectores, sin la suma de su esfuerzo, Aguascalientes, no sería como lo es hoy punto de interés en el universo de una economía cada vez más globalizada y cada vez más interdependiente.<sup>84</sup>

En este proceso de apertura los actores económicos se olvidaron del mercado interno. En el año 1992 las empresas locales exportaban, la industria no se había vinculado al mercado local, tampoco las acciones gubernamentales habían promovido la vinculación con el mercado interno, prueba de ello era que el comercio, tenía una sobreoferta de instalaciones comerciales, enfrentaba el reto de la modernización, el diseño de estrategias en los mercados para llegar hasta el consumidor. Empezaban a presentarse problemas económicos fuertes en las empresas locales. En este año las PyMES de origen estatal, mostraron una situación compleja de liquidez; “el gobierno propició una negociación abierta con la banca comercial y de desarrollo para lograr una renegociación de créditos en 1,500 casos con un monto de 325 mdp, con ello el IMSS, registró 10 mil 026 nuevos asegurados, el estado invirtió 210 millones de dólares.”<sup>85</sup>

Con la intención de consolidar el modelo exportador el gobierno urgía a la empresa de menor tamaño para que fuera competitiva, eficiente y diseñara estrategias de productividad para incorporarse al mercado global. Sin importar el tamaño de la empresa, esta debería de adaptarse a la nueva realidad del mercado para insertarse en la globalización de procesos productivos: transformar la mentalidad, la gestión empresarial y gerencial, renovarse tecnológicamente, para innovar la distribución, la comercialización y elevar la competitividad. También ejercía presión a los trabajadores y a los sindicatos para que asumieran la responsabilidad de incrementar

---

<sup>84</sup> *Ibid.* Pág. 25.

<sup>85</sup> Felipe González González, Cuarto Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, de noviembre de 2002. Pp 61-75

la productividad, su compromiso para alcanzar la eficiencia y competitividad del sistema productivo y solicitaba más flexibilidad laboral.

Por su parte, el estado a través de acciones gubernamentales, “se comprometía a mantener un entorno favorable para atraer la inversión y el crecimiento económico a través de la gestión y la desregulación, fortalecer la promoción, facilitar la información, y la infraestructura educativa.”<sup>86</sup>

Las acciones institucionales buscaron alcanzar estos objetivos en el corto plazo, con la creación de la Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior (CEDECE),<sup>87</sup> para satisfacer la demanda de las nuevas empresas y desarrollar los recursos humanos calificados, después el Instituto de Capacitación y Empleo<sup>88</sup> implantó el programa de mejoramiento continuo para la PyMES y ofrecer asistencia técnica, así en la primera etapa invirtió 2,600 horas de capacitación a los empresarios. En el año 1993 realizó dos acciones más para consolidar el modelo de exportación, incrementar la Inversión Extranjera Directa (IED) y apoyar a las empresas para mantener una posición en el mercado norteamericano, con ello se estaba apostando el crecimiento con dos factores de alto riesgo. Promovió 379 misiones empresariales nacionales y extranjera (EEUU, Canadá, España, Alemania, Japón, Taiwán, Corea y Singapur) consideró a la IED como el único canal importante de financiamiento y absorción de mano de obra estas acciones lo llevó a competir con otros estados para captar mayor porcentaje de IED con el argumento de que:

... no obstante las limitaciones económicas de los trabajadores y empresas es alentador constatar que no se registró ninguna huelga en Aguascalientes, sólo este año se ha logrado captar el 5 por ciento del total de la inversión extranjera que ingresa al país y representa un monto de activos por 2,500 mdd y se sigue expandiendo una década atrás la IED era inexistente en el estado.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> La Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior, organismo público descentralizado creado en el año de 1993 para promover el desarrollo de las actividades industriales, comerciales, turísticas y de servicios.

<sup>88</sup> El Instituto de Capacitación y Empleo diseñó programas para capacitación empresarial y laboral.

<sup>89</sup> *Ibid* P 56.

En el año 1993, la industria estatal representó el 28.0 por ciento, la agroindustria 13.2 por ciento, el comercio 21.9 por ciento y servicios 36.1 por ciento. El resultado de la inversión extranjera dinamizaron las exportaciones agropecuarias, estas se incrementaron en un 17 por ciento, más que el año anterior, la industria textil y del vestido pasó de 23.6 mdd en 1992 a 28.3 mdd en el año 1993. Las acciones del gobierno se dirigieron a promover la participación de los sectores automotrices y autopartes, textil y del vestido<sup>90</sup> y agroindustrial para que se integraran al proceso global.

En año de 1994, “la inversión total en el estado, ascendió a 1,580 millones de pesos, para crear 9000 empleos.”<sup>91</sup> BANCOMEXT otorgó créditos a 1,433 empresas de los sectores textil y confección, agroindustrial, metalmecánica y automotriz, y se inició la construcción de un nuevo parque industrial en San Francisco de los Romo, con esta acción “se incrementó el empleo de 7.3 por ciento que representó 9,128 empleos.”<sup>92</sup>

En comparación con la inversión en obra pública de 37.7 millones de pesos en el año 1995, esta se destinó a la ampliación del boulevard Aguascalientes Rincón de Romo y la construcción de dos tramos de la carretera Panamericana para que las empresas ubicadas en ese corredor tuvieran fácil acceso a los mercados.

En este año, el endeudamiento de las empresas pequeñas de origen estatal empezó a ser alarmante, el gobierno federal buscó una solución con un acuerdo de apoyo a deudores a través de NAFIN y BANCOMEXT “para la reestructuración de pasivos por 700 millones de pesos e implantó el programa de Fortalecimiento Económico (PFE)<sup>93</sup> a través del cual se dispuso otorgar mas facilidades para la instalación y operación de empresas; destaca la reducción de impuestos, licencias, simplificación de la apertura y operación, descentralización de tramites federales. Las

---

<sup>90</sup> *Ibid.* Se creó el instituto de integración textil y de la confección el Aguascalientes (ITECA).

<sup>91</sup> Otto Granados Roldán, Segundo Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1994. pp. 26-73.

<sup>92</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, octubre 1994.

<sup>93</sup> Programa de Fortalecimiento Económico. Se implantó el 24 de Enero de 1995 para promover la inversión, e incentivar el comercio exterior.

empresas que no pudieron reestructurar su deuda cerraron en los primeros meses del año 1995.

Por primera vez se registró un descenso en “el empleo del 2.1 por ciento equivalente a 2,705 puestos perdidos respecto al año anterior.”<sup>94</sup> Las acciones del gobierno respondieron con la creación del Consejo Estatal de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la apertura del Centro de Investigación y Ampliación Tecnológica Unidad Aguascalientes con una inversión de 5.3 mdp.

Aunque las exportaciones registradas en ese año fueron de 897.2 mdd, la cifra mostraba un ligero incremento con respecto al año anterior, de éstas, sólo “el 98 por ciento correspondieron al sector manufacturero de tecnología de punta; 30 empresas locales iniciaron por primera vez actividades de exportación y 120 más se incorporaban al Sistema Mexicano de Promoción Externa.”<sup>95</sup> Las acciones del gobierno para apoyar al mercado interno seguían siendo mínimas en relación con las del comercio internacional, “se iniciaron 4 exposiciones y 13 mini-exposiciones comerciales para fortalecer la vinculación de este mercado con las empresas.”<sup>96</sup>

En el año 1996 la inversión seguía fluyendo hacia el estado, se crearon 101 nuevas empresas “la IED fue de 2,535 mdd”; a pesar de esto la sociedad resentía los problemas y se traducían en desempleo con cifras alarmantes “la tasa de desempleo alcanzó 4.9 por ciento.”<sup>97</sup> Las PyMES seguían con problemas, para resolver el problema el gobierno creó el Centro de Competitividad de la Universidad Tecnológica en Aguascalientes, e implantó un programa de calidad integral y modernización (CIMO) con el que otorgó asistencia técnica a 420 empresas. Las empresas grandes registraban exportaciones importantes, frente a la problemática de la pequeña.

---

<sup>94</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, septiembre de 1995.

<sup>95</sup> Otto Granados Roldán, Segundo Informe de Gobierno *op cit.*, p 36.

<sup>96</sup> *Ibíd.*, p 37.

<sup>97</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, marzo 1996 (3er trimestre).

Las exportaciones de las grandes empresas se incrementaron en el año 1997 a 5.2 por ciento, más que el año anterior, lo que representó 1,215 mdd, El Producto Interno Bruto (PIB) estatal fue de 3 por ciento anual, de enero a octubre del año 1997, el nivel de empleo se recuperó con un total de 11, 485 nuevos empleos por 44 nuevas inversiones, con un monto de 2,350 millones de pesos que permitieron crear 9,807 empleos.<sup>98</sup>

Para potenciar la capacidad exportadora, las acciones del gobierno siguieron, implantando programas y creando organismos para facilitar el intercambio comercial.

...se implantó el programa de aseguramiento de la calidad bajo la norma ISO-9000 para certificar a 13 empresas en el estado y se puso en operación el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) con una inversión de un millón de pesos; se crearon 3 empresas integradoras en el sector textil la confección llegaron a vender 7 mdd, la economía crecía a una tasa anual cerca del 3 por ciento.<sup>99</sup>

Mientras que las PyMES seguían cerrando, el gobierno invertía en infraestructura carretera<sup>100</sup> era necesario que las empresas sacaran los productos y recibieran la materia prima en el menor tiempo posible, este beneficio en todo momento fue para las empresas grandes, la inversión pública se destinó a crear las mejores condiciones para empresas que no generaban encadenamientos productivos con las empresas locales.

Aunque en el período de 1992-1998 la banca del comercio interior y nacional financiera otorgaron créditos de 1,931 millones a 6,186 empresas,

---

<sup>98</sup> Otto Granados Roldán, Anexo estadístico, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1995. P. 82.

<sup>99</sup> *Ibíd.*, p 109.

<sup>100</sup> Las nuevas vialidades comprenden: el 3er anillo de Circunvalación, el boulevard Aguascalientes, Rincón de Romo, el libramiento de Rincón de Romos, el boulevard a la cantera y el boulevard Colosio, además Ampliar la capacidad para dar mantenimiento constante a 2,175 Km. de vialidad. Sólo en el año 1998 la inversión pública fue de 140 millones 479 mil pesos para la conclusión del libramiento carretero de Rincón de Romo, la 2da etapa del libramiento Sur de Jesús María, la prolongación de la Av. Alameda, la Calzada Oriente, la Av. Constitución, la Prolongación, de la Av. Héroe de Nacozari Sur, los puentes vehiculares de Avenida universidad y Avenida Aguascalientes.

(BANCOMEXT ofreció créditos de 907, millones 300 mil dólares a 594 empresas).<sup>101</sup> A finales de del año la adversidad, se creó el Fondo Aguascalientes.,<sup>102</sup> no resolvió el problema de las empresas que se agravó a medida que los factores internacionales evolucionaban.

Las acciones gubernamentales se dirigían a promover la inversión empresarial pero no se logró recuperar la actividad económica. El desempleo seguía siendo una preocupación, en el año 1998 hubo una tasa del 2.4 por ciento, tasa baja si se compara con nivel nacional, el total de empleados asegurados era de 49,361 personas.<sup>103</sup> Ante esta situación y resolver el problema “el gobierno invirtió por primera vez en capacitación, 75 mil 700 millones de pesos para emplear a los desempleados a través del Programa de Becas para la Capacitación del Trabajo (PROBECAT) con 47,546 becas, por su parte la Secretaría Estatal de Empleo reubicó a 15 mil 180 personas.<sup>104</sup> Con esta medida, se ocultó el problema que se venía agravando en los últimos dos años.

Apoyó también a las PyMES locales con horas de asistencia técnica, introdujo el formato único de apertura y el registro estatal de trámites empresariales<sup>105</sup> incorporó a 19 empresas competitivas para su certificación, a través del Programa de Aseguramiento de Calidad ISO-9000 y el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE)<sup>106</sup> estas acciones permitieron ubicar al estado en el segundo lugar nacional en competitividad. A pesar de los resultados poco

---

<sup>101</sup> Otto Granados Roldán, Sexto Informe de Gobierno Juntos construimos el Aguascalientes del Siglo XXI, Aguascalientes, Ags, 15 de noviembre de 1998. Pp 9-61.

<sup>102</sup> Fondo Aguascalientes. (FA), Organismo creado por el estado, con aportación del gobierno del estado y el fideicomiso de desarrollo industrial de Aguascalientes, con capital de 6 mdp para atender la problemática de las empresas.

<sup>103</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, noviembre 1998.

<sup>104</sup> Otto Granados Roldán, Sexto Informe de Gobierno Juntos construimos el Aguascalientes del Siglo XXI, *Op, cit.*

<sup>105</sup> Entre los trámites, destacan por su importancia, como el sistema de apertura rápida empresarial que permitía que los procedimientos administrativos fueran solo la cuarta parte del promedio que hasta la fecha se realizaba.

<sup>106</sup> Otto Granados Roldán, Anexo estadístico, *op, cit*, p 110. El Centro Regional para la Competitividad Empresarial, Organismo ofreció un diagnostico integral y planes de acción a 180 empresas, en 1998, 52 de ellas tuvieron 5,225 hrs. de consultoría y una inversión de 500,000 pesos.



alentadores, las acciones de gobierno se seguían orientando hacia la economía exportadora.

Al terminar el año 1992 las empresas que vendían al exterior sumaban 43, “en el año 1998 ya eran 221, las exportaciones en el estado se habían sextuplicado al pasar de 345 mdd en el año 1992 a 1,970 mdd en el año 1997 y 853 millones en 1998.”<sup>107</sup> Como resultado de la promoción de 70 misiones internacionales en las que participaron 262 empresas locales, lograron relaciones de compra venta con 31 de ellas.<sup>108</sup>

Aguascalientes crecía con acciones gubernamentales dispares caracterizadas por un lado, por el la nula promoción para el desarrollo del comercio interior, “para fortalecer el mercado interior se realizaban exposiciones”<sup>109</sup> que no eran mas que paliativos y consistían en visitas a las colonias populares y municipios, mientras que la modernización se promovía a través de los centros comerciales con calidad internacional que se establecían en distintos puntos de la ciudad.

### **3.2.3.2 La aparición de los *clusters* en el año 2000**

Con una industria estatal estancada, “la política industrial en Aguascalientes en el año 1999 estuvo orientada a desarrollar agrupamientos empresariales denominados *clusters*”,<sup>110</sup> con estos agrupamientos, se pretendía apoyar el desarrollo de redes de proveedores para llegar al proceso productivo y facilitar la actividad económica para reducir la cadena de producción hacia atrás, como primera acción se formó la Cadena de la Industria Textil y del Vestido en Aguascalientes (COCITEVA) a través de este organismo, se buscaba integrar transferencias de tecnología con organismos internacionales.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Cifra aprox. Obtenida hasta el mes de julio de 1998.

<sup>108</sup> Otto Granados Roldán, Sexto Informe de Gobierno *op. cit.* P.62

<sup>109</sup> Entre 1992 y 1998 se realizaron 132 eventos del programa de venta directa de productos básicos.

<sup>110</sup> Felipe González González, Primer Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1999. Pp 30-75.

Los agrupamientos empresariales tienen el objetivo de trabajar en equipo con grupos de empresarios, instituciones y centros tecnológicos para crear redes productivas.

<sup>111</sup> COCITEVA. Se integra con la participación de organismos e instituciones federales y estatales, educativas, del trabajo, financieras y de tecnología; se integró con el apoyo de 12 empresas, 2 instituciones de gobierno y un Consejo Técnico integrado por 48 miembros.

Los primeros resultados “generaron 15,507 nuevos empleos, el índice de fue de 97.7 por ciento; las ramas económicas importantes seguían siendo la automotriz, textil y de la confección, asimismo, la inversión en este período fue de 252 millones de dólares que permitió generar 9,150 nuevos empleos.”<sup>112</sup> Indudablemente la inversión fue variable importante, el 42 por ciento fue de origen nacional (el 30 por ciento está en la industria automotriz y autopartes, 34 por ciento en la industria textil y de la confección y 12 por ciento en la electrónica y otras) con ella “inició la construcción de 2 parques industriales más el Tecnopolo en los Pocitos y el Chichimeco en Jesús María.”<sup>113</sup>

En el año 2001, se siguió con la asistencia técnica a 1,922 empresas a través de COMPITE y CRECE, se creó el Instituto Aguascalentense para la Competitividad Empresarial cuyo propósito fue capacitar a los trabajadores y empresarios, en este año, 18 empresas se incorporaron a la exportación, el sector que exportaba mostró una disminución se constituyeron otros *clusters* más.<sup>114</sup>

Aunque la industria en el año 2002 siguió creciendo a diferencia de la industria nacional, su dependencia con el exterior y con la IED sigue latente:

Las ventas al mercado internacional sufrieron un colapso, a nivel general lo que representó 2,800 Mdd debido a que la actividad económica en EU disminuyó, las que se mantuvieron fueron la automotriz y la electrónica, pero la textil y del vestido, disminuyeron drásticamente, sólo la maquila presentó una recuperación del 3% respecto al año pasado.<sup>115</sup>

A través de la Secretaría de Economía, se apoyó a los empresarios estatales que pretendían exportar financiando los proyectos, con una inversión de 912 millones de pesos, este apoyo se canalizó sólo a los sectores automotrices y electrónicos. La

---

<sup>112</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, octubre 1999.

<sup>113</sup> Felipe González González, Primer Informe de Gobierno, *op. cit.* Pp 209-285.

<sup>114</sup> Los cinco *cluster* son: de la Industria Automotriz y de Autopartes (FOMAUTO), de la Industria Electrónica (CELESA), De la Tecnología de la Información de comercio y de servicios, de la Industria Textil y de la Confección (COCITEVA), del mueble (CONIMUEBLE).

<sup>115</sup> Humberto Zapata Polito, Delegado de la Secretaría de Economía en Aguascalientes, Ags., entrevista personal, enero 2002.

industria del Vestido fue marginada del apoyo. Este hecho provocó preocupación entre los principales organismos empresariales que perciben el dinamismo económico estancado, el sector empresarial a través del presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Francisco Javier Buenrostro Gándara, reconocieron que: “el panorama económico para el año 2005 será difícil en, primero para mantener los empleos y más aún para generar por lo menos los 12 mil empleos necesarios en el estado.”

“Para el año 2005 se prevé una recuperación de 2.2 y 2.5 puntos porcentuales cifra menor al 3 por ciento que estiman las autoridades, la falta de circulante en la economía, el desempleo y las bajas ventas, la política fiscal”<sup>116</sup> provocarán problemas para el mantenimiento de la planta productiva y el desarrollo del mercado interno.

También el presidente del Grupo Industria en Aguascalientes, Adrián Martínez Rodríguez, dijo que:

El rezago en la industria no desaparecerá, porque la planta productiva no ha tenido la capacidad para generar nuevos empleos desde el año 2002 cuando se generaron 12 mil empleos, que sólo sirvieron para subsanar los que se perdieron en el año 2001. El rezago económico incrementó la cifra porque se dejaron de crear 15 mil nuevos empleos que el estado requiere año con año, mismos que en el año 2004 no se podrán alcanzar; A pesar de lo grave de la situación se está mejor en comparación al nivel nacional debido a la inversión que ingresó al estado y que permitió recuperar 150 mil empleos de los 270 mil que se perdieron en el año 2001.

En la actualidad la estrategia del sector empresarial es descentralizar la actividad económica de la capital para mantener la estabilidad de la industria, a través de la creación de polos de desarrollo en el sector rural. Estas acciones serán dirigidas por Francisco Javier Buenrostro Gándara, presidente del Consejo Coordinador

---

<sup>116</sup> José de Jesús Torres Ramírez, Presidente del Colegio de Contadores en Aguascalientes, Ags., entrevista personal, enero 2002, “La política fiscal ha determinado que por lo menos 200 empresas a nivel local anunciaron que se ampararán en contra del pago del 4 por ciento del crédito sustitutivo al salario y algunas más anunciaron se irán del estado”.

Empresarial; Roberto Díaz Ruiz, Presidente de CANACAR y Carlos Frausto Ayala, Presidente de la Cámara de la Construcción, el objetivo es mejorar el nivel de vida de los habitantes. Los empresarios están tratando de cambiar el rumbo de la economía.

Es difícil contradecir las cifras económicas positivas que presenta la exportación como única salida al desarrollo, pero los promotores de este modelo, no entienden que no existió beneficio para los grupos empresariales. Ciertamente es que la exportación se incrementó, pero este resultado no fue sólo por el ingreso de la IED, ni por las giras que desde hace 10 años se hicieron por el mundo, fue porque las empresas foráneas aprovecharon la infraestructura industrial, la cultura empresarial tradicional, la cultura de trabajo de los obreros, las habilidades de los empresarios y era el fruto del trabajo que se había realizado en el pasado. Cuadro 4 anexo 2.

Las empresas foráneas desplazaron a la empresa de origen estatal y no fueron capaces de generar los encadenamientos que habían prometido, todos los recursos productivos fueron utilizados para que la gran empresa extranjera exportara además provocó la desarticulación productiva, y muy próximamente el desempleo creciente, esto es el resultado que el modelo de exportación dejó en el Estado.

La trayectoria histórica que se describe con la gestación del proceso industrial y el fortalecimiento de su industria tradicional, la del vestido, demuestra que la transición del sector primario al secundario fue un éxito con la cooperación de los grupos empresariales locales y con inversión local y gubernamental para que el desarrollo industrial fuera un éxito. Al ingresar la empresa foránea, la inversión gubernamental la utilizó para seguir creando infraestructura pero para esta empresa cuya producción iba en todo momento al mercado externo, más no así las reinversiones que debían hacerse en el estado. A continuación analizaremos la infraestructura que se siguió construyendo para la empresa externa.

### **3.3 La infraestructura industrial que permitió la implantación del modelo de la Industria Maquiladora de Exportación (IME)**

Con la entrada en vigor del tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá surgió un enorme interés por

conocer mejor el modelo de Industria Maquiladora de Exportación (IME)<sup>117</sup> en México. Este interés era no sólo por la importancia que tenía nuestro país dentro de las Zonas Francas de Exportación a escala internacional, sino particularmente por el pronóstico de que una mayor inversión directa de los países altamente industrializados se dirige hacia México para aprovechar la virtual desaparición de aranceles y el bajo costo de la mano de obra, con el fin de penetrar el mercado norteamericano.

Con la expansión de la IME en la década de los noventa, en Aguascalientes como en algunos otros estados<sup>118</sup> la industria del vestido, se caracterizó por ser intensiva en mano de obra, con bajos requerimientos de capital, altamente heterogénea, en este período las exportaciones del sector de la confección crecieron aceleradamente al pasar de 700 millones de dólares en el año 1990 a 5.3 mil millones en 1998, y contribuyó a la generación de nuevos puestos de trabajo, a pesar de la crisis económica nacional.

La industria en Aguascalientes con este modelo generó una oferta exportable, amplia y diversificada, según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC), a diciembre del año 2000, los sectores que tuvieron mayor participación fueron las siguientes: automotriz, auto partes y metalmecánica con las que representan un 63.95 por ciento; electrónica 15.5 por ciento; vestido 14.14 por ciento; textil 2.52 por ciento; mueblero 1.1 por ciento, otras manufacturas 1.5 por

---

<sup>117</sup> El modelo IME surgió en México en el año de 1965 como resultado de una combinación de dos instrumentos gubernamentales: las tarifas arancelarias 806.30 y 807.00 de Estados Unidos, las cuales permitían exportar e importar componentes libres de impuestos cuando los mismos tuvieran un origen norteamericano y hubieran sido enviados al extranjero para su ensamble y regreso a este país. Y por otro lado, el Programa de Industrialización Fronteriza en México, el cual permitía tanto la importación de insumos y componentes como la exportación de los insumos libres de impuestos.

<sup>118</sup> Algunos otros estados donde se ubica la mayor parte de las maquiladoras de esta industria están en la frontera de México con Estados Unidos; sin hay una tendencia de este tipo de empresas para ubicarse en otros estados al interior del país, como Aguascalientes, Nuevo León, Distrito Federal, el Estado de México, Puebla e incluso el sur, como es el caso de Yucatán. Por ejemplo, en 1990, de acuerdo al Registro Nacional de la Industria Maquiladora, las empresas maquiladoras ubicadas en la frontera norte del país representaban alrededor 1,703 en 1990 a 3562 en el año 2000, esto apoyado por una política de abaratamiento de la mano de obra lo que permitió en otras regiones al interior del país ser un incentivo adicional para la instalación de nuevas empresas.

ciento y el agroindustrial 1.29 por ciento. La misma Secretaría, registró un valor por las exportaciones de 1,822 millones de dólares, durante 1999; así como en el periodo enero-diciembre del 2000, en que se realizaron operaciones por más de 3,320 millones de dólares.

Esta situación, de diversificación y especialización que se presentó en la industria, a través del IME generó el proceso de integración hacia el mercado global, estas condiciones obligaron al Gobierno Estatal e industriales, a construir la primera Aduana Interior de Aguascalientes y agilizar los trámites hacia la comercialización, del mercado externo.

La implantación del IME fue atractivo para las empresas foráneas porque el estado en su totalidad cuenta con una infraestructura de comunicación carretera completa para transportar a las diferentes partes del país tanto la materia prima como los productos terminados, a ella se le suma el aeropuerto internacional y el mayor número de vías de ferrocarril por kilómetro cuadrado en el país, con 134 kilómetros, mientras que la red carretera tiene 817 kilómetros hasta Nuevo Laredo<sup>119</sup> a 550 kilómetros a Tampico, 564 kilómetros a Manzanillo.<sup>120</sup>

La vinculación con el mercado global fue uno de los objetivos de las empresas de origen estatal, al iniciar el proceso de desarrollo, se abrió una oficina del Banco Nacional de Comercio Exterior, que junto con la Secretaría de Economía, la Secretaría de Desarrollo buscaban facilitar el camino hacia el mercado exterior de las empresas competitivas, pero beneficiaron a las empresas maquiladoras.

Con el IME se crearon además: nueve Agencias Aduanales con sede en el estado, trece empresas transportistas de transporte multimodal, que se enfocaron hacia el comercio internacional, para su operación cuentan con personal capacitado para realizar operaciones en diferentes países, instalaciones y patios de maniobra,

---

<sup>119</sup> La vía Aguascalientes- Nuevo Laredo, se ha convertido en la vía más importante porque es la principal entrada hacia los EEUU.

<sup>120</sup> La vía Aguascalientes-Manzanillo, permite el envío rápido de mercancías por los puertos del Golfo y del Pacífico

cuatro consolidadoras de carga, cuatro comercializadoras y 19 empresas de consultoría en comercio exterior.<sup>121</sup>

Cuando el IME se implantó se creyó que la proximidad con el mercado norteamericano y la infraestructura carretera permitirían fomentar asociaciones, crear esquemas de colaboración entre empresas estatales, nacionales y extranjeras y reducir los costos de operación, mejorar los tiempos de entrega y responder rápidamente ante los cambios de los consumidores pero los resultados fueron adversos a la empresa local.

### **3.4 La industria del vestido y su relación con el modelo de la Industria Maquiladora de Exportación**

Desde su origen, la Industria del Vestido en Aguascalientes (IVA) presentó una diversidad en la fabricación de sus productos, al principio fueron sólo los denominados “blancos” (manteles, toallas, sábanas, etc.) hasta alcanzar los 45 y 50 cajones de la confección<sup>122</sup> que se fabrican en la actualidad.

Los productos del sector de la confección de prendas de vestir<sup>123</sup> como: pantalones de mezclilla, blusas, vestidos, etc., la industria del vestido llegó a formar parte importante del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), “en el año 1970 representaba el 2.4 por ciento, para el año 1980, había llegado al 3.1 por ciento, hasta llegar a 3.8 por ciento en el año 1990.”<sup>124</sup> En el año 1998, según datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la mitad de los ingresos de la IVA en su conjunto provenía de los servicios de maquila y de submaquila, sólo en el sector de la confección el 81.5 por ciento de sus ingresos fueron de esta actividad.

El surgimiento de un grupo de empresas submaquiladoras de origen estatal que empezaron a aparecer estuvieron estrechamente ligadas al ensamble de prendas y

---

<sup>121</sup> Datos otorgados por la Secretaría de Economía del Estado.

<sup>122</sup> Los cajones de la confección, es un término usado por los empresarios de la industria del vestido para clasificar las diferentes prendas que se confeccionan en ella, más allá de la fabricación de las tradicionales prendas de blancos. Gómez Marmolejo, *Op, cit.* Entrevista.

<sup>123</sup> Las prendas de vestir, empezaron a alcanzar importancia cuantitativa, según datos del INEGI en el año de 1970, las prendas de vestir representaban el 58.8 por ciento, en el año de 1980 33.4 por ciento y en 1990, representó el 44.5 por ciento de las prendas de la industria del vestido.

<sup>124</sup> Instituto Nacional de Geografía y Estadística, (INEGI) Datos preliminares del Censo Económico, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, Aguascalientes, Ags, año 1998.

ciertos acabados, hasta llegar al paquete completo, se gestó un cambio estructural en las empresas de esta industria a través de la subcontratación, su actividad pasó de 85.3 por ciento actividad maquiladora y 0.1 por ciento submaquila.

A mediados de los años ochenta, con la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) se inició una etapa difícil, en la industria del vestido, el apoyo de dos décadas anteriores y la infraestructura existente en la industria, esta no se resintió en el corto plazo, sino hasta que empezaron a entrar los primeros productos baratos de la confección de origen asiático, varias empresas del vestido, principalmente de la confección, cerraron entre los años de 1991 y 1993.

En el año 1993 antes del TLCAN, la producción de vestido se orientó a la exportación, resultado del modelo IME, pero con actividades sólo de ensamble. Con la devaluación del año 1994, hubo más cierre de empresas en la IVA. En esa época, empezaron a llegar a Aguascalientes grandes maquiladoras<sup>125</sup>, que producían para marcas de EEUU utilizaron la infraestructura industrial estatal.

En ese mismo período las leyes estadounidense de comercio alentaban a las empresas a usar insumos de su país, con ello restringieron la parte del proceso de producción que debía ocurrir y se esperaba en Aguascalientes “que era el encadenamiento de manufacturera de textiles y del vestido a través con el vínculo de estas empresas maquiladoras del vestido”<sup>126</sup> en cambio optaron por el ensamble de prendas es más intensiva en trabajo y menor valor agregado, también México

---

<sup>125</sup> Según datos de la SECOFI, en el año 1990, las empresas maquiladoras ubicadas en la frontera norte del país, se habían incrementado considerablemente, en 1990, había 1,703, para el año 2000 se había incrementado más del 100% en una década al pasar en el año de 2000 a 3552 maquiladoras. Aunque la mayor parte de las maquiladoras estaban ubicadas a lo largo de la frontera norte mexicana, el clima político y social determinó que muchas de ellas se ubicaran también en otros estados del país como fue: Nuevo León, Distrito Federal, el Estado de México, Puebla, Yucatán y por supuesto Aguascalientes que contaba con un entorno favorable además de una infraestructura industrial que cualquier inversionista buscaba.

<sup>126</sup> Nelly Fernandez, *For We Are Sould, I and My People: Woman and Industry en México's Frontier*, Albany, NY, State University of New York Press, 1984. Las maquiladoras de la industria del vestido, emplean a gran número de mujeres jóvenes con baja escolaridad que cosen para el mercado norteamericano y sus salarios representan una fracción menor a la que se les paga a los trabajadores de la industria del vestido al otro lado de la frontera.



fomentaba mayor ganancia de las empresas a través de programas para atraer a las empresas.<sup>127</sup>

Una vez instaladas las empresas maquiladoras, emplearon a las empresas locales de la industria del vestido como subcontratistas, después demandaron mano de obra calificada y barata, como no existía suficiente absorbió a la mano de obra de las PyMES; cuando esta no fue suficiente fue necesario trasladar personal de los estados vecinos de Zacatecas, Jalisco y San Luis Potosí.

Con el ingreso masivo de mano de obra de otros lugares, se generaron nuevas demandas sociales, (salud, vivienda, habitación, etc.) se tuvo que crear nueva infraestructura para los trabajadores de otros lugares, en cambio el beneficio de la industria fue nulo porque no se generó el vínculo entre las maquiladoras y las empresas estatales que continuaban produciendo prendas de vestir para el mercado nacional.

### **3.5 La desaparición de la clase empresarial tradicional en Aguascalientes**

Muchos empresarios desconocían como competir en un mercado con apertura global y cerraron su fábrica<sup>128</sup> contradictoriamente, en este mismo período, las cifras cuantitativas sobre el empleo aumentaron, según datos presentados por la SECOFI, entre el año 1980 y en el año 2000 hubo un incremento de 10,109 empleos hasta 30,303 empleos, mientras que el número de fabricas de tamaño menor en la industria del vestido disminuía, el IMSS registró que la participación de la industria del vestido decreció, de 26.6 por ciento en el año 1980, hasta 17.2 por ciento en el año 2000.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Programa de Industrialización Fronteriza en México. En este programa se establece que se permitirá tanto la importación de insumos y componentes como la exportación de los insumos libres de impuestos, excepto el valor agregado en este país. Apoyado por una política de abaratamiento de la mano de obra, para incentivar a las maquiladoras a ubicarse en otras regiones del país.

<sup>128</sup> Los empresarios entrevistados, estiman que en la actualidad sobreviven menos de la mitad de las empresas que fabricaban vestidos en los años sesenta y setenta, y fue entre 1987 y 1992 que se dio la mayor reducción en el número de los establecimientos.

<sup>129</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS, Personal ocupado permanente en la industria del vestido. Aguascalientes 2000.

El número de empresas maquiladoras en Aguascalientes aumentó de 22 empresas que se habían registrado en el año 1995 a 89 empresas en el año 2000 la confección dominaban el sector maquilador. La maquila se convirtió en una estrategia para no cerrar empresas y aprovechar esta actividad como fuente generadora de empleo, principalmente para las mujeres jóvenes de baja escolaridad; bajo este esquema se ofertó trabajo en el estado a 38,022 personas en la década de 1980 hasta llegar a 175, 813 personas en el año 2000, de acuerdo a datos registrados por la SECOFI.

En la década de los noventa, independientemente de la crisis económica de finales de 1994 y principios de 1995, la industria del vestido presentó una nueva etapa de apertura económica ocasionó mayores costos de producción por la devaluación para algunas empresas, también oportunidades para otras empresas que se dedicaban a la exportación. Esta dualidad que se presentó en la industria tuvo consecuencias negativas y positivas; por un lado, las empresas que empezaban a vender en los mercados internacionales vieron incrementado su potencial exportador, con la devaluación de la moneda, en cambio las empresas que se dedicaban su producción al mercado nacional experimentaron una contracción de su actividad productiva con la caída de la demanda interna, el incremento en sus costos de producción y el cierre de empresas, principalmente de las PyMES con la devaluación.<sup>130</sup>

Para finalizar se concluye que los factores externos que influyeron en el proceso industrial en Aguascalientes no generaron capacidades de sobrevivencia en las empresas PyMES de la industria del vestido con las acciones ejecutadas.

---

<sup>130</sup> Con la devaluación al final de 1994, el 64% de las PYMES en Aguascalientes cerró, sólo el 36% de ellas sobrevivió, porque tenía asegurados sus pedidos de fabricación de productos en el corto y mediano plazo, sus pagos en moneda extranjera, y sus ventas al mercado global son de paquete completo.

La transición del sector primario al secundario. Si permitió la especialización de la producción de las PyMES de la naciente industria del vestido y con ello capacidades de sobrevivencia.

La cooperación de los empresarios locales y los gobiernos para gestar el desarrollo industrial y la inversión privada e institucional. Si permitió que las PyMES de la industria se internacionalizaran y expandieran.

La relación de las PyMES con el modelo de Industria para la exportación. No permitió su desarrollo natural, al contrario, fue factor de cierre masivo de las empresas, y con ello la desaparición de la clase empresarial local y la desarticulación de la industria en el Estado, además se utilizó la infraestructura industrial para sus intereses.

#### **CAPÍTULO IV. Análisis de la exportación de la industria del vestido en Aguascalientes con el modelo de Industria Maquiladora de Exportación.**

La industria del vestido en Aguascalientes inicia sus actividades en la etapa de industrialización de la primera y segunda posguerra, con el Modelo de Sustitución de Importaciones y la expansión de la demanda interna estimulada por el crecimiento demográfico y el poder adquisitivo de los grandes centros urbanos. En 1970 esta industria ya representaba una quinta parte de la producción manufacturera de la entidad, participación que desde entonces fue constante, según datos preliminares del Censo Económico de 1998.

La industria comenzó con la gestación y desarrollo del proceso industrial con inversión de origen local orientada al mercado interno. Por su importancia la industria se dividió en dos sectores importantes, el textil y de la confección. El siguiente cuadro muestra el crecimiento de los sectores textil y de la confección en el Producto Interno Bruto (PIB) estatal entre los años 1970 a 1993. A partir del momento en que se diversificó la industria del vestido, pasó a ser parte importante del crecimiento del (PIB) a nivel estatal. Este crecimiento es constante durante una década, en 1970 representó el 2.4 por ciento, en 1975 2.9 por ciento, en 1980 3.1 por ciento. En 1985 ya con el modelo IME sube hasta 8.7 por ciento, período de auge del modelo hasta alcanzar un decremento en 1993 de 4.0 por ciento, cuando inicia el desgaste del IME. Sólo el sector de prendas de vestir se mantuvo constante durante dos décadas a pesar de los vaivenes económicos que presentó la economía.

Cuadro 1. Distribución del PIB de la industria textil y de la confección en Aguascalientes, 1970-1993.						
Sector de actividad/Años	1970	1975	1980	1985	1988	1993
PIB manufacturero / PIB Estatal	12.0	14.3	15.2	27.6	29.4	19.7
PIB textil y confección / PIB Estatal	2.4	2.9	3.1	8.7	7.2	4.0
PIB textil y confección / PIB Manufacturero	20.1	19.8	20.5	31.4	24.6	20.2
Ind. Textil y del vestido**	100.	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Hilado y tejido de fibras blandas	27.1	27.2	34.6	33.3	38.0	33.9
Hilado y tejido de fibra duras	***	***	***	***	0.01	0.04
Otras industrias textiles	14.1	30.7	32.0	10.2	18.1	20.8
Prendas de vestir	58.8	42.1	33.4	56.5	43.9	45.2
**La industria del Cuero y del Calzado no se incluyen en el total de la industria textil y del vestido. ***No existe información disponible para ese año, dentro de ducho rubro. Fuente: PIB por entidad federativa, 1970-1980, 1985-1988 y 1993. Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.						

En el año 1980 el personal ocupado del sector textil y de la confección en Aguascalientes fue de 10,109 y en 1988 era de 30,303. En tanto la participación económica de la industria tuvo un decremento de 9.4 por ciento al pasar de 26.6 por ciento en el año de 1980 a 17.2 por ciento para el año 1998; datos que son paradójicos, la explicación fue comentada por los empresarios en el sentido de que: “mientras se daba un informe oficial sobre el incremento de empleo, muchas empresas cerraban y el empresario se incorporaba a trabajar como empleado a una maquiladora”<sup>1</sup>, opinión que refleja el comportamiento de los datos referidos.

En 1980 antes de la implantación del IME la participación de la industria del vestido en la manufactura era 56.0 por ciento con una participación en el estado de 26.0 por ciento, cuando se implanta el IME en 1980 la participación de la industria del vestido en la manufactura disminuyó 9.1 por ciento aunque se reportaba un incremento en los empleos de 3551. En 1994 en el auge del IME la participación de la industria del vestido presentó una disminución en la participación en la manufactura de 19.6 por ciento, aunque la industria seguía absorbiendo 26,271 empleos. (Cuadro 2).

Cuadro 2. Personal ocupado en el sector textil y de la confección de Aguascalientes, 1980-1998.					
Año	Estado	Manufactura	Textil y de la confección	Participación de la industria textil y de la confección en el estado	Participación de la industria textil y de la confección en la manufactura
1980	38,022	17,955	10,109	26.6	56.0
1985	68,241	29,078	13,660	20.0	46.9
1988	96,836	34,903	16,052	16.6	45.9
1989	104,096	38,817	17,541	16.9	45.2
1990	112,444	42,055	18,030	16.0	42.9
1991	121,444	44,100	18,479	15.2	41.9
1992	125,364	45,134	17,282	13.8	38.3
1993	126,978	44,226	16,091	12.7	36.4
1994	134,097	45,317	17,573	13.1	38.8
1995	131,948	45,131	19,079	14.5	42.3
1996	144,537	53,671	24,128	16.7	44.9
1997	152,144	58,306	27,083	17.8	46.4
1998	175,813	66,739	30,303	17.2	45.4
Fuente: Asegurados Permanentes en el IMSS, 1980-1998.					

<sup>1</sup> José Gómez Marmolejo, Presidente de COYCITEA, Aguascalientes, Ags., entrevista personal, marzo 2003.

En 1998 con el modelo IME la industria del vestido presentaba un crecimiento considerable, los problemas se ocultaban por las cifras de empleo que registraba y por los ingresos que obtenía la industria, la mitad de los ingresos de esta industria provenían de los servicios de maquila de exportación y submaquila. El sector de la confección en 1977 registró 85.3 de ingresos por la maquila de exportación, de maquila en general 11.3 por ciento, esta actividad requería mano de obra intensiva.

Con las grandes maquiladoras surgieron un grupo de empresas submaquiladoras de origen estatal que para incorporarse a la gran empresa desarticulaban sus procesos de producción para insertarse al mercado global de manera indirecta, sus actividades están estrechamente ligadas al ensamble de prendas y ciertos acabados, esto indicó el cambio estructural de las empresas locales a través de la subcontratación para sobrevivir a la apertura comercial, la submaquila de exportación representó ingresos por 92.5 por ciento (Cuadro 3). Representó el primer momento en que la empresa local, para adaptarse al nuevo entorno que le marcaba la apertura comercial comenzó su aprendizaje en la producción y donde sin duda la que le enseñó el manejo de procedimientos fue la gran empresa maquiladora que le marcaba los lineamientos de producción de las prendas, pero desarticuló sus procesos tradicionales de producción de paquete completo.

Cuadro 3. Distribución porcentual de los ingresos obtenidos por los establecimientos de la industria textil y de la confección en Aguascalientes en el año 1997.				
Concepto	Total.	Manufactura	Maquila	Submaquila
Venta de productos propios	49.8	93.7	2.6	0.0
Servicio de maquila en general	7.2	3.5	11.3	7.4
Servicio de maquila de exportación*	41.1	1.4	85.3	0.1
Servicio de submaquila*	1.2	0.0	0.7	92.5
Comercialización de otros productos	0.7	1.4	0.1	0.0

\*Registro Nacional de la Industria Maquiladora, (RNIM).  
Fuente: Encuesta sobre Modernización Productiva y Mercado Laboral en la Industria Textil y del Vestido en Aguascalientes, Aguascalientes, INEGI, SHIGO, UNITEC, 1999.

La industria del vestido a través de sus dos sectores empezó con la producción intensiva de prendas para la exportación. La rama textil representó el 80 por ciento, la confección representó el 75 por ciento, olvidándose por completo del mercado interno. Pero con la nueva actividad exportadora las empresas no lograron llegar al mercado global con producto de paquete completo o marca propia, porque tuvieron que superar diferentes problemas derivados del proceso de aprendizaje interno, impuesto por las condiciones económicas y la nueva forma de trabajo en la producción que imponía la gran empresa maquiladora. Las empresas ubicadas en los dos sectores tardaron varios años en insertarse en la cadena global de ropa, a través del IME el tiempo se acortó.

#### **4.1 Periodo que las empresas del sector textil empezaron a exportar**

Con el modelo IME las empresas tuvieron las condiciones para exportar los cambios favorables hicieron que la exportación fuera más fácil, pero no sólo era el hecho de estar en el mercado, sino de llegar al mercado internacional con producto de calidad y posición altamente competitiva, para posicionarse en el segmento de ropa. En el cuadro siguiente se observa el promedio de años que tardaron las empresas del sector textil para exportar al mercado. Con los datos de la investigación realizada, se identificó a las empresas del sector textil que se habían constituido en la década de los años 30, el tiempo que tardó para su incorporación al mercado externo fue 44 años; el entorno económico no favorables para la exportación duró casi cuatro décadas, el tiempo promedio para consolidarse en el mercado interno fue de 22 años.

El proceso de incorporación al mercado externo lo iniciaron 8 empresas a partir de la década de los años 70, cuando las condiciones del entorno económico les resultó más favorables, y cuando redujeron sus tiempos de producción en cada proceso fue posible la integración al mercado exterior este hecho representó 12 años en promedio, antes tardaron en consolidarse en el mercado interno 11 años.

Siguiendo con el análisis, 9 empresas constituidas en la década de los 80, que redujeron el de integración al mercado mundial en sólo 8 años, aprovecharon las condiciones favorables que les produjo el IME, tardaron 7 años en consolidarse en el

mercado interno; las empresas que se constituyeron en la década de los años 90 ya dentro del modelo IME, tardaron 1.2 años en promedio para incorporarse al mercado global, principalmente con la maquila de partes y pocas con el paquete completo, tardaron 5 años en consolidarse en el mercado interno. Se puede deducir que la empresa de la IVA que contó con las condiciones óptimas, se incorporó más rápido al mercado global a través del ensamble de prendas de vestir. (Cuadro 4).

Cuadro 4. Tiempo promedio que tardaron las empresas del sector textil Para exportar en años en que inició el modelo IME.			
Década	Número de empresas exportadoras	Tiempo promedio para exportar a partir de su constitución (años)	Tiempo promedio que lleva consolidada en la industria (años)
30	1	44	22
70	8	12	11
80	9	8	7
90	12	1.2	5
<b>Total</b>	<b>30</b>	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en censo estadístico de Secretaría de Desarrollo, diciembre del año 2000.

La industria del vestido se posicionó en el mercado mundial con el ensamblaje para sobrevivir a las condiciones de competencia, al entrevistar a los empresarios respecto al apoyo institucional para la integración afirman que estas fueron mínimas, “la industria local careció de apoyo para vincularse internamente con organismos gubernamentales de apoyo para la exportación.”<sup>2</sup> En este sentido, los empresarios estuvieron de acuerdo a afirmar que:

Las políticas que diseñó el gobierno no les dio la posibilidad para incorporarse al mercado global con facilidad, más aún, en algunos de los casos sirvió como un freno para incorporarse al mercado, ya que tuvieron que desarticular sus tradicionales procesos de producción para sobrevivir a la sombra de la gran empresa maquiladora, esto provocó a su vez que la industria se desarticulara con otras empresas porque no se lograron encadenamientos.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*



#### **4.1.1 Destino de las exportaciones en el sector textil**

En la industria del vestido, la rama textil, es el giro que más peso tiene por la fabricación de hilo y maquila (acabados), representan el 36 por ciento, le sigue las confecciones de blancos, con 28 por ciento, la fabricación de textil hilos y tejidos, representa el 12 por ciento y la fabricación de blancos para el hogar con 8 por ciento.

La fabricación de estos productos fue determinante para mantener una sólida estructura productiva en la cadena de producción e influyeron en la inserción al mercado global. La vinculación de la rama textil con la rama de la confección fue determinante porque se convirtió en un proveedor de ésta.

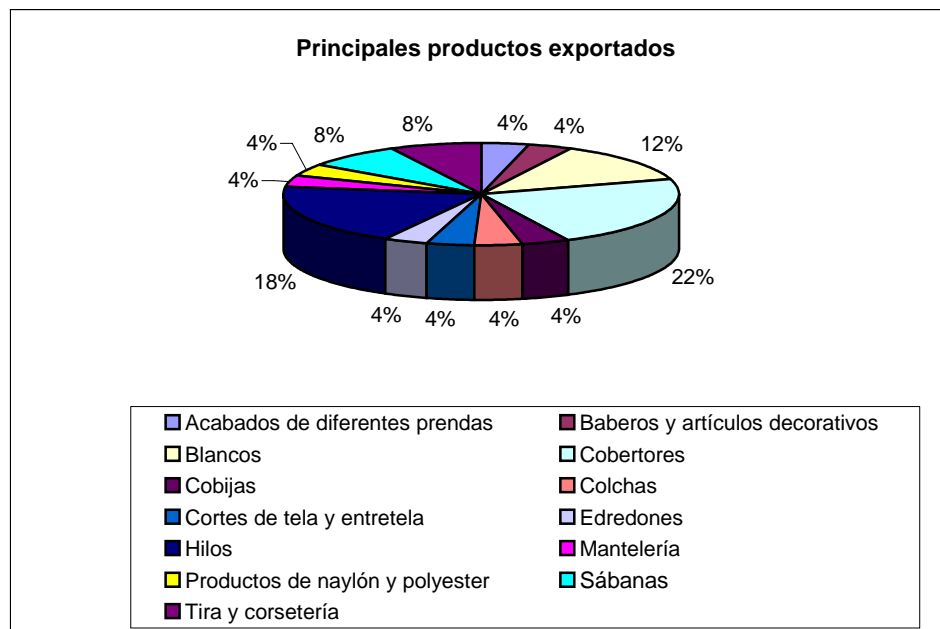
Esta cadena productiva además de abastecer a los productores en la fabricación influyó para alcanzar la especialización de los productos de exportación, y crear redes que permitieron en algunos casos integrar hacia delante y hacia atrás, horizontal y verticalmente las actividades de algunas empresas y mantuvieron abastecido al sector; en estos segmentos la cadena es altamente competitiva, porque la materia prima transformada, de inmediato se utiliza para la fabricación de productos que son consumidos en el mercado global.

A finales de la década de los 90, los principales productos de exportación en la rama textil altamente competitivos en el mercado global fueron los cobertores, le siguieron los hilos y los blancos. Los cobertores, representaron el 21 por ciento, los hilos, representaron el 18 por ciento y blancos (sábanas y cobijas) el 12 por ciento. La especialización de algunas empresas en esta rama permitió la formación de nichos de mercado. Cuadro 6 del anexo 2.

El mercado internacional que demandaba productos de la industria de Aguascalientes eran: Costa Rica, Colombia y Chile, en menor medida Argentina, Australia, Brasil, Centroamérica, Ecuador, España, Francia y Guatemala. A pesar de estos mercados que se vislumbraban importantes, en Aguascalientes las empresas prefirieron trabajar a un solo mercado, el norteamericano. Tampoco se ocuparon por mantener el mercado interno al que cuando se producía se hacía con mala calidad y precio alto, esto permitió que productos extranjeros se pudieran posicionar del

mercado interno, no por la calidad del producto, sino por el precio bajo para los consumidores finales, la industria textil buscó sus ventas en dólares.

Sólo el sector textil generaba mensualmente 33,807. 336 dólares anuales en promedio y dio empleo a 5,844 personas. Los países a donde más se exportaron los productos fueron los Estados Unidos, con 44 por ciento, Canadá y Algunos países de América Latina 18 por ciento, los acabados de prendas representaban el 22 por ciento. (Gráfica 1).



Gráfica 1. Principales productos que se exportaron el la década de los 90. Fuente: Gráfica elaborada con datos obtenidos en la SEDEC de Aguascalientes, diciembre 2000. Los principales productos que exportó la rama textil fueron los acabados de diferentes prendas y representaron el 22 por ciento; los hilos ocupan un segundo lugar, con un 18 por ciento, en la exportación; en este caso, estos productos abastecen la también el mercado interno de la confección en el mercado interno y por último los productos denominados blancos representan 12 por ciento. Los principales mercados siguen siendo Estados Unidos y Canadá.

La exportación hacia los mercados antes mencionados, representó una oportunidad al inicio de la primera etapa, pero después se convirtió en amenaza porque el sector no transfirió de inmediato la inversión en tecnología hacia la industria y vaivenes económicos que se daban en ese periodo afectaron considerablemente la composición orgánica de las empresas de la industria textil y

empezó a rezagarse frente a sus competidoras a nivel mundial, este sector depende en gran medida de la tecnología de punta para mantenerse competitivo independientemente del tamaño de las empresas.

Aunque se exportaba con éxito, las empresas no lograron consolidarse en los mercados porque no buscaron alternativas de exportación y los productores siguieron siendo dependientes del mercado norteamericano, a pesar del intento por llegar a otros lugares remotos, los esfuerzos para captar mayores consumidores en estos países fue mínimo. Cuadro 7 anexo 2.

Como el principal comprador siguió siendo Estados Unidos<sup>4</sup> y Canadá, el mercado estadounidense determinó el crecimiento de la industria y del sector textil, si las empresas aseguraban un contrato por un período más o menos largo reinvertía sus utilidades en la compra de tecnología para nuevas producciones sólo si eran requeridas, la tecnología del sector textil se empezó a quedar obsoleta.

El incremento de ventas de prendas hacia otros mercados era prometedor, y la apertura comercial permitió un panorama favorable con numerosos contactos hacia otros mercados que si se hubieran consolidado habrían evitado la dependencia de la industria del vestido con el mercado norteamericano, pero las estrategias empresariales no se diseñaron para enfocarse hacia otros mercados, aprovechando la formación de bloques económicos y acuerdos económicos que se daban entre estos países, la razón fue que los empresarios tenían la prioridad de la sobrevivencia de las empresas antes que la búsqueda de otros mercados que en esa década parecían insignificantes frente al comprador principal que era EE.UU.

Este periodo fue el de mayor auge económico de la industria a través del modelo IME, también el más riesgoso para el futuro del estado porque los objetivos de desarrollo entre los empresarios locales y el gobierno se separaron totalmente. Los primeros querían utilidades a corto plazo y no reinvirtieron en tecnología para

---

<sup>4</sup> Estados Unidos es y ha sido el principal comprador, desde la apertura económica de 1986 y la puesta en marcha del Tratado de Libre de Comercio de América de Norte (TLCAN), permitieron al país incrementar su participación en la red mundial de comercio de ropa, en su mayor parte para el mercado norteamericano, desplazando a las exportaciones de China y convirtiéndose en el primer exportador de ropa a Estados Unidos, con la firma del GATT.

consolidarse a largo plazo, suponían que las condiciones difíciles ya habían pasado centrándose en el mercado norteamericano aplicando una estrategia altamente dependiente. El gobierno se esmeraba en reportar que a través del IME el crecimiento económico se podía alcanzar en el corto plazo y buscó con mayor intensidad la inversión extranjera, como solución a los problemas de desempleo, aplicando una estrategia altamente dependiente. Los empresarios sólo exportaban al mercado norteamericano a pesar de las numerosas alternativas para ingresar a otros mercados. Actualmente la dependencia con EE.UU sigue presente y marcando el ritmo de crecimiento de las relaciones comerciales.<sup>5</sup>

#### **4.2 Periodo que las empresas del sector de la confección empezaron a exportar**

El otro sector que fue dinámico en la industria del vestido fue el de la confección, las empresas al igual que en la textil compartieron el mercado norteamericano. En este sector 124 empresas empezaron a exportar a través del IME a finales de la década de los 90 y principios del año 2000.

En el cuadro siguiente se observa el promedio de años que tardaron las empresas para exportar al mercado. De acuerdo al análisis de la investigación realizada, se identificó a las empresas del sector textil que se habían constituido en la década de los años 60 el tiempo que tardó su incorporación al mercado externo fueron 26 años el tiempo que tardó en consolidarse en el mercado interno fueron 22 años; el

---

<sup>5</sup> Salvador Rodríguez, “Reportaje”, El Heraldo de Aguascalientes, México 19 de mayo 2002. El proceso de integración de la industria del vestido al mercado norteamericano fue congruente con la política de comercio bilateral que se había dado entre México y Estados Unidos, una década atrás se manifestó el récord de 57 mil 557 millones de dólares en el primer trimestre del año del 2003, cifra que representó el 32 por ciento, superior a los mil 413 millones registrados en el mismo plazo del 2004. En el reporte mensual difundido por el Departamento de Comercio precisó que los primeros tres meses del año exportó a México 25 mil 916 millones de dólares en el primer trimestre de 1999, en el primer trimestre del 2000 importó desde México bienes y servicios por 31 mil 641 millones de dólares, en comparación con los 24 mil 690 millones de dólares en el mismo plazo del año pasado. El déficit estadounidense en su comercio bilateral con México en marzo del 2004 se ubicó en mil 931 millones de dólares, ligeramente menor a los dos mil 27 millones de dólares registrados en febrero, para sumar en el primer trimestre cinco mil 725 millones de dólares.

entorno económico poco favorable para la exportación duró dos décadas, aunque menor por dos décadas que las empresas del sector textil. Cuadro 5.

De las 9 empresas constituidas en la década de los 70 tardaron 19 años para consolidarse en el mercado interno y 14 para exportar. En la década de los 80 se constituyeron 24 empresas, éstas tardaron 17 años en consolidarse en el mercado interno y 8 años para exportar. En los 90 se constituyeron 84 empresas, se tardaron 5 años en consolidarse y 3 años en exportar. Con la puesta en marcha del modelo IME las condiciones para exportar favorecieron a la incorporación de las empresas locales al mercado, también a través del ensamble de prendas. Cuadro 5.

Cuadro 5. Tiempo promedio que tardaron las empresas de la rama de la confección para exportar.			
Década que inició operaciones	Número de empresas exportadoras	Tiempo promedio para exportar a partir de su constitución (años)	Tiempo promedio que lleva consolidada en la industria (años)
60	5	26	22
70	9	14	19
80	24	8	17
90	84	3	5
00	2	-	-
<b>Total</b>	<b>124</b>		

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en de la Secretaría de Desarrollo Económico, noviembre 1999.

La apertura a un mercado global y desconocido y el proceso de industrialización en el estado, provocó un incremento constante en la inversión de capital local, e internacional hacia otras ramas, (la industria automotriz y la electrónica<sup>6</sup>) no fue significativo ni en igualdad de circunstancias en la industria del vestido, que había sido el pilar en el crecimiento del producto, el empleo y las

<sup>6</sup> Esta industria, a diferencia de la automotriz y electrónica, es una actividad que tiene más de cincuenta años en el estado y está conformada mayoritariamente por capital local, aunque la inversión extranjera está creciendo rápidamente. En 1998, del capital total en esta industria, el 84.4 por ciento era de origen local, 6.3 por ciento de otros estados, principalmente de Nuevo León y México, y la inversión extranjera representaba el 9.3 por ciento. En septiembre de 1999, de total de 59 empresas registradas con participación de capital extranjero, 15 de ellas se encontraba en la rama de la confección de prendas de vestir y 5 más en la rama de tejido de punto, es decir, que en términos de número de establecimientos es la industria que tiene el mayor número de empresa con inversión extranjera.

exportaciones. El sector de la confección fue el que con mayor facilidad ingresó al mercado mundial. La década de los ochenta, puede considerarse el período importante para el sector las políticas económicas, diseñadas desde el Estado,<sup>7</sup> permitieron construir el futuro de algunas PyMES que sobreviven en la actualidad. La transformación interna que realizaron desde su estructura les permitió enfrentar los cambios externos (crisis económicas, apertura comercial de productos extranjeros, fomento a la maquila) que se presentaron en esos años además de la eliminación de permisos a la importación<sup>8</sup> y según la visión que nos presentan empresarios que la vivieron:

El estado abandona su política de proteccionismo hacia la empresa pequeña y mediana y comienza una efervescencia en todos los sectores [...] para hablar de los beneficios de la apertura comercial y la importancia de ser competitivos, concepto que para la mayoría de los empresarios en Aguascalientes era desconocido, no hubo información sobre los efectos económicos futuros que iba a enfrentar la industria, mucho menos preparación para alcanzar la ya famosa competitividad”.<sup>9</sup>

#### **4.2.1 Destino de las exportaciones en el sector de la confección**

El mayor porcentaje de exportaciones de la rama de la confección también se hizo hacia un solo mercado el estadounidense. Desde la década de los 60, no cambió la tendencia de exportación hacia ese del destino, las empresas de la confección exportaban el 94 por ciento de su producción hacia ese mercado, en la década de los años 70, fue el 90 por ciento, en la década de los años 80 el porcentaje representó el 86 por ciento, en la actualidad la tendencia de exportación no ha cambiado la rama

---

<sup>7</sup> Las políticas económicas diseñadas desde el estado en la década de los ochenta buscaban que Aguascalientes se consolidara como un centro importante de desarrollo industrial; promovido por mediante el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984 -1988, el objetivo buscaba la **descentralización industrial** y los logros en estos años llevaron a considerar la región como zona 1 (de máxima prioridad nacional, como centro geográfico importante a nivel nacional).

<sup>8</sup> En 1985 se eliminaron los permisos de importación para los productos textiles, en el segundo semestre de 1987 se eliminaron los precios oficiales y se redujeron los aranceles promedio para fibras químicas, hilados y tejidos y, en abril de 1988 se eliminaron los permisos para prendas de vestir.

<sup>257</sup> José Gómez Marmolejo, Ex presidente de la Cámara Estatal de la Industria del Vestido de, Aguascalientes, Ags., entrevista personal, julio 2001.

de la confección depende al 100 por ciento del mercado norteamericano y de sus altibajos económicos.

El origen del capital de las empresas de la confección era nacional y su estrecha relación con el sector textil como promotor le permitía mantener una estructura sólida ya que su proveedor se mantenía cerca y el abastecimiento de la materia prima le permitía volverse competitiva en ese segmento. Pero al igual de la rama textil su dependencia con el mercado norteamericano era total. Cuadro 9 del anexo 2.

Como la industria de la confección integra mayor número de giros y especializaciones, se analizará su comportamiento por actividad y se describirán a continuación. Al iniciar el año 2000 el sector de la confección se había especializado en la fabricación de ropa en general; fabrican ropa de vestir, deportiva, infantil, de dama, suéteres y uniformes industriales, en tejido plano, punto o mezclilla, su crecimiento dependía del mercado externo. Las empresas del sector de la confección generaban 2128 empleos permanentes con ventas por exportaciones de 17, 842,000 piezas, que generan ingresos aproximadas de 11 millones 520 mil dólares anuales. Cuadro 10 anexo 2.

La diversificación les permitió especializarse con dos actividades, vender al mercado nacional e introducir productos de maquila de paquete completo en prendas de: uniformes para médicos, ropa infantil, deportiva, pantalón, ropa de dama, chamarras, ropa desechable, batas, toallas, pijamas y acabados, con un volumen mensual de 3 millones 831, mil piezas demandadas en el mercado exterior generaron 6,675 empleos. Cuadro 11 del anexo 2.

Las empresas cuyo giro de actividad fue el bordado<sup>10</sup> están a punto de desaparecer pero sus productos todavía son demandados. Esta es una actividad más compleja y costosa que la fabricación de prendas, se hace a través del bordado automático y genera 87 empleos, requiere tecnología de punta. Cuadro 12 anexo 2.

---

<sup>10</sup> José Gómez Marmolejo *op, cit.* La industria del bordado y deshilado tradicional desapareció en la década de los 80, sin embargo existe todavía empresas dedicadas a esta actividad, dentro de la industria.

En el sector de la confección empezaron a surgir empresas de servicio cuya actividad está dirigida a lavar el producto, estas empresas permitieron ahorrar costos a otras empresas, porque este servicio les permite rescatar prendas que se vendían a precio muy bajo o que se llevaba a desperdicio, en estas empresas de servicio lo determinante es la tecnología para realizar su actividad, no se identificaron PyMES, sólo empresas de gran tamaño ofrecen el servicio, pero también son generadoras de empleo dentro de la industria. Cuadro 13 anexo 2.

Las empresas que fabricaban poca variedad de productos especializaron, su mano de obra en el manejo de equipo específico, esto permitió reducir costos y evitó la rotación excesiva de personal de la empresa como se daba en la década de los años 90 y permitía la “piratería” de la mano de obra calificada entre las empresas, porque el empresario pensaba que la capacitación de mano de obra significaba un costo y se alejaban de los centros de educación,<sup>11</sup> pero se dieron cuenta que a largo plazo esta práctica incrementó los costos de operación de la industria del vestido, por esta razón lograron “un acuerdo no escrito” cada empresa busca capacitar su mano de obra y especializarla en una sola máquina para mantener inflexible la rotación, de un proceso de producción a otro dentro de la misma empresa.

Este tipo de empresas son las que más buscan en la actualidad las empresas comercializadoras porque su tecnología ha permitido que la producción se flexibilice con rapidez y se fabriquen las piezas para exportar a cualquier parte del mundo, fueron capaces de asimilar el aprendizaje y rediseñaron el área de producción para responder a su cliente, que le demanda grandes cantidades de volúmenes constantemente.

---

<sup>11</sup> La capacitación y el alejamiento de los centros de educación era un hecho cotidiano en la década de los ochenta y parte de los noventa, en esta etapa hubo un alejamiento por parte de las instituciones educativas y la industria, aunque dentro de la política institucional se marcaba como prioridad la industrialización, no se diseñaron claramente las estrategias a seguir y la construcción de redes de conocimiento de las instituciones educativas fue pobre, la falta de vinculación, entre la empresa y las universidades era evidente porque las condiciones de iniciar con la formación de redes era nula en este momento, hacia la empresa misma, empezando por enseñar un planteamiento de objetivos que van desde los simples diagnósticos administrativos, para reforzar las áreas de recursos humanos, producción, mercadotecnia y finanzas en la empresa para optimizar las actividades empresariales e iniciar con la mejora de los productos y el cambio de los procesos tradicionales no se dio en la proporción adecuada.



Con esta transformación interna, la empresa se volvió un apéndice de otra más grande, este tipo de “convivencia” permitió que grandes y pequeñas empresas convivan en el segmento de la cadena productiva para abaratar costos y sobrevivir, pero es la gran empresa la que buscó la forma de distribuir sus productos a un punto de embarque, en este caso la negociación con el cliente incluye esta otra actividad de alta especialización. Cuadro 14 anexo 2.

Este tipo de empresa que fue capaz de evolucionar para estandarizar sus procesos productivos, especializar su mano de obra, tampoco ha sido garantía para consolidarse con marca propia en el mercado externo, también sigue dependiendo de contratos de maquila, pero en la actualidad busca no descuidar el mercado local además en este inició iniciando operaciones de comercialización a través el paquete completo y marca propia. Cuadro 15 anexo 2.

Pocas empresas se dedicaron a la fabricación y a la venta, pero algunas conservaron la tradición de tener un pequeño local comercial a un lado de la fabrica, pero es evidente que el mercado ha cambiando, en el pasado, el cliente iba a buscar el producto a la empresa, en la actualidad es el fabricante que tiene que buscar el cliente en el mercado, esta actividad debe de desarrollarse, ya que la única forma de obtener mayor valor agregado es a través del mercadeo y comercio de los productos desde el área de comercialización de la empresa. Pero es importante destacar que el modelo tradicional de comercialización que mantuvieron estas empresas les ha permitido consolidarse en el mercado regional a través de su marca propia.

Precisamente en la búsqueda del mayor valor agregado las empresas de la industria del vestido, han identificado que el mayor grado de valor se obtiene mediante el diseño de los productos<sup>12</sup> y esta actividad se combina con la comercialización, entonces su capacidad de desarrollarse y mantenerse en el mercado es muy alta, este tipo de empresas en la industria son muy pocas, pero las que existen

---

<sup>12</sup> La elaboración de patrones por parte de algunas PyMES que se identificaron en la industria invierten en la creación de nuevos modelos nuevos diseños y utiliza la creatividad de sus recursos humanos), representa el 52.28%, esta empresa diseña estrategias para fortalecerse el 70.33% está preparada para ingresar al mercado global (la IV del vestido ha pasado una etapa de aprendizaje intensiva por la influencia de la maquila que ha sido factor importante para fortalecerla, el 36.66% conoce su situación real para comenzar a ingresar en el mercado global. Datos obtenidos en la investigación.

están aprovechando la creatividad de sus obreros para el diseño y han invertido en la compra de maquinaria para la elaboración de patrones.<sup>13</sup> Cuadro 16 anexo 2.

Las empresas dedicadas a la actividad de fabricación de etiquetas de productos indica que el sector de la confección es uno de los más interrelacionados, y las actividades de las empresas hicieron posible la integración de las actividades de las empresas de la industria del vestido, esta actividad se viene realizando desde la década de los años 70, en esa época empresas grandes dedicadas a la fabricación compraban etiquetas *Britania* marca de los jeans conocidos mundialmente. Cuadro 17 anexo 2.

Las empresas fabricantes de etiquetas son empresas que han coexistido con las empresas de la confección, en todos los casos forman parte importante de componente final del producto de exportación. Cuadro 18 anexo 2.

La actividad de maquila fue una actividad que hicieron las empresas grandes y pequeñas, las grandes empresas a través de redes de captación pudo integrar los lotes y grandes volúmenes para después distribuirlos a los centros comerciales. Las empresas que maquilaban generan 22, 775 empleos entre grandes y pequeñas, en el sector de la confección, el 21% son grandes empresas y el 79% son PyMES, esto indica que éstas eran las mayores generadoras de mano de obra. Cuadro 19 anexo 2.

La maquila fue una actividad determinante para mantener el empleo en el estado, en este sentido fue positiva, la inversión locales maquila que se registró en el año 1998 fue de 92%, y la submaquila, fue 70.5%, los datos indican que las empresas maquiladoras con el IME, logró efectos positivos, en este rubro se reflejó también

---

<sup>13</sup> José Gómez Marmolejo, op, cit. *“Desde ese momento, hubo una transformación en la mentalidad del empresario de la PyMES, se entendió que debía vender el producto que producía fuera, es decir fuera de la región, y ya para muchos empresarios esto era complicado, mucho más difícil fue entender que lo deberían hacer fuera del país Los productores de las PyMES hasta ese año, estaban acostumbrados a que el cliente era el que venía a buscar el producto hasta la fabrica o hasta la tienda de la fabrica si la había, se había crecido con la idea de la relación cliente-productor, donde el concepto de mercado tampoco existía, era el cliente el que iba a buscar el producto .En un tiempo muy corto se debía de cambiar una cultura ancestral, ahora se tenía que ofrecer un producto competitivo y buscar el cliente, ahora el productor debe ir al mercado a ofrecer un producto competitivo y buscar el cliente, no era fácil acabar una relación histórica en tan corto plazo, pero se tuvo que hacer y quien no lo entendió, desafortunadamente cerró su empresa en menos de un año, fue aquí que el cierre de numerosas empresas provocó la ruptura de la cadena productiva en la IV ya de por si debilitada.*

una absorción de la mano de obra especializada en esta actividad al finalizar la década de los años 90. Cuadro 20 anexo 2.

### **4.3 Resultado de la implantación del IME y las lecciones aprendidas en la industria del vestido**

La evolución que presentó la industria del vestido generó características en las empresas donde coexisten dos patrones de crecimiento, diferentes pero interrelacionados, por un lado, se siguen desarrollando actividades manufactureras aprovechando insumos locales para el mercado regional entre los estados de Guanajuato, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas, se han ido adaptando con los cambios económicos, otra que hay empresas que siguen exportando apoyadas en la tecnología de punta y la adopción del conocimiento. “Las empresas PyMES sobrevivientes no han superado sus rezagos ancestrales, pero son administradas actualmente por empresarios de nivel licenciatura completa o incompleta, en el pasado el nivel de los empresarios de las empresas que cerraron tenían un nivel máximo de primaria.”<sup>14</sup>

Durante veinte años se produjo un cambio en la concepción de producción del empresario local, primero de una cultura de una producción tradicional a una cultura productora competitiva exportadora, conscientes de que no es suficiente el desearlo, para lograrlo, es necesario también un cambio estructural en el funcionamiento de la PyMES para cambiar las actividades que por años se venían realizando.

También fue importante la forma en que se aprendió a través de la programación de actividades, esto fue entendida cuando algunas PyMES ingresaron a la actividad de la maquila, sólo hasta este momento entendieron que se debía implantar programas de mejora continua.

La relación que las empresas con las universidades permitió que se buscara una solución a la problemática que presentaron las empresas locales y comenzaron a

---

<sup>14</sup> *Ibid.* “Las PyMES que cerraron en la primera etapa, en el estado, eran administradas por personas de **grado bajo de educación**, máximo nivel primaria, las pocas que sobrevivieron eran administradas por un grado superior, hasta alcanzar los niveles universitarios. “

aprender a formalizar sus relaciones comerciales a través de contratos y convenios preestablecidos con el fin de alcanzar objetivos de vinculación con otros sectores empresariales,<sup>15</sup> y el aprendizaje en este mismo rubro por parte de la empresa extranjera que demandaba volúmenes específicos de productos de maquila, esta forma de trabajar determinó el cambio total de la forma tradicional de la empresa a una forma de producción innovadora, porque los niveles de exigencia estaban basados primero en una normatividad productiva hasta entonces.

Para lograrlo, algunas empresas comenzaron a aprender de empresas recién llegadas e imitar su forma de trabajar, “de la empresa *Xerox* imitaron los modelos innovadores de administración por resultados”<sup>16</sup> y fueron transferidos a la administración de las empresas pequeñas (Organización de Procesos de Planeación, Implantación y ejecución de procesos, Verificación de resultados, acción y contramedidas) de esta manera iniciaron a formar las primeras redes de conocimiento.

El mayor aprendizaje de las empresas sobrevivientes, fue a través de la actividad de la maquila<sup>17</sup> que les permitió sobrevivir en la industria, con ella aprendieron a trabajar con rapidez y a cambiar la forma interna para organizar sus actividades, para fabricar productos de calidad, mantener una relación con el mercado internacional, incrementar la productividad y volverse competitivas, cuando el producto fue aceptado en el mercado internacional, cuando se tuvo la certeza de que se podía aprovechar este aprendizaje en su beneficio, la empresa comenzó a fabricar productos con su propia marca o comenzar a fabricar el paquete completo.<sup>18</sup>

Los empresarios comenzaron a tomar la iniciativa para cooperar con las universidades de manera más estrecha, comenzaron a preocuparse por impulsar algunos proyectos de investigación y a su vez la universidad empezó a priorizar los proyectos de investigación y de enseñanza aprendizaje para beneficiar a la industria del vestido de manera local, aprovechando la proximidad geográfica comenzaron a

---

<sup>15</sup> Jesús Urzúa, Rector de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Informe de Actividades, Aguascalientes, Ags, 1996.

<sup>16</sup> Instituto de Administración de Aguascalientes, “Boletín Informativo” *Planeación estratégica*, Pág. 11. Gobierno del Estado, Aguascalientes, 1996.

<sup>17</sup> La etapa de aprendizaje con la maquila se hace porque las empresas locales han tenido que adaptarse a las condiciones internacionales en términos de estrategias competitivas y organizacionales.

<sup>18</sup> José Gómez Marmolejo, op. cit.

crearse las primeras redes de conocimientos donde además confluyen los esfuerzos estatales y federales a través de varios organismos.

“El conocimiento sobre las estrategias mundiales para la industria del vestido empezó a tomarse en cuenta a finales de la década de los años 90, este fue un elemento importante para que se diseñaran las estrategias de manera formal.”<sup>19</sup>

Actualmente algunas PyMES están en evolución constante hacia la total integración al mercado mundial, la experiencia alcanzada, a lo largo de dos décadas en la que han desarrollado una serie de capacidades de sobrevivencia ha dejado un cúmulo de experiencias a la industria, el aprendizaje adquirido por los cambios puede ser fuente de innovación en las PyMES, para diseñar estrategias y sobrevivir dentro del mercado global. A continuación se describe como se fueron generando las estrategias que les permitió adquirir capacidades de sobrevivencia a las empresas.

#### **4.4 Estrategias de sobrevivencia de los empresarios para generar capacidades de sobrevivencia en la industria del vestido**

Las estrategias de sobrevivencia que eligieron las PyMES en el primero momento para adaptarse al nuevo contexto que imponía la globalización, fue la reestructuración interna de la forma de producción para responder a la demanda del mercado, quien demandaba los volúmenes de ropa era intermediario de las comercializadoras también éste se coordinaba con contratistas.

Este cambio en las relaciones tradicionales de producción y de comercio, también implicaron un cambio organizacional al interior de la empresa PyMES porque permitió la evolución rápida de las actividades productivas y una nueva visión en los quehaceres empresariales para producir los productos. También determinó

---

<sup>19</sup> El conocimiento como herramienta en la empresa fue usado en primera instancia para fortalecer la estructura integral de la PyMES en sus áreas básicas de Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia y Finanzas, se estudia a la empresa cada vez más en un nivel muy elevado de abstracción, porque implica mayor relación con el exterior y por lógica, mayor complejidad, por ejemplo, es necesario considerar características de las empresas actuales para distinguir en cuanto a lo referido a la separación de la propiedad y la administración, como se presenta en el caso de las Sociedades Anónimas, la relación con estructuras organizacionales grandes y complejas ,o identificar imperfecciones de la información acerca del ambiente externo que enfrenta la empresa en su sector.

cuatro etapas de desarrollo en la industria del vestido: la adaptación, (cambio de la marca propia a la maquila); la transformación, (cambio de la maquila al paquete completo); el aprendizaje, (cambio del paquete completo a la marca propia); la sobrevivencia, (cambio de la marca propia y la diferenciación del producto).

#### **4.4.1 La adaptación, de la marca propia a la maquila**

Algunas empresas que manufacturaban para el mercado nacional se vieron forzadas a cerrar después de la devaluación en el año 1994, éstas reabrieron como maquiladoras, así se conservaron 18,030 empleos durante esa década hasta alcanzar 30,303 en el año 1998 según datos de la SECOFI. Optaron por no producir su marca propia para convertirse en maquiladores de las grandes empresas productoras y comercializadoras.

Las empresa iniciaron la maquila con la elaboración de un proceso o varios procesos de un producto, posteriormente se clasificó en varios tipos: según el tipo de maquila: de fabricación, de terminados y en la práctica. En la industria del vestido, esta actividad se ofertó de la siguiente forma: 1) Fabricación. Aplicación de mano de obra para realizar un proceso y aplicación de mano de obra para ensamblar unir todas sus partes y coserla; 2) Terminados. Aplicación de mano de obra para deshebrado, aplicación de mano de obra para pegado de botón u ojal, aplicación de mano de obra insumos para servicio de planchado, aplicación de mano de obra a insumos e instalaciones para procesos de suavizado, teñido, deslavado, etc., aplicación de mano de obra para colocación de etiquetas y aplicación de mano de obra para empaque; En la práctica.<sup>20</sup> Esta actividad implicó la contratación de servicios, los empresarios maquiladores compran telas, insumos, hilos y las fabrican, poniendo etiquetas de

---

<sup>20</sup> José Gómez Marmolejo, *op. cit.* Este tipo de maquila en la actualidad se ha convertido en una forma de práctica desleal peligroso para la industria; se da cuando la empresa comercializadora le da las especificaciones (diseño y códigos cuantitativos, la lista de sus proveedores) a la empresa maquiladora la cual fabrica dos prendas numeradas y de la misma calidad con el mismo número de serie, una prenda se va a la empresa comercializadora y la otra al mercado negro a un precio inferior al que vende la comercializadora; este tipo de práctica es más peligroso que las prácticas legales e ilegales que se dan en la industria y que a largo plazo afectan su competitividad.

estas tiendas. Las maquiladoras generalmente no compran los insumos,<sup>21</sup> a menos que fabriquen ropa para una determinada marca, integrar las etiquetas de estas (por ejemplo marca propia de Aurrerá, Liverpool, Suburbia).

Con esta forma para fabricar ropa la empresa establecida como fabricante y comerciante de ropa, puede vender ropa, sin tener ninguna fábrica, utiliza su nombre y adquiere los créditos para la compra de telas y habilitaciones además de utilizar a la empresa netamente productora, paga a la maquiladora, al proveedor y la ganancia adicional de esta transacción es para ella. Con este cambio de relaciones el mundo se convierte en una fábrica mundial, donde la empresa comercializadora tiene el mayor porcentaje de utilidades.

Las PYMES en la IVA empezaron a desarrollar nuevas relaciones para la venta en el mercado al convertirse en subcontratistas o en maquiladoras de los fabricantes de paquete completo e iniciaron su actividad como maquiladora para algunos clientes, al mismo tiempo empezaron a aprender acerca de los estándares internacionales de calidad y el establecimiento de precios de los productos que fabricaban.

En esta etapa el ensamble tradicional de ropa bajo el régimen de maquila estaba coordinado por fabricantes estadounidenses que instalaban plantas de cosido de prendas. Estas empresas fabricantes, contaban con la experiencia y la infraestructura para coordinar redes de producción, a diferencia de los fabricantes, en cambio los minoristas y vendedores que no se dedican a la producción sino a realizar actividades más rentables del encadenamiento mercantil, como es el diseño, la distribución y la venta al menudeo.

Con el tiempo la totalidad de las empresas originarias del estado se convirtieron en maquiladoras, al principio empezaron a ser reforzadas con inversiones de capital norteamericano, principalmente en la producción de hilos telas y acabados, para fortalecer la cadena de la confección y aprovechar la proximidad del

---

<sup>21</sup> El insumo estatal que más consumen las maquiladoras en Aguascalientes es el hilo, representa el 44%, en tanto que el 70% de la tela viene de EEUU.

mercado norteamericano porque la ubicación geográfica fue un factor importante para establecer y fomentar asociaciones entre empresas tanto nacionales como extranjeras.

En el caso de Aguascalientes, la actividad de maquila se convirtió en una fuente generadora de empleo, (Cuadro 6) la tendencia a la ocupación en el estado, se mantuvo en los años siguientes, aunque el salario promedio de cotización mensual en establecimientos fue de 1,983.6 nuevos pesos en todo este período.<sup>22</sup>

Cuadro 6. Personal ocupado en la industria textil y del vestido de Aguascalientes, 1980-1998.		
Año	Estado	Textil y del vestido
1980	38,022	10,109
1985	68,241	13,660
1988	96,836	16,052
1989	104,096	17,541
1990	112,444	18,030
1991	121,444	18,479
1992	125,364	17,282
1993	126,978	16,091
1994	134,097	17,573
1995	131,948	19,079
1996	144,537	24,128
1997	152,144	27,083
1998	175,813	30,303

Fuente: Asegurados Permanentes en Instituto Mexicano de Seguro Social en el período 1980-1998.

#### 4.4.2 La transformación, de la maquila al paquete completo

Las empresas aprendieron a trabajar con la maquila realizaron cambios internos que les permitió elevar la calidad de los productos y realizar otras operaciones, por ejemplo las empresas extranjeras podían mandar prendas para lavar y darle acabado a sus productos, además de ensamblarlos y pedidos de paquete completo. Significó un escalamiento industrial porque las empresas fueron capaces de

<sup>22</sup> Dirección General de Empleo, Información básica, con base en la información de la Dirección General de Inversiones Extranjeras, SECOFI e IMSS., Aguascalientes, Ags., 1999.



enfrentar los riesgos que implicó la producción de paquete completo, establecieron contactos directos con clientes estadounidenses para evitar a los intermediarios, la transición a de producción de paquete completo benefició a algunas PyMES.

Algunas PyMES no pudieron convertirse en exportadoras directas a mercados extranjeros porque no fueron capaces de satisfacer los volúmenes requeridos por los compradores. Otras empezaron a exportar con un historial de haber producido sólo para el mercado doméstico y no están acostumbradas a producir con un alto nivel de calidad y consistencia que exigen los extranjeros.

Las oportunidades que les ofreció la producción de paquete completo fue la diversificación de las operaciones porque les permitió aumentar el valor agregado a sus productos, aunque no se hizo en la mayoría de las PYMES porque la producción de paquete completo requiere que la empresa que recibe un pedido cumpla dos tareas: financiar y coordinar los distintos pasos del proceso.

A diferencia de lo que ocurre en la producción de maquila y en la subcontratación normal, las empresas deben adquirir la materia prima, y cuando se trata de un pedido grande de prendas, la compra de materia prima puede representar un monto de hasta un millón de dólares. Debido a que tienen acceso limitado al financiamiento, una inversión de tal magnitud está fuera del alcance de la mayoría de las PyMES.

A pesar de varios inconvenientes algunas PyMES empezaron a producir prendas de paquete completo para las empresas comercializadoras. No fue fácil transitar de la maquila al paquete completo, la primera implica únicamente el ensamble de producto, mientras que el paquete completo significa implantar un modelo de producción en donde los empresarios reciben un pedido o varios pedidos de un cliente el empresario es responsable de financiar y programar los recursos productivos para iniciar las actividades para fabricar bajo las especificaciones técnicas las prendas.

#### 4.4.3 El aprendizaje, del paquete completo a la marca propia

Cuando la experiencia y el aprendizaje fue asimilado para producir con calidad y la entrega a tiempo, los empresarios buscaron especializarse en prendas de mezclilla, que por tradición ya venían fabricando en el estado, fueron los *Jeans* para las marcas *Levi's*, *The Gap*, *Shalom Mattel*, *Liz*, *Levis*, *CK*, *etc.*, el paquete completo se relacionó con una fabricación integrada, de mayor valor agregado y con mejores oportunidades para la empresa para realizar escalamientos industriales.

Este tipo de producción permitió a la empresa presentar un crecimiento en su producción, mayor que el generado con el modelo de producción de maquila porque es más exigente y más costoso que la maquila, implica que la empresa reciba la orden de coordinar todas las actividades asociadas con la fabricación la prenda al comprar las materias primas, cortar las telas, ensamblar las prendas, lavar y darle el acabado a los productos, empaçar y distribuir las mercancías.

A pesar de que esta forma de producción exige más que la maquila, es más rentable, si la empresa recibir un pedido grande implica obtener mayor valor agregado que con sólo el ensamble. Esta nueva forma de producción del paquete completo, empezó a involucrar redes entre diferentes tipos de empresas para proveer a empresas en EEUU principalmente de prendas deportivas, para dama y, sobre todo, *blue jeans*.

La diversificación<sup>23</sup> de la industria facilitó la creación de nuevas redes establecidas por minoristas estadounidenses. Por ejemplo, el encadenamiento mercantil es la parte más integrada entre la fabricación, porque crea encadenamientos entre los fabricantes de la confección y de textiles con otros proveedores de insumos. En el caso de la IVA, los segmentos del encadenamiento mercantil y de la confección, se consolidaron en algunas empresas en las partes del valor agregado que

---

<sup>23</sup> La diversificación en Aguascalientes fue importante, a diferencia de otro, Laguna, producción de paquete completo para *Jeans*, o Yucatán, donde todavía predomina el modelo clásico de producción de maquila en Aguascalientes resulta notable no solo por la variedad de productos fabricados en la región (*jeans*, *sweaters*, prendas para niño, productos textiles caseros), sino también por los diferentes tipos de empresas activas que cobija y las diferentes estrategias que están desarrollando para seguir siendo competitivas en los mercados nacional y/o extranjero.

es el más elevado de la cadena e implica: el diseño y el desarrollo del producto, así como su distribución.

La experiencia adquirida por algunas empresas en cada etapa de desarrollo, le permitió fabricar su marca propia, la fabricación del paquete completo compleja, pero rentable porque requirió que el empresario se interesara en conocer la información sobre las diferentes formas de redes ínter empresariales que le permitieran incrementar el valor agregado al producto que fabricaba, permitió que los empresarios se organizaran para generar enlaces con otras empresas para integrarse hacia atrás y hacia delante en la cadena de producción para abarcar el segmento de la cadena industrial de proveeduría.

Aunque algunas PYMES generalmente no cuentan con la infraestructura ni la experiencia administrativa que se requiere para coordinar los diferentes pasos del proceso de producción, empiezan a fabricar su marca propia (forma de producción original) porque le permite mayores ganancias dentro del segmento del encadenamiento mercantil, incluyendo los segmentos de alto valor agregado, como el diseño, el desarrollo y la distribución, que anteriormente no conocían los empresarios exportadores de paquete completo, aun los más exitosos.

En el año 1999 los empresarios formaron el Consejo de la Cadena Industrial Textil y del Vestido en Aguascalientes, COCITEVA<sup>24</sup> por cuatro razones: alcanzar la competitividad de la industria, aprovechar las oportunidades que ofrecía el TLCAN, fomentar la exportación de marca propia y la formación de mecanismos de cooperación entre empresas a lo largo de la cadena de proveeduría.

---

<sup>24</sup> COCITEVA, o Consejo de la Cadena Industrial Textil y del Vestido en Aguascalientes, y tiene como objetivo crear una institución que promueva al *cluster* del vestido en Aguascalientes así como, fomentar la formación de encadenamientos entre las diferentes partes de la cadena del vestido, textil y de la confección en la región, para incrementar el valor agregado local. Esta asociación apoyada por las acciones institucionales del estado trabajan en equipo para crear y mantener contactos con diferentes proveedores ubicados en la cadena de proveedores, a través de un proyecto llamado COCITEVA (Consejo de la Cadena Industrial Textil y del Vestido en Aguascalientes) diseñado por los empresarios y cristalizado por el gobierno para reforzar el nivel de competitividad de la industria local, el objetivo a corto plazo es ayudar a las empresas PyMES que todavía no producen paquete completo lo hagan para que no dependan solo de la producción de la maquila para comenzar a exportar su producción mediante la forma del paquete completo o su marca propia.

Como en el pasado cuando se formó la primera asociación de empresarios para comercializar (el primer *cluster* del vestido, en Aguascalientes y en América Latina), el COCITEVA es una iniciativa local, desarrollada y administrada por empresarios-fabricantes (activos y retirados) de la industria del vestido, trata de evitar que predomine la maquila en la industria del vestido, porque la experiencia las ha enseñado que reduce el valor agregado de la producción, no genera encadenamientos y puede exterminar a la industria.

#### **4.4.4 La sobrevivencia, la marca propia y la diferenciación**

A través del COCITEVA los empresarios promueven la fabricación de marca propia y tratan que las empresas se encadenen con compradores, fabricantes, vendedores y minorista, para que las exportaciones sean consistentes en el mercado internacional, de la misma manera que se iniciaron los encadenamientos que ya se tienen con los proveedores y la promoción de programas de vinculación con las universidades locales.

A través de la diversificación se ha incrementado la oferta a 50 productos para el mercado de exportación y representaron 75 por ciento de las ventas. Los productos textiles que más se exportaron fueron los acolchonados e hilados de fibras sintéticas. En la confección, los pantalones, camisetas de algodón, sostenes y suéteres de fibras sintéticas; estos cuatro productos registraron el 45.3 por ciento, estos productos siguen siendo competitivos en el mercado mundial.

El sector de la confección se transformó con rapidez por la apertura comercial indiscriminada<sup>25</sup> obligó a las empresas de este sector a pasar de una actividad de servicios de maquila, a programas de paquete completo y generaron

---

<sup>25</sup> La transformación se presentó en las empresas desde la década de los 80, en esos años se firmó el GATT y se dio la apertura comercial que impactó la industria del vestido con productos de procedencia extranjera, los que con precios *dumping* provocaron una competencia desleal que fue difícil enfrentar. Los efectos de la apertura comercial en la industria del vestido en pocos meses se reflejaron en la balanza externa, porque las exportaciones que en años anteriores estaban creciendo, arrojaron resultados a la baja, mientras que el proceso importador se vino acelerando, el país en poco tiempo se ha convertido en el más grande receptor de ropa usada por las grandes ventajas otorgadas a los importadores de estos productos, tan sólo el 40% del mercado nacional, de textiles y ropas era de procedencia extranjera.

vínculos con minoristas, vendedores de marca y empresa de textiles y fibras de EEUU para fortalecer la producción de paquete completo a través de inversiones propias.

La comercialización se hacía con más de cuarenta países, EEUU y Canadá representaban el 74 por ciento, los países del Continente Americano 23 por ciento, Europa 2 por ciento y Asia 1 por ciento. El total de las exportaciones representaron más del 22 por ciento del PIB más de las que tenía California en ese momento, que era el mayor exportador de los Estados Unidos con el 13 por ciento de su ingreso.<sup>26</sup>

De acuerdo a los datos registrados por la Secretaría de Desarrollo Económico, los productos que más exporta Aguascalientes en la actualidad, es el sector de la confección de mezclilla, principalmente pantalones hacia EEUU, Hong Kong, Gran Caimán, España y Francia; quizás por esta razón, este segmento de la industria del vestido es el que más ha evolucionado en sus procesos de producción, a pesar de estar estrechamente vinculado a las fluctuaciones del consumo.

#### **4.5 La pequeña y mediana empresa familiar moderna**

La empresa que ha logrado sobrevivir en el mercado mundial al volverse competitiva evolucionó en dos décadas de la siguiente manera: empresa familiar para producir marca propia, empresa estructurada para producir prendas maquiladas, empresa estructurada para producir paquete completo y empresa estructurada para producir marca propia. En los tres últimos cambios, la empresa empezó a relacionarse al mercado global a través de intermediarios o el consumidor final.

El empresario transformó las áreas internas de la empresa. Al inicio, el taller estaba dentro de su casa, con el tiempo lo ubicó fuera de ella con dos áreas: producción y mercado. El área de producción funcionaba con máquina manual de costura recta, la calidad del producto no era importante, la forma de producción se hacía con crédito de materia prima hasta por tres meses que ofrecían los proveedores. En el área de mercado la venta se hacía de dos formas: al mercado local y al regional;

---

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Datos preliminares del censo económico*, Aguascalientes, Ags, 1988.

en el primer caso se vendía en la tienda propiedad del empresario, normalmente se ubicaba a un lado de la fábrica a la que acudía el cliente.

Para abarcar el mercado regional el vendedor contratado por la fábrica, llevaba la mercancía al comprador, que era el intermediario y cubría el mercado de Zacatecas, Juchipila y San Luis Potosí, así se crearon las primeras rutas de distribución y comercialización para abarcar ese mercado. El esquema de venta se enfoca directamente al consumidor, el vendedor conoce la ruta de distribución, entrega pedidos y vende la relación con el cliente es estrecha, el vendedor percibe sus gustos y lo hace saber en la empresa. Este esquema tradicional de venta, en la actualidad ha vuelto a tomar importancia, algunas empresas han recurrido al antiguo esquema para consolidarse en el mercado interno. (Cuadro 7).

Cuadro 7. Transformación interna de la empresa para sobrevivir en el esquema comercial durante las dos últimas décadas.

<b>Empresa de producción de marca propia</b>						
Reduce el tiempo	Capacita a obreros	Implanta Tecnología	Diseña la prenda	Elimina los canales de distribución vendedor interno	Elimina inventarios	Regresa a contratar al vendedor interno
<b>Empresa de Paquete Completo</b>						
	Capacita obreros	Implanta Tecnología	Incrementa la Productividad	Diseña el área física de la empresa		
<b>Empresa Maquiladora</b>						
	Organiza el área de producción	Aplica control y supervisión	Implanta un Plan de Trabajo	Entrega pedidos en el tiempo estipulado		
<b>Empresa Estructurada</b>						
Identifica actividades específicas y separa las áreas	Delega responsabilidades	Invierte en la capacitación del obrero y en tecnología				
<b>Empresa Familiar</b>						
Organiza actividades	Levanta pedidos a través de controles	Vende el producto				

Fuente: elaboración propia para explicar la forma en que ha evolucionado la empresa con el tiempo, la complejidad de las operaciones se tuvo que ordenar para que la empresa pudiera sobrevivir en las dos últimas décadas. La información fue proporcionada por los empresarios durante la reunión de ASE.

El esquema anterior muestra como el sector empresarial tuvo que diseñar estrategias individuales porque las acciones del sector gubernamental se dirigieron a promover el modelo de exportación, e incrementar la IED y apoyar a las empresas para mantener una posición en solo al mercado norteamericano, con ello se estaba apostando el crecimiento con dos factores externos de alto riesgo en donde no existía futuro para las industria a nivel local. Cuadro 6 anexo 2.

## **CAPÍTULO V. Resultado de la encuesta**

### **5.1 Operacionalización de las variables**

Como hipótesis central proponemos: que durante la evolución del proceso industrial en el estado de Aguascalientes, se presentaron trayectorias históricas (factores externos), y prácticas empresariales (factores internos) que generaron la adquisición de capacidades operativas en las PyMES de la IVA, que les permitió sobrevivir en un contexto de apertura comercial mundial.

Para identificar los factores externos se hizo una investigación descriptiva a lo largo de la historia de Aguascalientes, en donde se identificaron: la transición del sector primario al secundario, la cooperación de los empresarios locales y los gobiernos para generar el desarrollo industrial, la infraestructura industrial, la relación de la industria del vestido con el modelo de la Industria Maquiladora de Exportación.

Para conocer los factores internos se aplicó una encuesta para que los empresarios identificaran los componentes de sobrevivencia, de esta manera se clasificó en: la estructura básica, la estructura complementaria, el diseño de estrategias, la posición en el mercado global y la situación real. Cada uno integrado por elementos que marcan los cambios que se dieron en la empresa sobreviviente.

El nivel de capacidades de sobrevivencia es el rango en que se ha establecido en el Análisis de la Situación Empresarial (ASE)<sup>1</sup> para identificar a las empresas como Débiles, Regular y Fuerte. La empresa Débil tiene un nivel de capacidad de sobrevivencia en una escala que va de 30 por ciento a 59 por ciento de las preguntas positivas, de los cuestionarios que integran el número de los componentes de los factores internos con los que cuenta la empresa. La empresa Regular tiene un nivel de capacidad de sobrevivencia en una escala de 60 por ciento a 79 por ciento de las preguntas positivas de los cuestionarios que integran el número de los componentes de los factores internos con los que cuenta la empresa y, la empresa Fuerte tiene un nivel de capacidad de sobrevivencia en una escala de 80 por

---

<sup>1</sup> El ASE un estudio que se hizo entre empresarios, obreros, consultores con experiencia quienes establecieron los rangos que consideraban deberían medir el estado de las empresas. La explicación del estudio se presentó en el protocolo y en el examen de candidatura.



ciento a 100 por ciento de las preguntas positivas de los cuestionarios que integran el número de los componentes de los factores internos con los que cuenta la empresa.

La hipótesis de trabajo referente a los factores internos es la siguiente:

“A mayor **número de factores internos**; mayor es el **nivel de capacidades de sobrevivencia** en un contexto de apertura comercial mundial”.

Donde la variable independiente: Número de factores internos.

Variable dependiente: Nivel de capacidades de sobrevivencia.

Cuadro 1. Total de factores internos.

<b>TOTAL DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>BÁSICOS</b>	<b>FACTORES</b>
		Administrativo
		Producción
		Mercado
		Finanzas
		<b>Total</b>
	<b>COMPLEMENTARIOS</b>	Diseño
		Tecnología
		Productividad
		Calidad
		<b>Total</b>
	<b>ESTRATEGIA GENÉRICA</b>	<b>Estrategia de costos</b>
		Habilidad y recursos
		Organización de actividades
		Grado de vulnerabilidad
		<b>Total</b>
		<b>Estrategia de diferenciación</b>
		Habilidad y recursos
		Organización de actividades
		Grado de vulnerabilidad
		<b>Total</b>
		<b>Estrategia de enfoque</b>
		Habilidad y recursos
		Organización de actividades
		Grado de vulnerabilidad
	<b>Total</b>	
	<b>Total Est. genérica</b>	
<b>POSICIÓN EN EL MERCADO</b>	Estructura básica de exportación	
	Forma de organizar operaciones	
	Grado de desarrollo de los recursos humanos para el crecimiento	
	<b>Total</b>	
<b>SITUACIÓN REAL</b>	Posición frente al mercado	
	Fortaleza frente al mercado	
	<b>Total</b>	
	<b>Promedio general total de capacidades de sobrevivencia</b>	

A continuación se desglosa cada uno de los componentes y se explica el valor para cada rango de preguntas.

Cuadro Núm. 2. Factores que constituyen las Capacidades totales del grupo de empresas estudiadas.	
<b>Factores</b>	<b>Número de preguntas</b>
1. Estructura básica	80
2. Estructura complementaria	80
3. Diseño de estrategias	60
4. Posición en el mercado global	60
5. Situación real	40
<b>Total de preguntas</b>	<b>320</b>

Explicación de rangos del nivel de capacidades de sobrevivencia.

1. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, es superior al 80% entonces la empresa tiene mayor desempeño y mayores capacidades, se clasificará como Fuerte.
2. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario está entre 60% y 79%, la empresa sigue siendo eficiente, pero tiene menos capacidades, se clasificará como Regular.
3. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, está entre 30% y 59%, indica un nivel menor de capacidades y se clasificará como Débil.

La estructura básica se clasificó con cuatro factores: administrativo, producción, mercado y finanzas-económico.

Cuadro Núm. 3. Factores que constituyen las Capacidades de la estructura básica.	
<b>Factores básicos</b>	<b>Número de preguntas</b>
1. Administrativo	20
2. Producción	20
3. Mercado	20
4. Finanzas- económico	20
<b>Total preguntas</b>	<b>80</b>

Los criterios que se utilizaron para valorar las respuestas afirmativas de acuerdo a la opinión de los empresarios son los siguientes:

1. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, es superior 80% entonces la empresa tiene mayor desempeño en su estructura básica, se clasificará como Fuerte.
2. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario está entre 60% y 79%, la empresa sigue siendo eficiente, pero tiene menos desempeño se clasificará como Regular.
3. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, está entre 30% y 59%, indica un nivel menor desempeño en la estructura básica y se clasificará como Débil.

Los factores que constituyen la estructura complementaria se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro Núm. 4. Factores que constituyen las Capacidades de la estructura complementaria.	
<b>Factores complementarios</b>	<b>Número de preguntas</b>
5. Diseño	20
6. Tecnología	20
7. Productividad	20
8. Calidad	20
<b>Total de preguntas</b>	<b>80</b>

Explicación de rangos del nivel de capacidades de sobrevivencia.

1. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, es superior al 80% entonces la empresa tiene mayor desempeño en su estructura complementaria, se clasificará Fuerte.
2. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario está entre 60% y 79%, la empresa sigue siendo eficiente, pero tiene menos desempeño en su estructura complementaria, se clasificará como Regular.
3. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, está entre 30% y 59%, indica un nivel menor desempeño en la estructura complementaria y se clasificará como Débil.

A continuación se explican los componentes de las estrategias.

Cuadro Núm. 5. Factores que constituyen las Capacidades del diseño de estrategias.	
Tipo de estrategias	Número de preguntas
<b>9. Costo</b>	<b>20</b>
Habilidades	10
Organización	5
Vulnerabilidad	5
<b>10. Diferenciación</b>	<b>20</b>
Habilidades	10
Organización	5
Vulnerabilidad	5
<b>11. Enfoque</b>	<b>20</b>
Habilidades	10
Organización	5
Vulnerabilidad	5
<b>Total de preguntas</b>	<b>60</b>

La explicación del valor de los rangos se explica a continuación.

1. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, es superior al 80% entonces la empresa tiene mayor desempeño en su diseño de estrategias, se clasificará como Fuerte.
2. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario está entre 60% y 79%, la empresa sigue siendo eficiente, pero tiene menos desempeño en diseño de estrategias, se clasificará como Regular.
3. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, está entre 30% y 59%, indica un nivel menor desempeño en su diseño de estrategias se clasificará como Débil.

Los componentes de la posición en el mercado global se explican a continuación:

Cuadro Núm. 6. Factores que constituyen las Capacidades de la posición en el mercado global.	
Factores	Número de preguntas
12. Estructura básica para exportación	20
13. Forma de organizar operaciones para exportación	20
14. Grado de desarrollo de los recursos humanos para el crecimiento	20
<b>Total de preguntas</b>	<b>60</b>

La explicación del valor de los rangos se explica a continuación.

1. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, es superior al 80% entonces la empresa tiene mayor posición en el mercado global, se clasificará como Fuerte.
2. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario está entre 60% y 79%, la empresa es eficiente, pero se clasificará como Regular.
3. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, está entre 30% y 59%, indica un nivel menor posición en el mercado global y se clasificará como Débil.

En el cuadro siguiente se mencionan los factores que constituyen la situación real de las empresas estudiadas.

Cuadro Núm. 7. Factores que constituyen las Capacidades de situación real.	
<b>Factores</b>	<b>Número de preguntas</b>
15. Posición frente al mercado	20
16. Fortaleza frente al mercado	20
<b>Total de factores</b>	<b>40</b>

A continuación se explican los rangos para determinar la clasificación de las empresas y su nivel de capacidades de sobrevivencia.

1. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, es superior al 80% entonces la empresa tiene mayor mejor posición, se clasificará como Fuerte.
2. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario está entre 60% y 79%, la empresa sigue siendo eficiente, pero tiene menor posición, se clasificará como Regular.
3. Si el promedio de la sumatoria de las respuestas positivas en el cuestionario, está entre 30% y 59%, indica un nivel menor en su posición y se clasificará como Débil.

Una vez que se identificó la información aportada por las 30 empresas en cada cuestionario se concentró la información de los cuestionarios y se identificaron los rangos ya establecidos, para clasificar a las empresas Fuertes, Regulares y Débiles. Con estos datos se pudo hacer una comparación entre el resultado de la muestra de las 30 empresas y el grupo de empresas Fuertes.

Para facilitar la interpretación de los datos se presentaron en una matriz, los

porcentajes de cada pregunta contestados por las 30 empresas se presentan de forma horizontal. Los datos presentados de manera vertical permiten identificar la tendencia de las empresas Fuertes, Regulares y Débiles. Con esta información se calcula la media aritmética de los puntos en porcentaje para identificar la tendencia de comportamiento de cada grupo de empresa. Anexo 3.

## **5.2 Limitaciones**

El estudio se hizo sobre una muestra seleccionada de empresarios, que reunían las características de: experiencia en la industria del vestido, la habilidad de transformar las actividades de su empresa, que se convirtieron en maquiladores y que sobrevivieron a dos décadas de apertura comercial, por último, que retornaron a la producción de prendas de marca propia y exportan de manera continua.

La recolección de la información estuvo sujeta al tiempo que el empresario dispuso, en algunos casos fue una hora y en otros hasta cinco horas o varios meses. Otra limitante fue interpretar los diferentes puntos de vista de los entrevistados, sobre la política de desarrollo estatal; por un lado, existe la creencia arraigada en un grupo de ellos sobre la eficiencia de la economía de libre mercado para alcanzar el ideal de competencia; y el otro punto de vista sobre si se continua otorgando apoyo gubernamental a través de las políticas estatales, para evitar que cierren las empresas.

Los dos puntos de vista, enriquecieron el trabajo. Su contenido es una aportación significativa que da cuenta de los momentos significativos que vivieron los empresarios que diseñaron acciones para mantener sus empresas en la industria. En este capítulo se presentan los resultados de la encuesta que se realizó a las 30 empresas de la industria del vestido de Aguascalientes.

## **5.3 Análisis de las empresas estudiadas**

En el capítulo tres y cuatro se describieron los factores externos que se presentaron a partir del año 1980, año en que la industria del vestido tiene relación con la empresa foránea y la Industria Maquiladora de Exportación. Estos cambios se presentaron en tres etapas:

a) La primera, en el año 1980 con el ingreso de empresas extranjeras en la industria, principalmente maquiladoras, en los primeros cinco años, los acontecimientos económicos y políticos que se presentaron, provocaron el cierre del 95 por ciento de las empresas micro y pequeñas, de la industria del vestido.<sup>2</sup> Cuadro 8.

b) En la segunda etapa, a partir del año de 1990 las empresas locales de la industria del vestido, empezaron a producir como resultado del aprendizaje en la producción de prendas de maquila, o submaquila. Esta actividad les enseñó a trabajar bajo programas establecidos en la producción, se introducen formas de control y supervisión, para cumplir con los pedidos de sus clientes. También en esta etapa, el empresario, empezó a conocer el camino hacia el mercado global.

c) La exportación, a partir de 1990 se da de manera intensiva cuando está en auge el modelo IME y cuyos datos hacen pensar que se logró el crecimiento económico.

En el cuadro siguiente se muestra el cierre generalizado de las empresas a partir del año 1980.

Cuadro 8. Porcentajes que muestran el cierre de empresas de la Industria del Vestido en Aguascalientes desde el año 1980.		
Década	Número de empresas que operaban en la industria	Porcentaje (%) de empresas que cerraron
1980-1990	1600	(1330) 95%
1990-2000	479	(287) 60%
2000- adelante	262	(84) 33%*

Fuente: cuadro elaborado con datos obtenidos en el sector industrial, de la IVA en el período comprendido entre julio del 2000 a febrero del 2003.  
\*Se calcula que el 33% de las PyMES cerrará en los próximos cinco años, si no se diseñan estrategias de crecimiento y desarrollo en el corto plazo, para apoyar a la industria.

<sup>2</sup> En una entrevista, realizada al Presidente de la Cámara de la Industria del Vestido de Aguascalientes, Sr. José Gómez Marmolejo, en diciembre de 1999, afirmó que ese organismo, calcula que hace 20 años existían aproximadamente 1400 empresas, en su mayoría eran microempresas pequeñas y medianas, que operaban de manera formal e informal, aunque no se llevaba un registro exacto, se estima que a mediados de la década había cerrado el 95% de empresas micro y pequeñas, en la década de los noventa sobrevivió el 60 por ciento, y en la actualidad el 30% está en peligro de cerrar. También en ese período seguían abriendo un número importante de ellas.

No en todas las etapas las empresas acumularon el conocimiento de manera adecuada, fueron pocas las que utilizaron los beneficios de las redes para abastecerse de materia prima, haciendo uso efectivo de la información y experiencia que poseían y que habían adquirido en la industria maquiladora. Hubo empresas que a pesar de haber aprendido las diferentes formas de organización productiva, cerraron por no entender la nueva forma de comercializar en el mercado.

#### 5.4 Resultados cuantitativos de la empresa: Fuerte, Regular y Débil

Con el resultado obtenido y de acuerdo al puntaje establecido en la operacionalización, se clasificó al grupo de empresas de la siguiente manera: 12 empresas que están en el rango de Débil, 10 empresas están en el rango de Regular y 8 empresas están en el rango de Fuertes.

Cuadro 9. Clasificación de PyMES de acuerdo a su nivel de capacidades de sobrevivencia.	
Tipo	Porcentaje (%)
Fuerte	(8) 26.6%
Regular	(10) 33.4%
Débil	(12) 40%
Fuente: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en el sector industrial y la encuesta aplicada a las empresas en el período comprendido entre julio del 2000 a febrero del 2003.	

A continuación se describen las características de cada empresa de acuerdo a su clasificación.

De las 30 empresas estudiadas, el 40% (12) tienen capacidades Débiles. La empresa Débil (D) fabrica para el mercado local, su posición es sólida en el mercado local porque tiene clientes cautivos, su relación con los compradores de tiendas pequeñas es sólido y hay una relación de confianza entre ellos lo que hace que se mantengan en el mercado; pero es Débil frente a la competencia nacional o internacional es una empresa que no ha crecido y no se ha arriesgado, su inversión interna se ha mantenido y algunas veces trabaja sólo con los pedido que le llegan. La actividad exportadora la hace de manera indirecta, sus compradores son vendedores de pequeñas tiendas comercializadoras que distribuyen el producto en el mercado



extranjero. “La calidad de la prenda tiene mucho por mejorar pero por el momento no importa ya que los demandantes, compran el producto porque añoran su país de origen.”<sup>3</sup> Esta empresa a diferencia de las Fuertes tiene una ventaja que sigue fabricando producto completo, pero no ha desarrollado marca propia.

Es una empresa que no tiene conocimiento de las formas eficientes de la distribución de productos, tampoco tiene contactos con los grandes comercializadores y depende de los compradores, que han sido sus clientes cautivos y que a través de los años se han vuelto leales. Según lo que han declarado los empresarios; este tipo de empresa, está expuesta a cerrar por algún acontecimiento interno o externo que se presenta en la industria porque no tiene elementos que le permitan sobrevivir en el sector productivo, ante una contingencia.

La empresa con capacidades Regular (R), representa el 33.4% (10), fabrica productos para cumplir contratos de maquila, a través de contratos que duran de tres meses a un año, también incluye prendas de “paquete completo” para el mercado local, la forma en que produce, le permite consolidar su aprendizaje principalmente en el área productiva, no exporta productos de marca propia. Según las declaraciones de los empresarios, este tipo de empresa está pasando por un período de evolución, en el que puede crecer o cerrar, si no realiza la transformación inmediata, de sus procesos productivos, para producir prendas de calidad que requiere el mercado, sigue transformando el aprendizaje en la creación de nuevos procesos productivos, y desarrollando su habilidad para administrar sus recursos productivos para diseñar estrategias que le permiten reducir costos, diferenciarse o segmentarse, de tal forma que la empresa si sigue así, pueda incursionar al mercado global con marca propia.

La empresa con capacidades de sobrevivencia alta, se ha denominado Fuerte, (F) representa el 26.6% de las empresas encuestadas (8). Su producción está planificada para fabricar los pedidos de prendas que le han hecho sus clientes meses atrás; maquila piezas de “paquete completo” para el mercado local e internacional, sus contratos son anuales; comercializa al mercado con marca propia. Tiene amplio

---

<sup>3</sup> Los productos que se exportan al mercado extranjero son: vestimenta para perro pequeño hacia Canadá; “servilletas tortilleras” colchas para bebé hacia Estados Unidos.

conocimiento de las formas de distribución hacia el mercado nacional, e internacional.

El 80 % de su producción se basa en la modalidad de “paquete completo”, este tipo de empresas ha desarrollado capacidades que le permiten consolidarse en la industria y en el mercado interno. Para posicionarse en el mercado interno, ha retornado al modelo de venta tradicional, que se basa en la visita personal del vendedor al cliente, esto le permite a la empresa conocer los gustos del consumidor. Los empresarios aseguran que este hecho, ha permitido que las empresas aprovechen las habilidades que durante décadas han desarrollado, para diseñar 10 modelos de prendas de vestir semanalmente, esto permite incrementar el grado de valor a sus prendas. La desventaja que presenta es que desarticuló sus procesos para maquilar y en otros momentos dejó de producir su marca propia, sin embargo la experiencia empresarial le indicó que era necesario retornar a su marca comercial.

El área de comercialización está comunicada con la de producción, es una empresa que ha comenzado a diseñar productos de marca propia, así como: envase, empaque y embalaje, se ha posicionado en su segmento de mercado y tiene relación con las grandes empresas productivas, para integrarse hacia atrás y hacia delante de la cadena de producción. Su flexibilidad en el área productiva es el componente principal de la integración vertical y horizontal en la cadena de producción de prendas.

El grupo de empresas denominada Fuertes, ha logrado controlar los niveles de producción y de insumos de producción seleccionados por la empresa, la relación estrecha con los proveedores, le permite maximizar su ganancia, utilizando la información que tiene respecto a sus proveedores, además, no presenta problemas de carácter organizacional. Los empresarios entrevistados, afirman que las capacidades que le permitirá sobrevivir en el mercado, es haber retornado al mercado local y dejar a empresas grandes los pedidos de grandes volúmenes sin pretender competir con ellas.

En los tres grupos analizados se observa que la característica que se repite es el retorno al mercado local, con la fabricación de prendas de marca, este hecho es lo

que más les ha permitido consolidarse en el mercado interno. Si las empresas no pueden posicionarse en el mercado global de ropa, no tiene sentido desarticular sus procesos para cumplir con un pedido del cual no tienen la seguridad que sea permanente.

### 5.5 Comparación entre las empresas de la muestra y la empresa Fuerte

A continuación se describe de manera desagregada los cinco componentes que indican los niveles de capacidades de sobrevivencia de las empresas.

#### 5.5.1 Factores básicos de la empresa

Considerando el resultado de la encuesta a las 30 empresas, en las preguntas que integran a los factores básicos (administrativo, producción, mercado y finanzas) el promedio de respuestas positivas fue 52%, cumplen con lo que los empresarios consideran factores básicos, para que las PyMES funcionen eficientemente. El grupo de las Fuertes representa el 16.6%, el grupo de la empresa Regular representa el 21.8% y el grupo de las Débil representa 61.6%.

Cuadro 11. Factores básicos de las empresas.				
Factores básicos de la empresa	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Administrativo	53	23.4 (7)	13.3 (4)	63.3 (19)
Producción	56	6 (2)	44 (13)	50 (15)
Mercado	55	27 (8)	10 (3)	63 (19)
Finanzas-económico	44	10 (3)	20 (6)	70 (21)
<b>Promedio de los factores básicos</b>	<b>52</b>	<b>16.6</b>	<b>21.8</b>	<b>61.6</b>
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.				

### 5.5.1.1 Factor administrativo

De las 30 empresas seleccionadas la información indica que el 53% empezaron a controlar de manera eficiente sus operaciones: la contratación de personal fue más selectiva, por primera vez se coordinan las actividades de producción, mercado y aspectos financieros y económicos, han implantado programas específicos en otras áreas (producción mercado y finanzas) dirigidos a la capacitación para que los empleados participen en la producción y comercialización de los productos de exportación.

El grupo de empresas, denominada Fuerte, tiene un promedio de 23.4% de preguntas positivas y significa que además de lo antes descrito ha desarrollado otras actividades: organiza desde el área administrativa a los empleados con experiencia para que capaciten a los nuevos obreros, “esto le permite elevar la producción de prendas de exportación, a través de la función de administración, según información aportada por los empresarios”.<sup>4</sup> Presenta una desventaja, el área financiera es la más sensible porque no hay facilidad de créditos, además los empresarios no ha considerado crecer a través de accionistas extranjeros, su cultura empresarial tradicional no permite buscar esa posibilidad. Las empresas invierten en los pedidos a largo plazo cuando el comprador no les paga un adelanto, esto aumenta el riesgo de las empresas y las vuelve sensibles a los cambios del entorno.

Porcentajes del factor administrativo por pregunta de las 30 empresas.

No.	CUESTIONARIO 1 FACTOR ADMINISTRATIVO	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Está constituida legalmente su empresa.	50	50
2.	El objetivo de la constitución de la sociedad, fue la venta en el exterior y la realización de gestiones relacionadas con esa actividad.	50	50
3.	Tiene algún accionista extranjero en la sociedad.	50	50
4.	Tiene apoyo por parte de los accionistas extranjeros para elegir cualquier mercado externo.	40	60
5.	Tiene actualizado y en orden los documentos notariados (como escrituras y actas de la empresa).	67	33

<sup>4</sup> Datos obtenidos en la empresa propiedad del Sr. Gómez Marmolejo, ubicada en la localidad de Venaderos, Municipio de Jesús María Aguascalientes, marzo 2001.

6.	Tiene empresas filiales que se dedican sólo a la comercialización.	70	30
7.	Tiene empresas filiales que manejan otras áreas específicas como: medios de transporte, materias primas, etc.	57	43
8.	Su empresa opera con un Consejo de Administración.	47	53
9.	Es operativo y funcional el Consejo de Administración.	30	70
10.	Tiene un responsable administrativo para promover los programas de ventas hacia el mercado exterior.	57	43
11.	Tiene un programa específico de capacitación a los obreros del área de producción de los productos que se oferta en el mercado exterior.	57	43
12.	Tiene un responsable encargado de los programas de capacitación constante.	40	60
13.	Están conscientes los líderes sindicales de los convenios que tiene la empresa para cumplir compromisos con alguna empresa que distribuye los productos en el mercado exterior.	67	33
14.	Tiene algún responsable para supervisar el programa de la calidad total.	53	47
15.	Tiene algún responsable del programa orientado a la venta de productos.	73	27
16.	Ha desarrollado procesos de reingeniería en la empresa.	50	50
17.	Tiene identificadas las debilidades de su área administrativa.	53	47
18.	Existe vínculo entre el área administrativa y otras áreas.	37	63
19.	Tiene programas de capacitación para el personal administrativo.	57	43
20.	Evalúa el desempeño de las actividades de la empresa	47	53
<b>PROMEDIO</b>		<b>53</b>	<b>47</b>

#### **Fortalezas.**

- El 73% afirma que tiene un responsable para supervisar las diferentes áreas de la empresa, esto le permite mantener un vínculo de actividades con otras áreas de la empresa.
- El 70% ha creado empresas filiales que se dedican a la comercialización, de esta manera se está consolidando en el mercado interno.

#### **Debilidades.**

- El 30% tiene establecido la forma en que se debe tomar decisiones a través de Consejo de Administración, esto retrasa algunos proyectos de la empresa para implantarse al largo plazo.
- El 37% cuenta con programas de actualización permanente para el personal administrativo de la empresa.

### **5.5.1.2 Factor de la producción**

En las 30 empresas seleccionadas el 56% respondió positivamente al cuestionario que indica los nuevos cambios de la industria: comenzó a fabricar de acuerdo a un plan de operaciones que permitía controlar costos y calidad para cumplir con tiempos de pedidos, -situación impuesta por el contratista o maquilador y primer

aprendizaje que tuvo el empresario para adquirir capacidades de sobrevivencia-. Flexibilizó sus procesos productivos internos por el incremento de demanda.

La debilidad que presentan todas las empresas de acuerdo al resultado del cuestionario en este rubro es el desconocimiento respecto a su re-localización industrial este hecho no les permite volverse eficientes con el tiempo. También desconocen la forma para mantener una relación constante con su proveedor de tecnología, el empresario tiene la costumbre de “arreglar sus maquinas”, el empresario sigue considerando la investigación y desarrollo como gasto y no como inversión, el mismo caso se presenta cuando es necesario cubrir el riesgo de distribución y de contaminación de sus instalaciones o cuando es necesario cubrir las normas sanitarias y ecológicas, tanto en materias primas como en los productos de exportación.

El grupo de empresas con nivel de capacidades Fuertes arrojó un porcentaje promedio del 6% en las preguntas de este rubro, indica que tiene una relación mayor con su proveedor, y ha incorporado nueva maquinaria en los procesos de producción, ha diseñado un programa que ha implantado en el área de producción para asegurar la calidad de los procesos de producción y por consiguiente de los productos para exportación, además dispone de un sistema basado en instrumentos de control para evaluar el proceso de producción.

Porcentajes del factor de producción por pregunta de las 30 empresas.

No.	FACTOR DE PRODUCCIÓN	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	El producto que desea vender en el mercado exterior lo fabrica en instalaciones nuevas construidas para la exportación.	50	50
2.	Sus instalaciones productivas han pasado o pasarán por un proceso de modernización para la exportación.	47	53
3.	Están bien localizadas las instalaciones internas de su empresa sólo para la venta de productos al exterior.	43	57
4.	Su empresa tiene fortaleza en este momento y no requiere de un proceso de re-localización industrial.	40	60
5.	Puede usted producir y vender a un precio y calidad estándar del mercado.	73	27

6.	Dispone usted de asistencia técnica, por parte de los principales fabricantes de maquinaria (servicio, partes de repuesto en forma eficiente, información, etc.)	77	23
7.	Paga regalías al proveedor de la tecnología	60	40
8.	Invierte de manera constante para hacer investigación y desarrollo para responder al mercado.	47	53
9.	Tiene diseñado un programa que ha implantado o implantará para asegurar la calidad de los procesos de producción.	33	67
10.	Tiene diseñado instrumentos de control para auditar los procedimientos de las normas de calidad de las materias primas, factores y otros productos de fabricación.	53	47
11.	Dispone de un laboratorio de control de calidad, o ha considerado la instalación de uno en el corto plazo.	60	40
12.	Dispone usted de un laboratorio independiente que le apoye en el control de la calidad.	20	80
13.	Dispone de un sistema basado en instrumentos de control para evaluar el proceso de producción.	73	27
14.	Dispone de un sistema para verificar la eficiencia en el uso de materiales y los factores de producción.	57	43
15.	Conoce usted con precisión la capacidad de su planta, en los cuellos de botella.	90	13
16.	Está usted operando, o considera operar con la exportación arriba del 60% de capacidad.	67	33
17.	La maquinaria que usted utiliza está disponible a la venta en otras palabras no es obsoleta.	63	37
18.	Tiene identificado a su proveedor, a más de un proveedor de materiales y factores de producción.	53	47
19.	Tiene planes de contingencia para cubrir con amplitud el riesgo de contaminación de sus instalaciones.	50	50
20.	Su empresa cubre todas las normas sanitarias y ecológicas, tanto de las materias primas como de los productos.	63	37
<b>PROMEDIO</b>		<b>56</b>	<b>44</b>

**Fortalezas.**

- El 90 % tiene diseñado instrumentos de control para auditar los procedimientos de las normas de calidad d las materias primas, componentes y otros productos de fabricación.
- El 77% tiene conocimiento sobre la nueva tecnología para producir los artículos que se requiere para venderlos en el exterior.

**Debilidades.**

- El 20% paga regalías al proveedor de la tecnología que incorpora a su empresa.
- El 33% dispone de información necesaria para solicitar asistencia técnica experta en tecnología de manufactura

### **5.5.1.3 Factor del mercado**

La información analizada, refleja que de las 30 empresas estudiadas, el 55% se han preocupado por monitorear el mercado interno y externo, el recurso humano que capacita la empresa tiene como objetivo observar el comportamiento del consumidor para informar a la Gerencia del cambio que se está gestando en ellos con el objeto de decidir la base de los nuevos patrones del producto. Las empresas comparan las fortalezas de sus principales competidores en la industria, principalmente en la producción y en la comercialización, esta ha definido lotes óptimos de exportación desde el punto de vista del consumidor y el costo de transporte.

Desconocen el mecanismo para ampliar su instalación, modernización o cambios futuros de sus competidores; no es capaz de proporcionar servicio a su producto en el extranjero, y tampoco es capaz de proporcionar crédito a sus clientes en el extranjero, tiene un desconocimiento de la evolución histórica de la oferta y la demanda del producto en el país al que exporta.

Las empresas con capacidad de desempeño Fuerte representa el 27% transformó el área de mercado estrategia de sobrevivencia, aprendió la ruta hacia el mercado externo, con la maquiladora la que enseñó a la empresa la forma de hacerlo. El empresario aprovechó el conocimiento y comenzó a combinar la producción, para ampliar el pedido hecho por la maquiladora y cubrir los pedidos que le hacía el contratista o la empresa comercializadora.

En la actualidad están optimizando los costos de empaque, embalaje y dispone de un *stock* de folletos y programas para hacer propaganda, incluso algunas han contratado modelos extranjeros para dar a conocer los productos que fabrican de marca propia en el mercado local. Durante el mes de abril se desarrolla esta campaña publicitaria, cuando la afluencia de visitantes en la ciudad de Aguascalientes es más alta debido a los eventos de la feria internacional que se celebran en ese mes.



Porcentajes del factor de mercado por pregunta de las 30 empresas.

**CUESTIONARIO 3**

No.	FACTOR DE MERCADO	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Hay una demanda específica para su producto en el mercado internacional.	47	53
2.	Dispone usted de folletos, hojas descriptivas y propaganda para la exportación de su producto.	60%	40%
3.	Conoce usted en forma específica a los distribuidores de su producto en el extranjero.	43%	57%
4.	Ha optimizado los costos de embalaje de exportación.	43%	57%
5.	Conoce usted los medios óptimos de exportación desde el punto de vista del consumidor y del costo de transporte.	77%	23%
6.	Tiene definidos los lotes óptimos de desde el punto de vista del consumidor y del costo de transporte.	77%	23%
7.	Tiene definido el radio de penetración económica de su producto basado en costos de transporte.	70%	30%
8.	Tiene definido el sector industrial-socioeconómico que consume su producto.	47%	53%
9.	Están identificados los canales de comercialización, en todas las regiones donde usted vende a mayoristas, detallistas, transportistas, local y otros.	53%	47%
10.	Conoce usted sus principales clientes y su demanda futura estimada.	50%	50%
11.	Conoce usted sus principales competidores.	50%	50%
12.	Conoce usted la capacidad de producción de sus principales competidores.	33%	67%
13.	Conoce usted de posibles ampliaciones, modernizaciones, cambios futuros de sus principales competidores.	70%	30%
14.	Ha hecho un análisis comparativo del desempeño y calidad, de sus productos competidores.	57%	43%
15.	Ha hecho usted un análisis de precios internacionales y de los costos de sus principales competidores.	80%	20%
16.	Puede usted proporcionar asistencia técnica a su producto en el extranjero.	47%	53%
17.	Puede usted proporcionar una línea de crédito para los compradores de su producto en el mercado.	47%	53%
18.	El canal de comercialización de su producto es igual o mejor que el de la competencia.	50%	50%
19.	Conoce usted las reglas, (normas) características, registros y trámites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero.	57%	43%
20.	Tiene usted una hipótesis razonada basada en la información de pedidos, contratos, concursos ganados, cartas de intención, proyección futura de sus ventas, demanda de mercado la cantidad que ofertará en el corto plazo.	43%	57%
<b>PROMEDIO</b>		<b>55</b>	<b>45</b>

**Fortalezas.**

- El 80% de los empresarios a hecho usted un análisis de precios internacionales y de los costos de sus principales competidores. Esto se debe a que han contratado personal experto en esta área, a través de los programas de Bancomext.
- El 77% Conoce los medios óptimos de exportación desde el punto de vista del consumidor y del costo de transporte.
- El 77% Tiene definidos los lotes óptimos de desde el punto de vista del consumidor y del costo de transporte.

**Debilidades.**

- El 33% conoce la capacidad de producción de sus principales competidores.

**5.5.1.4 Factor financiero-económico**

En el área financiero económico, la muestra representa el 44%, indica la empresa aprendió a ordenar sus ingresos y egresos porque eran requeridos por una institución financiera, como requisito indispensable para adquirir algún tipo de crédito.

En esta área se identifican las capacidades más sensibles de las PyMES estudiadas, el principal problema que tienen es el desconocimiento de los mecanismos para solicitar apoyo financiero, ignora la forma de crear sistemas de información contable, actual e histórica, necesaria para obtener cualquier apoyo financiero, por la desconfianza de los empresarios para presentar su contabilidad.

Esta empresa obtiene crédito cuando logra un contrato de largo plazo con algún cliente, como respaldo a un crédito por alguna institución bancaria para cumplir con su contrato de producción o a través de sus proveedores. También a través de este rubro se identificó que no tiene un sistema para mantener inventarios de sus productos, tanto en el mercado nacional o en el extranjero, y le dificulta la futura distribución del producto. El grupo de empresas estudiadas no sabe determinar la forma para producir con base a un costo marginal y desconoce la forma de determinar la productividad.

Las empresas con capacidades Fuertes, representan 10%, han identificado los canales de financiamiento, y han optado por aplicar la política de pagos por adelantado de los clientes. Éstas no han necesitado financiamiento, porque producen con recursos propios. Conocen como reducir los costos de fabricación, y emplean con

eficiencia la materia prima, la energía y los combustibles, los empresarios entrevistados, consideran que esta práctica les ha permitido obtener capital para la compra de avíos en el corto plazo.

Porcentajes del factor de mercado por pregunta de las 30 empresas.

No.	FACTORES FINANZAS-ECONÓMICO	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Conoce usted con detalle sus costos de producción del producto.	47%	53%
2.	Conoce cuales son los costos más importantes para su producto	50%	50%
3.	Está empleando la materia prima con eficiencia	53%	47%
4.	Está empleando la energía y materia prima con eficiencia	37%	63%
5.	Conoce la forma de comparar su productividad con la de la competencia.	60%	40%
6.	Conoce sus costos fijos	63%	37%
7.	Ha considerado exportar con base a un costo marginal	60%	40%
8.	Puede determinar con precisión, el efecto de las ventas al mercado exterior con los resultados de la empresa	40%	60%
9.	Las ventas al mercado exterior contribuyen con más del 10% de los resultados de la empresa.	33%	67%
10.	Ha incrementado su inventario para cumplir con los tiempos de entrega en los productos que destina al mercado exterior	33%	67%
11.	Utiliza algún servicio de crédito para producir productos que van al mercado exterior.	47%	53%
12.	Necesita mantener el <i>stock</i> de inventarios de productos en el mercado exterior para su posterior distribución.	30%	70%
13.	Conoce como determinar los costos totales	53%	47%
14.	Conoce como determinar el ingreso total	47%	53%
15.	Puede identificar los puntos críticos	63%	37%
16.	Sabe en cuantas prendas obtiene su máxima pérdida	30%	70%
17.	Sabe en que momento está en punto de equilibrio	30%	70%
18.	Puede identificar las máximas ganancias	33%	67%
19.	Sabe calcular el <i>stock</i> óptimo de inventario	33%	67%
20.	Puede identificar el punto donde la producción total se vuelve decreciente	30%	70%
<b>PROMEDIO</b>		<b>44</b>	<b>56</b>

**Fortalezas.**

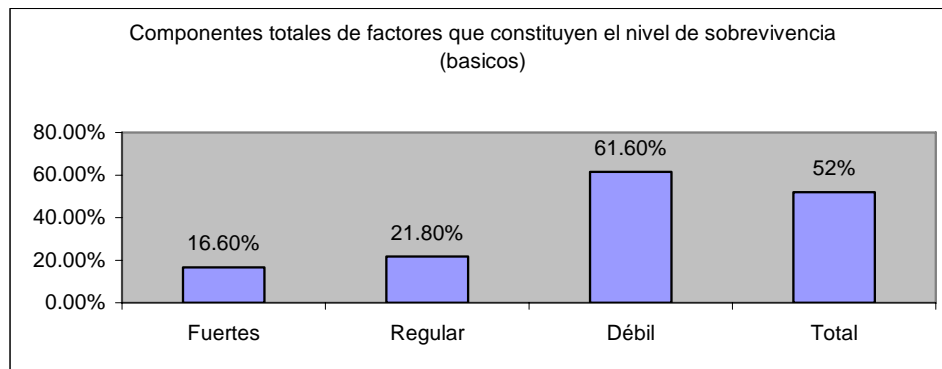
- El 63% conoce sus costos fijos.
- El 63% sabe identificar los puntos críticos en la producción.

### Debilidades.

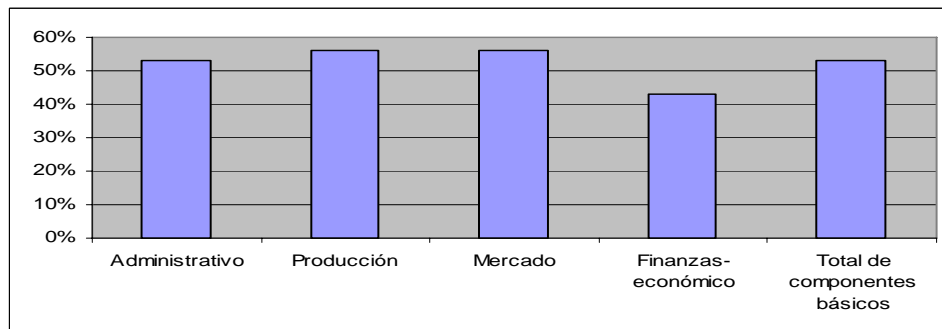
- El 30% de los empresarios saben mantener el *stock* de inventarios de productos en el mercado exterior para su posterior distribución.
- El 30% sabe identificar el número de prendas donde obtiene su máxima pérdida.
- El 30% sabe en que momento está en punto de equilibrio
- El 30% sabe identificar el punto donde la producción total se vuelve decreciente

Por la información obtenida se observa que en las áreas básicas las empresas se han homogeneizado, las áreas que más destacan son producción y mercado. Es necesario buscar mecanismos para resolver la problemática en el área de finanzas.

Gráfica 1. Distribución porcentual del tipo de empresa que cumple los factores básicos.



Gráfica 2. Distribución porcentual de empresas que cumplen con los factores básicos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a febrero del 2003.

### **Factores básicos del grupo de empresas seleccionadas: administración, producción, mercado y financiero-económico.**

El 53% tiene sólida su estructura administrativa. En el componente de producción, sólo el 56% de las PyMES es capaz de flexibilizar sus procesos productivos ante un incremento de demanda. El 55% de las empresas ha adquirido conocimientos sobre el área de mercado. El 43% de las PyMES desconoce los mecanismos que existen para obtener crédito financiero.

## 5.5.2 Factores complementarios de la empresa

En las preguntas que se refieren a los factores complementarios (diseño, tecnología, productividad y calidad) los empresarios los incorporaron por un proceso de aprendizaje adquirido a través del tiempo, transfiriéndolos a sus actividades de producción. Las empresas seleccionadas, manifiestan, que el 65% de las empresas han incorporado los factores complementarios, el grupo de la empresa Fuerte arrojó el 23.3, el grupo de la empresa Regular el 26.7% y el de la empresa Débil el 50%.

Factores complementarios de la empresa	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Diseño	79	60 (18)	23.3 (7)	16.7 (5)
Tecnología	80	20 (6)	33.3 (10)	46.7 (14)
Productividad	48	10 (3)	20 (6)	70 (21)
Calidad	53	3.3 (1)	30 (9)	66.7 (20)
<b>Promedio</b>	<b>65</b>	<b>23.3</b>	<b>26.7</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

### 5.5.2.1 Factor del diseño

En la actualidad, se considera que una empresa es competitiva en esta industria porque ha sido capaz de crear sus diseños, el 79% de las PyMES generan en promedio dos diseños semanalmente, si el pedido de estos nuevos diseños se mantiene, significa que al cliente le ha gustado y se vuelve a fabricar, si por el contrario, el diseño no es pedido, el diseño no se vuelve a fabricar. Esta práctica, ha permitido consolidar en el mercado a las PyMES nuevamente con su marca propia, también le ha permitido reducir el tiempo de sus operaciones en cada línea de producción, y la ha llevado a alcanzar una alta especialización con la introducción de tecnología.

El 60% de las PyMES con capacidades altas, es decir el grupo de la empresa Fuerte, ha desarrollado el área de diseño, están diseñado 10 modelos nuevos de prendas a la semana, fabrican 100 modelos por cada talla, si gusta al consumidor final solicita le sea resurtido ese modelo, si no le gusta deja de solicitarlo y el área de producción deja de fabricarlo. El componente de diseño es el que más sobresale

porque tiene una larga tradición en el diseño de prendas, en promedio cada empresa está innovando continuamente nuevos modelos de prendas de vestir a la semana; cuenta además con tecnología para realizar los dibujos de los patrones por medio de computadoras.

Los empresarios consideran que es el diseño, un factor que les ha permitido sobrevivir casi dos décadas, esto se puede explicar porque el diseño de prendas, ha sido fundamental para colocar el producto en el mercado. Además les ha permitido la adquisición de mayor valor dentro de la cadena productiva, esta habilidad se puede explicar por la cultura arraigada que nace con la industria de bordado, cuando se diseñaban los productos por los artesanos; esta habilidad se incorporó con éxito a la empresa competitiva moderna de la industria del vestido. Los empresarios de la industria, están conscientes que las ventas de su producto se rigen por los factores de la moda, la temporada, los gustos, y el tipo de tela, etc. Considera los viajes a otros países como inversión para conocer las exposiciones que se han convertido en parte de las actividades ordinarias de las empresas.

Porcentajes del factor de diseño por pregunta de las 30 empresas.

		CUESTIONARIO 5	
		FACTORES DE DISEÑO	
No.		PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Considera que una parte importante del producto que desea vender al mercado exterior tiene mucho que ver con el diseño industrial	77%	33%
2.	Realiza inversiones dentro de su empresa destinadas específicamente al diseño industrial del producto que piensa ofertar en el mercado externo	73%	27%
3.	Las ventas del producto que oferta en el mercado exterior están determinadas por factores tales como: moda, temporadas, clima, gustos, etc.	83%	17%
4.	No tiene dificultad para incrementar las ventas de su producto aun cuando existen nuevos productos en el mercado	60%	40%
5.	Considera que la actividad específica del diseño industrial de su producto no se limita a la estética del producto.	90%	10%
6.	Considera que la actividad específica del diseño industrial de su producto es más una inversión que un gasto	83%	17%
7.	Considera parte importante de su empresa al diseñador industrial para mejorar su producto	77%	23%

8.	El costo de la materia prima y el proceso para elaborar su producto no son excesivos	80%	20%
9.	Para fabricar su producto necesita varias y distintas partes para integrarlo y determina una línea de producción extensa	73%	27%
10.	Cree que el diseño industrial es importante para mejorar la eficiencia del funcionamiento de su empresa.	87%	13%
11.	Cree que el diseño industrial ofrece ventajas al producto que está ofertando en los siguientes componentes: funcionalidad, costo de producción, apariencia física.	80%	20%
12.	Cree que el diseño industrial puede influir en la etapa de distribución del producto, en el momento de: envasar, empaçar, embalaje, almacenar y transportar.	83%	17%
13.	Tiene un área específica dentro de la empresa encargada del diseño industrial para nuevos productos, o mejorar productos dirigidos al mercado.	93%	7%
14.	Sabe como diseñar procedimientos de distribución	87%	13%
15.	Sabe como sustituir materia prima que le permite reducir costos	97%	3%
16.	Tiene destinado un lugar para elaborar diseño de prendas	67%	33%
17.	Realiza diseños con información que le da el área de mercadotecnia	73%	27%
18.	Sus diseños son únicos en el mercado.	70%	30%
19.	Realiza inversión en la fabricación de nuevos modelos	80%	20%
20.	Tiene los componentes necesarios para crear nuevos diseños	70%	30%
<b>PROMEDIO</b>		<b>79</b>	<b>21</b>

#### **Fortalezas.**

- El 97% tiene un área específica dentro de la empresa que se encarga del diseño industrial para nuevos productos, o mejorar productos dirigidos al mercado.
- El 90% de las empresas considera que la actividad el diseño de su producto no se limita a la estética del producto.

#### **Debilidades.**

- El 60% le es fácil incrementar las ventas de su producto, aún cuando existen nuevos productos en el mercado.
- El 67% de las empresas estudiadas sabe como diseñar procedimientos de distribución.

### **5.5.2.2 Factor de tecnología**

El 80% por ciento de las empresas encuestadas han invertido cantidades importantes de dinero para adquirir tecnología y les permite fabricar los productos con bajo costo de producción. El empresario sustituye tecnología cuando empieza a depender de los operarios, en este caso en ningún momento se cuestiona la obtención de la máxima ganancia. Por ejemplo: una línea operaria fabrica 1000 chamarras y/o 5000 pantalones de mezclilla al día (47 operaciones en 14.5 minutos y medio) si no fabrica la cuota atrasa el pedido y genera un problema, porque tiene que ser entregado

al cliente en el tiempo estipulado, actualmente las PyMES tienen planeada su producción anual.

La maquinaria se renueva por lo menos cada tres años, las PyMES de Aguascalientes las compran a proveedores españoles, dependen de la inversión de maquinaria para aumentar su productividad, por esta razón procuran estar en contacto con sus proveedores para conocer la última tecnología, principalmente sustituyen máquinas que realizan diferentes cortes y máquinas computarizadas, para cortar las prendas, apegadas al diseño.

El 20% de las PyMES con capacidades Fuertes, han incorporado maquinaria con nueva tecnología, sus procesos de producción, los realizan a través de la reingeniería en los procesos de producción. Esto les ha permitido, reducir los costos en los materiales y en el proceso para fabricar los productos (algunos empresarios afirman que esto les ha permitido ahorrar casi el 20% en los costos de operación).

#### Porcentajes del factor de tecnología por pregunta de las 30 empresas.

No.	CUESTIONARIO 6 FACTOR DE TECNOLOGÍA	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Tiene la tecnología que le permite definir mejores características a su producto que el de la competencia	80%	20%
2.	Sabe como sustituir tecnología que le permiten reducir costos	83%	17%
3.	Tiene la tecnología que le permite definir mejor precio a su producto que el de la competencia	83%	17%
4.	Sabe como sustituir tecnología que le permiten reducir costos	87%	13%
5.	Puede usted producir y vender a un precio y calidad estándar del mercado.	87%	13%
6.	Hay otras tecnologías con las que usted puede producir los artículos que quiere vender en el exterior.	83%	17%
7.	Tiene la mejor tecnología en el área de producción.	83%	17%
8.	La tecnología que utiliza para fabricar los productos ha sido adaptada o se puede adaptar a sus condiciones particulares.	97%	3%
9.	Dispone usted de información necesaria para solicitar asistencia técnica experta tecnología de manufactura.	90%	10%
10.	Dispone usted de asistencia técnica experta en tecnología del producto.	87%	13%
11.	Su maquinaria es nueva	63%	37%
12.	Ha invertido en los últimos cinco años en tecnología	67%	33%
13.	Conoce cuales son los proveedores que le venden tecnología	77%	23%



14	Las composturas las hace su proveedor	77%	23%
15.	Los costos de mantenimiento de la maquinaria están planeados a largo plazo	90%	10%
16.	Piensa que comprar tecnología de punta es un costo	67%	33%
17.	Ha identificado el costo beneficio de la tecnología	77%	23%
18.	Todas sus áreas tienen tecnología	77%	23%
19.	El área de producción cuenta con tecnología	63%	37%
20	La tecnología le permite aumentar sus utilidades	90%	10%
<b>PROMEDIO</b>		<b>80</b>	<b>20</b>

#### **Fortalezas.**

- El 97% La tecnología que utiliza ha sido adaptada o se puede adaptar a sus condiciones particulares.
- El 90% Dispone de la información necesaria para solicitar asistencia técnica experta tecnología de manufactura.
- El 90% Los costos de mantenimiento de la maquinaria están planeados a largo plazo.
- El 90% está convencido que la tecnología le permite aumentar sus utilidades.

#### **Debilidades.**

- El 67% piensa que comprar tecnología de punta es un costo.
- El 63% del área de producción no cuenta con tecnología.
- El 80% no tiene la tecnología que le permite definir características y precio a su producto.

### **5.5.2.3 Factor de productividad**

Siguiendo los estándares de productividad internacional que prevalecen en la industria del vestido, cada empresa tiene un diseño de la distribución física de la planta, de tal forma que este le permite reducir los tiempos y movimientos en cada línea de producción y le permite mantener una productividad alta. De la encuesta aplicada, el 48% de los empresarios, contestó que cubre este parámetro desde que empezó a vender los productos al extranjero, ha incorporado éste componente como la cualidad más importante para hacerle frente a la competencia en el mercado, son pocas las empresas que supervisan el índice de productividad en sus controles internos.

El grupo de empresas con mayor fortaleza ha incorporado los componentes de la productividad en el 10% de los casos, están interesadas en vender al menos el valor de su capital contable, en un mes vender diez veces al menos el valor del capital de trabajo, o vender al menos el valor del activo fijo, este indicador de productividad les ha permitido evaluar con frecuencia su posición en el mercado para conocer si la

empresa es estable y productiva. “La mayoría de los empresarios entrevistados confiesa no saber a que se refiere el concepto de productividad, y con frecuencia tiene subutilizado los recursos de la producción.”<sup>5</sup>

Porcentajes del factor de productividad por pregunta de las 30 empresas.

No.	FACTOR DE PRODUCTIVIDAD	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Sabe como elevar la productividad.	43%	57%
2.	Tiene programas de mejora de técnicas de productividad.	43%	57%
3.	Tiene la cultura para incrementar la productividad.	40%	60%
4.	Tiene instrumentos que le permiten determinar su productividad.	37%	63%
5.	Conoce cual es su producción total	63%	37%
6.	Conoce cual es su productividad del trabajo.	57%	43%
7.	Conoce cual es su productividad del capital.	47%	53%
8.	Conoce cual es su productividad marginal	47%	53%
9.	Conoce cual es su productividad marginal del trabajo.	37%	63%
10.	Conoce cual es su productividad marginal del capital.	50%	50%
11.	Conoce las formas de evaluar la productividad.	53%	47%
12.	Conoce los factores que determinan la productividad.	17%	83%
13.	Sus sistemas para determinar su productividad son confiables.	70%	30%
14.	Tiene programas para capacitar la mano de obra.	47%	53%
15.	Tiene programas de mantenimiento de maquinaria y equipo.	60%	40%
16.	Su empresa presenta condiciones de seguridad e higiene.	53%	47%
17.	Ha desarrollado maquinaria y equipo.	57%	43%
18.	Establece controles de calidad.	47%	53%
19.	Aplica el proceso administrativo.	47%	53%
20.	Ha determinado un monto específico para la inversión productiva.	50%	50%
<b>PROMEDIO</b>		<b>48%</b>	<b>52%</b>

**Fortalezas.**

- El 79% tiene sistemas para determinar su productividad que son confiables.
- El 63% conoce cual es su producción total

**Debilidades.**

- El 17% conoce los factores que determinan la productividad.
- El 37% tiene instrumentos que le permiten determinar su productividad.

<sup>5</sup> Salvador Hernández Duque, Consultor de empresas de Ags., entrevista personal, mayo 2001.

#### 5.5.2.4 Factor de calidad

El 53% de las empresas estudiadas, ha establecido programas de calidad. Los obreros del área de producción en la actualidad son certificados a través de competencias laborales por un organismo externo, éste en ningún momento desarrolla programas para apoyar a la empresa a adquirir competencias laborales, es la empresa la que ha destinado un área de la planta para desarrollar las habilidades en los obreros y especializarlos. Esta capacitación que hace la empresa se considera como inversión y no como gasto, la capacitación por empleado requiere que la empresa realice una inversión de 10,000 pesos, por capacitarlos por 6 semanas para desarrollar habilidades.

“Entender la calidad en la producción fue enseñado por las empresas foráneas, quizás fue el rubro que más se tardó en incorporar, debido a la poca cultura de calidad que se tenía.”<sup>6</sup> Ahora el empresario sabe que una de las ventajas competitivas que le permite mantener un contrato permanente, es la calidad en los productos, de tal manera que ha creado otros programas dentro del área de producción para evitar que salgan productos defectuosos e inaceptables para sus clientes, también cuida la calidad de la materia prima, de los productos en proceso, de los productos terminados, estableciendo en cada instante formas y procedimientos, como los cambios en el proceso de producción, ajustes en la distribución de la planta, entrenamiento al personal, adquisición de maquinaria moderna, etc.

Al incorporar la cultura de calidad dentro de la empresa, el empresario comenta que ha logrado uno de los mayores beneficios, se han dado cuenta que es la calidad del producto le asegurará la compra de los productos, o la futura contratación, por eso se aseguran que el producto se fabrique bajo la normatividad de calidad para cumplir las normas de calidad requerida.

El 3.3% de las empresas clasificadas como Fuertes ha incorporado el mayor número de formas para supervisar la calidad de sus productos, ha creado un área

---

<sup>6</sup> *Ibid.* Antes de que se incorporara la cultura de calidad dentro de la empresa, vendía un producto defectuoso en ningún momento buscaba la satisfacción del cliente, en esta época, era el cliente el que venía a buscar el producto. Ahora no es así, la empresa busca el cliente y con ello la satisfacción del cliente, esto fue aprendido por parte del empresario hace poco tiempo.

dentro de la empresa dedicada exclusivamente a supervisar el control de calidad de sus productos, de manera periódica realiza auditoria interna de control de calidad y ha logrado que los clientes mayoritarios, reconozcan su producto como sinónimo de calidad. Cuando se les preguntó a los empresarios sobre la verificación ISO, para alcanzar la certificación internacional y la confianza de sus compradores, contestaron que la consideraron irrelevante para obtener contratos<sup>7</sup> en el mercado internacional, pero es importante mantener sus criterios para mantener los controles internos de calidad en la empresa.

Porcentajes del factor de calidad por pregunta de las 30 empresas.

No.	CUESTIONARIO 8 FACTORES DE CALIDAD	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Tiene diseñados instrumentos que le permitan tener un estricto control de calidad	50%	50%
2.	Se realizan inspecciones periódicas para supervisar las actividades planeadas y llevar un control de calidad de la materia prima del producto.	50%	50%
3.	El control de la calidad es un componente de promoción de su empresa	43%	57%
4.	Tiene un laboratorio dentro de su empresa que se encarga del control de calidad de su producto	40%	60%
5.	Ha contratado alguna empresa o laboratorio que se encargue de llevar la auditoria del control de calidad.	60%	40%
6.	Tiene información para saber si el consumidor considera que su producto es de calidad.	73%	27%
7.	Le preocupa la opinión que tiene el consumidor acerca de su producto	60%	40%
8.	Ha diseñado dentro de su empresa algún sistema de inspección de calidad	47%	53%
9.	Hace inspección de calidad en las partes importantes de la línea de producción de los productos	27%	73%
10.	Las normas de calidad que lo rigen están avaladas por alguna institución gubernamental o privada	53%	47%
11.	Tiene información para conocer Sí los consumidores tienen confianza en la calidad de su producto	60%	40%
12.	Hace muestreos periódicos para conocer la opinión que tienen los consumidores acerca de su producto	23%	77%

<sup>7</sup> Los empresarios entrevistados sobre la certificación ISO para desarrollar la calidad en sus procesos, consideraron que esto no es importante para ellos, lo que a estas empresas que exportan les certifica es la recomendación del cliente, en el caso del comercio exterior es la comercializadora, cuando el empresario busca nuevos clientes, ostentarse como fabricante de una empresa comercializadora, le abre las puertas en el mercado internacional.

13.	Tiene sistemas de cómputo para facilitar el control de calidad	77%	23%
14.	Sus sistemas de control de calidad son eficientes y confiables	53%	47%
15.	Realiza evaluaciones periódicas para conocer la calidad de sus productos	70%	30%
16.	Realiza evaluaciones para verificar la calidad de la materia prima	60%	40%
17.	Tiene comunicación con sus proveedores, para comprar materia prima con calidad.	60%	40%
18.	Ha desarrollado un área especial dentro de su empresa que le permite analizar la calidad de su producto.	43%	57%
19.	Tiene identificado porque fabrica productos con calidad menor.	57%	43%
20.	Tiene destinada parte de la inversión para elevar la calidad de su producto.	50%	50%
<b>PROMEDIO</b>		<b>53%</b>	<b>47%</b>

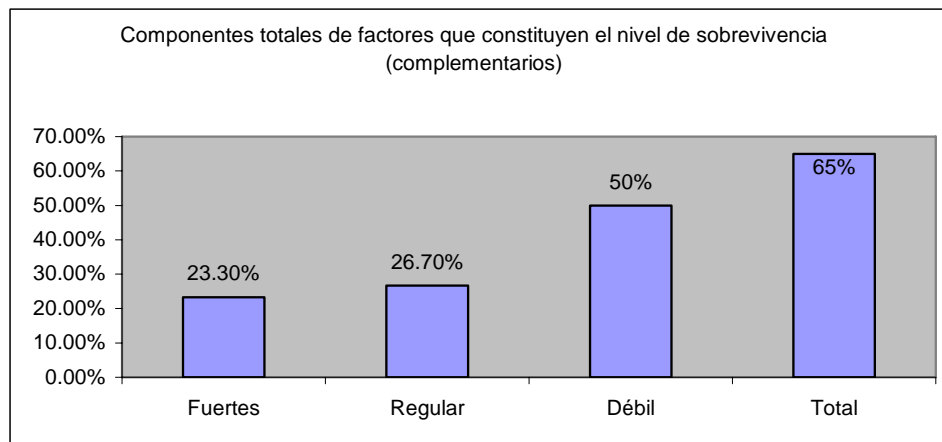
**Fortalezas.**

- El 77% tiene sistemas de cómputo para facilitar el control de calidad.
- El 73% tiene información para saber si el consumidor considera su producto es de calidad.

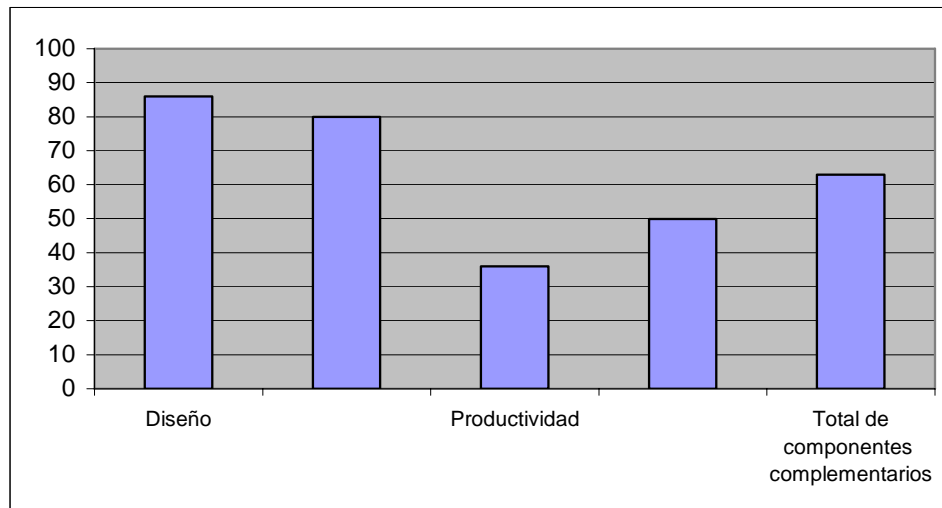
**Debilidades.**

- El 23% hace muestreos periódicos para conocer la opinión que tienen los consumidores acerca de su producto.
- El 27% no hace inspección de calidad en las partes importantes de la línea de producción de los productos.

Gráfica 3. Distribución porcentual de los tipos de empresa que han incorporado factores complementarios.



Gráfica 4. Distribución porcentual de empresas que han incorporado factores complementarios.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a febrero del 2003.

**Factores complementarios del grupo de empresas seleccionadas: diseño, tecnología, productividad y calidad.**

El 79% de las PyMES ubicadas en la industria del vestido está consciente que la importancia del diseño permitirá obtener mejores ventas y en este caso particular la industria es dinámica y debe responder a los gustos y preferencias de los consumidores.

El 80% considera que tiene tecnología adecuada y moderna para fabricar los productos.

El 48% tiene incorporado el índice de productividad, el resto no sabe a que se refiere el concepto.

El 53% de las PyMES fabrica con calidad los productos y están avaladas por una institución externa.

**5.5.3 Diseño de estrategias**

En este rubro el aprendizaje adquirido por las PyMES en dos décadas les permitió adquirir la capacidad para desarrollar tres estrategias para sobrevivir, éstas se han combinado según el momento requerido. La reducción de los costos, la búsqueda constante de la diferenciación y el enfoque para cubrir nichos de mercado específicos.

**5.5.3.1 Estrategia de costos**

Las 30 empresas de la muestra reportan un 74% de puntaje promedio que indican realizar acciones para diseñar la estrategia de costos con tres componentes: habilidad y recursos, organización de actividades y grado de vulnerabilidad.

Actualmente las PYMES tienen una elevada cuota de mercado, pero no tienen influencia sobre los precios, porque se enfrenta a una demanda de mercado elástica. (Maquiladoras y empresas que copian modelos) sus precios tienen un incremento pequeño frente a sus costos marginales. Su grado de monopolio o poder de mercado es pequeño, sin embargo, la mayor parte de empresas PyMES en la IVA ha desarrollado la habilidad para reducir costos, esta reducción está directamente ligada al monto de prendas que fabrica y mantiene una alianza con el comprador que le compra mayor monto para ofrecerle un precio preferencial.

La empresa Fuerte arroja un puntaje promedio de 51.2% de acciones que realiza para diseñar la estrategia de costos, es la que más han desarrollado los empresarios. La primera acción es el aprendizaje para reducir costos de operación, para lograrlo, han desarrollado habilidades para administrar y planificar recursos, han adquirido la capacidad de organizar las actividades y saben reconocer el grado de vulnerabilidad de su empresa. Los empresarios entrevistados sobre la forma que diseñan la estrategia de costos, creen que esta acción se ha dado como una consecuencia natural para la sobrevivencia y la han desarrollado, porque es una preocupación constante la reducción de los costos para obtener mayores ganancias.

Cuadro 13. Factores para el diseño de la estrategia de costo.				
Factores para el diseño de la estrategia de costos	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Habilidad y recursos	65	26.7 (8)	30 (9)	43.3 (13)
Organización de actividades	79	66.7 (20)	20 (6)	13.3 (4)
Grado de vulnerabilidad	78	60 (18)	30 (9)	10 (3)
<b>Promedio de los factores</b>	<b>74</b>	<b>51.2</b>	<b>26.7</b>	<b>22.1</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

#### 5.5.3.1.1 Habilidad y recursos

El 65% de las empresas afirman diseñar la estrategia de costos apoyada en las habilidades y recursos: ha adquirido la habilidad para diseñar la ingeniería del

proceso de su producto, fabricar prendas y distribuir mayores volúmenes a un costo menor.

El empresario, que administra al grupo de empresas Fuertes contestó el 26.7% de las preguntas de este rubro, considera que para diseñar de manera efectiva su estrategia de costos, debe mantener un stock de capital constante, suficiente para mantener y hacer frente a algún pedido de urgencia, sin depender de los proveedores, también las empresas han desarrollado habilidades para administrar los recursos productivos.

#### **5.5.3.1.2 Organización de actividades**

El resultado de la encuesta indica que de las 30 empresas el 79% han desarrollado habilidades para organizar sus actividades internas, de tal forma, que han permitido supervisar la estrategia, al establecer un rígido control sobre los costos de producción por medio de reportes constantes, al mismo tiempo, la empresa ha establecido programas para evaluar las responsabilidades de los trabajadores, principalmente en el área de producción, en donde se promueven tareas específicas.

De las 20 empresas clasificadas como Fuertes, han contestado el cuestionario en un 66.7% e indican que han implantado varios programas que abarcan: controles de costos, han mantenido contratos de largo plazo con los comercializadores, conocen de manera inmediata los costos de producción y les permite realizar excelentes negociaciones, pueden planear su producción en el largo plazo.<sup>8</sup> La organización de las actividades les permite tomar decisiones más eficientes.

#### **5.5.3.1.3 Grado de vulnerabilidad**

En este rubro de las 30 empresas encuestadas el 78% contestó positivamente el cuestionario, en el que identificar el grado de vulnerabilidad, es decir conoce su competencia tanto en el mercado local como en el internacional.

---

<sup>8</sup> En todos los casos la empresa define sus costos de operación en dólares, por lo que una devaluación en el país no le preocupa y en todos los casos la empresa que ha sobrevivido a variables externas es la de este tipo.



De las empresas Fuertes el 60% contestó positivamente, además de conocer su competencia, este grupo de empresas ha incorporado tecnología en los procesos de producción, que le permiten reducir los costos de fabricación, además es capaz de identificar el momento en que cambia el precio de mercado y si es necesario mantenerlo constante frente a su competencia, también se preocupa y actuar frente a las acciones de práctica desleal.<sup>9</sup>

Porcentajes del factor de la estrategia de costo por pregunta de las 30 empresas.

<b>CUESTIONARIO 9</b>		<b>PORCENTAJE</b>	
<b>FACTORES DE LA ESTRATEGIA DE COSTOS</b>			
<b>No.</b>	<b>HABILIDADES Y RECURSOS.</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1.	Planifica en periodos de corto plazo un monto específico de inversión constante de capital	60%	40%
2.	Tiene recurso humano habilidad en el diseño de ingeniería de proceso o manufactura de producto	57%	43%
3.	Dispone de instrumentos de control para realizar una supervisión continua del estado actual de la mano de obra calificada	63%	37%
4.	La ingeniería del producto que aplica ha facilitado su fabricación	47%	53%
5.	Tiene sistema de distribución de su producto a bajo costo	80%	20%
6.	Sus gastos de comercialización se limitan a ofrecer un mejor precio del producto	80%	20%
7.	Hay productos en el mercado fabricados con mejor tecnología y calidad, aunque el suyo tiene calidad y tecnología que alcanzan los estándares normales así como el precio	77%	23%
8.	Las mejoras en su producto fueron determinadas por otros productos	60%	40%
9.	Tiene planeado programas para establecer una supervisión y control rígida de costos.	53%	47%
10.	Disponen de instrumentos para hacer reportes de producción frecuentes y de manera detallada.	73%	27%
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>65%</b>	<b>45%</b>
<b>LA ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
11.	Su empresa opera con en base en tareas, destajos o incentivos basados en objetivos a corto, mediano y largo plazo fácilmente cuantificables.	83%	17%

<sup>9</sup> En este caso, la practica desleal se ha vuelto intensa y está amenazando a la industria con desaparecer, por un lado existe contrabando ilegal y legal de ropa, por ejemplo existen en el mercado productos de mezclilla (origen chino principalmente) a 2 dólares, muy por abajo del costo de producción. Otra práctica es la maquila clonada que cuando se generaliza afecta a las comercializadoras y como consecuencia a la PyMES productora.

12.	La fabricación de su producto es con tecnología convencional	60%	40%
13.	En un momento dado, puede modernizar con relativa facilidad la tecnología de sus procesos de producción	90%	10%
14.	Están claramente definidas y estructuradas las actividades y responsabilidades de cada persona en la organización.	70%	30%
15.	Ha implantado controles para supervisar las actividades	93%	7%
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>79%</b>	<b>21%</b>
<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>			
16.	Es relativamente fácil aprender el proceso de fabricación del producto	90%	10%
17.	El precio del producto que fabrica cambia con frecuencia	77%	23%
18.	Le afecta Fuertemente la inflación en sus costos de fabricación	80%	20%
19.	La diferencia de precios entre su producto y el de la competencia es menor a 10%	80%	20%
20.	Sabe cuando obtiene el máximo beneficio	63%	37%
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>78%</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>74%</b>	<b>26%</b>

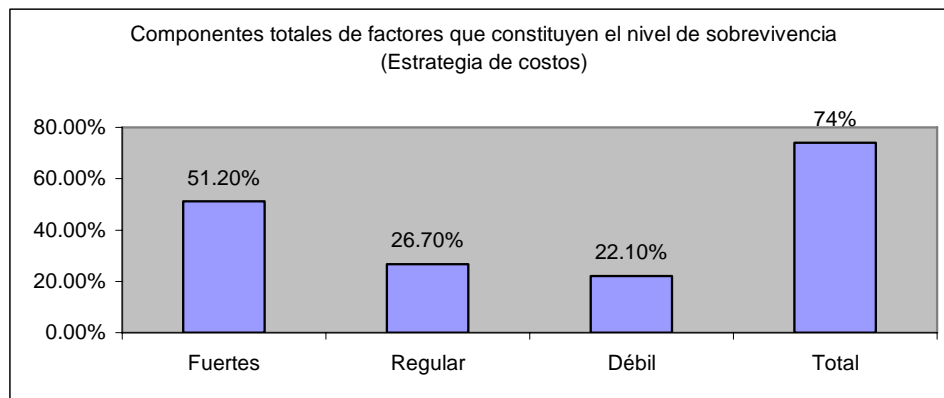
**Fortalezas.**

- El 93% de los empresarios, piensa que es relativamente fácil aprender el proceso de fabricación del producto.
- El 90% ha identificado que el precio del producto que fabrica cambia con frecuencia.

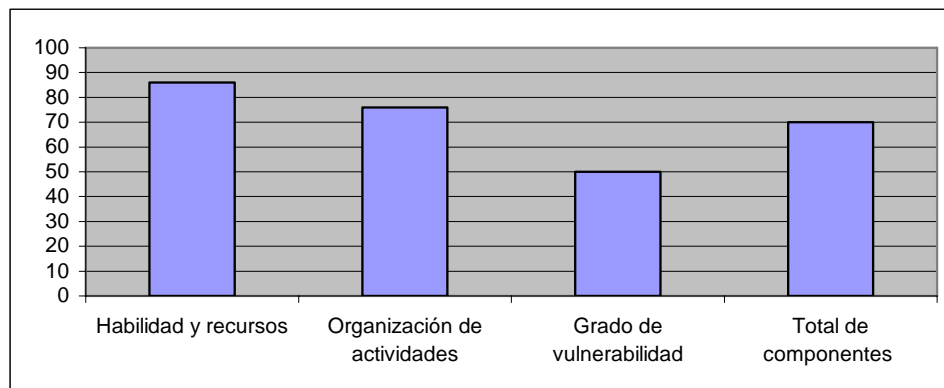
**Debilidades.**

- El 47% la ingeniería del producto que aplica ha facilitado su fabricación.
- El 53% tiene planeado programas para establecer una supervisión y control rígido de costos.

Gráfica 5. Distribución porcentual de los tipos de empresa que han desarrollado habilidades y recursos, organización de actividades y el grado de vulnerabilidad de empresas en la estrategia de costos.



Gráfica 6. Distribución porcentual de empresas que han desarrollado habilidades y recursos, organización de actividades y el grado de vulnerabilidad de empresas en la estrategia de costos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a febrero 2003.

**Factores para el diseño de estrategias de costos: habilidades y recursos, organización de actividades y grado de vulnerabilidad.**

Cuando se diseña la estrategia de costos, el 65% de las empresas estudiadas, señalan que los recursos productivos de las PyMES son administrados con eficiencia y eficacia, aunque el problema que tiene el 10% de ellas es que no invierten de manera constante el capital.

El 79% de las empresas, organizan las actividades para alcanzar las metas de reducción de costos, se detecta el problema que consiste en no poder establecer un rígido control de costos de sus operaciones.

En lo que se refiere al grado de vulnerabilidad frente al ambiente, el 78% está de las empresas estudiadas, está preparada para responder de forma inmediata, sólo la adaptación inmediata de la tecnología hace que sean vulnerables.

**5.5.3.2 Estrategia de diferenciación**

Las 30 empresas encuestadas arrojan el 66% de los puntos promedios en este apartado, indica que una reducida cuota de mercados, es capaz de fijar precios por encima de sus costos marginales, porque la producción de las empresas competidoras no varía ante los cambios en el precio del producto de la empresa en cuestión, esto se observa porque la empresa tiene un alto grado de diferenciación del producto su grado de monopolio o poder de mercado es alto.

De las empresas clasificadas como Fuertes contestó el 48.9% del cuestionario, indica que esta estrategia fue importante para su sobrevivencia porque les permitió diversificarse y producir grandes volúmenes de prendas para el mercado interno y el mercado externo con diferentes modelos diferenciados y retornando a su marca original

La estrategia de diferenciación para estas empresas tiene un valor determinante, los productos son similares, por esta razón los las prendas tienen que estar altamente diferenciados, más aún esta diferenciación se tiene que hacer por lote con base en el conocimiento que se tiene del mercado. Para incorporar las mejoras del producto. Se busca definir el concepto sin perder la identidad de la producción de marca propia. Para diseñar esta estrategia, el empresario también tiene que desarrollar la habilidad para administrar los recursos, la organización de las actividades y reconocer el grado de vulnerabilidad de la empresa.

Factores para el diseño de estrategia de diferenciación	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Habilidades y recursos	60	26.7 (8)	26.7 (8)	46.6 (14)
Organización de actividades	66	56.7 (17)	16.6 (5)	26.7 (8)
Grado de vulnerabilidad	73	63.4 (19)	30 (9)	6.6 (2)
<b>Promedio de los factores</b>	<b>66</b>	<b>48.9</b>	<b>24.4</b>	<b>26.7</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. .Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

### 5.5.3.2.1 Habilidad y recursos

Para diseñar la estrategia de diferenciación del producto en el mercado, las 30 empresas contestaron el cuestionario con 60%. El empresario destaca, que las empresas estudiadas ha destinando gran parte de sus utilidades para alcanzar su diferenciación en el producto, sobre todo cuando fabrica prendas de marca propia. En este sentido la empresa busca que los clientes identifiquen la marca ya que la competencia es intensa en todos los mercados (locales, regionales y mundiales).

Las empresas denominadas Fuertes, contestaron el 26.7% del cuestionario, indica que este grupo de empresas en la búsqueda de la diferenciación ha desarrollan habilidades para mejorar la imagen de su producto y fortalecen la capacidad de sus recursos humanos para investigar que es lo que realmente vende el producto y cuales son las exigencias futura del mercado, por otro lado, ha logrado mantener su precio

abajo del que ofrece la competencia. En todos los casos, los empresarios saben identificar su grado de vulnerabilidad.

#### **5.5.3.2.2 Organización de actividades**

El total de las empresas de la muestra contestó el 66% las preguntas positivas para diseñar la estrategia de diferenciación a través de la organización de actividades internas, han logrado la colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa, ha promovido la colaboración del personal, principalmente en el proceso de desarrollo del producto, donde las áreas de la producción-mercadotecnia-finanzas de la empresa intercambian opiniones sobre comercialización y desarrollo del producto.

El grupo de empresas Fuertes ha logrado contestar el 56.7% del cuestionario, indica que logró la organización de las actividades internas y esta acción le ha permitido generar conocimiento de todas las tareas que realizan los trabajadores. Todas las empresas de este grupo están en posición de conocer la información del mercado para conocer a su competencia la competencia.

#### **5.5.3.2.3 Grado de vulnerabilidad**

En la parte denominada Grado de vulnerabilidad, las 30 empresas contestaron el 73% de las preguntas positivas, indica que para diseñar la estrategia de diferenciación ha logrado estructurar volúmenes de información sobre la estructura, tipo de mercado, condiciones y elementos del mercado, también ha identificado su competencia y para retroalimentar las actividades de la producción, orientadas a diferenciar el producto ha establecido varios instrumentos evaluativos e incentivos con el propósito de cubrir parámetros cuantitativos y motivar a los trabajadores para aumentar la productividad.

En tanto las empresas denominadas Fuertes contestó el 63.4% de las preguntas del cuestionario en esta parte, indica que son capaces de responder a los factores externos que les marca el mercado o los diferentes organismos internacionales que diseñan estrategias para la industria de ropa mundial. Los

empresarios que dirigen a estas empresas saben que el éxito de la empresa debe tener coherencia con las acciones internacionales de los países, el éxito radica en comprenderlos a tiempo y adaptar la producción de la empresa a las nuevas condiciones.

Porcentajes del factor estrategia de diferenciación por pregunta de las 30 empresas.

#### CUESTIONARIO 10

No.	FACTOR DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	PORCENTAJE	
		SI	NO
<b>HABILIDADES Y RECURSOS</b>			
1.	Tiene habilidad para la comercialización de su producto	53%	47%
2.	Tiene habilidad para desarrollar o mejorar la ingeniería del producto	57%	43%
3.	Tiene desarrollada su creatividad en el área de diseño de producto, ha creado o mejorado productos con demanda de mercado	53%	47%
4.	Tiene desarrollada la infraestructura con capacidad para investigar qué es lo que realmente hace que se vendan sus productos y cuales son los requisitos futuros que demanda el consumidor en el mercado	50%	59%
5.	Tiene información que le permita saber SÍ sus productos tienen reputación por poseer la mejor tecnología y calidad en el mercado	83%	17%
6.	Tiene relaciones positivas que le permitan confiar en la larga tradición de proveedores confiables de materia prima de calidad en el mercado para fabricar sus productos	80%	20%
7.	Tiene información que le indique que hay buena reputación sus productos en el mercado y por esa razón piensa que si introduce uno nuevo será aceptado por los consumidores, basado en el prestigio que ha tenido hasta la fecha.	60%	40%
8.	Tiene identificada una cadena de distribuidores o comercializadores o excelente relación con los distribuidores y comercializadora de su producto.	63%	37%
9.	Hay una colaboración entre los departamentos de:	43%	57%
10.	Desarrollo del producto	53%	47%
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
11.	Comercialización-investigación	53%	47%
12.	Desarrollo del producto-investigación-comercialización	30%	70%
13.	Su área de producción no está diseñada para trabajar a destajo ni con tareas aisladas y su regla es la calidad del producto	80%	20%
14.	Su política es hacer reuniones y hacer reconocimientos públicos y se entregan diplomas de productividad a sus trabajadores.	70%	30%
15.	En las reuniones que realizan, se evalúan las actividades de las áreas	97%	7%

	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>
<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>			
16.	Tiene información para comparar si existe diferencias y semejanzas entre el precio de su producto y el producto similar o equivalente en el mercado	83%	17%
17.	El precio de su producto es más barato que el que existe en el mercado actualmente	77%	23%
18.	Ha identificado que es difícil para el consumidor del producto percibir la diferencia de precio entre su producto con el otro producto que hay en el mercado	63%	37%
19.	Es necesario explicar al consumidor estas diferencias para que acepte la diferencia de precio si es que lo hay	70%	30%
20.	Existen productos en el mercado que pueden sustituir al suyo	73%	27%
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>

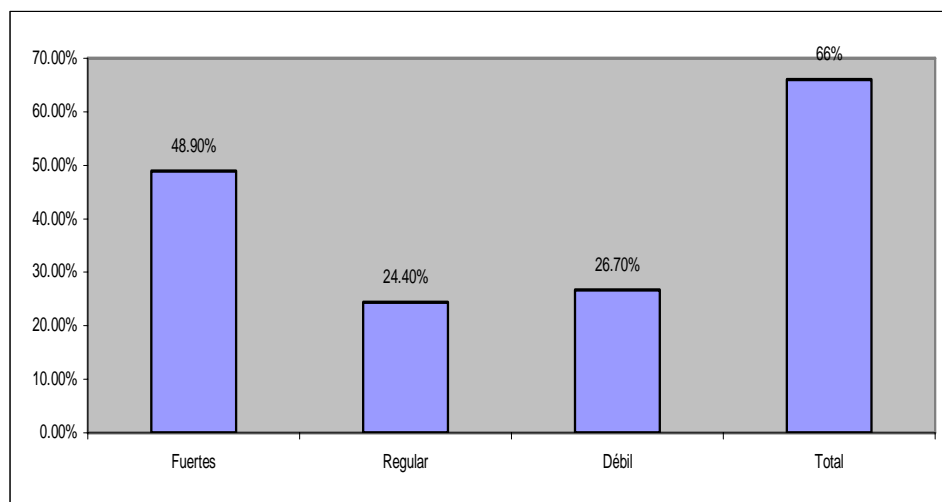
**Fortalezas.**

- El 97% tiene una política interna de fomento a las relaciones de su empresa de manera frecuente con las instituciones de enseñanza superior y científica.
- El 83% tiene información que le permite conocer si sus productos tienen reputación por poseer la mejor tecnología y calidad en el mercado.

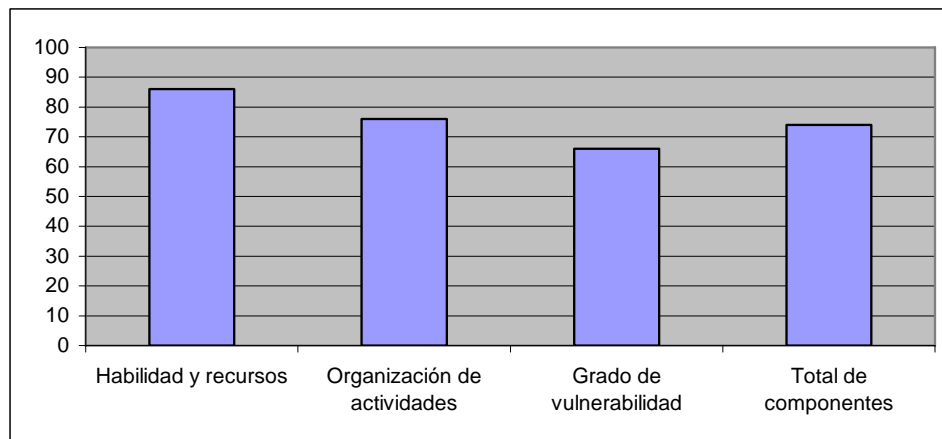
**Debilidades.**

- El 30% desarrolla el producto-comercialización.
- En el 43% hay colaboración entre los departamentos.

Gráfica 7. Distribución porcentual de los tipos de empresas que desarrollado recursos humanos para diseño de estrategias de diferenciación del producto.



Gráfica 8. Distribución porcentual de empresas que desarrollado recursos humanos para diseño de estrategias de diferenciación del producto.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a febrero del 2003.

**Diseño de estrategia de diferenciación: habilidad y recursos, organización de actividades y grado de vulnerabilidad.**

Cuando se diseña la estrategia de diferenciación, en el de habilidad de recursos, de las 30 empresas encuestadas, sólo el 60% de las PyMES sabe administrar de manera eficiente sus recursos productivos.

En tanto el 66% de las empresas saben organizar sus actividades internas. Mientras que el 73% tiene una repuesta inmediata al ambiente externo para conocer su vulnerabilidad.

**5.5.3.3 Estrategia de enfoque**

Las empresas analizadas contestaron el cuestionario en el rubro de enfoque 59% preguntas positivas, indica que esta estrategias tiene base en la estrategia de costos, y diferenciación, el grupo de empresas ha logrado que las operaciones promedio de una línea de producción altamente sea competitiva al utilizar 14.5 minutos promedio para realizar las 47 operaciones necesaria para fabricar un pantalón de mezclilla completo.

Las empresas Fuertes contestaron el 31.1% de las preguntas positivas. Indica que con la reducción de costos por la introducción de maquinaria y la capacitación de sus obreros al desarrollarles mayor competencia dentro de la empresa ha influido para que las áreas de la empresa sean más competitivas. En cuanto a la reducción del tiempo logró alcanzar los 11 minutos para realizar las 47 operaciones de fabricación, en este sentido las empresas buscan un tiempo ideal que represente 9.5 minutos para



llevar a cabo el total de operaciones por prenda. La reducción del tiempo, en el total de operaciones, combinada con la tecnología, la capacitación ha permitido que la empresa esté en un nivel superior.

Esta estrategia, ha permitido que la empresa encuentre nichos de mercado para sobrevivir. La empresa se ha enfocado a producir una sola prenda, se orienta excesivamente a un segmento de compradores, muy definido porque sólo ellos conocen el producto, por ejemplo, productos de blancos.<sup>10</sup> La estrategia se basa en que el producto que lanzan al mercado no tiene variantes o bien es una sola línea de productos; así mismo el producto se vende en un solo tamaño o medida. Como en los otros casos, el empresario ha desarrollado también habilidades organizar las actividades e identificar el grado de vulnerabilidad de su empresa.

Cuadro 15. Factores que integran el diseño de la estrategia de enfoque.

Factores que integran la estrategia de enfoque	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Habilidad y recursos	55	20 (6)	16.7 (5)	63.3 (19)
Organización de actividades	57	30 (9)	33.4 (10)	36.6 (11)
Grado de vulnerabilidad	64	43.3 (13)	33.4 (10)	36.6 (7)
<b>Promedio de los factores</b>	<b>59</b>	<b>31.1</b>	<b>27.9</b>	<b>41</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. .Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

### 5.5.3.3.1 Habilidad y recursos

En la estrategia de enfoque, en la parte de las habilidades y recursos, el resultado indica que de las 30 empresas encuestadas, sólo un 55% de ellas contestó positivo el cuestionario, indica que las empresas no se han enfocado a posicionarse del mercado mas bien lo que les ha permitido sobrevivir es la posición geográfica y ubicación de su planta productiva.

<sup>10</sup> Los productos denominados blancos, están destinados a venderse en tiendas pequeñas, el producto es de diseño tradicional, en el mayor de los casos el cliente es cautivo por la añoranza de su estado.

La empresa Fuerte contestó el 20% de las preguntas positivas, su estrategia de enfoque se basa en los costos bajos de transporte al mercado de exportación, aunque se refleja un menor puntaje respecto a las otras estrategias, el conocimiento de las empresas sobre la forma de distribución y consumo es amplio por las pocas diferenciaciones que tienen algunos productos. Este grupo de empresas mantiene estrecha relación con su comprador, el cual es el único vínculo con el cliente final. El productor, conoce la manera de distribuirlo y ha logrado reducir los costos de transportación.

#### **5.5.3.3.2 Organización de actividades**

Las empresas encuestadas, no han desarrollado mecanismos para realizar actividades que les permite diseñar la estrategia de enfoque en el rubro de organización de actividades, el 57% de preguntas positivas así lo indican. Tiene un solo comprador de su producto, y la hace dependiente del mismo, si éste ya no demanda las prendas, perderá un nicho importante de mercado, porque no se tiene definido al grupo de consumidores finales. Se tiene desconocimiento sobre el segmento de mercado.<sup>11</sup>

También en las empresas denominadas Fuertes, en este rubro contestaron sólo el 30% de preguntas positivas. El resultado indica que ha integrado un banco de datos con información de sus clientes (generalmente pequeños vendedores) les ha ofrecido el servicio de distribución y esta estrategia le ha permitido conocer los canales de distribución y comercialización tradicional. Con esta medida evita la dependencia de su consumidor importante en el mercado internacional.

#### **5.5.3.3.3 Grado de vulnerabilidad**

Los resultados obtenidos, indican que de las 30 empresas encuestadas contestaron el 64% de las preguntas positivas respecto a este apartado, la información indica que no conocen a sus competidores cercanos (principalmente desconoce el

---

<sup>11</sup> Este tipo de mercado se encuentra en el exterior y está integrado por mexicanos del estado de Aguascalientes. El mercado está ubicado en localidades alejadas de la ciudad.

mercado regional y nacional). No ha intentado sustituir las materias primas de fácil obtención, se ha centrado en fabricar su producto con variantes de diseño, presentación y otras diferencias que no afectan su colocación en el mercado.

El grupo de empresas de mejor posición contestó el 43.3% de las preguntas de este rubro, indica que ha sustituido o está por sustituir la materia prima de varias de las prendas para reducir los costos y mantener la diferenciación pero que le permitirá posicionarse en un nicho de mercado particular para fabricar productos al alcance de las clases populares.

Porcentajes del factor de estrategia de enfoque por pregunta de las 30 empresas.

#### CUESTIONARIO 11

##### FACTORES DE LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE

No.	HABILIDADES Y RECURSOS	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	La posición geográfica de su empresa le permite producir con bajos costos de transporte al mercado.	53%	47%
2.	El costo de transporte de su producto al mercado es menor a 100 dólares/ tonelada	57%	43%
3.	Su producto es demandado especialmente por un grupo de consumidores (especialistas, altos ingresos, bajos ingresos)	57%	43%
4.	Tiene datos para saber si sólo algunos consumidores conocedores compran su producto.	43%	57%
5.	Su producto no tiene variante o bien es una sola línea de productos	80%	20%
6.	Su producto se vende en un solo tamaño o medida.	63%	37%
7.	Tiene información que le indique si puede definir con certeza el grupo de consumidores que compra su producto.	63%	37%
8.	Su producto lo compran en forma repetitiva los mismos clientes y usted los tiene identificados.	47%	53%
9.	Su número de clientes es grande	30%	70%
10.	Tiene identificados los gustos de sus clientes cautivos	57%	43%
<b>SUB- TOTAL</b>		<b>55%</b>	<b>45%</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
11.	Tiene establecida alguna forma de comunicación para mantener correspondencia con clientes satisfechos y tiene cuidado de arreglar satisfactoriamente las reclamaciones directas que le hacen	57%	43%
12.	Tiene la forma de supervisar Sí el grupo de consumidor le es leal	23%	77%
13.	Tiene la forma de supervisar la conducta del grupo de consumidores	73%	27%

14	Tiene la forma de evaluar a corto plazo la recepción que los consumidores tienen de su producto	53%	47%
15.	Existen empresas de su competidor cerca de su área de mercado	80%	20%
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>57%</b>	<b>43%</b>
<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>			
16.	Ha identificado si hay empresas con bajos costos y calidad.	57%	43%
17.	Ha identificado si existen empresas que pueden fabricar variantes de su producto ofrecer otro tamaño, otra presentación.	60%	40%
18.	Su producto se puede hacer sólo con materias primas que es fácil conseguir en el mercado	67%	33%
19.	Ha identificado si los consumidores que compran su producto al cambiar de nivel económico compran otros productos alternativos	70%	30%
20	Tiene información para conocer si los consumidores que generalmente compran su producto cuando cambian de residencia pueden obtener con facilidad el producto.	67%	33%
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>64%</b>	<b>36%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>59%</b>	<b>41</b>

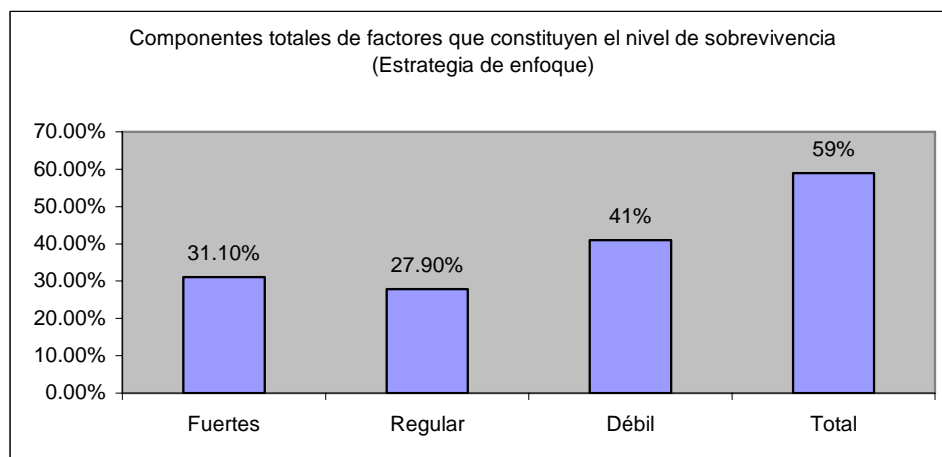
**Fortalezas.**

- El 80% su producto no tiene variante o bien es una sola línea de productos.
- El 80% identifica a la competencia que fabrica productos variantes para cambiar el modelo.

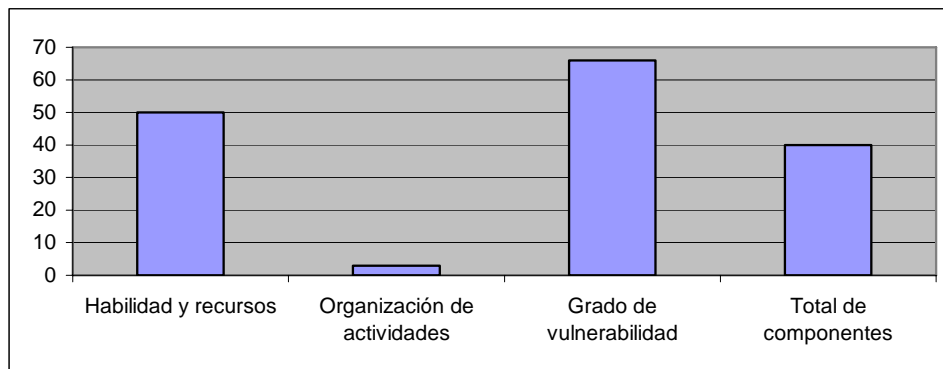
**Debilidades.**

- El 23% tiene forma de evaluar a corto plazo la recepción que los consumidores tienen de su producto.
- El 30% tiene establecida alguna forma de comunicación para mantener correspondencia con clientes.

Gráfica 9. Distribución porcentual del tipo de empresa que desarrollado recursos humanos para diseño de la estrategia de enfoque.



Gráfica 10. Distribución porcentual de empresas que desarrollaron recursos humanos para diseño de la estrategia de enfoque.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a febrero del 2003.

**Diseño de estrategias de enfoque: administración de factores productivos, organización de actividades y grado de vulnerabilidad**

De las 30 PyMES estudiadas, se obtuvo datos cuantitativos que indican que en sólo el 55% por ciento de los casos, el empresario ha desarrollado habilidades para administrar los recursos con eficiencia y eficacia.

En tanto que para la organización de actividades de las empresas de la muestra, lo había hecho en el momento que se hizo la encuesta en un 57%.

Sólo el 64% de los empresarios encuestados era capaz de identificar el grado de vulnerabilidad de la empresa.

**5.5.3.3.4 Estrategia genérica**

Los empresarios entrevistados, afirman que la empresa competitiva, debe diseñar una estrategia genérica, integrada a su vez por una estrategia de costos, diferenciación y enfoque, de esta manera la empresa desarrollará mayores capacidades en donde los costos sean competitivos en el mercado, pero al mismo tiempo alcance de los consumidores de ingresos bajos, una alta diferenciación de sus productos, y llegar al mercado mejor posicionado.

Los datos obtenidos indican que de las 30 empresas contestaron el 61% las preguntas positivas que indica que saben diseñar una estrategia genérica con la combinación de: la estrategia de costos 74%, la estrategia de diferenciación el producto en 66% y la estrategia de segmentación o enfoque, con 59%.

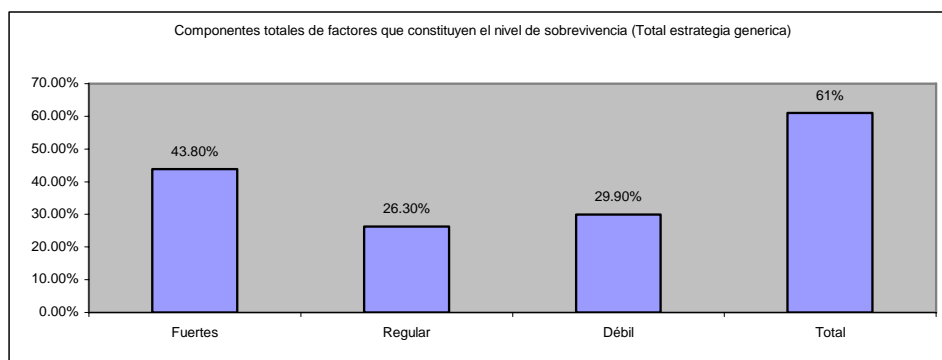
El grupo de empresas Fuertes, en la mayoría de los casos, ha desarrollado capacidades que les permite desarrollar una estrategia genérica, según lo indica el 43.8% de promedio en este rubro. El resultado indica que para diseñar la estrategia de costo ha incorporado el 51.2% de componentes, para la estrategia de

diferenciación, han incorporado el 48.9% y para la estrategia de enfoque alcanzó el 31.1% de los componentes del cuestionario.

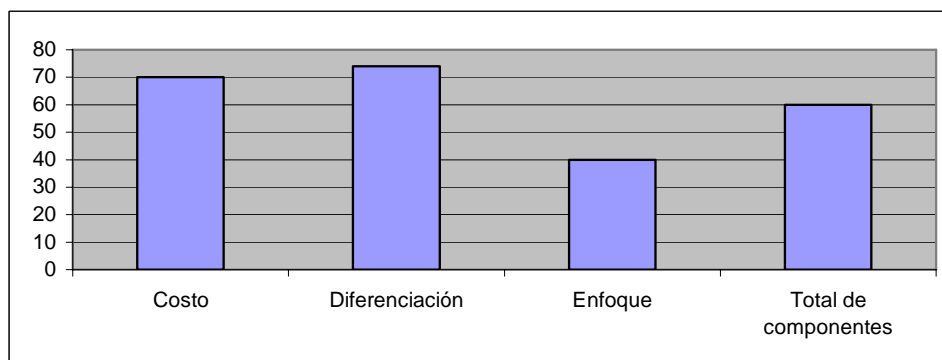
Cuadro 16. Factores que integran la estrategia genérica.				
Factores que integran la estrategia genérica	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Costo	74	51.2 (15)	26.9 (8)	22.1 (7)
Diferenciación	66	48.9 (15)	24.4 (7)	26.7 (8)
Enfoque	59	31.1 (10)	27.9 (8)	41 (12)
<b>Promedio de factores</b>	<b>61</b>	<b>43.8</b>	<b>26.3</b>	<b>29.9</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. .Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

Gráfica 11. Distribución porcentual del tipo de empresa que desarrollado recursos humanos para diseño de estrategias genéricas.



Gráfica 12. Distribución porcentual de empresas que desarrollado recursos humanos para diseño de estrategias genéricas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a febrero del 2003.

**Diseño de la estrategia genérica: costo, diferenciación y enfoque.**

Sólo el 40% de las empresas diseñan la estrategia de enfoque. El 74%, diseña estrategias de diferenciación y el 70% diseña estrategias de liderazgo de costos.

### 5.5.4 Factor posición en el mercado externo

Posición en el mercado externo integra los la estructura básica para la exportación, la forma de organizar las operaciones para exportar y el grado de desarrollo de los recursos humanos para el crecimiento. Los 30 empresarios contestaron el 66% de los puntos positivos de este rubro, en tanto que las 8 empresas Fuertes contestaron positivo el 20% de los cuestionarios en este rubro.

Cuadro 17. Factores que integran la posición de la PyMES en el mercado global.				
Factores de la posición en el mercado global	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Estructura básica para exportación	<b>60</b>	26.7	26.7	46.6
Forma de organizar operaciones para exportación	<b>66</b>	0	57	43
Grado de desarrollo de los recursos humanos para el crecimiento	<b>63</b>	33.4	26.6	40
<b>Promedio de factores</b>	<b>66</b>	<b>33.4</b>	<b>26.6</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

#### 5.5.4.1 Factor estructura básica para la exportación

En el cuestionario de este apartado, las 30 empresas encuestadas contestaron positivo el 60% de las preguntas. Indica que la PyMES que ha sobrevivido, presenta las siguientes características: evita saldos en inventarios y sólo produce para vender, para lograrlo, la empresa se vuelve primero vendedora y después productora, los pedidos en esta tasa de crecimiento son importantes porque determinan la cantidad de producción. En este caso, como ya se mencionó, se retorna al esquema de venta y comercialización tradicional. El empresario, que administra la empresa ha adquirido capacidades porque se ha formado en las crisis económicas, esto le permite analizar con cuidado el entorno y tomar decisiones con base en la información reciente.

En el grupo de las empresas identificadas como Fuertes, 26.7% contestó positivamente, este resultado muestran una ventaja competitiva para este grupo derivado del conocimiento que ha adquirido del mercado internacional y por contar con una infraestructura en transportes, éstas están ubicadas cerca de carreteras para trasladar el producto a cualquier punto. Su incursión en el mercado externo, se hace bajo las normas de competencia en precio y calidad. Otra ventaja, es que tienen acceso inmediato a las materias primas requeridas para la fabricación de los productos recursos humanos capacitados principalmente en el dominio profesional de otros idiomas.

Porcentajes del factor de la estructura básica para la exportación  
por pregunta de las 30 empresas.

**CUESTIONARIO 12**

No.	FACTOR DE LA ESTRUCTURA BÁSICA PARA LA EXPORTACIÓN	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	El producto que fabrica, compite en precio y calidad con los productos importados	43%	57%
2.	El proceso de producción de su empresa para manufacturar compite en eficiencia y confiabilidad de entregas para lograr los objetivos propuestos al igual que los de su competencia	53%	47%
3.	El control y supervisión de calidad y el manejo de su materia prima al igual que la de sus proveedores es competitiva con respecto a otros países	60%	40%
4.	Tiene facilidad de financiamiento por parte de una Institución crediticia, además le da servicio rápido y eficiente.	43%	57%
5.	La infraestructura de comunicación (transportes y carreteras) donde está ubicada su empresa es eficiente.	83%	17%
6.	Tiene usted acceso fácil y barato para transportar su producto por medio marítimo.	77%	23%
7.	Existen centros de enseñanza dirigidos al apoyo industrial y de comercio, escuelas de nivel técnico superior para formar mandos medios y superiores de calidad en el lugar donde está ubicada su empresa	67%	33%
8.	Existen servicios médicos y asistencia apropiada para prevenir cualquier incidente donde se encuentra ubicada su empresa	50%	50%
9.	Existe un buen servicio de comunicación de telégrafo y correo.	33%	67%
10.	Dispone de un buen servicio telefónico y fax con las líneas alternas	60%	40%
11.	Cuenta con servicio de vigilancia, seguridad social y tranquilidad en el lugar donde se ubica su empresa	63%	37%



12.	Puede usted contratar recursos humanos capacitados para cualquier área de su empresa	27%	73%
13.	La rotación de recursos humanos, es inferior al 5% anual.	77%	23%
14.	Hay escuelas de enseñanza de idiomas en donde se localiza su empresa	57%	43%
15.	Hay escuelas de enseñanza de computación en donde se ubica su empresa.	93%	7%
16.	Hay personal que puede hablar y escribir profesionalmente el inglés: secretarias, técnicos, vendedores,	67%	33%
17.	Hay recursos humanos capacitados en ventas que hablen y escriban con fluidez otros idiomas.	63%	37%
18.	Hay materias primas con la calidad requerida para fabricar su producto en el lugar donde se ubica su empresa	63%	37%
19.	Lleva información estadística para conocer si lleva un buen récord de seguridad dentro de su empresa	53%	47%
20.	Existen datos estadísticos para conocer si existe un buen récord de tranquilidad sindical en la región donde se ubica su empresa	57%	43%
<b>PROMEDIO</b>		<b>60%</b>	<b>40%</b>

#### **Fortalezas.**

- El 93% indicó que tiene apoyo por parte de las organizaciones educativas, ya que hay escuelas de enseñanza de computación en donde se ubica su empresa.
- El 83% de las empresas estudiadas, afirmaron que la infraestructura de comunicación (transportes y carreteras) donde está ubicada su empresa es eficiente, ya que las carreteras están conectadas por los corredores industriales.

#### **Debilidades.**

- El 27% puede contratar con facilidad.
- El 33% afirma que no tiene un buen servicio de comunicación de telégrafo y correo.

### **5.5.4.2 Factor forma de organizar las operaciones para la exportación**

En este apartado las 30 empresas contestaron el 66% de preguntas positivas. La empresa que ha sobrevivido en las dos últimas décadas, se consolida en el mercado de exportación porque conoce los medios de transporte para distribución, esto le permite eliminar al intermediario para llegar con facilidad al mercado mundial. En este sentido, es necesario destacar que se retornó al esquema tradicional en donde, se distribuye y se vende, la relación es cliente – productor para conocer las preferencias del consumidor.

En tanto las empresas denominadas Fuertes contestaron el 0% de las preguntas del cuestionario. El resultado de la investigación, que las empresas han alcanzado mantener la organización de las operaciones para la exportación, la organización se basa en la capacitación constante de los recursos humanos: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros y personal administrativo. Este grupo de empresas produce prendas con recursos propios y ha desarrollado la capacidad para trasladar su producción a menor costo, además ha eliminado la rotación de personal.<sup>12</sup>

Porcentajes del factor de organización de operaciones para la exportación  
por pregunta de las 30 empresas.

No.	FACTOR FORMA DE ORGANIZAR OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Los objetivos anuales de productividad de su empresa, son transmitidos y conocidos claramente por los recursos humanos que integran la empresa en todos los niveles de: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.	57%	43%
2.	El conocimiento de cada área a nivel utilidades y desempeño periódico es transmitido y conocido claramente por: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.	63%	37%
3.	La forma en que se diseñó la estrategia para alcanzar los objetivos y la forma como se logrará realizar las actividades de cualquier área de su empresa es conocida por claramente por: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.	63%	37%
4.	En la definición de las metas y objetivos de los programas de su empresa participan: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.	57%	43%
5.	Existe una frase de filosofía empresarial en su empresa que es guía a seguir por los trabajadores.	83%	17%
6.	Sí existe la frase, al ser comprendida puede emplearse con un significado apropiado en el extranjero para que la entienda un consumidor	63%	37%
7.	La frase está ligado a conceptos de calidad, precio, eficiencia y eficacia respecto al producto.	50%	50%

<sup>12</sup> La rotación de personal se ha eliminado en la totalidad de la industria, debido a la toma de conciencia de los empresarios, pues a través de la Cámara se ha insistido en que en el largo plazo todos saldrán perjudicados. Actualmente la capacitación de personal la hace cada empresario y es equivalente a 1,000 dólares la capacitación y tarda por lo menos de un mes a tres meses, otros de los que ha influido en bajar los índices de rotación es la alta especialización que se requiere en la industria.

8.	El personal de operación dentro del proceso de producción y obreros tienen la obligación de trabajar e intervenir indirectamente en cualquier situación de la empresa que implique: prevención de problemas, registro e información de datos, análisis e información de resultados, solución de problemas, operación en equipo.	67%	33%
9.	Cuando el producto comenzó a introducirse al mercado global, la empresa cambió la organización de la operación de los procesos de producción.	40%	60%
10.	El personal que trabaja con usted, conoce el lugar a donde se está ofertando el producto o se pretende vender	53%	47%
11.	Su política es la de fomentar las relaciones de su empresa con el mercado externo	47%	53%
12.	Produce productos que ha imitado del mercado.	40%	60%
13.	Imita usted algún producto de otro productor u otro producto que se importa al país.	73%	27%
14.	Compara con frecuencia los precios de su producto con los de la competencia.	50%	50%
15.	Compara con frecuencia la calidad de su producto con el de la competencia.	80%	20%
16.	La producción y la tecnología son determinantes para mantenerse en el mercado externo	60%	40%
17.	El diseño es el componente más importante para mantener su producto en el mercado externo.	57%	43%
18.	Conoce las debilidades de su competencia.	50%	50%
19.	Evalúa el comportamiento del consumidor de su producto en el mercado externo.	47%	53%
20.	Supervisa la información que le entrega el área de mercadotecnia para mejorar su producto en el mercado externo.	60%	40%
<b>PROMEDIO</b>		<b>58%</b>	<b>42%</b>

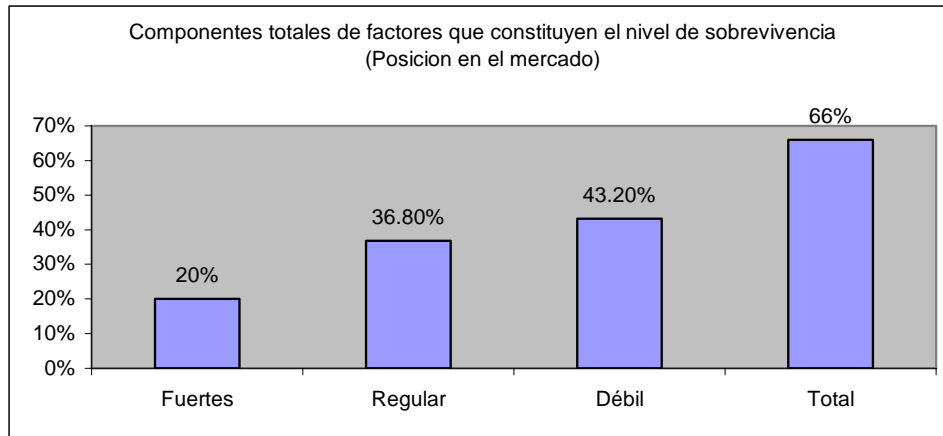
#### **Fortalezas.**

- El 83% existe una filosofía empresarial en su empresa que es guía a seguir por los trabajadores.
- El 80% tiene programas internos para influir en la actitud de su personal para fomentar el orgullo en el desempeño por la superación constante de metas.

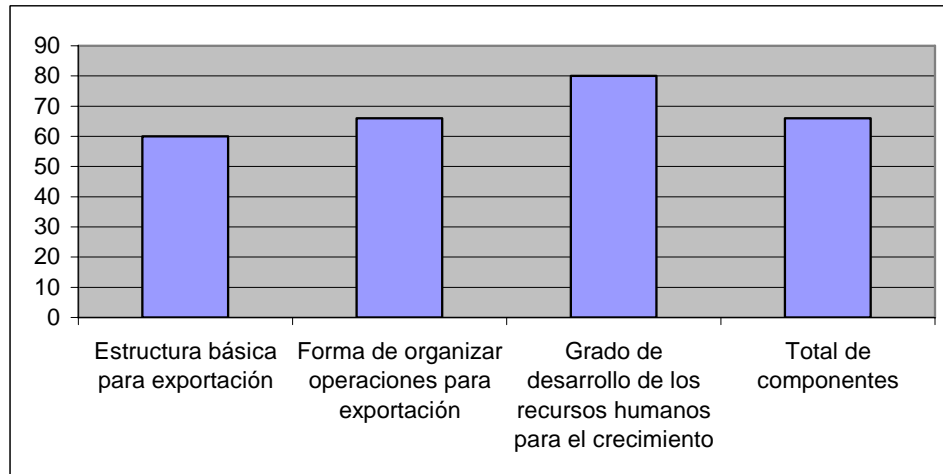
#### **Debilidades.**

- El 40% fomenta el espíritu creativo, innovador y de cambio en la actitud del personal.
- El 47% invierte en la capacitación para corregir fallas dentro de las áreas de la empresa.

Gráfica 13. Distribución porcentual del tipo de empresa en el componente posición en el mercado.



Gráfica 14. Distribución porcentual de empresas en el componente posición en el mercado.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a enero del 2003.

**Componente sobre la posición en el mercado.**

El 60 % de las empresas cuenta con una estructura básica para exportar.

El 66% está preparado para organizar sus actividades hacia el mercado exterior.

El 63% ha desarrollado el personal para iniciar la comercialización en el comercio exterior.

**5.5.4.3 Grado de desarrollo de recursos humanos para el crecimiento**

En el apartado de Grado de desarrollo de los recursos humanos para el crecimiento, las 30 empresas contestaron 63% de las preguntas del cuestionario, significa que las empresas han retornado al modelo tradicional debido a que se fue perdiendo la relación estrecha con el cliente, el hecho de que se contrató un grupo de

vendedores externos provocó un alejamiento con el consumidor ya que el vendedor sólo iba, hacía su trabajo, levantaba pedidos y no observaba las reacciones del cliente, la consecuencia fue un desconocimiento total del mercado y la pérdida de ventas. Es el vendedor el que se vuelve el eslabón más importante para conocer el mercado, de esta manera el modelo tradicional de venta se rescata.

De las empresas Fuertes contestaron el 33.4% de las preguntas positivas, el grupo de empresas ha desarrollado capacidades de sus recursos humanos para iniciar la exportación al mercado externo. Esta afirmación, se hace porque las empresas encuestadas indican que capacitan a su personal en comercialización, además han implantado programas que han fomentado el espíritu innovador y de cambio de actitud en el personal. Las empresas indican que su personal está preparado para improvisar alternativas, resolver problemas.

Porcentajes del factor grado de desarrollo de los recursos humanos  
por pregunta de las 30 empresas.

**CUESTIONARIO 14**

**FACTOR DE GRADO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS PARA EL CRECIMIENTO.**

No.		PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Su empresa tiene contemplados Programas de apoyos que fomentan y patrocinan el desarrollo intelectual de su personal.	63%	37%
2.	Su empresa fomenta el espíritu creativo, innovador y de cambio en la actitud del personal.	57%	43%
3.	Su empresa fomenta en el personal la capacidad de improvisación ante retos de creación de nuevos productos, necesidades, emergencia en el mercado.	63%	37%
4.	Dentro de su empresa se fomenta el respeto a las jerarquías y éstas lo saben ganar.	50%	50%
5.	Tiene Programas internos para influir en la actitud de su personal para fomentar el orgullo en el desempeño por la superación constante de metas.	83%	17%
6.	Fomenta programas dirigidos hacia el personal para motivarlos a trabajar dinámicamente formando equipos.	77%	23%
7.	Fomenta su empresa acciones para que el personal tenga orgullo de pertenecer a la empresa.	67%	33%
8.	Fomenta la formación de grupos de trabajo para crear otras áreas de trabajo	60%	40%
9.	Invierte en la capacitación para corregir fallas dentro de las áreas de la empresa	47%	53%
10.	Fomenta la creación de grupos de trabajo para resolver problemas	63%	37%

11.	Fomenta la creación de grupos de trabajo	70%	30%
12.	Apoya los grupos de trabajadores que generan ideas	37%	63%
13.	Estimula a través de compensaciones la forma como resuelven los problemas los trabajadores.	83%	17%
14.	Esta preparado para dejar en manos de sus trabajadores las decisiones de producción	67%	33%
15.	Sus trabajadores del área de mercadotecnia tienen poder para decidir que tipo de diseño deben hacer.	97%	3%
16.	Los trabajadores del área de producción pueden sustituir materia prima de los nuevos productos	73%	27%
17.	Son sus trabajadores del área administrativa los que convocan a las reuniones de la empresa	80%	20%
18.	Apoya usted las decisiones de sus trabajadores.	63%	37%
19.	Confía en que las acciones de sus trabajadores hacen crecer a la empresa	73%	27%
20.	La relación con su personal es buena	70%	30%
<b>PROMEDIO</b>		<b>67%</b>	<b>33%</b>

#### **Fortalezas.**

- El 97% tiene recursos humanos preparados y con experiencia para realizar transacciones comerciales de su empresa con el mercado global.
- El 83% tiene éxito porque sus productos son aceptados en el mercado interno.

#### **Debilidades.**

- El 37% piensa iniciar pronto un programa para ofertar sus productos al mercado global.
- El 47% tiene capacidad para introducir tecnología.

### **5.5.5 Situación real**

En este componente, incluye: posición frente al mercado y la fortaleza frente al mercado. Las empresas seleccionadas contestaron 67% del cuestionario en este rubro, indican que no han adquirido una posición Fuerte en el mercado exterior, no han logrado posicionar los productos de marca propia, los empresarios afirman que es porque la competencia en el exterior tiene mejores precios que el producto que empiezan a exportar de manera directa. Del grupo de empresas, el 33.4% contestó positivo las preguntas de los cuestionarios, indican que no pueden mejorar de manera constante el precio de las prendas en el mercado externo.

Cuadro 17. Factores que integran la situación real de las empresas.				
Factores que integran la situación real de las empresas.	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes	Grupo de empresas Regulares	Grupo de empresas Débiles
Posición frente al mercado	67	33.4(10)	23.3(7)	43.3 (13)
Fortaleza frente al mercado	67	33.4 (10)	26.6 (8)	40 (12)
<b>Promedio de factores</b>	<b>67</b>	<b>33.4</b>	<b>25</b>	<b>41.6</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

### 5.5.5.1 La posición frente al mercado

En este cuestionario las 30 empresas seleccionadas, contestaron 67% de las preguntas positivas. La PyMES retornó al esquema tradicional después que muchas empresas observaron que se alargaban el tiempo con el esquema moderno en donde se comenzó a contratar equipos de vendedores externos, trabajar de esta forma tardaba, pero lo más importante fue porque en muchos de los casos se perdía la relación con el cliente, algunos clientes cautivos y cambiaron de proveedor porque no se interpretaban sus gustos, es decir el vendedor pocas veces mencionaba los gustos del consumidor.

El grupo de empresas contestó 33.4% preguntas positivas, estas empresas tienen personal con experiencia para realizar actividades en el mercado externo, además conocen la forma que se realizan los contratos y la forma de distribuir sus productos en el extranjero. El grupo sigue incorporando experiencia y conocimiento en el mercado global y pretenden implantar programas permanentes de exportación en su empresa pero para producir con marca propia ésta es y ha sido en Aguascalientes la única que ha permitido que las empresas crezcan y se desarrollen, según los datos obtenidos en las entrevistas, los empresarios cambiaron sus operaciones internas de producción para sobrevivir a través de la maquila o la fabricación del “paquete completo”.

Porcentajes del factor posición frente al mercado por pregunta de las 30 empresas.

<b>CUESTIONARIO 15</b>		<b>PORCENTAJE</b>	
<b>No.</b>	<b>FACTOR POSICIÓN FRENTE AL MERCADO</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
1.	Tiene programa de trabajo permanente.	60%	40%
2.	Tiene programa de trabajo en el corto plazo y este está en el nivel de:	57%	43%
3.	Tiene la inquietud de ingresar al mercado global para ofertar sus productos.	63%	37%
4.	Está preparando la infraestructura de su empresa para iniciar acciones de integración en el mercado global.	50%	50%
5.	Ha diseñado e implantado estrategias a corto plazo que le permiten tener acceso al mercado global	80%	20%
6.	Tiene información sobre futuros clientes	77%	23%
7.	Conoce los canales de distribución de sus proveedores	63%	37%
8.	Conoce los medios de transporte que le permiten distribuir el producto	60%	40%
9.	Tienen la capacidad de introducir tecnología	47%	53%
10.	Tiene relación con organismos que promueven a nivel internacional los productos.	67%	37%
11.	Forma parte de alguna asociación empresarial para mantenerse informado de los cambios en el mercado.	70%	30%
12.	Forma parte de alguna asociación independiente que le permita comprar materia prima de calidad.	30%	70%
13.	Pertenece alguna asociación para promover ventas en el exterior.	83%	17%
14.	Tiene programas de promoción de ventas en el mercado interno.	67%	33%
15.	Su política es de pago al contado para sus compradores.	97%	3%
16.	La política de venta de sus proveedores es de pago al contado.	73%	27%
17.	Los diseños que realiza son para clientes cautivos	80%	20%
18.	Los diseños que elabora son para clientes nuevos	63%	37%
19.	SÍ requiere reducir los tiempos de la distribución lo puede hacer	73%	27%
20.	Conoce los mecanismos para fijar precio de exportación	70%	30%
<b>PROMEDIO</b>		<b>67%</b>	<b>33%</b>

**Fortalezas.**

- El 97% tiene una política de pago al contado para sus compradores.
- El 80% ha diseñado e implementado estrategias a corto plazo que le permiten tener acceso al mercado global.

**Debilidades.**

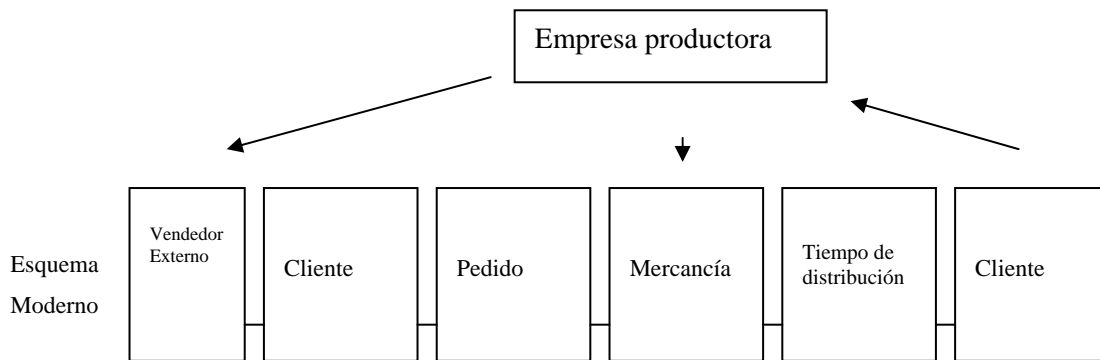
- El 30% forma parte de alguna asociación independiente que le permita comprar materia prima de calidad.
- El 50% está preparando la infraestructura de su empresa para iniciar acciones de integración en el mercado global.



### 5.5.5.2 Fortaleza frente al mercado

El 67% de preguntas positivas fue contestado por el grupo de empresas muestra. Después de la experiencia con la apertura global, las PyMES saben que el retorno al mercado interno es el que les permitirá sobrevivir, para ello han comenzado a cuidar el mercado local y regional, principalmente los centros con mayor dinamismo económico como son san Luis Potosí, Zacatecas y León Guanajuato, nichos que en el pasado les representaba un buen número de clientes cautivos. Aunque actualmente la competencia nacional también es Fuerte porque tienen plazas Fuertes en Michoacán como Uriangato que han crecido también con la apertura comercial. Cuadro 9 anexo 2.

Diagrama 1. Esquema moderno de venta



Fuente: elaboración propia para explicar el esquema moderno de venta tuvo su origen en la forma original que el empresario de Aguascalientes empezó a vender cuando la industria tuvo los mejores resultados.

Las empresas Fuertes contestaron 33.4% de las preguntas positivas. La empresa que ha sobrevivido en este grupo, está a la vanguardia del gusto del consumidor final, el área de producción empieza a tener importancia relevante por cumplir con el pedido, principalmente el departamento de diseño que se vuelve indispensable, tal como se hace en el diagrama 3. Al retornar al esquema tradicional de venta, se corrigieron los errores que tuvieron se empezó a hacer reingeniería, por ejemplo se eliminaron los almacenes dentro de la empresa, se reducen costos y vuelve dinámica las operaciones de producción de la empresa en este sentido la

comercialización de una empresa competitiva se hace en menos de una semana, el cliente que hace un pedido en lunes, requiere la mercancía en viernes en la mañana en el anaquel de la tienda. Cuadro 9.

En la fase de apertura comercial global se repite el mismo fenómeno, pero el tamaño del sector y la especialización de actividades en la empresa, hace más complejo el camino al consumidor final, ya que ahora se definen varios tipos de empresas distribuidoras y comercializadoras cuyo objetivo es llevar el producto al mercado global con marca propia mejor precio que otros productos que existen en el mercado, además las empresas tienen la capacidad para diferenciar continuamente su producto.

Porcentajes del factor de la fortaleza frente al mercado  
por pregunta de las 30 empresas.

No.	CUESTIONARIO 16 FACTOR FORTALEZA FRENTE AL MERCADO	PORCENTAJE	
		SÍ	NO
1.	Está usted ofertando sus productos al mercado global.	60%	40%
2.	Piensa iniciar pronto un programa para ofertar sus productos al mercado global.	57%	43%
3.	Su empresa tiene éxito, porque sus productos son aceptados en el mercado interno.	63%	37%
4.	Su empresa fue creada desde el principio con una visión para ingresar al mercado global	50%	50%
5.	Tiene recursos humanos preparados y con experiencia para realizar transacciones comerciales de su empresa con el mercado global.	83%	17%
6.	Tiene recursos humanos preparados para que le apoyen en hacer los contratos de distribución para sus productos en el mercado global	77%	23%
7.	Tiene información que le indique que está prohibida la importación de los productos que usted fabrica y que piensa llevar al mercado global	67%	33%
8.	Tiene información para determinar SÍ su producto tiene mejor precio que el de otros productos en el mercado global se importan actualmente	60%	40%
9.	Tiene información para determinar SÍ su producto tiene mejor calidad que los productos que se están demandando en el mercado global	43%	57%
10.	Tiene información para saber SÍ el consumidor en el mercado global prefiere su producto sobre el producto que ofrece la competencia.	63%	37%
11.	Utiliza la información para producir mayor volúmenes.	70%	30%
12.	Su oferta depende del ingreso de los consumidores.	37%	63%
13.	Tiene información sobre los determinantes de la demanda	83%	17%
14.	Lleva un registro de los cambios que ocurren en el mercado.	67%	33%

15.	El mercado indica la cantidad de nuevos diseños a producir	97%	3%
16.	La incorporación de nueva tecnología es para abastecer la demanda de mercado.	73%	27%
17.	Los nuevos contratos de personal están dirigidos a trabajar en el mercado	80%	20%
18.	Su posición en el mercado depende de un tipo de materia prima	63%	37%
19.	Está preparada para producir grandes volúmenes de producción	73%	27%
20.	Está preparada para no producir sin cerrar durante un mes	70%	30%
<b>PROMEDIO</b>		<b>67%</b>	<b>33%</b>

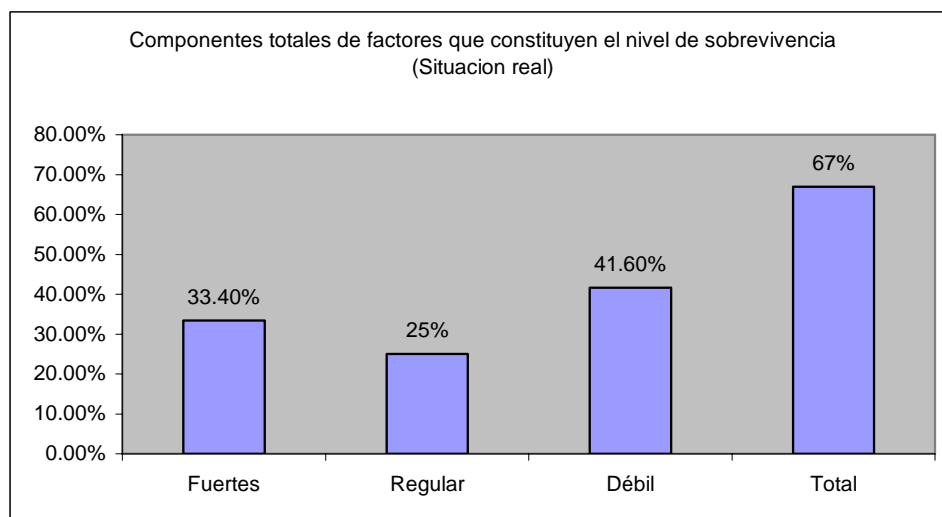
**Fortalezas.**

- El 97% el mercado indica la cantidad de nuevos diseños a producir.
- El 83% tiene recursos humanos preparados y con experiencia para realizar transacciones comerciales de su empresa con el mercado global.

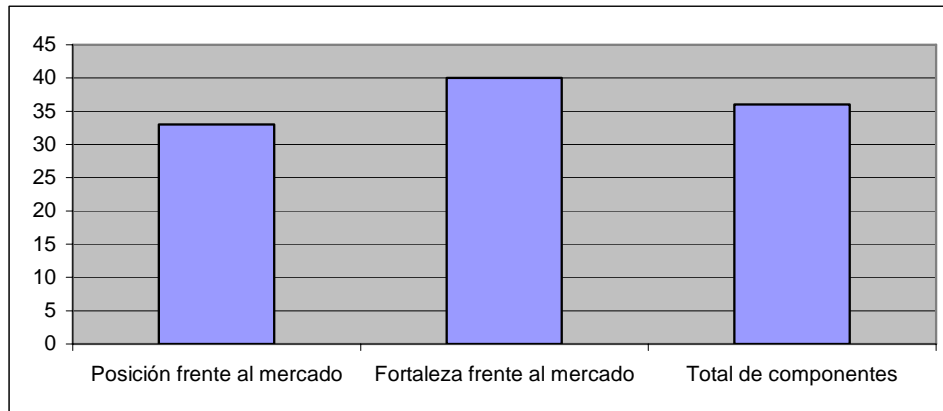
**Debilidades.**

- El 37% su oferta depende del ingreso de los consumidores.
- El 43% tiene información para determinar si su producto tiene mejor calidad que los productos que se están demandando en el mercado global.

Gráfica 15. Distribución porcentual de tipo de empresa para el componente  
Situación real.



Gráfica 16. Distribución porcentual del componente de  
Situación real.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en diferentes visitas a la Cámara de la Industria del Vestido en Aguascalientes, julio del año 2000, a enero del 2003.

**Situación real en el mercado externo**

El 67% de las empresas aseguraron que tenían una posición Fuerte en el mercado externo.

El 67% indicó que tiene una fortaleza sólida en el mercado externo.

**5.5.6 Total de capacidades de sobrevivencia de las empresas**

El resultado final del trabajo, indica que las 30 PyMES seleccionadas tienen un promedio porcentual de 62% de las capacidades de sobrevivencia: el 52% corresponde a la estructura básica, 65% a la estructura complementaria, 61% al diseño de estrategias, 66% a la posición en el mercado externo y 67% a la situación real.

En tanto la empresa identificada como Fuerte presenta la siguiente información: en estructura básica, 16.6%, estructura complementaria 23.3%, diseño de estrategias 43.8%, posición en el mercado externo 20% y situación real 67%. Estos datos de las empresas más competitivas en el mercado, indican, de acuerdo a la información que los empresarios aportaron y que han considerado los elementos para que una empresa sea competitiva, requiere más trabajo en cada uno de los rubros.

Cuadro 18. Total de las capacidades de sobrevivencia de la PyMES.				
Total de factores	Porcentaje	Porcentaje promedio		
	Grupo de empresas estudiadas (30)	Grupo de empresas Fuertes (8)	Grupo de empresas Regulares (10)	Grupo de empresas Débiles (12)
Estructura básica	56%	80%	54%	30%
Estructura complementaria	63%	87%	63%	46%
Diseño de estrategias	60%	87%	58%	40%
Posición en el mercado externo	66%	87%	71%	53%
Situación Real	36%	50%	37%	23%
<b>Promedio de los factores</b>	<b>56%</b>	<b>80%</b>	<b>57%</b>	<b>39%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la aplicación de la encuesta. Periodo comprendido julio 2000 a febrero 2003.

De lo anterior se puede deducir que las empresas estudiadas, tienen un nivel de capacidades bajo, al compararse con los factores internos que definieron los mismos empresarios a través del ASE, más bien, la explicación se debe a que estas empresas han sido fortalecidas por la gran infraestructura con la que cuenta el estado de Aguascalientes, por el aprendizaje individual que las empresas han adquirido a lo largo de los años.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El resultado del proceso de industrialización, tal como se describe en el trabajo se gestó varias décadas, fue impulsado por empresarios y los gobiernos para facilitar la conversión del sector primario al secundario, ante la carencia de recursos naturales, era necesario crear las condiciones de desarrollo a la industria, la que sobresalía era la del vestido que por tradición había sido un pilar importante de desarrollo.

Cuando las condiciones estaban dadas llegó la empresa foránea, olvidándose de los objetivos originales, que fueron motor de la industrialización. Con esta acción, el Modelo de Maquila de Exportación se incrustó de manera sorpresiva y agresiva, generó una superposición de estructuras en la industria, y ha influido en el crecimiento antagónico, es decir, en algunos períodos, presenta niveles de desarrollo económico por encima de la media nacional. La empresa estatal de la industria del vestido, motor de este proceso, pasó a segundo plano y con ello al desamparo de las organizaciones institucionales, la contradicción de esta dualidad generó crisis económica en el sector en la medida que se agotaron los estímulos externos ya no evolucionó la empresa.

Las circunstancias históricas, la carencia de recursos físicos y la solución a problemas socioeconómicos generaron una nueva clase empresarial, con una cultura sólida que le ha permitido sobrevivir en la actualidad a las crisis económicas nacionales y mantener su empresa. La experiencia empresarial, fue determinantes para que las empresas de origen estatal sobrevivieran al mercado.

A pesar de que muchas empresas no contaban con experiencia para coordinar pedidos de “paquete completo” en grandes volúmenes, se adaptaron a la maquila hasta alcanzar 85.3 por ciento de la industria. En el año 1980 y 2000 hubo un incremento de 10,109 empleos hasta 30,303 empleos por la participación de la industria del vestido de 26.6 por ciento en 1980, hasta 17.2 por ciento en el 2000. El número de maquiladoras en Aguascalientes aumentó de 22 empresas que se habían registrado en el año 1995 a 89 empresas en el año 2000 la confección dominaban el

sector maquilador. La maquila se convirtió en estrategia para no cerrar y generar empleo.

El 56% de las empresas han encontrado nichos en mercados extranjeros, con clientes pequeños, como boutiques, interesados en paquetes completos de volumen reducido. En tanto el 63% de los empresarios están tratando de exportar su producción con marca propia a minoristas de mercados extranjeros, a la vez que mantienen la presencia de su marca en el mercado nacional.

Los empresarios han reconocido, que la estrategia de dedicar el 100% de su capacidad a la producción de maquila, resulta riesgosa, como también lo es producirla sólo hacia el mercado nacional, sin perseguir alguna posibilidad de exportación. Actualmente buscan balancear su participación tanto en el mercado nacional como en mercados extranjeros. Consideran, que la producción orientada a la exportación es una estrategia de sobrevivencia, para evitar cerrar la empresa, ahora conocen también el peligro que corre la industria del vestido con el modelo IME, por esta razón, están tratando de posicionarse en mantener el mercado interno, sin dejar de ser fabricantes y vendedores de sus propios productos, sin dejara de ser sólo subcontratistas de empresas nacionales y extranjeras más grandes.

Por lo tanto, se pueden concluir que:

**1. Respecto al problema, ¿Cuáles fueron los factores que permitieron la adquisición de capacidades de algunas Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), de la Industria del Vestido de Aguascalientes (IVA) para sobrevivir en un contexto de apertura comercial mundial en las dos últimas décadas?** No sólo fueron los factores internos y externos, sino una combinación de estrategias individuales y sobre todo el aprendizaje que asimiló el empresario.

El aprendizaje para generar relaciones comerciales hacia los mercados locales y regionales.

El aprendizaje de los empresarios locales para responder de inmediato a la nueva dinámica del mercado y adaptarse al nuevo modelo de producción con: marca propia, ensamble de prendas, integración del “paquete completo” y el retorno a la marca propia.

El aprendizaje para recorrer en el corto plazo el camino hacia la comercialización del mercado externo y retronar a las formas tradicionales de comercialización del mercado interno.

El aprendizaje para reducir los tiempos desde la producción hacia la distribución, desde la distribución hacia la comercialización.

El aprendizaje para producir por lo menos de 10 a 15 nuevos modelos semanalmente para mandarlos al mercado y lograra que la marca propia sea reconocida por los consumidores cautivos.

El aprendizaje para integrar a sus actividades de manera continua y permanente mecanismos de control y evaluación para supervisar su desempeño en cada lote de producción.

La recomendación a los empresarios que tienen posición débil es que incorporen los factores e inicien su procesos de aprendizaje en cada uno de los rubros que las empresas sobrevivientes ha adquirido.

**2. Por lo que se refiere a los objetivos.** El diagnóstico que se realizó al grupo de empresas, permitió identificar la situación de las PyMES y las capacidades de sobrevivencia adquiridas durante dos décadas. Se describió la evolución del proceso industrial por siete décadas (1930-2000) proceso que inicia con la muerte de la industria del bordado y deshilado, y el surgimiento a partir de este suceso de la industria del vestido, su desarrollo y tránsito desde el taller hasta la conformación de la fabrica, así como los diferentes esfuerzos de los grupos empresariales y de gobierno por construir una industria del vestido Fuerte con empresas exitosas.

Los objetivos permitieron identificar la forma en que las PyMES reorganizaron sus actividades para reducir costos de fabricación, para conservar los pedidos de la empresa en el largo plazo. Se identificaron las diferentes estrategias individuales que diseñó en empresario, la estrategia de diferenciación del producto, ha permitido al empresario, renovar los pedidos en el mercado externo y consolidar la posición de la empresa.

**3. Respecto a la hipótesis central. Existieron factores externos (se conformaron trayectorias de desarrollo industrial específicas a la región**



**estudiada) y factores internos (cambio en: la estructura básica, complementaria, el diseño de estrategias, posición en el mercado externo y su situación real) que permitieron la adquisición de capacidades a la empresa para sobrevivir al mercado mundial.**

No sólo fueron factores internos y externos. Influyeron en gran medida las crisis que se presentaron; puesto que definieron un perfil de emprendedor particular, del cual se derivarían prácticas administrativas y organización colectiva empresarial que posibilitaron la sobrevivencia de ciertos grupos de empresas, las cuales mediante su inserción forzada en mercados internacionales y su articulación con capitales de la cadena global del vestido, pudieron adquirir diversas capacidades administrativas que les han permitido producir porque las condiciones que se presentaron en Aguascalientes fueron diferentes a otras regiones del país.

Los factores externos que influyeron en el proceso industrial en Aguascalientes no generaron capacidades de sobrevivencia en las empresas PyMES de la industria del vestido con las acciones ejecutadas. La transición del sector primario al secundario. Si permitió la especialización de la producción de las PyMES de la naciente industria del vestido y con ello capacidades de sobrevivencia. La cooperación de los empresarios locales y los gobiernos para gestar el desarrollo industrial y la inversión privada e institucional. Si permitió que las PyMES de la industria se internacionalizaran y expandieran. La relación de las PyMES con el modelo de Industria para la exportación. No permitió su desarrollo natural, al contrario, fue factor de cierre masivo de las empresas, y con ello la desaparición de la clase empresarial local y la desarticulación de la industria en el Estado, además se utilizó la infraestructura industrial para sus intereses.

En tanto a la hipótesis de trabajo sobre los factores internos:

“A mayor <b>número de factores internos</b> ; mayor es el <b>nivel de capacidades</b> en un contexto de apertura comercial mundial y su posibilidad de sobrevivencia”.
--

La hipótesis de trabajo se rechaza, porque se identificó el caso de una empresa en los que los factores internos la definían con capacidades Fuerte, pero cerró, 7 empresas clasificadas como débil se mantienen, 2 empresas denominadas

Regulares cerraron. Los resultados de la encuesta indican que aunque el puntaje de algunas empresas es mayor respecto a otras, las empresas tienen mayor posibilidad de sobrevivencia, pero no fue suficiente que la empresa desarrollara con el tiempo un mayor número de capacidades para sobrevivir, aunque es cierto que influyeron para que algunas empresas lograran no cerrar, otras en las mismas condiciones no lo lograron.

El éxito de la empresa tiene una relación directa con la cultura empresarial, han sido las acciones individuales del empresario, las que han permitido que las empresas estudiadas se vinculen al mercado mundial, al mismo tiempo, han definido un perfil de emprendedor particular, del cual se derivan prácticas administrativas y organización colectiva empresarial que han posibilitado la sobrevivencia de ciertos grupos de empresas, las cuales mediante su inserción forzada en mercados internacionales y su articulación con capitales de la cadena global del vestido, pudieron adquirir diversas capacidades administrativas que les han permitido continuar con sus actividades.

**4. Las causas por las que cerraron varias empresas** fueron; la falta de adaptación en un nuevo contexto en donde tenían que transformar sus operaciones tradicionales, además asimilar los cambios tecnológicos, la incertidumbre y la información para reducir los diferentes costos en materia prima, mano de obra, estructuras impositivas y financieras, cuotas de exportación y de transporte. La otra, fue la falta de integración de varias empresas para consolidar los procesos de aprendizaje para entregar los pedidos en tiempo y conocer las especificaciones técnicas para la adquisición de contratos y al mismo tiempo mantener las condiciones laborales.

**5. Las causas de desarticulación de las empresas** fueron; la implantación del modelo IME, la nula integración hacia atrás, la carencia total de conocimiento sobre los proveedores de materia prima y el poco apoyo de empresas extranjeras para que las locales pudieran mantenerse productivas, ya que los insumos que las empresas extranjeras requerían eran importados, además no se logró el encadenamiento productivo entre las mismas empresas y provocó en el corto plazo

una desarticulación del proceso productivo. Las empresas locales tuvieron que cambiar su forma de producción de marca propia a ensamble para poder sobrevivir bajo la sombra de una gran empresa que solamente requería el pegado de piezas o la maquila del “paquete completo”.

**Después de analizar los resultados, se puede recomendar** que las PyMES que logren sobrevivir en mercado interno abarquen un nicho que les permita sobrevivir, adoptar de manera continua tecnología, información y nuevas técnicas de producción para adaptarse al contexto económico.

La recomendación es que la empresa busque sobrevivir en el mercado global a través de su marca propia de esta manera cada empresa volverá articularse con la industria y fortalecerá el mercado interno de manera competitiva y en el largo plazo iniciar su recorrido nuevamente al mercado global, para lograrlo deberá integrar las estrategias individuales con las colectivas y aprender de manera continua sobre el contexto en que funciona la empresa. Reorganizar las actividades para reducir el costo de distribución que en el mercado global es el costo clave para sobrevivir. Implantar prácticas organizativas y fomentar la organización colectiva empresarial. Adaptarse al nuevo contexto económico. Vincularse con otras empresas para crear relaciones en todas las áreas.

La historia sobre la gestación industrial en Aguascalientes nos hace reflexionar sobre las consecuencias que pueden traer la toma de decisiones institucional para apoyar o no algún sector económico. El peligro que puede representar que la estrategia individual empresarial y la estrategia institucional se opongan para fomentar el desarrollo industrial. El modelo industrial tiene que permear los sectores sociales para que cada acción genere dinamismo y vinculación hacia atrás y hacia delante con otros actores. La industrialización no se refleja en números cuantitativos y ventas onerosas, sino que el resultado de este proceso debe beneficiar a la sociedad.

## ANEXO 1

### Cuadros informativos de los capítulos



### CUADRO DEL CAPÍTULO 3

Cuadro 3. Evolución de la industria y la empresa en Aguascalientes.

Cuadro 3. Evolución de la industria y la empresa en Aguascalientes.								
EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA				TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA			CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO	
SEC.	Años	Forma de actividad en la industria	Fortalecimiento en el mercado	Aspectos genéricos		Etapas de evolución de la forma de producción PYMES	Grado de escolaridad	Generación de empresarios
SECTOR PRIMARIO	1930-1960	Artesanía a la especialización	Mercado local	Taller familiar	Producción Comercialización	Marca propia	Primaria	Primera generación
	1960-1980		Primera etapa. Fortalecimiento para el mercado interno	Estructura integral	Administrativos Producción Mercado Financiero y económico	De la marca propia a la maquila	Secundaria	Segunda generación
				Estructura complementaria	Diseño y tecnología Calidad y productividad	De la maquila al paquete completo		
SECTOR SECUNDARIO	1980-2000	IME	Segunda etapa Fortalecimiento para el mercado externo	Diseño de estrategias	Costo Diferenciación Enfoque	Maquila, paquete completo y marca propia	Preparatoria	Tercera generación
1980-2000	IME	Posición en el mercado externo		Estructura básica Forma de organizar la producción Forma de crecimiento	Ubicación de la PYMES		Del paquete completo a la marca propia	
		Situación real		Solidez de su estructura interna para ingresar al mercado global				

IME. Modelo de industrialización de Maquila de Exportación. La evolución de la industria del vestido ha sido un proceso en donde el empresariado estatal ha determinado la rápida transformación de la empresa y participado de manera conjunta con las instancias gubernamentales, para sobrevivir.

### CUADRO DEL CAPÍTULO III

Cuadro 4. Monto de exportaciones en el estado de Aguascalientes.	
Año	Exportaciones (Millones de dólares)
1987	36,400
1988	40,088
1989	50,330
1990	57,000
1991	115,000
1992	230,000
1993	662,000
1994	766,000
1995	897,000
1996	1,215,000
1997	1,026,000
1998	858,000
1999	1,598,000
2000	2,585,000
2001	3,087,000
2002	3,000
2003	2,800 (cifra aprox.)
Fuente: Elaboración propia con información anual registrada en los anexos Estadísticos de Aguascalientes correspondiente a los años 1987-2002.	

## CUADROS DEL CAPÍTULO IV

Cuadro 6. Principales productos textiles de exportación a finales de la década de los 90.	
Principales productos de exportación	Porcentaje (100%)
Acabados de diferentes prendas	3,45
Baberos y artículos decorativos	3,45
<b>Blancos</b>	<b>11,54</b>
<b>Cobertores</b>	<b>20,45</b>
Cobijas	3,45
Colchas	3,45
Cortes de tela y entretela	3,45
Edredones	3,45
<b>Hilos</b>	<b>17,25</b>
Mantelería	3,45
Productos de nailón y polyester	3,45
Sábanas	6,9
Tira y corsetería	6,9
<b>Total</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Desarrollo Estatal, diciembre 2000.	

Cuadro 7. Porcentaje promedio anual de exportaciones del sector textil en el año 1999.	
Destino de la exportación de productos	Porcentaje (100%) de exportación
América Latina (Ne)	8
Argentina	2
Australia	2
Brasil	2
<b>Canadá</b>	<b>10</b>
Centroamérica (Ne)	2
Chile	4
Colombia	4
Costa Rica	6
Ecuador	2
España	2
<b>EUA</b>	<b>44</b>
Europa (Ne)	2
Francia	2
Guatemala	2
Irlanda	2
Nueva Zelanda	2
Polonia	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico, diciembre 2000.	



Cuadro 9. Origen del capital y destino de las exportaciones de las empresas PyMES en los años 1999 y 2000.				
Década que inició Act.	Origen del capital (100%)	Porcentaje (100%)	Destino de la exportación	Porcentaje de la exp. (100%)
60	Mexicano	100%	EU Canadá, Chile, Colombia, Venezuela y Panamá	94 6
70	Mexicano	100%	E. U Canadá	90 1
80	Mexicano	100%	E. U Colombia Chile Cuba Puerto Rico y Canadá	86 2 2 1 2 6
90	Mexicano Americano Méz- Americano Honk Kong Italiano Costa Rica Brasil Argentina Uruguay	90.89 9 0.04 0.01 0.02 0.01 0.01 0.01 0.01 0.01	E.U Canadá Costa Rica Cuba	99.05 0.03 0.01 0.01
00	Mexicano Americano	95% 5%	E.U	100

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Aguascalientes.

Cuadro 10. Principales productos que exportan las empresas de la confección durante los años 1998,1999 y 2000.			
Giro de la empresa*	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que generó
Confección	Blusas, faldas, sacos, shorts	Ne 15,000 piezas	44
Confección	Ropa para dama y caballero	71,000	129
Confección de pantalones	Pantalones para médico	Ne 24,000 Piezas	198
Confección de pañales	Producción de pañal	Ne 5,780 docenas	30
Confección de prendas de vestir	Pantalones de mezclilla	Ne	220
Confección de ropa	Ropa para dama	49,000	90
Confección de ropa de tejido plano y punto	Blusas conjuntos y pantalones	Ne 64,000	172
Confección de ropa de tejido plano y punto	Sudaderas, vestidos para dama y caballero	Ne 50,000 Piezas	130
Confección de ropa deportiva	Uniformes deportivos, pants, shorts y playeras	27,000	110
Confección de ropa infantil	Ropa para bebé y ropa infantil	38,000	23
Confección de ropa interior para dama	Brassieres, Pantaletas, Negligees	378,000	369
Confección de ropa para bebé, niño y niña	Vestidos, shorts, ensambles, pantalones, chemisiers, etc.	Ne 1,350 Piezas	35
Confección de ropa para bebé, niño y niña	Vestido, short, conjunto y playeras	214,000	15
Confección de ropa para dama	Blusa, vestido, falda y pantalón	10,000	43
Confección de ropa para niña y bebé	Vestido de niña y bebé en algodón y poliéster	7,000	30
Confección de ropa para niños	Trajecito para niños y conjunto para niña	10,000	19
Confección de ropa para niños	Trajecito para niño y conjunto para niña	10,000	19
Confección de ropa para niños	Playera, camisas y pantalones infantil de mezclilla	121,000	10
Confección de suéteres	Suéteres para toda la familia	Ne 9,000 Piezas	10
Confección de suéters de tejido	Suéters para toda la familia	Ne 90,000 Suéters	310
Confección de uniformes industriales	Uniformes para la industria, overall, pantalón, camisa, chamarra	Ne 9,500 Piezas	72
Confección en tejido de punto	Playeras de tejido de punto	25,000	50
<b>TOTAL</b>			<b>2128</b>

\* El giro de las empresas está determinado en el acta constitutiva de cada empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000. Los mayores empleos los genera la confección de ropa interior para dama, y los pantalones. La confección de ropa interior se mantiene debido a que copia modelos en el mercado, esta actividad hasta la fecha no ha sido capaz de generar diseños propios.

Cuadro 11. Principales productos especializados que exportaron las empresas productoras en la confección, durante los años 1998, 1999 y 2000.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Vol. mensual de (x) en Dólares	Empleos generados
Confección y maquila de bordados, corte producción y diseño de programas de bordado	Uniformes Para médicos, ropa infantil	Ne 17,000 Prendas	17
Confección y maquila de ropa	Ropa deportiva	Ne 5,500 docenas	331
Confección y maquila de ropa	Ropa para toda la familia	6,000	19
Confección y Maquila de Ropa	Pantalón y Short de Mezclicilla	78,000	200
Confección y maquila de ropa	Vestido, falda, blusa y conjunto para dama, niño y niña	Ne 8,000 Piezas	35
Confección y maquila de ropa	Camisetas, vestidos y playeras para niño(a) dama y caballero	Ne 285,000 Prendas	526
Confección y maquila de ropa	Pantalón de mezclicilla y chamarra	Ne 600,000 Piezas	1,147
Confección y maquila de ropa	Ropa para dama, vestidos, faldas y blusas	Ne 30,000 Piezas	110
Confección y maquila de ropa	Vestido para niña	Ne 4,000 Piezas	45
Confección y maquila de ropa	Togas de graduación, ropa de mezclicilla, ropa desechable, para hospitales, overall, batas y toallas	90,500	220
Confección y maquila de ropa	Vestido para niña y jovencita	Ne 15, 000 Piezas	123
Confección y maquila de ropa	Ropa de mezclicilla para adulto	111,000	300
Confección y maquila de ropa	Cojines, ropa para dama y caballero	7,000 Prendas	55
Confección y maquila de ropa de tejido de punto para dama	Confección y maquila de ropa de tejido de punto para dama	68,000	19
Confección y maquila de ropa en general	Camisas para caballero, pantalón y chamarra	Ne 242,000 Piezas	1,046
Confección y maquila de ropa en general	Pijamas, camisas y overoles, para niño, dama y caballero	1,982,000	350
Confección y maquila de ropa para dama, niño y niña	Vestido, falda, blusa, y conjunto para dama y niño	Ne 8,000 Piezas	35
Confección y maquila de ropa para niño y niña	Vestidos y batas para niña, vestidos para dama	Ne 5000 Piezas	85
Confección y maquila de ropa para niños	Prendas de bebé, vestidos, falda y blusa para niña	Ne 3,500 piezas	1034
Confección y maquila en ropa general	Pantalón de mezclicilla para caballero y dama	Ne 220,000 Piezas	447
Confección y venta de ropa para niños	Ropa para niños y niñas	Ne 22,000 Prendas	110
Confección, maquila y acabado de ropa	Acabado de ropa	10,000	90
Confección y maquila de ropa	Ropa deportiva	Ne 5,500 docenas	331
<b>TOTAL</b>			<b>6675</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000. La confección y maquila en general es la actividad que ha permitido que las empresas adquieran un aprendizaje continuo y comiencen a exportar con paquete completo.

Cuadro 12. Principal giro de la empresa exportadora del sector de los bordados en el año 1999.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que genera
Bordado de prendas de vestir	Bordado automático, ropa de vestir	148,000	87

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000. Esta actividad que fue el pilar de la industria del vestido en el pasado, está a punto de sucumbir, ahora el bordado se ha automatizado.

Cuadro 13. Empresas de servicio de lavado en la industria del vestido en el año 1998 y 1999.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que genera
<i>Clothing and contact</i>	Pantalón de dama, caballero y niños, casual y de mezclilla	Ne 290,000 Pantalones	1229
Lavandería	Lavado de prenda de mezclilla	Ne 17,000 Prendas	183
Lavandería industrial	Lavandería de camisa, pantalón short, etc	1,475,000	220
Lavandería industrial	Prendas de mezclilla, pantalón jompers, bermuda, camisa y chamarra	16,000	60
<b>TOTAL</b>			<b>1692</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000. Esta nueva actividad permite que las empresas introduzcan nueva tecnología.

Cuadro 14. Principales empresas de alta especializada en la confección, entre los años 1999 y 2000.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que generó
Fábrica de ropa para bebé en tejido de punto	Mamelucos, cobijitas, chambritas, y pijamas	Ne 1,700 Piezas	56
Fabrica de ropa para dama	Ropa para bebé, niña y damas	Ne 10,000 Piezas	30
Fabricación de corbatas	Corbatas de seda, hechas a mano	Ne 6,600 Piezas	10
Fabricación de medias y pantimedias	Medias y pantimedias para dama	Ne 9,000 Prendas	120
Fabricación de pantalones para vestir de caballero	Pantalón de caballero	Ne 53,000 Piezas	300
Fabricación de prendas de vestir	Camisas para caballeros	Ne 24,000	175
Fabricación de ropa infantil	Vestidos, conjuntos y ropa infantil	109,000	29
Fabricación de suéters y tejido de punto en general	Suéters de fibra sintética, lana y algodón o con fibra de algodón	125,000	110
Fabricante de ropa en general	Ropones de bautizo	Ne	18
Fabricantes de ropa de bebé y blancos	Ropa de bebé y cortinas	Ne 9,200 Piezas	43
<b>TOTAL</b>			<b>891</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000.

Cuadro 15. Fabricantes y maquiladoras del sector de la confección, entre los años 1998-2000			
Giro de la empresa	Principales productos que exportó	Volumen mensual de X en dólares	Empleos que generó
Fabricación y maquila de pantalones y Jeans	Mezclilla para adultos, niño y niña(falda, pantalón shorts, chamarra)	72,000	380
Fabricación y maquila de pantalones y jeans	Pantalones para adultos y niños	72,000	16
Fabricación y maquila de ropa en general y ropa desechable	Blusas para dama y ropa desechable industrial	4,000	60
Manufactura de textiles	Chamarra, mameluco, guantes, chalecos, y bufandas	75,000	140

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000. La maquila ha permitido que las empresas pequeñas adquieran el conocimiento necesario sobre el mercado global y se vuelvan competitivas para iniciar la búsqueda de la venta paquete completo.

Cuadro 16. Empresas que diseñan y fabrican en el sector de la confección, 1998-2000.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que genera
Diseño, fabricación y comercialización	Vestido para niña y ropa para niños y bebés	10,000	10
Fabricación y Comercialización	Ropa para toda la familia	53,000	250
Fabricación y venta de pantalones de mezclilla, para dama, caballero y niño en marca Propia	Pantalones de mezclilla para dama	Ne	14
<b>TOTAL</b>			<b>274</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000.

Cuadro 17. Empresas de etiquetas en la industria del vestido, producción anual y empleos entre los años 1998-2000			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que genera
Elaboración de etiquetas de tejido	Etiquetas	Ne 2,000,000 de etiquetas	120
<b>TOTAL</b>			<b>120</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000.

Cuadro 18. Empresas de servicio de lavandería en la industria del vestido en el año 1999.			
Giro de la empresa	Principales productos que exportó	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que generó
Lavandería y maquiladora	Servicio de lavandería industrial	20,000	28
<b>TOTAL</b>			<b>28</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000.

Cuadro 19. Empresas maquiladoras en la industria del vestido, en el sector de la confección.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que generó
Maquila de exportación	Pantalón de Mezclilla	Ne	180
Maquila de pantalón de mezclilla	Pantalón de mezclilla para dama y caballero	Ne 1,600,000 Prendas	1,546
Maquila de pantalón vaquero	Pantalones de mezclilla	541,000	1,139
Maquila de prendas de vestir	Faldas, shorts y pantalón	Ne 165,000 prendas	411
Maquila de prendas de vestir	Maquila de prendas de vestir para dama y niña	Ne 3,000 Piezas	382
Maquila de ropa	Mezclilla	Ne 120,000 Piezas	304
Maquila de ropa en general	Pantalón, falda, bermuda de mezclilla para dama y caballero	Ne 45,000 Piezas	1,131
Maquila de ropa de mezclilla	Vestido y falda de mezclilla para dama	Ne 70,000 piezas	156
Maquila de ropa de tejido y de punto	Ropa para niño	Ne 27,000 Prendas	45
Maquila de ropa en general	Bordado automático	41,000	29
Maquila de ropa en general	Ropa en general	Ne 3,200 Piezas	17
Maquila de ropa para dama	Blusas, vestidos	16,000 Prendas	157
Maquila de ropa para dama multiestilo	Vestidos	59,000	78
Maquila de ropa para niño y bebé	Bata, vestido, short, pantalón y camiseta	Ne 80,000 Piezas	744
Maquila de suéters para niño	Suéters y falda	246,000	197
Maquila y confección	Overall desechable	Ne 11,000 Piezas	420
Maquila y confección de prendas de vestir para dama	Blusas, vestidos, faldas y pantalones	Ne 50,000 Unidades	30
Maquila y confección para la exportación	Pants, sudadera, overallss, pantalón	1,164,000	530
Maquila y producción de ropa	Playera, sudaadera, y short de algodón para niños	225,000	640
Maquila y productor de vestidos	Vestido para niña y vestidos de noche	Ne 14,500	25
Maquila, importación y exportación	Vestido, blusa, jumper, short	Ne 26, 000 Piezas	43
Maquilador	Ropa para dama	150,000	300
Maquilador	Camisa, pantalón y chamarra	Ne 26,000 Prendas	1,595
Maquilador	Blusa, pantalón, falda, short	Ne 175,000 piezas	183
Maquilador	Pantalón de mezclilla y gabardina	13,990	1,240
Maquilador	Ropa de mezclilla	Ne 2000 Prendas	42
Maquilador	Pantalón de mezclilla	Ne 6,300 Piezas	213
Maquilador	Pantalón de vestir y de mezclilla	Ne 340,000 Piezas	85
Maquilador	Vestido para dama y para niño	Ne 61,000 Prendas	147

Continuación.. Cuadro 19. Empresas maquiladoras en la industria del vestido, en el sector de la confección.			
Giro de la empresa	Principales productos que exporta	Volumen mensual de la exportación en dólares	Empleos que generó
Maquilador	Vestido para dama y niña	Ne	45
Maquilador textil	Camiseta par damas en algodón y poliéster	211,000	56
Maquiladora	Sudaderas y playeras	Ne 6,000 Docenas	196
Maquiladora	Playera tipo polo	20,000	64
Maquiladora	Playera, camisa y chaleco	Ne 1615 Piezas	427
Maquiladora	Prendas de mezclilla	Ne 13,000 Piezas	104
Maquiladora	Blancos para el hogar	30,000	200
Maquiladora	Ropa casual	22,000	16
Maquiladora de exportación	Camisa para uniformes	69,000	5143
Maquiladora de jeans	Pantalón de mezclilla	111,000	205
Maquiladora de prendas de vestir	Prendas de vestir para dama	250, 000 Piezas	35
Maquiladora de ropa	Pantalón de mezclilla	Ne 100,000 Unidades	522
Maquiladora de ropa	Pantalones de mezclilla para caballeros	28,000	345
Maquiladora de ropa	Ropa para niña, camisones y vestidos	Ne 1,250 Prendas	20
Maquiladora de Servicios	Submaquila	1,150,000	15
Maquiladora y ensambladora	Ropa mixta	12,000	300
Maquiladoras de servicios	Supervisión de los procesos de producción y manejo de la calidad	46,000	5
Maquilla de pantalones de mezclilla	Pantalones de mezclilla para toda la familia	126,000	147
Maquila de prendas selectas de tejido de punto	Prendas selectas de tejido de punto	Ne 61% de la producción	40
Maquila de productos de seguridad industrial	Bolsas, batas desechables	49,000	698
Maquila de ropa de niño	Confección de ropa para bebé, mamelucos, conjuntos y vestidos	Ne 1,700 Piezas	85
Maquila de tejido de punto	Suéters	16,000	170
Maquila de ejido de punto	Ropa para bebé y tejido de punto	Ne 20,000 Piezas	50
Teñido textil y maquila de prendas de mezclilla	Pantalón de mezclilla	Ne 1,200,000 Prendas	1637
Maquila Textil y confección	Ropa par niño	10,000	25
Maquila de vestidos	Vestido para niña	Ne 1,000 piezas de vestido	36
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC) en diciembre del 2000.



Cuadro 20 Origen y distribución del capital de empresas de la industria textil y de la confección de Aguascalientes en 1998-1999				
Origen	Total	Manufactura.	Maquila	Submaquila
Capital local.	84.4	93.3	70.5	92.0
Capital nacional (otros estados)	6.3	6.7	7.3	4.0
Capital extranjero	9.3	0.0	22.2	4.0
	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuadro elaborado con datos de la Encuesta sobre Modernización Productiva y Mercado Laboral en la Industria textil y del vestido en Aguascalientes, 1999, INEGI, SHIGO, UNITEC, 1999. ) Coordinador Fernando Camacho Sandoval.

## CUADROS DEL CAPÍTULO 5

Cuadro 9. Tipo de mercado de las empresas PyMES encuestadas.												
TIPO DE MERCADO	MERCADO INTERNO									MERCADO EXTERNO		
	Local			Regional			Nacional			1	2	3
	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Contratos por mes en promedio												
Tipo de producción												
Producción familiar												
1		X			X			X				X
2	X											X
3	X			X								X
4					X							X
5							X			X		
Producción maquinizada												
6		X										X
7								X				X
8								X		X		
9								X		X		
10								X		X		
11							X				X	
12							X			X		
13				X						X		
14							X			X		
15							X					X
16							X					X
Producción especializada												
17	X											
18												
19	X											
20												
21	X											
22		X								X		
23												
24										X		
25										X		
26										X		
27										X		
28										X		
29											X	
30										X		

Fuente: Cuadro elaborado con información obtenida por los empresario resultado de la investigación. Enero de 2003.

Cuadro 9. Evolución de la forma que se ha comercializado los productos en la industria del vestido a partir de la década de los años 1950 y 2005.								
FASES	TIPO DE ACTIVIDAD	TIPO DE RELACIÓN	CONOCIMIENTO SOBRE LA FORMA DE DISTRIBUCIÓN	TIPO DE CLIENTE	CONOCIMIENTO DE SUS CLIENTES	FORMA DE ABORDAR AL MERCADO	TIEMPO FORMA DE PROGRAMAR	TIEMPO PROMEDIO PARA ENTREGA
1 FASE	Productora	Comercializadora	Falta establecer nexos	Cautivo	No conoce sus clientes finales	Pasiva	No especificado	Hasta 1 mes
	Productora	Comercializadora	Distribuidora	Cautivo y nuevos	Mercado nacional	Pasiva	La establece la comercializadora	1 mes
	Productora *	No existe	No existe	Cautivo	Mercado local	Pasiva	Lo establece cliente intermedio	1 mes
2 FASE	Productora	Cerró	Falta establecer nexos	Cautivo	Mercado local	Pasiva	La establece el cliente intermedio	Hasta 1 mes
	Productora	Cerró	Conoce la forma de distribuir	Cautivo	Mercado local	Pasiva	Su propia planeación	Hasta 1 mes
	Productora	Falta establecer nexo	Falta establecer nexo	Maquila	No conoce sus clientes finales	Pasiva	La que establece el cliente intermedio	1 mes
	Productora	Comercializadora	Falta establecer nexo	Submaquila y maquila	No conoce a los clientes finales	Activa	La que establece el cliente intermedio	1 mes para entrega
3 FASE	Productora de paquete completo	Comercializadora	Distribuidora	Cautivo y nuevo	Mercado nacional e internacional	Activa	Su propia planeación	1 mes en anaquel de la tienda comercial

Fuente: Cuadro elaborado con información obtenida por los empresarios enero de 2003.

Cuadro 19. Componentes totales de factores que constituyen el nivel de sobrevivencia.						
	FACTORES	Porcentaje 30	Distribución porcentual promedio por grupo de empresas de acuerdo al puntaje obtenido			
			Total	Fuertes	Regular	Débil
TOTAL DE FACTORES INTERNOS	BÁSICOS	Administrativo	53	23.4	13.3	63.3
		Producción	56	6	44	50
		Mercado	55	27	10	63
		Finanzas	44	10	20	70
		<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>16.6</b>	<b>21.8</b>	<b>61.6</b>
		COMPLEMENTARIOS	Diseño	79	60	23.3
	Tecnología		80	20	33.3	46.7
	Productividad		48	10	20	70
	Calidad		53	3.3	30	66.7
	<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>23.3</b>	<b>26.7</b>	<b>50</b>
	ESTRATEGIA GENÉRICA	<b>Estrategia de costos</b>				
		Habilidad y recursos	65	26.7	30	43.3
		Organización de actividades	79	66.7	20	13.3
		Grado de vulnerabilidad	78	60	30	10
		<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>51.2</b>	<b>26.7</b>	<b>22.1</b>
		<b>Estrategia de diferenciación</b>				
		Habilidad y recursos	60	26.7	26.7	46.6
		Organización de actividades	66	56.7	16.6	26.7
		Grado de vulnerabilidad	73	63.4	30	6.6
		<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>48.9</b>	<b>24.4</b>	<b>26.7</b>
		<b>Estrategia de enfoque</b>				
		Habilidad y recursos	55	20	16.7	63.3
		Organización de actividades	57	30	33.4	36.6
		Grado de vulnerabilidad	64	43.3	33.4	23.3
		<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>31.1</b>	<b>27.9</b>	<b>41</b>
	<b>Total Est. Genérica</b>	<b>61</b>	<b>43.8</b>	<b>26.3</b>	<b>29.9</b>	
	POSICIÓN EN EL MERCADO	Estructura básica de exportación	60	26.7	26.7	46.6
		Forma de organizar operaciones	66	0	57	43
		Grado de desarrollo de los recursos humanos para el crecimiento	63	33.4	26.6	40
		<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>20</b>	<b>36.8</b>	<b>43.2</b>
	SITUACIÓN REAL	Posición frente al mercado	67	33.4	23.3	43.3
		Fortaleza frente al mercado	67	33.4	26.6	40
		<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>33.4</b>	<b>25</b>	<b>41.6</b>
	<b>Promedio general total de capacidades de sobrevivencia</b>	<b>62</b>	<b>27.4</b>	<b>27.3</b>	<b>45.3</b>	

Formato para identificar los resultados obtenidos en la encuesta.

Cuadro 20. Porcentajes concentrados de la respuesta positiva de la muestra																		
No.	Nombre de la empresa	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	T
1	Arteaga Sánchez Rafael	75	<b>70</b>	80	<b>80</b>	100	<b>85</b>	80	<b>75</b>	100	<b>80</b>	87	<b>80</b>	75	<b>100</b>	100	<b>95</b>	<b>85</b>
2	Bordados Maty S.A. de CV	30	<b>45</b>	40	<b>25</b>	60	<b>45</b>	30	<b>40</b>	60	<b>53</b>	47	<b>45</b>	50	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>43</b>
3	Bordados Sullivan S.A. de CV	50	<b>55</b>	55	<b>40</b>	90	<b>60</b>	50	<b>50</b>	80	<b>80</b>	67	<b>55</b>	60	<b>75</b>	75	<b>75</b>	<b>64</b>
4	Comercializadora Baby Baby, S.A de C.V	80	<b>80</b>	80	<b>80</b>	100	<b>85</b>	80	<b>75</b>	100	<b>83</b>	80	<b>85</b>	75	<b>100</b>	95	<b>95</b>	<b>86</b>
5	Confecciones Diablillo S.A de C.V	35	<b>40</b>	35	<b>30</b>	60	<b>30</b>	25	<b>35</b>	45	<b>40</b>	47	<b>40</b>	45	<b>45</b>	45	<b>45</b>	<b>38</b>
6	Confecciones Georgina S.A de C.V	35	<b>40</b>	40	<b>30</b>	55	<b>35</b>	25	<b>35</b>	60	<b>47</b>	47	<b>40</b>	40	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>41</b>
7	Confecciones Gontex S.A de C.V	90	<b>70</b>	80	<b>75</b>	100	<b>90</b>	75	<b>70</b>	100	<b>87</b>	90	<b>95</b>	75	<b>100</b>	100	<b>100</b>	<b>87</b>
8	Confecciones infantiles Juanito, S.A de C.V	35	<b>40</b>	45	<b>20</b>	60	<b>45</b>	35	<b>35</b>	50	<b>47</b>	40	<b>40</b>	40	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>41</b>
9	Confecciones Pequi, S.A de C.V.	35	<b>40</b>	40	<b>20</b>	55	<b>30</b>	30	<b>35</b>	45	<b>53</b>	30	<b>30</b>	45	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>38</b>
10	Chiper de México, S.A de C.V	55	<b>70</b>	65	<b>40</b>	90	<b>65</b>	55	<b>60</b>	80	<b>80</b>	73	<b>70</b>	60	<b>80</b>	80	<b>80</b>	<b>69</b>
11	De Ángel para su bebé, S.A de C.V	80	<b>60</b>	80	<b>80</b>	100	<b>70</b>	75	<b>75</b>	80	<b>87</b>	90	<b>90</b>	75	<b>100</b>	100	<b>100</b>	<b>84</b>
12	Éxito Moda , S.A de C.V	30	<b>35</b>	40	<b>20</b>	60	<b>45</b>	35	<b>40</b>	50	<b>47</b>	47	<b>30</b>	35	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>40</b>
13	Industrias Frapi S.A de C.V	50	<b>60</b>	50	<b>35</b>	90	<b>50</b>	60	<b>55</b>	80	<b>77</b>	60	<b>60</b>	60	<b>85</b>	85	<b>85</b>	<b>65</b>
14	Industrias Zarco S.A de C.V	95	<b>70</b>	80	<b>75</b>	100	<b>70</b>	75	<b>75</b>	100	<b>83</b>	80	<b>85</b>	75	<b>100</b>	100	<b>100</b>	<b>85</b>
15	Interconfecciones S.A de C.V	20	<b>35</b>	40	<b>30</b>	55	<b>40</b>	30	<b>35</b>	50	<b>43</b>	37	<b>35</b>	40	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>38</b>
16	Maquiladora Franco S.A de C.V	60	<b>60</b>	60	<b>60</b>	90	<b>70</b>	55	<b>55</b>	70	<b>77</b>	60	<b>65</b>	65	<b>70</b>	70	<b>70</b>	<b>66</b>
17	Modas Karin de Aguascalientes S.A de C.V	85	<b>75</b>	80	<b>75</b>	100	<b>90</b>	75	<b>75</b>	100	<b>87</b>	87	<b>85</b>	75	<b>100</b>	100	<b>100</b>	<b>87</b>
18	Originales Wallace S.A de C.V	25	<b>35</b>	40	<b>30</b>	55	<b>45</b>	30	<b>35</b>	50	<b>47</b>	37	<b>40</b>	40	<b>40</b>	40	<b>40</b>	<b>39</b>
19	Ornatel S.A de C.V	30	<b>45</b>	40	<b>20</b>	60	<b>50</b>	25	<b>40</b>	50	<b>53</b>	40	<b>50</b>	45	<b>45</b>	45	<b>45</b>	<b>43</b>
20	Prendas Finas Textil S.A de C.V	90	<b>80</b>	80	<b>70</b>	100	<b>90</b>	85	<b>80</b>	100	<b>87</b>	57	<b>90</b>	75	<b>100</b>	100	<b>100</b>	<b>87</b>
21	Promotora, Industrial de Villa Juárez S.A de C.V	55	<b>75</b>	50	<b>40</b>	85	<b>60</b>	50	<b>55</b>	80	<b>77</b>	63	<b>65</b>	55	<b>70</b>	70	<b>70</b>	<b>64</b>
22	Rogober S.A de C.V	25	<b>40</b>	35	<b>20</b>	55	<b>40</b>	30	<b>35</b>	55	<b>40</b>	33	<b>45</b>	35	<b>35</b>	35	<b>35</b>	<b>37</b>
23	Ropones Ensueño, S.A de C.V	85	<b>70</b>	80	<b>65</b>	100	<b>85</b>	75	<b>75</b>	100	<b>90</b>	87	<b>85</b>	75	<b>100</b>	95	<b>100</b>	<b>85</b>
24	Uniformes Industriales Hércules, S.A de C.V	30	<b>40</b>	35	<b>25</b>	60	<b>40</b>	20	<b>35</b>	60	<b>57</b>	47	<b>45</b>	35	<b>45</b>	45	<b>45</b>	<b>42</b>
25	Vecky, S.A de C.V	50	<b>55</b>	50	<b>50</b>	85	<b>65</b>	40	<b>50</b>	80	<b>63</b>	63	<b>50</b>	65	<b>65</b>	65	<b>65</b>	<b>60</b>
26	Acabados el Refugio S.A de C.V	50	<b>65</b>	55	<b>30</b>	90	<b>65</b>	45	<b>60</b>	80	<b>63</b>	63	<b>60</b>	65	<b>70</b>	70	<b>70</b>	<b>63</b>
27	Bordados Percy S.A de C.V	60	<b>70</b>	55	<b>40</b>	85	<b>70</b>	45	<b>55</b>	70	<b>77</b>	60	<b>65</b>	65	<b>70</b>	55	<b>70</b>	<b>63</b>
28	Bordados Vianney, S.A de C.V	60	<b>60</b>	55	<b>45</b>	85	<b>50</b>	45	<b>55</b>	80	<b>77</b>	57	<b>60</b>	70	<b>70</b>	70	<b>70</b>	<b>63</b>
29	Hidracálida Textil, S.A de C.V	25	<b>45</b>	25	<b>25</b>	60	<b>30</b>	25	<b>35</b>	60	<b>43</b>	33	<b>40</b>	55	<b>40</b>	45	<b>40</b>	<b>40</b>
30	Hilos Riva, S.A de C.V	50	<b>55</b>	60	<b>35</b>	90	<b>45</b>	40	<b>55</b>	75	<b>73</b>	40	<b>60</b>	70	<b>70</b>	70	<b>70</b>	<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la muestra. La clasificación de las empresas es la siguiente: Fuerte 8, Regular 10 y Débil 12

Cuadro 21. Empresas de la industria del vestido.					
No.	Nombre de la empresa	Año de constitución	Año de ingreso al mercado externo	Situación actual	Porcentaje de capacidades
1	Arteaga Sánchez Rafael	1968	1982	Cerró	Fuerte
2	Bordados Maty S.A. de CV	1960	1986	Cerró- abrió	Débil
3	Bordados Sullivan S.A. de CV	1980	1996	Se mantuvo	Regular
4	Comercializadora Baby Baby, S.A de C.V	1984	1995	Se mantuvo	Fuerte
5	Confecciones Diablillo S.A de C.V	1976	Se	Se mantuvo	Débil
6	Confecciones Georgina S.A de C.V	1985	1985	Cerró	Débil
7	Confecciones Gontex S.A de C.V	1965	1995	Se mantuvo	Fuerte
8	Confecciones infantiles Juanito, S.A de C.V	1986	1982	Reestructuró sus pasivos- Se mantiene	Débil
9	Confecciones Pequi, S.A de C.V.	1979	1995	Se mantuvo	Débil
10	Chiper de México, S.A de C.V	1990	1996	Cerró	Regular
11	De Ángel para su bebé, S.A de C.V	1994	1996	Se mantuvo	Fuerte
12	Éxito Moda , S.A de C.V	1984	1999	Se mantuvo	Débil
13	Industrias Frapi S.A de C.V	1986	1997	Se mantuvo	Regular
14	Industrias Zarco S.A de C.V	1977	1995	Se mantuvo	Fuerte
15	Interconfecciones S.A de C.V	1989	1989	Cerró	Débil
16	Maquiladora Franco S.A de C.V	1976	1991	Se mantuvo	Regular
17	Modas Karin de Aguascalientes S.A de C.V	1982	1993	Se mantuvo	Fuerte
18	Originales Wallace S.A de C.V	1979	1988	Se mantuvo	Débil
19	Ornatel S.A de C.V	1980	1990	Cerró	Débil
20	Prendas Finas Textil S.A de C.V	1960	1995	Se mantuvo	Fuerte
21	Promotora, Industrial de Villa Juárez S.A de C.V	1981	1994	Se mantuvo	Regular
22	Rogober S.A de C.V	1973	1997	Cerró	Débil
23	Ropones Ensueño, S.A de C.V	1989	1997	Se mantuvo	Fuerte
24	Uniformes Industriales Hércules, S.A de C.V	1989	1996	Se mantuvo	Débil
25	Vecky, S.A de C.V	1979	1993	Se mantuvo	Regular
26	Acabados el Refugio S.A de C.V	1985	1994	Se mantuvo	Regular
27	Bordados Fercy S.A de C.V	1982	1995	Se mantuvo	Regular
28	Bordados Vianney, S.A de C.V	1970	1994	Reestructuró sus pasivos- Se mantiene	Regular
29	Hidracálida Textil, S.A de C.V	1976	1986	Se mantiene	Débil
30	Hilos Riva, S.A de C.V	1970	1995	Cerró	Regular
Se- Sin especificar.					
Fuente: Elaboración propia, con datos de Secretaría de Planeación y Desarrollo Económico.					

ANEXO 2  
Información estadística



Componente Básico

Cuestionario 1

Factor Administrativo

NO.	PREGUNTA	Empresas encuestadas																														TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	Está constituida legalmente su empresa.			1		1		1			1	1			1			1			1		1	1		1	1	1	1		1	15
2	El objetivo de la constitución de la sociedad, fue la venta en el exterior y la realización de gestiones relacionadas con esa actividad.	1			1			1		1	1		1	1	1	1	1				1	1		1	1					1	15	
3	Tiene algún accionista extranjero en la sociedad.	1	1	1			1	1	1		1			1				1	1	1	1		1					1			1	
4	Tiene apoyo por parte de los accionistas extranjeros para elegir cualquier mercado externo.				1			1			1	1		1	1		1	1				1	1		1				1			
5	Tiene actualizado y en orden los documentos notariados (como escrituras y actas de la empresa).	1	1	1		1	1	1			1	1	1	1	1			1				1	1		1	1	1		1	1	20	
6	Tiene empresas filiales que se dedican sólo a la comercialización.	1		1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1		1			1	1	1	21	
7	Tiene empresas filiales que manejan otras áreas específicas como: medios de transporte, materias primas, etc.		1	1	1			1			1	1	1	1	1		1	1			1		1	1		1		1		1		
8	Su empresa opera con un Consejo de Administración.	1			1			1		1				1				1		1		1	1		1			1	1	1	14	
9	Es operativo y funcional el Consejo de Administración.				1	1					1			1		1	1				1	1		1							9	
10	Tiene un responsable administrativo para promover los programas de ventas hacia el mercado exterior.	1			1			1	1			1	1		1	1		1	1		1	1	1		1			1	1	1	17	
11	Tiene un programa específico de capacitación a los obreros del área de producción de los productos que se oferta en el mercado exterior.	1		1	1			1				1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1		1		17	
12	Tiene un responsable encargado de los programas de capacitación constante.	1			1			1		1	1	1			1			1	1			1	1		1			1			12	
13	Están conscientes los líderes sindicales de los convenios que tiene la empresa para cumplir compromisos con alguna empresa que distribuye los productos en el mercado exterior.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	1			1	1		1		1		1	1		20	
14	Tiene algún responsable para supervisar el programa de la calidad total.	1		1	1			1	1			1	1	1	1	1					1		1		1	1	1	1		1	16	
15	Tiene algún responsable del programa orientado a la venta de productos.	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1		1		1		1	1	1	1	22	
16	Ha desarrollado procesos de reingeniería en la empresa.	1	1		1			1			1	1		1	1			1			1		1		1		1		1		15	
17	Tiene identificadas las debilidades de su área administrativa.	1			1	1			1			1	1				1	1			1	1		1	1	1	1		1		1	
18	Existe vínculo entre el área administrativa y otras áreas.	1		1	1			1	1				1	1		1						1								1	1	
19	Tiene programas de capacitación para el personal administrativo.	1	1		1		1	1		1	1			1	1		1				1	1		1		1			1	1	17	
20	Evalúa el desempeño de las actividades de la empresa				1		1	1	1		1		1	1	1	1	1				1		1	1		1		1		1	14	
		15	6	10	16	7	7	18	7	7	11	16	6	10	19	4	12	17	5	6	18	11	5	17	6	10	10	12	12	5	10	15.75
		75%	30%	50%	80%	35%	35%	90%	35%	35%	55%	80%	30%	50%	95%	20%	60%	85%	25%	30%	90%	55%	25%	85%	30%	50%	50%	60%	60%	25%	50%	53%



Componente Básico

Cuestionario 2

Factor Producción

Aspecto Producción		Empresas encuestadas																																	
NO.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	T %		
1	El producto que desea vender en el mercado exterior lo fabrica en instalaciones nuevas construidas para la exportación.				1						1				1			1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	14	47%		
2	Sus instalaciones productivas han pasado o pasarán por un proceso de modernización para la exportación.							1		1	1		1	1	1	1					1	1								1		13	43%		
3	Están bien localizadas las instalaciones internas de su empresa sólo para la venta de productos al exterior.	1	1		1	1		1				1			1			1	1			1					1				1		13	43%	
4	Su empresa tiene fortaleza en este momento y no requiere de un proceso de re-localización industrial.				1			1		1	1		1	1	1		1	1			1			1					1				12	40%	
5	Puede usted producir y vender a un precio y calidad estándar del mercado.	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1		1		1	1		1	1	1	1	21	70%	
6	Dispone usted de asistencia técnica, por parte de los principales fabricantes de maquinaria (servicio, partes de repuesto en forma eficiente, información, etc.)	1	1	1	1			1	1	1	1	1		1	1		1	1	1			1	1		1		1	1	1	1	1	1	22	73%	
7	Paga regalías al proveedor de la tecnología	1	1	1	1			1		1	1		1	1	1		1	1			1			1	1		1		1			1		18	60%
8	Invierte de manera constante para hacer investigación y desarrollo para responder al mercado.				1							1			1			1	1			1	1		1			1	1	1	1	1	13	43%	
9	Tiene diseñado un programa que ha implantado o implantará para asegurar la calidad de los procesos de producción.				1			1				1			1	1	1	1				1	1		1								10	33%	
10	Tiene diseñado instrumentos de control para auditar los procedimientos de las normas de calidad de las materias primas, factores y otros productos de fabricación.				1			1	1		1			1	1		1		1	1	1	1		1			1	1	1				15	50%	
11	Dispone de un laboratorio de control de calidad, o ha considerado la instalación de uno en el corto plazo.			1	1			1			1		1	1	1	1	1	1				1		1	1	1	1	1	1	1	1		17	57%	
12	Dispone usted de un laboratorio independiente que le apoye en el control de la calidad.				1			1				1										1			1				1				6	20%	
13	Dispone de un sistema basado en instrumentos de control para evaluar el proceso de producción.	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1		21	70%	
14	Dispone de un sistema para verificar la eficiencia en el uso de materiales y los factores de producción.			1	1			1			1	1	1	1		1		1		1	1	1		1		1	1	1	1	1			16	53%	
15	Conoce usted con precisión la capacidad de su planta, en los cuellos de botella.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	87%	
16	Está usted operando, o considera operar con la exportación arriba del 60% de capacidad.	1	1	1			1				1			1	1	1	1	1				1	1	1	1		1	1	1		1	1	19	63%	
17	La maquinaria que usted utiliza está disponible a la venta en otras palabras no es obsoleta.	1	1	1	1	1	1	1				1					1	1			1	1	1		1	1	1	1		1		1	18	60%	
18	Tiene identificado a su proveedor, a más de un proveedor de materiales y factores de producción.				1			1	1	1	1	1		1	1		1	1				1		1	1		1		1	1			16	53%	
19	Tiene planes de contingencia para cubrir con amplitud el riesgo de contaminación de sus instalaciones.	1			1		1	1			1					1		1		1	1	1	1			1		1			1		14	47%	
20	Su empresa cubre todas las normas sanitarias y ecológicas, tanto de las materias primas como de los productos.				1	1		1	1	1	1	1										1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	60%	
		0	9	11	16	8	8	14	8	8	14	12	7	12	14	7	12	15	7	9	16	15	8	14	8	11	13	14	12	9	11	16	54%		
		0%	45%	55%	80%	40%	40%	70%	40%	40%	70%	60%	35%	60%	70%	35%	60%	75%	35%	45%	80%	75%	40%	70%	40%	55%	65%	70%	60%	45%	55%	54%	54%		

Componente básico

Cuestionario 3

Factor mercado

NO	PREGUNTA	Empresas encuestadas																														TOTAL	T %		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	Hay una demanda específica para su producto en el mercado internacional.	1			1			1				1						1	1	1	1			1	1			1	1	1			14	47%	
2	Dispone usted de folletos, hojas descriptivas y propaganda para la exportación de su producto.				1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1			1	1				1	1	1	18	60%	
3	Conoce usted en forma específica a los distribuidores de su producto en el extranjero.		1	1	1	1	1			1								1	1						1	1						1	13	43%	
4	Ha optimizado los costos de embalaje de exportación.	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1										1					13	43%	
5	Conoce usted los medios óptimos de exportación desde el punto de vista del consumidor y del costo de transporte.	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1			1	1		1	23	77%	
6	Tiene definidos los lotes óptimos desde el punto de vista del consumidor y del costo de transporte.	1	1	1	1	1		1	1	1	1			1	1		1	1	1				1	1			1	1	1	1	1	1	23	77%	
7	Tiene definido el radio de penetración económica de su producto basado en costos de transporte.	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1		1			1	21	70%	
8	Tiene definido el sector industrial-socioeconómico que consume su producto.	1			1			1						1			1	1			1	1					1	1	1	1	1	1	14	47%	
9	Están identificados los canales de comercialización, en todas las regiones donde usted vende a mayoristas, detallistas, transportistas, local y otros.	1	1	1	1			1			1	1			1	1	1	1			1	1	1		1							16	53%		
10	Conoce usted sus principales clientes y su demanda futura estimada.	1			1			1	1			1	1	1		1	1							1			1	1				1	15	50%	
11	Conoce usted sus principales competidores.	1	1	1		1		1			1				1	1	1	1			1	1	1		1					1			15	50%	
12	Conoce usted la capacidad de producción de sus principales competidores.	1			1			1	1			1						1									1	1				1	10	33%	
13	Conoce usted de posibles ampliaciones, modernizaciones, cambios futuros de sus principales competidores.	1		1	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1		1			1	21	70%	
14	Ha hecho un análisis comparativo del desempeño y calidad, de sus productos competidores.			1	1		1	1			1	1		1	1		1	1					1	1	1	1	1		1			1	1	17	57%
15	Ha hecho usted un análisis de precios internacionales y de los costos de sus principales competidores.	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	80%	
16	Puede usted proporcionar asistencia técnica a su producto en el extranjero.	1			1		1		1				1	1	1	1							1	1			1						14	47%	
17	Puede usted proporcionar una línea de crédito para los compradores de su producto en el mercado.	1		1			1	1		1			1				1				1			1		1	1	1	1	1			14	47%	
18	El canal de comercialización de su producto es igual o mejor que el de la competencia.	1	1		1			1		1		1	1				1	1					1	1		1	1					1	15	50%	
19	Conoce usted las reglas, (normas) características, registros y trámites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero.	1			1	1	1	1	1	1	1	1			1			1	1						1		1		1	1			1	17	57%
20	Tiene usted una hipótesis razonada basada en la información de pedidos, contratos, concursos ganados, cartas de intención, proyección futura de sus ventas, demanda de mercado la cantidad que ofertará en el corto plazo.			1	1				1		1				1	1					1	1				1		1	1			1	13	43%	
		16	8	11	16	7	8	16	9	8	13	16	8	10	16	8	12	16	8	8	8	16	10	7	16	7	10	11	11	11	5	12	17	55%	
		80%	40%	55%	80%	35%	40%	80%	45%	40%	65%	80%	40%	50%	80%	40%	60%	80%	40%	40%	80%	50%	35%	80%	35%	50%	55%	55%	55%	25%	60%	55%	55%		

Componente básico

Cuestionario 4

Factor Financiero- Económico

Aspectos Financieros y Económicos

Empresas Encuestadas

NO	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	T %	
1	Conoce usted con detalle sus costos de producción del producto.	1			1			1				1			1			1	1	1			1			1	1	1	1		1	14	47%	
2	Conoce cuales son los costos más importantes para su producto	1			1					1	1	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1					1		15	50%	
3	Está empleando la materia prima con eficiencia	1	1	1		1	1	1	1			1			1			1	1			1	1	1				1			1	16	53%	
4	Está empleando la energía y materia prima con eficiencia	1			1			1		1	1	1		1	1		1					1		1									11	37%
5	Conoce la forma de comparar su productividad con la de la competencia.		1	1	1	1	1				1	1		1		1	1	1		1			1		1	1		1	1		1	18	60%	
6	Conoce sus costos fijos	1		1		1		1			1	1		1	1		1	1				1	1		1	1		1	1	1	1	1	19	63%
7	Ha considerado exportar con base a un costo marginal	1		1	1			1		1	1		1	1	1		1	1		1	1		1	1		1		1			1	18	60%	
8	Puede determinar con precisión, el efecto de las ventas al mercado exterior con los resultados de la empresa	1			1			1				1			1			1	1			1					1	1	1		1	12	40%	
9	Las ventas al mercado exterior contribuyen con más del 10% de los resultados de la empresa.	1			1						1				1	1	1	1				1	1		1							10	33%	
10	Ha incrementado su inventario para cumplir con los tiempos de entrega en los productos que destina al mercado exterior	1	1		1	1		1				1			1									1		1						10	33%	
11	Utiliza algún servicio de crédito para producir productos que van al mercado exterior.	1		1	1			1	1			1			1	1	1	1				1	1		1					1		14	47%	
12	Necesita mantener el stock de inventarios de productos en el mercado exterior para su posterior distribución.	1						1				1			1		1	1		1	1			1	1							9	30%	
13	Conoce como determinar los costos totales			1	1		1	1			1	1	1	1	1		1	1					1			1	1		1	1		16	53%	
14	Conoce como determinar el ingreso total	1		1	1		1	1			1	1			1		1					1	1		1		1			1		14	47%	
15	Puede identificar los puntos críticos	1	1	1		1	1	1	1	1		1				1	1	1	1				1			1		1	1	1	1	1	19	63%
16	Sabe en cuantas prendas obtiene su máxima pérdida				1		1								1		1	1					1		1		1					9	30%	
17	Sabe en que momento está en punto de equilibrio	1			1			1				1				1										1	1	1	1			9	30%	
18	Puede identificar las máximas ganancias	1			1			1				1		1	1				1				1	1		1						10	33%	
19	Sabe calcular el stock óptimo de inventario	1			1	1			1		1	1					1					1		1	1							10	33%	
20	Puede identificar el punto donde la producción total se vuelve decreciente		1		1			1							1		1		1							1				1		9	30%	
		16	5	8	16	6	6	15	4	4	8	16	4	7	15	6	12	15	6	4	14	8	4	13	5	10	6	8	9	5	7	13	44%	
		80%	25%	40%	80%	30%	30%	75%	20%	20%	40%	80%	20%	35%	75%	30%	60%	75%	30%	20%	70%	40%	20%	65%	25%	50%	30%	40%	45%	25%	35%	44%	44%	

Componente complementario

Cuestionarios 5 y 6

Factor diseño

Aspectos Diseño Industrial y Tecnología

Empresas Encuestadas

NO.	PREGUNTA	Empresas Encuestadas																														TOTAL	T %					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
1	Considera que una parte importante del producto que desea vender al mercado exterior tiene mucho que ver con el diseño industrial	1		1	1				1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	77%	
2	Realiza inversiones dentro de su empresa destinadas específicamente al diseño industrial del producto que piensa ofertar en el mercado externo	1		1	1				1			1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	22	73%	
3	Las ventas del producto que oferta en el mercado exterior están determinadas por factores tales como: moda, temporadas, clima, gustos, etc.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	83%	
4	No tiene dificultad para incrementar las ventas de su producto aun cuando existen nuevos productos en el mercado	1		1	1				1			1	1	1	1	1	1			1	1			1			1	1	1	1		1			18	60%		
5	Considera que la actividad específica del diseño industrial de su producto no se limita a la estética del producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	90%	
6	Considera que la actividad específica del diseño industrial de su producto es más una inversión que un gasto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	25	83%	
7	Considera parte importante de su empresa al diseñador industrial para mejorar su producto	1	1	1	1	1			1			1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	77%	
8	El costo de la materia prima y el proceso para elaborar su producto no son excesivos	1		1	1	1	1	1	1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	24	80%	
9	Para fabricar su producto necesita varias y distintas partes para integrarlo y determina una línea de producción extensa	1	1	1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1							1	1	1	22	73%	
10	Cree que el diseño industrial es importante para mejorar la eficiencia del funcionamiento de su empresa.	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	26	87%	
11	Cree que el diseño industrial ofrece ventajas al producto que está ofertando en los siguientes componentes: funcionalidad, costo de producción, apariencia física.	1	1	1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	80%	
12	Cree que el diseño industrial puede influir en la etapa de distribución del producto, en el momento de: envasar, empacar, almacenar y transportar.	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	83%	
13	Tiene un área específica dentro de la empresa encargada del diseño industrial para nuevos productos, o mejorar productos dirigidos al mercado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	28	93%	
14	Sabe como diseñar procedimientos de distribución	1	1	1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	26	87%	
15	Sabe como sustituir materia prima que le permite reducir costos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	97%	
16	Tiene destinado un lugar para elaborar diseño de prendas	1	1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1			1		1		1		1	1	1	20	67%	
17	Realiza diseños con información que le da el área de mercadotecnia	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	73%	
18	Sus diseños son únicos en el mercado.	1		1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	70%
19	Realiza inversión en la fabricación de nuevos modelos	1	1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	24	80%	
20	Tiene los componentes necesarios para crear nuevos diseños	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	70%	
		20	12	18	20	12	11	20	12	11	18	20	12	18	20	11	18	20	11	12	20	17	11	20	12	17	18	17	17	17	12	18	24	79%				
		66%	60%	90%	33%	66%	55%	66%	60%	55%	90%	66%	60%	90%	66%	55%	90%	66%	55%	60%	66%	85%	55%	66%	60%	85%	90%	85%	85%	60%	90%	79%	79%					

Componente complementario

Cuestionario 7

Factor Productividad

Aspecto de Productividad.		Empresas Encuestadas																																
NO.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	##	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	T %	
1	Sabe como elevar la productividad.	1			1							1			1			1	1		1		1			1	1	1	1		1	13	43%	
2	Tiene programas de mejora de técnicas de productividad.	1						1		1	1		1	1	1	1	1				1	1		1						1		13	43%	
3	Tiene la cultura para incrementar la productividad.		1	1		1	1		1			1			1			1	1		1		1								1	12	40%	
4	Tiene instrumentos que le permiten determinar su productividad.	1			1			1				1		1	1		1	1			1			1					1			11	37%	
5	Conoce cual es su producción total	1		1	1		1		1		1	1	1	1	1		1			1	1		1		1	1	1	1	1		1	19	63%	
6	Conoce cual es su productividad del trabajo.	1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	1		1	1			1	1		1				1				17	57%	
7	Conoce cual es su productividad del capital.			1	1			1			1	1	1	1	1			1		1			1	1		1					1	14	47%	
8	Conoce cual es su productividad marginal	1			1			1				1			1			1	1		1	1		1					1	1	1	1	14	47%
9	Conoce cual es su productividad marginal del trabajo.	1			1			1				1			1	1	1	1			1	1		1									11	37%
10	Conoce cual es su productividad marginal del capital.	1			1			1	1			1		1	1		1		1	1	1			1				1	1	1		15	50%	
11	Conoce las formas de evaluar la productividad.	1		1	1			1				1		1	1	1	1	1				1		1	1			1		1		16	53%	
12	Conoce los factores que determinan la productividad.				1			1				1									1			1								5	17%	
13	Sus sistemas para determinar su productividad son confiables.	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1		1		1	1	1	1	1		21	70%	
14	Tiene programas para capacitar la mano de obra.	1		1	1							1	1	1	1			1		1	1	1		1		1				1		14	47%	
15	Tiene programas de mantenimiento de maquinaria y equipo.	1	1				1	1	1	1		1		1	1		1		1		1			1	1			1	1	1		1	18	60%
16	Su empresa presenta condiciones de seguridad e higiene.	1		1	1							1		1	1	1	1	1			1	1	1	1		1		1		1		16	53%	
17	Ha desarrollado maquinaria y equipo.	1	1	1	1	1	1	1				1	1					1		1	1			1	1	1	1	1			1	17	57%	
18	Establece controles de calidad.			1				1	1	1	1	1		1	1		1	1				1		1				1		1		14	47%	
19	Aplica el proceso administrativo.	1	1		1		1	1								1		1			1	1	1			1		1		1	1	14	47%	
20	Ha determinado un monto específico para la inversión productiva.	1			1	1		1	1	1	1	1		1			1		1		1						1		1			15	50%	
		16	6	10	16	5	5	15	7	6	11	15	7	12	15	6	11	15	6	5	17	10	6	15	4	8	9	9	9	5	8	14	48%	
		80%	30%	50%	80%	25%	25%	75%	35%	30%	55%	75%	35%	60%	75%	30%	55%	75%	30%	25%	85%	50%	30%	75%	20%	40%	45%	45%	45%	25%	40%	48%	48%	

Componente Complementario

Cuestionario 8

Factor Calidad

NO.	PREGUNTA	Empresas encuestadas																														TOTAL	T %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	Tiene diseñados instrumentos que le permitan tener un estricto control de calidad	1			1							1			1			1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	15	50%
2	Se realizan inspecciones periódicas para supervisar las actividades planeadas y llevar un control de calidad de la materia prima del producto.	1						1		1	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1					1		15	50%	
3	El control de la calidad es un componente de promoción de su empresa		1	1		1	1		1			1			1			1	1		1	1					1			1	13	43%	
4	Tiene un laboratorio dentro de su empresa que se encarga del control de calidad de su producto				1			1		1	1		1	1	1			1	1			1		1				1			12	40%	
5	Ha contratado alguna empresa o laboratorio que se encargue de llevar la auditoria del control de calidad.	1	1	1	1		1				1	1	1	1	1			1	1		1	1		1			1	1	1	1	18	60%	
6	Tiene información para saber si el consumidor considera que su productos es de calidad.	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1			1		1	1	1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	22	73%
7	Le preocupa la opinión que tiene el consumidor acerca de su producto		1	1	1	1		1		1	1		1	1	1			1	1		1		1	1		1		1		1	18	60%	
8	Ha diseñado dentro de su empresa algún sistema de inspección de calidad	1			1						1				1			1	1		1	1		1			1	1	1	1	1	14	47%
9	Hace inspección de calidad en las partes importantes de la línea de producción de los productos				1			1			1				1	1		1			1	1									8	27%	
10	Las normas de calidad que lo rigen están avaladas por alguna institución gubernamental o privada	1		1	1			1	1					1	1		1		1	1		1		1			1	1	1		16	53%	
11	Tiene información para conocer Si los consumidores tienen confianza en la calidad de su producto	1		1				1			1		1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	18	60%	
12	Hace muestreos periódicos para conocer la opinión que tienen los consumidores acerca de su producto	1			1			1			1										1			1						1	7	23%	
13	Tiene sistemas de cómputo para facilitar el control de calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	23	77%
14	Sus sistemas de control de calidad son eficientes y confiables	1			1		1				1	1	1	1				1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	53%	
15	Realiza evaluaciones periódicas para conocer la calidad de sus productos	1	1		1	1		1	1	1	1	1			1	1	1	1		1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	21	70%
16	Realiza evaluaciones para verificar la calidad de la materia prima	1		1			1				1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1	1	1	18	60%
17	Tiene comunicación con sus proveedores, para comprar materia prima con calidad.	1	1	1	1	1	1	1			1	1					1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	18	60%
18	Ha desarrollado un área especial dentro de su empresa que le permite analizar la calidad de su producto.			1				1	1	1		1			1	1		1	1			1		1			1		1		13	43%	
19	Tiene identificado porque fabrica productos con calidad menor.	1	1		1		1	1			1					1		1			1	1	1	1	1		1		1	1	1	17	57%
20	Tiene destinada parte de la inversión para elevar la calidad de su producto.	1			1	1		1	1		1	1	1			1		1			1				1		1				15	50%	
		15	8	10	15	7	7	14	7	7	12	15	8	11	15	7	11	15	7	8	16	11	7	15	7	10	12	11	11	7	11	16	53%
		75%	40%	50%	75%	35%	35%	70%	35%	35%	60%	75%	40%	55%	75%	35%	55%	75%	35%	40%	80%	55%	35%	75%	35%	50%	60%	55%	55%	35%	55%	53%	53%

Estrategia Genérica

Cuestionario 9

Estrategia de Costo

Empresas Encuestadas

NO.	PREGUNTA	Empresas Encuestadas																														TOTAL	T%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	Planifica en periodos de corto plazo un monto específico de inversión constante de capital	1			1			1	1			1	1			1			1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	18
2	Tiene recurso humano habilidad en el diseño de ingeniería de proceso o manufactura de producto	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1					1		17
3	Dispone de instrumentos de control para realizar una supervisión continua del estado actual de la mano de obra calificada	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1				1	1	1	1		1	1			1			1	19	
4	La ingeniería del producto que aplica ha facilitado su fabricación	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1			1	1			1						1			14	
5	Tiene sistema de distribución de su producto a bajo costo	1		1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	24
6	Sus gastos de comercialización se limitan a ofrecer un mejor precio del producto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
7	Hay productos en el mercado fabricados con mejor tecnología y calidad, aunque el suyo tiene calidad y tecnología que alcanzan los estándares normales así como el precio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
8	Las mejoras en su producto fueron determinadas por otros productos	1	1	1	1			1				1				1			1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	18
9	Tiene planeado programas para establecer una supervisión y control rígida de costos.	1	1		1			1				1			1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
10	Disponen de instrumentos para hacer reportes de producción frecuentes y de manera detallada.	1		1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
11	Su empresa opera con en base en tareas, destajos o incentivos basados en objetivos a corto, mediano y largo plazo fácilmente cuantificables.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
12	La fabricación de su producto es con tecnología convencional	1			1			1			1	1				1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
13	En un momento dado, puede modernizar con relativa facilidad la tecnología de sus procesos de producción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27
14	Están claramente definidas y estructuradas las actividades y responsabilidades de cada persona en la organización.	1		1	1			1	1			1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
15	Ha implantado controles para supervisar las actividades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
16	Es relativamente fácil aprender el proceso de fabricación del producto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27
17	El precio del producto que fabrica cambia con frecuencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
18	Le afecta Fuertemente la inflación en sus costos de fabricación	1		1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
19	La diferencia de precios entre su producto y el de la competencia es menor a 10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
20	Sabe cuando obtiene el máximo beneficio	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
		20	11	15	20	9	9	20	10	9	16	20	10	16	20	9	14	20	10	10	20	15	11	20	11	15	15	15	15	11	15	21.55	
		100%	55%	75%	100%	45%	45%	100%	50%	45%	80%	100%	50%	80%	100%	45%	70%	100%	50%	50%	100%	75%	55%	100%	55%	75%	75%	75%	55%	75%	72%	72%	





Estrategia Genérica

Cuestionario 11

Estrategia de Enfoque

Empresas Encuestadas

NO.	PREGUNTA	Empresas Encuestadas																														TOTAL	T %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	La posición geográfica de su empresa le permite producir con bajos costos de transporte al mercado.				1			1				1			1				1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	15	
2	El costo de transporte de su producto al mercado es menor a 100 dólares/ tonelada				1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1					1	16		
3	Su producto es demandado especialmente por un grupo de consumidores (especialistas, altos ingresos, bajos ingresos)		1	1	1	1	1	1	1		1			1				1	1		1	1	1				1			1	16		
4	Tiene datos para saber si sólo algunos consumidores conocedores compran su producto.				1			1		1	1	1		1	1		1	1			1			1					1		12		
5	Su producto no tiene variante o bien es una sola línea de productos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23		
6	Su producto se vende en un solo tamaño o medida.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18		
7	Tiene información que le indique si puede definir con certeza el grupo de consumidores que compra su producto.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19		
8	Su producto lo compran en forma repetitiva los mismos clientes y usted los tiene identificados.				1			1			1			1			1	1			1	1		1			1	1	1	1	13		
9	Su número de clientes es grande				1			1						1	1	1	1				1	1		1						9			
10	Tiene identificados los gustos de sus clientes cautivos				1			1		1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	16		
11	Tiene establecida alguna forma de comunicación para mantener correspondencia con clientes satisfechos y tiene cuidado de arreglar satisfactoriamente las reclamaciones directas que le hacen				1			1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	16		
12	Tiene la forma de supervisar SI el grupo de consumidor le es leal				1			1			1						1				1			1						6			
13	Tiene la forma de supervisar la conducta del grupo de consumidores		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21		
14	Tiene la forma de evaluar a corto plazo la recepción que los consumidores tienen de su producto			1	1		1	1			1	1	1		1			1			1	1		1	1	1			1	1	16		
15	Existen empresas de su competidor cerca de su área de mercado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23		
16	Ha identificado si hay empresas con bajos costos y calidad.			1	1		1				1			1	1	1	1	1					1	1	1		1		1	1	16		
17	Ha identificado si existen empresas que pueden fabricar variantes de su producto ofrecer otro tamaño, otra presentación.		1	1	1	1	1	1	1			1	1				1	1			1	1			1	1	1		1	1	17		
18	Su producto se puede hacer sólo con materias primas que es fácil conseguir en el mercado			1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19		
19	Ha identificado si los consumidores que compran su producto al cambiar de nivel económico compran otros productos alternativos		1		1		1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20		
20	Tiene información para conocer si los consumidores que generalmente compran su producto cuando cambian de residencia pueden obtener con facilidad el producto.		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19		
			9	12	17	9	8	18	8	6	14	18	7	12	17	7	12	18	7	8	18	12	7	18	8	11	12	12	11	6	8	16.5	
			45%	60%	85%	45%	40%	90%	40%	30%	70%	90%	35%	60%	85%	35%	60%	90%	35%	40%	90%	60%	35%	90%	40%	55%	60%	60%	55%	30%	40%	57%	55%

Posición en el Mercado

Cuestionario12

Estructura básica de Exportación

Empresas Encuestada

NO.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	T %
1	El producto que fabrica, compite en precio y calidad con los productos importados	1			1			1				1			1			1		1	1		1	1			1	1		1	13	43%	
2	El proceso de producción de su empresa para manufacturar compite en eficiencia y confiabilidad de entregas para lograr los objetivos propuestos al igual que los de su competencia	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1			1				1		16	53%	
3	El control y supervisión de calidad y el manejo de su materia prima al igual que la de sus proveedores es competitiva con respecto a otros países	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1			1	1			1	1	1	1		1	1			1	18	60%
4	Tiene facilidad de financiamiento por parte de una Institución crediticia, además le da servicio rápido y eficiente.	1			1			1		1	1	1	1		1	1					1			1								13	43%
5	La infraestructura de comunicación (transportes y carreteras) donde está ubicada su empresa es eficiente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	83%
6	Tiene usted acceso fácil y barato para transportar su producto por medio marítimo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	77%
7	Existen centros de enseñanza dirigidos al apoyo industrial y de comercio, escuelas de nivel técnico superior para formar mandos medios y superiores de calidad en el lugar donde está ubicada su empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	67%
8	Existen servicios médicos y asistencia apropiada para prevenir cualquier incidente donde se encuentra ubicada su empresa	1			1			1				1			1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	50%
9	Existe un buen servicio de comunicación de telégrafo y correo.							1							1	1	1	1			1	1	1	1				1				10	33%
10	Dispone de un buen servicio telefónico y fax con las líneas alternas	1	1		1			1	1		1	1		1			1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	18	60%
11	Cuenta con servicio de vigilancia, seguridad social y tranquilidad en el lugar donde se ubica su empresa			1	1			1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	19	63%
12	Puede usted contratar recursos humanos capacitados para cualquier área de su empresa	1			1			1				1			1			1			1							1				8	27%
13	La rotación de recursos humanos, es inferior al 5% anual.	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	77%	
14	Hay escuelas de enseñanza de idiomas en donde se localiza su empresa		1	1			1	1			1		1	1	1		1		1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	17	57%
15	Hay escuelas de enseñanza de computación en donde se ubica su empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	93%
16	Hay personal que puede hablar y escribir profesionalmente el inglés: secretarías, técnicos, vendedores,	1		1	1		1	1			1	1			1	1	1	1			1	1	1	1	1		1		1	1	1	20	67%
17	Hay recursos humanos capacitados en ventas que hablen y escriban con fluidez otros idiomas.	1	1	1		1	1	1				1	1				1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	63%
18	Hay materias primas con la calidad requerida para fabricar su producto en el lugar donde se ubica su empresa	1	1	1	1				1	1	1	1		1	1		1	1			1	1	1	1	1	1		1				19	63%
19	Lleva información estadística para conocer si lleva un buen récord de seguridad dentro de su empresa	1			1		1	1			1	1			1			1			1		1	1	1		1		1	1	1	16	53%
20	Existen datos estadísticos para conocer si existe un buen récord de tranquilidad sindical en la región donde se ubica su empresa				1	1		1	1		1	1	1		1		1	1	1		1		1	1	1		1		1	1	1	17	57%
		16	9	11	17	8	8	19	8	6	14	18	6	12	17	7	13	17	8	10	18	13	9	17	9	10	12	13	12	8	12	17.85	60%
		80%	45%	55%	85%	40%	40%	95%	40%	30%	70%	90%	30%	60%	85%	35%	65%	85%	40%	50%	90%	65%	45%	85%	45%	50%	60%	65%	60%	40%	60%	60%	60%

Posición en el Mercado Externo

Cuestionario 13

Forma para Organizar las Operaciones de Exportación

Empresas Encuestadas

NO.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	T %
1	Los objetivos anuales de productividad de su empresa, son transmitidos y conocidos claramente por los recursos humanos que integran la empresa en todos los niveles de: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.				1			1			1	1	1		1	1					1	1		1		1	1	1	1		1	17	57%
2	El conocimiento de cada área a nivel utilidades y desempeño periódico es transmitido y conocido claramente por: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1				1	1		1		1				1	1	19	63%
3	La forma en que se diseñó la estrategia para alcanzar los objetivos y la forma como se logrará realizar las actividades de cualquier área de su empresa es conocida por claramente por: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.			1	1	1	1	1	1		1				1	1	1	1				1	1				1	1		1	1	19	63%
4	En la definición de las metas y objetivos de los programas de su empresa participan: ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, personal administrativo.	1		1	1			1		1	1	1		1	1		1	1			1			1		1	1	1		1	1	17	57%
5	Existe una frase de filosofía empresarial en su empresa que es guía a seguir por los trabajadores.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	83%
6	Si existe la frase, al ser comprendida puede emplearse con un significado apropiado en el extranjero para que la entienda un consumidor	1	1	1	1	1			1		1			1	1		1	1	1			1	1		1		1	1	1	1	1	19	63%
7	La frase está ligada a conceptos de calidad, precio, eficiencia y eficacia respecto al producto.		1	1		1		1		1		1				1	1			1	1		1	1		1				1	1	15	50%
8	El personal de operación dentro del proceso de producción y obreros tienen la obligación de trabajar e intervenir indirectamente en cualquier situación de la empresa que implique: Prevención de problemas, registro e información de datos, análisis e información de resultados, solución de problemas y operación en equipo.	1	1	1	1			1			1		1	1	1	1	1	1			1	1		1		1	1	1	1	1	1	20	67%
9	Cuando el producto comenzó a introducirse al mercado global, la empresa cambió la organización de la operación de los procesos de producción.	1		1		1		1			1			1	1	1		1				1		1		1						12	40%
10	El personal que trabaja con usted, conoce el lugar a donde se está ofertando el producto o se pretende vender	1	1		1			1	1		1	1				1		1	1	1						1	1	1	1	1	1	16	53%
11	Su política es la de fomentar las relaciones de su empresa con el mercado externo	1								1	1	1	1	1	1	1	1				1	1				1			1	1	1	14	47%
12	Produce productos que ha imitado del mercado.				1			1				1			1		1				1	1		1		1	1	1	1	1	1	12	40%
13	Imita usted algún producto de otro productor u otro producto que se importa al país.	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1				1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	22	73%
14	Compara con frecuencia los precios de su producto con los de la competencia.	1				1	1						1	1			1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	15	50%
15	Compara con frecuencia la calidad de su producto con el de la competencia.		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	80%
16	La producción y la tecnología son determinantes para mantenerse en el mercado externo	1		1	1		1	1			1			1	1	1	1				1	1	1	1		1		1	1	1	1	18	60%
17	El diseño es el componente más importante para mantener su producto en el mercado externo.	1	1	1	1	1	1			1			1	1			1	1	1					1	1	1			1	1	1	17	57%
18	Conoce las debilidades de su competencia.	1		1	1				1	1	1	1			1		1				1	1		1	1		1					15	50%
19	Evalúa el comportamiento del consumidor de su producto en el mercado externo.	1	1		1		1	1			1			1		1		1			1	1					1		1	1	1	14	47%
20	Supervisa la información que le entrega el área de mercadotecnia para mejorar su producto en el mercado externo.	1			1	1		1	1	1		1		1		1	1	1	1		1			1		1	1		1	1	1	18	60%
		15	10	12	15	9	8	15	8	9	12	15	7	12	15	8	13	15	8	9	15	11	7	15	7	13	13	13	14	11	14	17.4	58%
		75%	50%	60%	75%	45%	40%	75%	40%	45%	60%	75%	35%	60%	75%	40%	65%	75%	40%	45%	75%	55%	35%	75%	35%	65%	65%	65%	70%	55%	70%	58%	58%

Posición en el Mercado Externo

Cuestionario 14

Grado de Desarrollo de los Recursos Humanos

Empresas Encuestadas

NO.	PREGUNTA	Empresas Encuestadas																														TOTAL	T%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	Su empresa tiene contemplados Programas de apoyos que fomentan y patrocinan el desarrollo intelectual de su personal.	1		1	1	1		1			1			1	1	1		1		1	1		1	1		1	1	1	1		1	19	
2	Su empresa fomenta el espíritu creativo, innovador y de cambio en la actitud del personal.	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1					1		17		
3	Su empresa fomenta en el personal la capacidad de improvisación ante retos de creación de nuevos productos, necesidades, emergencia en el mercado.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1	1			1			1	19		
4	Dentro de su empresa se fomenta el respeto a las jerarquías y éstas lo saben ganar.	1			1			1		1	1	1		1	1		1	1			1	1		1			1	1			15		
5	Tiene Programas internos para influir en la actitud de su personal para fomentar el orgullo en el desempeño por la superación constante de metas.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	25		
6	Fomenta programas dirigidos hacia el personal para motivarlos a trabajar dinámicamente formando equipos.	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	1	1		1	1	1		1	1		1	1		1	1	1	23		
7	Fomenta su empresa acciones para que el personal tenga orgullo de pertenecer a la empresa.	1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1	20			
8	Fomenta la formación de grupos de trabajo para crear otras áreas de trabajo	1			1			1			1	1	1	1		1	1			1	1		1	1		1	1	1	1	1	18		
9	Invierte en la capacitación para corregir fallas dentro de las áreas de la empresa	1		1	1			1			1			1	1	1				1	1		1	1		1	1				14		
10	Fomenta la creación de grupos de trabajo para resolver problemas	1			1			1	1		1	1		1	1	1		1	1	1		1	1		1			1	1	1	19		
11	Fomenta la creación de grupos de trabajo	1		1	1			1			1	1	1	1	1	1				1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	21		
12	Apoya los grupos de trabajadores que generan ideas	1			1			1			1			1	1					1			1					1	1		11		
13	Estimula a través de compensaciones la forma como resuelven los problemas los trabajadores.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	25		
14	Esta preparado para dejar en manos de sus trabajadores las decisiones de producción	1		1	1			1	1			1	1	1	1		1			1	1	1		1	1	1	1		1	1	20		
15	Sus trabajadores del área de mercadotecnia tienen poder para decidir que tipo de diseño deben hacer.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29		
16	Los trabajadores del área de producción pueden sustituir materia prima de los nuevos productos	1		1	1			1	1			1	1	1	1	1				1	1	1	1		1			1	1	1	22		
17	Son sus trabajadores del área administrativa los que convocan a las reuniones de la empresa	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	24		
18	Apoya usted las decisiones de sus trabajadores.	1		1	1			1	1	1	1	1		1	1					1	1		1	1		1		1	1	1	19		
19	Confía en que las acciones de sus trabajadores hacen crecer a la empresa	1	1	1	1			1	1			1	1	1		1				1	1	1	1	1		1		1	1	1	22		
20	La relación con su personal es buena	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1				1	1	1		1	1	1	1		1		21		
		20	8	15	20	9	8	20	8	8	16	20	8	17	20	8	14	20	8	9	20	14	7	20	9	13	14	14	14	8	14	20.15	
		100%	40%	75%	100%	45%	40%	100%	40%	40%	80%	100%	40%	85%	100%	40%	70%	100%	40%	45%	100%	70%	35%	100%	45%	65%	70%	70%	70%	40%	70%	67%	

Situación Real

Cuestionario15

Posición frente al mercado

UBICACIÓN DE LAS PYMES EN EL MERCADO FRENTE AL MERCADO GLOBAL

Empresas Encuestadas

NO.	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	T %
1	Tiene programa de trabajo permanente.	1		1		1		1			1		1	1	1		1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	18	60%	
2	Tiene programa de trabajo en el corto plazo y este está en el nivel de:	1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1					1	17	57%	
3	Tiene la inquietud de ingresar al mercado global para ofertar sus productos.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1		1		1	1			1			1	19	63%	
4	Está preparando la infraestructura de su empresa para iniciar acciones de integración en el mercado global.	1			1			1		1	1	1		1	1		1	1			1	1		1			1	1			15	50%	
5	Ha diseñado e implantado estrategias a corto plazo que le permiten tener acceso al mercado global	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	24	80%	
6	Tiene información sobre futuros clientes	1	1	1	1	1		1	1		1	1		1	1		1	1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	23	77%
7	Conoce los canales de distribución de sus proveedores	1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1					1	19	63%
8	Conoce los medios de transporte que le permiten distribuir el producto	1			1			1			1	1	1	1			1	1		1	1		1		1		1	1	1	1	1	18	60%
9	Tienen la capacidad de introducir tecnología	1		1	1			1			1			1	1	1	1				1	1		1		1	1					14	47%
10	Tiene relación con organismos que promueven a nivel internacional los productos.	1			1			1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	20	67%
11	Forma parte de alguna asociación empresarial para mantenerse informado de los cambios en el mercado.	1		1	1			1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	21	70%
12	Forma parte de alguna asociación independiente que le permita comprar materia prima de calidad.	1			1			1			1			1		1	1			1									1			9	30%
13	Pertenece alguna asociación para promover ventas en el exterior.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	83%
14	Tiene programas de promoción de ventas en el mercado interno.	1		1	1			1	1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	67%
15	Su política es de pago al contado para sus compradores.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	97%
16	La política de venta de sus proveedores es de pago al contado.	1		1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1		1			1	22	73%
17	Los diseños que realiza son para clientes cautivos	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	24	80%
18	Los diseños que elabora son para clientes nuevos	1		1	1			1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1		1	1		1				1	19	63%
19	Si requiere reducir los tiempos de la distribución lo puede hacer	1	1	1	1			1	1		1	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	22	73%
20	Conoce los mecanismos para fijar precio de exportación	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1					21	70%
		20	8	15	19	9	8	20	8	8	16	20	8	17	20	8	14	20	8	9	20	14	7	19	9	13	14	11	14	9	14	19,95	67%
		100%	40%	75%	95%	45%	40%	100%	40%	40%	80%	100%	40%	85%	100%	40%	70%	100%	40%	45%	100%	70%	35%	95%	45%	65%	70%	55%	70%	45%	70%	67%	67%

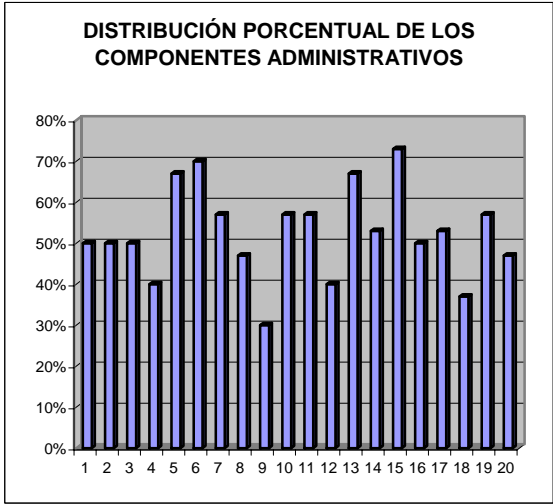
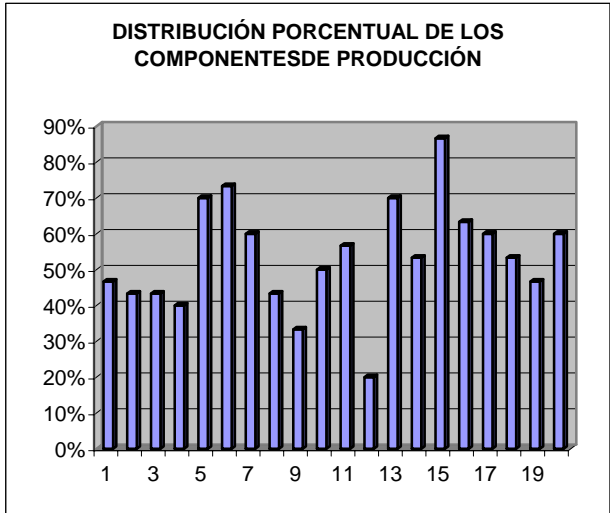
Situación Real

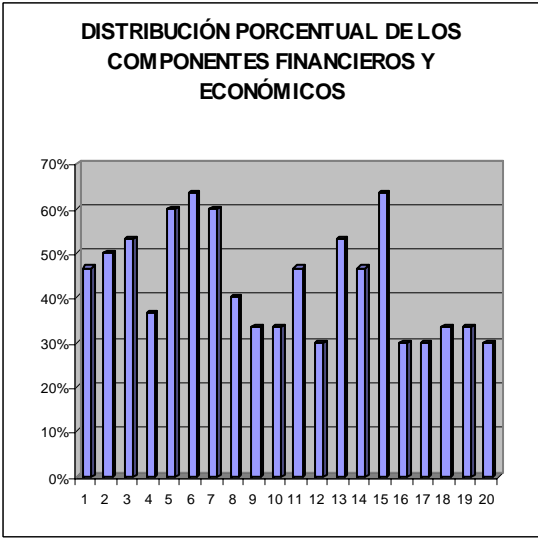
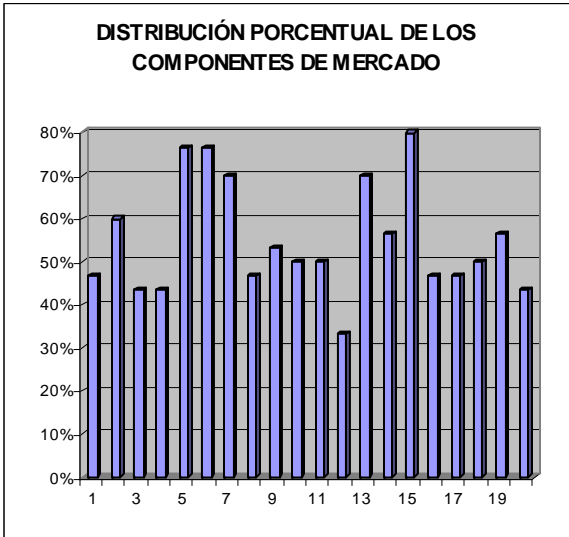
Cuestionario 16

Fortaleza frente al mercado

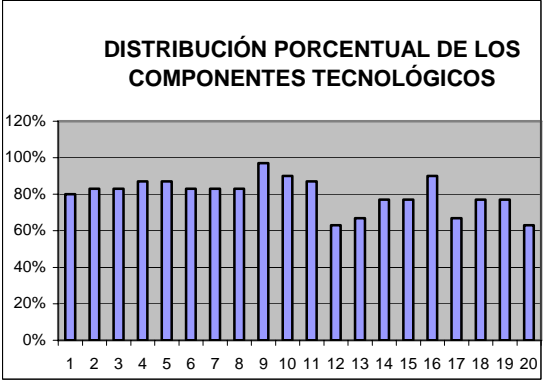
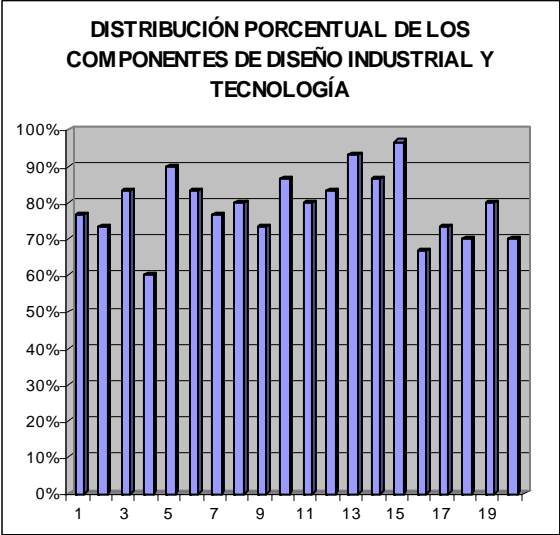
Empresas Encuestadas

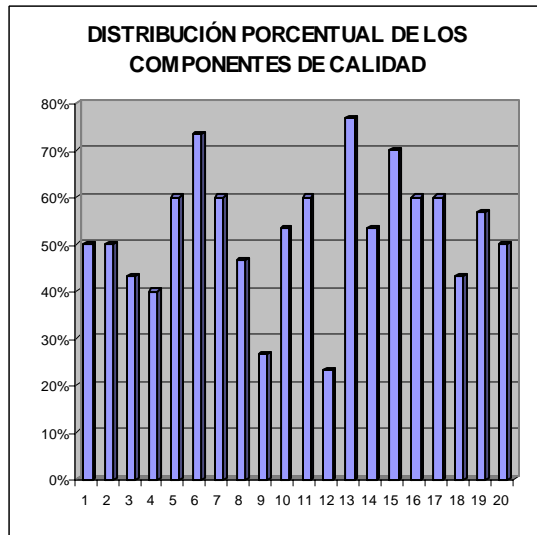
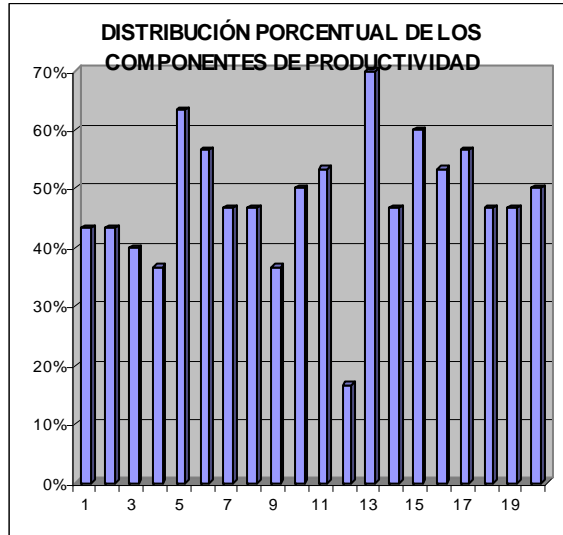
NO.	PREGUNTA	Empresas Encuestadas																														TOTAL	T %	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	Está usted ofertando sus productos al mercado global.			1		1		1				1		1	1	1		1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	17	57%
2	Piensa iniciar pronto un programa para ofertar sus productos al mercado global.				1			1		1	1	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1					1		16	53%	
3	Su empresa tiene éxito, porque sus productos son aceptados en el mercado interno.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1		1	1		1	1		1				1	18	60%	
4	Su empresa fue creada desde el principio con una visión para ingresar al mercado global				1			1		1	1	1		1	1			1	1		1	1		1	1		1	1				14	47%	
5	Tiene recursos humanos preparados y con experiencia para realizar transacciones comerciales de su empresa con el mercado global.	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	80%	
6	Tiene recursos humanos preparados para que le apoyen en hacer los contratos de distribución para sus productos en el mercado global	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	22	73%	
7	Tiene información que le indique que está prohibida la importación de los productos que usted fabrica y que piensa llevar al mercado global	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1			1	1		1	1		1	1		1	1		1	19	63%	
8	Tiene información para determinar SI su producto tiene mejor precio que el de otros productos en el mercado global se importan actualmente				1			1			1	1	1	1				1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	17	57%	
9	Tiene información para determinar SI su producto tiene			1	1			1			1			1	1	1	1				1	1		1	1		1	1				13	43%	
10	Tiene información para saber SI el consumidor en el mercado global prefiere su producto sobre el producto que ofrece la competencia.				1			1	1		1	1		1	1			1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	18	60%	
11	Utiliza la información para producir mayor volúmenes.			1	1			1			1	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1		1	1	1	1	1	20	67%	
12	Su oferta depende del ingreso de los consumidores.				1			1			1			1			1	1			1			1				1	1			10	33%	
13	Tiene información sobre los determinantes de la demanda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	24	80%	
14	Lleva un registro de los cambios que ocurren en el mercado.			1	1			1	1		1	1	1	1	1			1			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	19	63%	
15	El mercado indica la cantidad de nuevos diseños a producir	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	93%	
16	La incorporación de nueva tecnología es para abastecer la demanda de mercado.			1	1			1	1		1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1		1	1		1	1	1	21	70%	
17	Los nuevos contratos de personal están dirigidos a trabajar en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	23	77%	
18	Su posición en el mercado depende de un tipo de materia prima			1	1			1	1	1	1	1		1	1			1	1		1	1		1	1		1	1		1	1	18	60%	
19	Está preparada para producir grandes volúmenes de producción	1	1	1			1	1			1	1		1	1	1			1		1	1	1	1		1		1	1	1	1	21	70%	
20	Está preparada para no producir sin cerrar durante un mes			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	20	67%	
		0	8	15	19	9	8	20	8	8	16	20	8	17	20	8	14	20	8	9	20	14	7	20	9	13	14	14	14	8	14	19.1	64%	
		0%	40%	75%	95%	45%	40%	100%	40%	40%	80%	100%	40%	85%	100%	40%	70%	100%	40%	45%	100%	70%	35%	100%	45%	65%	70%	70%	70%	40%	70%	64%	64%	

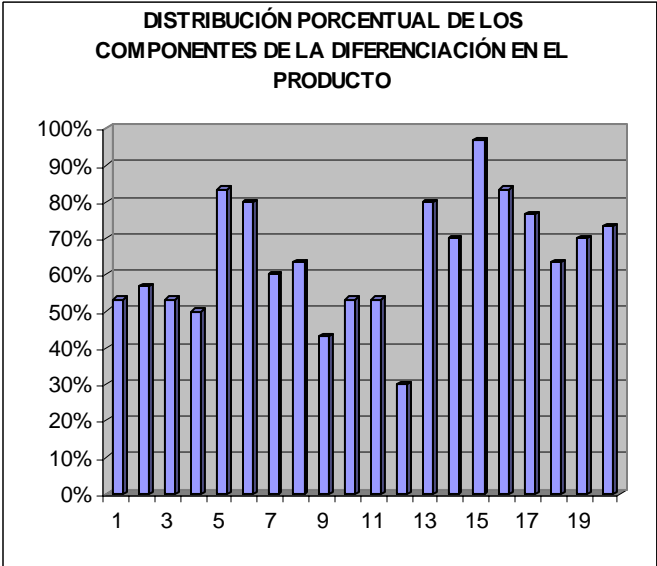
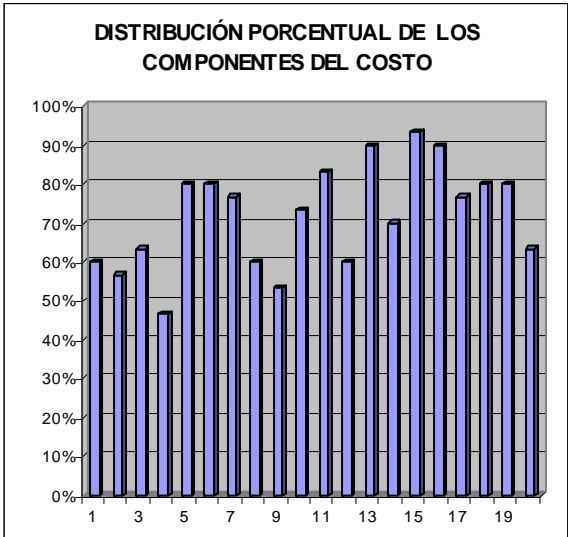


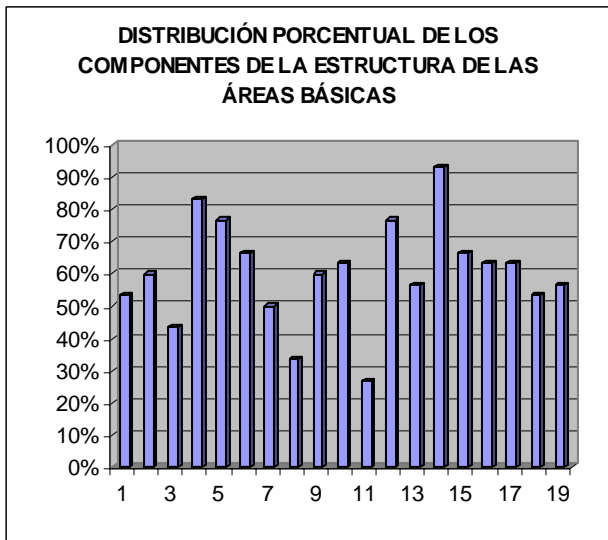
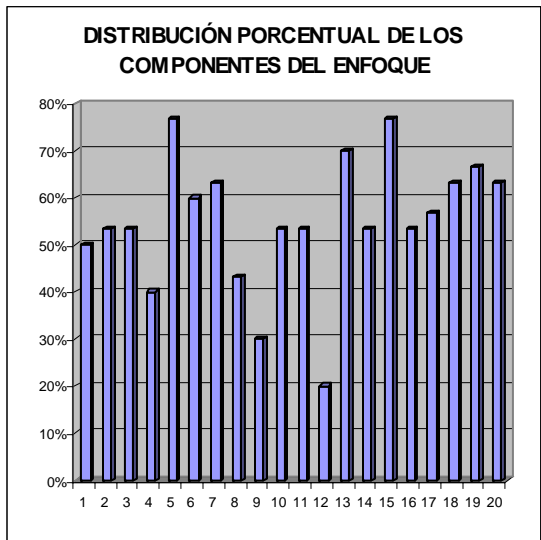


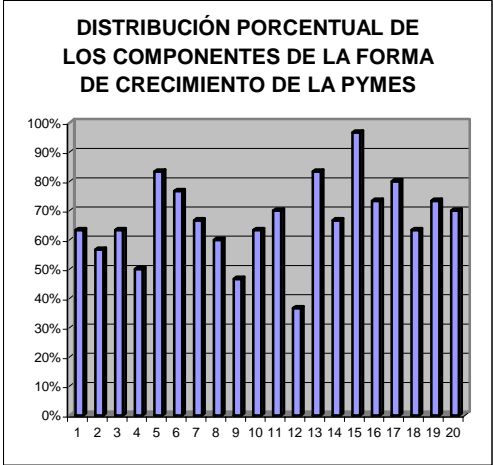
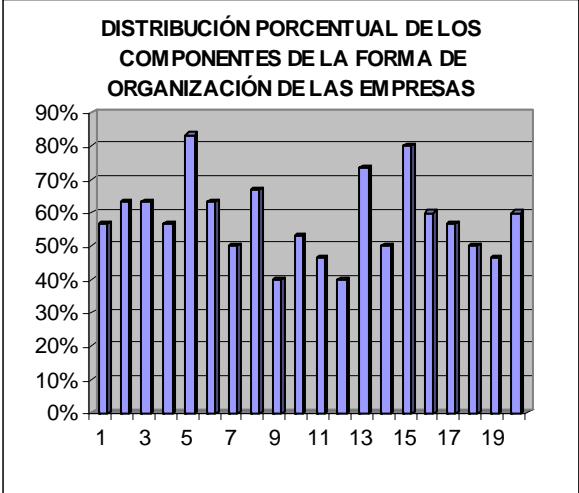












## Referencias bibliográficas

1. Albuquerque, Juan y del Castillo, Jaime, *Estudio de casos de desarrollo local en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. 2002.
2. Marshall, Alfred, *Obras escogidas*, Fondo de Cultura Económica, México 1949.
3. Marshall, Alfred, *Principios de economía*, Aguilar, Madrid 1963.
4. Porter, Michael E. *Ventaja competitivas*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México, 1990, p. 237.
5. Porter, Michael E, *Estrategia competitiva*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México, 1987, pags, 10-11.
6. Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York, 1990.
7. Rueda, Peiro Isabel, *Evaluación de la industria siderúrgica en el mercado en los años noventa, en la privatización a la crisis: el caso de Altos Hornos de México*, Miguel Ángel Porrúa, México 2001.

## Revistas

1. Buitelar, M. y Padilla, R. Pérez, “Maquila Economic Reformand Corporate Strategies”, en *Wold Development*, núm, 9, vol. 28, noviembre 2004, págs, 1640-167.
2. Carrillo, Jorge y Gomis, Redi, “Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad” en, *Comercio Exterior*, Vol. 53, Número 4, México abril 2003, págs, 319-327.
3. Carrillo, Jorge, “Desarrollo de las maquiladoras en México”, *Comercio exterior*, número 4, volumen 53, México, abril 2002. p3.
4. Esser, Klaus, et, al, “Desarrollo Económico”, *Revista de la CEPAL*, No. 59, Santiago 1996, Págs. 39 -52.

5. Fernandez, Nelly, *For We Are Souled, I and My People: Woman and Industry en México's Frontier*, Albany, NY, State University of New York Press, 1984.
6. Frederick, H. Abernathy, Frederick H, Volpe, Anthony, Weil, David "The Apágs,arel and Textile Industries after 2005: Prospects and choices, Harvard Center for Textiles and research", *Alfred P. Sloan Foundation*, versions December 23, 2004.
7. Gereffi, Gary "International trade and industrial upgrading in the commodity chain", *International Economics*, vol. 48, N° 1, junio, 1999, págs, 47-53.
8. Gereffi, Gary y Bair, Jennifer, "Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón, México", *Comercio exterior*, Núm. 4, Vol.53, abril 2003, págs., 338-340.
9. Gereffi, Gary y Hempel, Lynn, "Latin America in the global economy: running faster to stay in place", *NACLA Report on the Americas*, vol. 29, N° 4, enero-febrero, 1996.
10. Gereffi, Gary, "Cadenas productivas como marco analítico para la globalización", en *Problemas de Desarrollo*, IIEc-UNAM, México, vol. 125, N° 125, abril-junio, 2001.
11. Gudynas, R. Eduarado "Tendencias y desarrollo en América Latina" en *Revista tendencias y desarrollo*, Santa Fé, Argentina, número 181, junio 2004, págs., 3-5
12. Jones, Jackie, "sourcing strategies for competing in the U.S. market", *Industry, Trade, and Technology*, Review, diciembre, 1998, págs, 15-17.
13. Klausser, Esser "Una visión en la industrialización de Latinoamérica: Nuevos determinantes para la industrialización", en *Revista del Instituto Alemán de Desarrollo*, Num. 14, Berlín, 1992. págs, 15-26.
14. Mortimore, Michael, "Competitividad ilusoria: el modelo de ensamblaje de prendas de vestir en la cuenca del Caribe", *Comercio Exterior*, abril 2003, Pág. 306-307.

15. Paz, Antolín María José, “Maquila y paquete completo en Guatemala”, *Integración & Comercio*, Págs. 191-203.
16. Pizarro, Rodrigo “Tratado de libre comercio entre Chile y Estados Unidos: un análisis del capítulo de inversiones” en, *Revista análisis de políticas pública*, Número 21, serie Análisis de Políticas Públicas, Chile, octubre 2003, Págs. 1-6.
17. Sánchez, Marcial Esmeralda, “Algunos Aspectos Fundamentales de las Economías de América Latina y el Caribe, en su inserción al proceso de globalización”, en Zea Magallón, Leopoldo Mario (coord.), *Desarrollo económico de América Latina y el Caribe*, Instituto Panamericano de Geografía e Historia, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
18. Scheffer, Michael, “The Changing Map of European Textiles”, *Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms, Bruselas*, en L’Observatoire Européen du Textile et de L’Habillement, diciembre 1994, p 54.

### **Publicación gubernamental**

1. Barberena, Vega Miguel Angel, Quinto Anexo estadístico, Rincón de Romos Aguascalientes, oct. 22 de 1988, p. 107.
2. Barberena, Vega Miguel Angel, Quinto Informe de Gobierno. Consolidamos y Avanzamos, Rincón de Romos Aguascalientes, oct. 22 1988 págs. 25-62.
3. Barberena, Vega Miguel Angel, Sexto Anexo estadístico, Aguascalientes, Ags, 15 de noviembre de 1992, págs 50-51
4. Barberena, Vega Miguel Angel, Sexto Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, 15 de noviembre de 1992, págs. 21-25.
5. Barberena, Vega Miguel Angel, Tercer Anexo estadístico, Jesús María, Aguascalientes, 15 de noviembre de 1989, págs 25-151.
6. Barberena, Vega Miguel Angel, Tercer Informe de Gobierno, Jesús María, Aguascalientes, 15 de noviembre de 1989, págs. 25-151.



7. Centro de Estudios Económicos para América Latina, El Sector manufacturero en el istmo centroamericano, México, 5 de diciembre de 2001.
8. Consejo Estatal de Población del Estado de Aguascalientes (CONEPO), Estudio Sociodemográfico de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags, 1990.
9. Delegación Estatal de la Secretaría de Programación y Presupuesto, Informe anual, Aguascalientes, Ags, septiembre de 1979.
10. Dirección del Registro Público de la Propiedad, Información básica, Aguascalientes, Ags.
11. Dirección General de Empleo, Información básica, con base en la información de la Dirección General de Inversiones Extranjeras, SECOFI e IMSS., Aguascalientes, Ags.
12. Gobierno del Estado de Aguascalientes, Compendio de información de presa, diciembre de 1985.
13. Gobierno del Estado de Aguascalientes, Desarrollo Económico, Empresarios Progresistas, Aguascalientes, Ags., 1976-1977 Pág. Sin Número.
14. Gobierno del Estado de Aguascalientes, Desarrollo Económico, Política económica, Aguascalientes, 1980.
15. Gobierno del Estado, Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes, Acuerdo número 2, 15 de marzo de 1987.
16. González, González Felipe, Cuarto Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, de noviembre de 2002, págs 61-75
17. González, González Felipe, Primer Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1999, págs 30-75.
18. Granados, Roldán Otto, Anexo estadístico, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1995. P. 82
19. Granados, Roldán Otto, Primer Informe de Gobierno. Avanzamos en el progreso y bienestar compartido, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1993, págs. 4-63.
20. Granados, Roldán Otto, Segundo Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1994, págs, 26-73.

21. Granados, Roldán Otto, Sexto Informe de Gobierno Juntos construimos el Aguascalientes del Siglo XXI, Aguascalientes, Ags, 15 de noviembre de 1998 págs 9-61.
22. Granados, Roldán Otto, Anexo estadístico, Aguascalientes, Ags, 22 de noviembre de 1997, p 109.
23. Instituto de Administración de Aguascalientes, Boletín Informativo Planeación estratégica, Gobierno del Estado, Aguascalientes, 1996, p.11.
24. Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS, Personal ocupado permanente en la industria del vestido. Aguascalientes 2000.
25. Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, octubre 1994.
26. Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, septiembre de 1995.
27. Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, marzo 1996 (3er trimestre).
28. Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS), Datos estadísticos, Aguascalientes, Ags, octubre 1999.
29. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Resultados de los censos económicos 1986 1989, Aguascalientes, Ags, 1990.
30. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, Datos preliminares del censo económico, Aguascalientes, Ags, 1988.
31. Instituto Nacional de Geografía e Informática, Encuesta sobre Modernización Productiva y Mercado Laboral en la Industria Textil y del Vestido en Aguascalientes, INEGI, SHIGO, UNITEC, Aguascalientes, Ags, 1994.
32. Instituto Nacional de Geografía e Informática, Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI Aguascalientes, Ags, 1994.
33. Instituto Nacional de Geografía y Estadística, (INEGI) Datos preliminares del Censo Económico, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, Aguascalientes, Ags, año 1998.

34. Landeros, Gallegos Rodolfo, Cuarto Informe de Gobierno, Evaluación de un Esfuerzo, Planeación de la industrialización, Aguascalientes, Ags 1981, págs. 37.
35. Landeros, Gallegos Rodolfo, Primer Informe de Gobierno, Aguascalientes, Ags., diciembre 1980.
36. Landeros, Gallegos Rodolfo, Segundo Informe de Gobierno, Evaluación de un Esfuerzo, Primeros pasos hacia el Comercio Exterior, Aguascalientes, 1981, Pág. 48.
37. Rodolfo Landeros Gallegos, Quinto Informe de Gobierno. Aguascalientes entra a los mercados de exportación, Aguascalientes, Ags. 1984.
38. Rodolfo Landeros Gallegos, Sexto Informe de Gobierno. Aguascalientes, Ags. 1986.
39. Secretaría de Desarrollo Económico, SEDEC, Catálogo de la oferta exportable del sector de la confección, Aguascalientes 2001.
40. Secretaria de Planeación y Desarrollo Estatal, Informe elaborado con datos del X y XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Aguascalientes, 1990.
41. Secretaría de Planeación del Estado, Informe semestral, Aguascalientes, Ags., 1989.
42. Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, Creación de dos municipios en el Estado. Aguascalientes, Ags, 1988-1989
43. Secretaría de Planeación y Desarrollo Estatal, Programa de Desarrollo y Fomento Industrial, Aguascalientes, noviembre 1986.
44. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Inversión Extranjera y Empleo en México, Aguascalientes, marzo 1994.
45. Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Programa de Vinculación Empresarial, Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags, 1990.
46. Urzúa, Jesús Rector de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes, Informe de Actividades, Aguascalientes, Ags, 1996.

## **Entrevistas**

1. Gómez Aguilar Francisco. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, julio 2001.
2. Gómez Marmolejo Fernando. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, diciembre 1999.
3. Gómez Marmolejo José. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, agosto 2001.
4. Gómez Marmolejo José. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, febrero 2001.
5. Gómez, Marmolejo José. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, marzo 2003.
6. Gómez, Marmolejo José. Entrevista personal, Venaderos municipio de Jesús María, 17 de diciembre de 1999.
7. Hernández, Duque Salvador. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, mayo 2001.
8. Murguía, Martha. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, diciembre 1999.
9. Martínez, González Juana. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, febrero 2001.
10. Rodríguez, Anastasia. Entrevista personal, Venaderos, municipio de Aguascalientes, agosto 1999.
11. Sánchez, de Lira Francisco. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, julio 2001.
12. Sánchez, Ortiz Pedro. Entrevista personal, Aguascalientes, 21 de enero 2001.
13. Torres, Ramírez José de Jesús. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, enero 2002.
14. Zapata, Polito Humberto. Entrevista personal, Aguascalientes, Ags, enero 2002.

### **Periódicos**

1. Barba, Mora Mario, “Semblanzas”, El Sol de Aguascalientes, Aguascalientes, 5 de diciembre 2000.
2. Nacional Financiera, “Información básica”, Diario Oficial de la Federación (DOF), México, 30 de diciembre del 2002.
3. Rodríguez, Salvador, “Reportaje” El Heraldo de Aguascalientes, México 19 de mayo 2002.

### **Texto electrónico**

1. Frentes, Gladis Nylda. Modelos de Industrialización aplicados en América Latina y el sudeste asiático a la luz del enfoque de Piore y Sabel. 20 de enero 2003. En línea . Documentos y folletos económicos. 20 de diciembre 2004.
2. Gereffly, Gary. Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia 17 de mayo de 2003. En línea. Documentos económicos. 28 de diciembre 2004.
3. Boletín Informativo de la OEA, La integración económica del hemisferio, Núm. 6, octubre de 1997. En línea. Documentos económicos.

### **Página Internet**

1. <http://www.conocimientosweb.net/mestizos//article24.html> (vi.11.04)
2. [http://www.ozono.imn.ac.cr/protoc\\_montreal.htm](http://www.ozono.imn.ac.cr/protoc_montreal.htm).