



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN ECONOMÍA
FACULTAD DE ECONOMÍA
ECONOMÍA DE LA TECNOLOGÍA**

**Gobernanza e innovación en cadenas de valor de empresas hilo- textil-
confección en México**

Tesis

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN ECONOMÍA**

Presenta

Araceli María de Jesús Jurado Arellano

TUTOR PRINCIPAL:

Director: Dr. Leonel Corona Treviño
Facultad de Economía, UNAM

COMITÉ:

Dra. Lourdes Álvarez Medina
Centro de Investigación Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Dr. Enrique Dussel Peters
Facultad de Economía, UNAM

Dr. Javier Jasso Villazul
Centro de Investigación Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Dra. Seyka Sandoval Cabrera
Facultad de Economía, UNAM

Ciudad de México, 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco

A la Universidad Nacional Autónoma de México “máxima casa de estudios del país”, por haberme brindado la gran oportunidad de realizar mis estudios de Doctorado en Economía, a su gratuidad, inclusión y laicidad.

A mi director de Tesis el Dr. Leonel Corona Treviño, y a mi comité tutor conformado por la Dra. María de Lourdes Álvarez Medina y el Dr. Sergio Javier Jasso Villasul, por su valioso apoyo, orientación y sugerencia, que durante mi formación y en el desarrollo de la tesis sin lugar a dudas contribuyeron a mejorar este trabajo.

A los miembros de mi jurado. Dra. SeyKa Verónica Sandoval Cabrera por su atinada orientación, y al Dr. Enrique Dussel Peters, por sus importantes aportaciones en el estudio de la cadena hilo-textil-confección.

A mis padres Margarita Arellano Cortés y Mario Arnulfo Jurado Corona, quienes me apoyaron en todo momento, me inculcaron el amor al estudio, me dieron los valores que poseo y un amor incondicional que permanecerá hoy y siempre, nunca habrá palabras o acciones suficientes con que darles las gracias.

A mis hermanos José Antonio, Josefina, Miguel Ángel y Marina Margarita, por su calidad humana que dignifica nuestra especie, por su apoyo, solidaridad incondicional, amor, orientación y cuidados, con todo cariño gracias.

A mis sobrinos porque están destinados a crear un mundo mejor, y en especial a Ricardo cuyas bendiciones sigo recibiendo.

A mis amigos de siempre: Mtra. Alicia Pérez Salazar, Luis Eduardo Valenzuela González, Carmen Acosta Campos, Tomás Mondragón Uribe, Oscar García Wigueras y Cristina Sánchez, por tantos años de cariño y amistad.

A todos los profesores que forman parte del Seminario en Economía y Administración de la Ciencia y Tecnología (SEACyT, por sus valiosos conocimientos.

A mis compañeros del SEACyT y del Seminario de Investigación de la Ciencia y la Tecnología por sus reflexiones y por haber hecho muy grata mi estancia en el Doctorado en Economía.

Principalmente a Dios por todas sus bendiciones.

INDICE

Página

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	6
CADENA DE VALOR, GOBERNANZA, INNOVACIÓN Y ENDOGENEIDAD TERRITORIAL	
Introducción	6
1.1. Cadena productiva	7
1.2. Cadena de valor	7
1.2.1 Estrategia competitiva	10
1.3 Cadena global	11
1.4 Métodos de análisis de cadenas de valor	17
1.4.1 Estudio de agrocadenas en Centro América	17
1.4.2 Como instrumento de gestión organizacional	21
1.4.3 Enfoque de bench marking internacional	25
1.4.4 Cadena global de hortalizas	26
1.5 Gobernanza	28
1.5.1 Ascenso en las cadenas de valor	33
1.6 Innovación	35
1.6.1 Tipos y procesos de innovación	35
1.6.2 Fuentes de la innovación	40
1.7 Endogeneidad territorial	41
Conclusiones del capítulo	43
CAPÍTULO II.	
LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO	46
Introducción	46
2.1. Cadena fibras-textil-manufactura	47
2.2. Evolución histórica de la industria textil y del vestido en México	48
2.3. Importancia económica de la industria textil y del vestido en México	55
2.4. Cadena hilo-textil – confección	58
2.5. Estudios comparativos	60
2.5.1 Enfoque de análisis de empresas	60
2.5.2 Enfoque de política pública	61
Conclusiones del capítulo	62
CAPÍTULO III	
CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	66
Introducción	66
3.1 Diseño de prendas de vestir	67
3.2 Fiore	69
3.3 Proveedora de prendas de vestir	71

3.4 Creaciones Isabel	74
3.5 Sweet Baby	77
3.6 Monet	78
3.7 Textiles Castell	80
3.8 Santiago Textil	82
3.9 Hilos Berri	85
3.10 Hilos para confección y textil	87
3.11 Fibras	89
3.12 DyStar	91
Conclusiones del capítulo	93

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS DE: GOBERNANZA, INNOVACIÓN Y CADENA DE VALOR.

	95
Introducción	95
4.1 Gobernanza y lugar que ocupa la empresa en dicha relación	97
4.1.1 Variables que determinan el tipo de gobernanza	99
4.1.2 Gobernanza Relacional	99
4.1.3 Gobernanza de Mercado al exterior y Jerárquico al interior	100
4.1.4 Gobernanza Modular	102
4.1.5 Gobernanza de Emparedado	103
4.1.6 Comprobación de la hipótesis de gobernanza	106
4.2 Innovación, cadenas globales y endogeneidad territorial	107
4.2.1 Innovación y procesos de innovación	107
4.2.2 Enlace a cadenas globales y endogeneidad territorial	114
4.2.3 Comprobación de la hipótesis 2	118
4.3 Cadena de valor de las empresas	119
4.3.1 Cadenas de valor e intensidad de la relación entre empresas de la cadena	120
4.3.2 Factores de la producción	123
4.3.3 Estrategias de mercado	128
4.3.4 Factores externos generadores de valor	130
4.3.5 Gobernanza y apropiación del valor	132
4.3.6 Comprobación de la hipótesis de cadena de valor de la empresa	135
Conclusiones del capítulo	135

CONCLUSIONES GENERALES 138

RECOMENDACIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 148

BIBLIOGRAFÍA 151

INDICE DE TABLAS

1.1 Características principales de las cadenas productivas destinadas al productor y al comprador	14
1.2 Ciclo de vida de un proceso de valor agregado y no agregado de William E. Trischler	23
1.3 Factores determinantes de la gobernanza de la cadena de valor global	31
2.1 Empleo y establecimientos en el sector textil-confección 1986-2014	56
2.2 Clasificación por tamaño de empresa	57
2.3 Industria del vestido, número de empresas y empleo por tamaño de la empresa	57
3.1 Clasificación y características de las empresas sujetas a estudio	67
4.1 Posición y escalamiento de las empresas objeto de estudio	115

FIGURAS

1.1 Cinco tipos de gobernanza de cadenas de valor globales	33
1.2 Modelo lineal del procesos de innovación	38
1.3 Modelo interactivo del proceso de innovación	39
1.3 Modelo de innovación de enlaces en cadena	40
2.1 Línea del tiempo de la Industria textil y del vestido	55
Cadena de valor de la empresa:	
3.1 Diseño de prendas de vestir	69
3.2 Fiore	71
3.3 Proveedora de prendas de vestir	74
3.4 Creaciones Isabel	76
3.5 Sweet Baby	78
3.6 Monet	80
3.7 Textiles Castell	82
3.8 Santiago Textil	85
3.9 Hilos Berri	87
3.10 Hilos para confección y textil (Filial en México)	89
3.11 Fibras (Filial en México)	91
3.12 DyStar (Filial en México)	93
4.1 Tipo de gobernanza Relacional	100
4.2 Tipo de gobernanza Mercado al exterior y Jerárquica al interior del grupo	102
4.3 Tipo de gobernanza Modular	103
4.4 Tipo de gobernanza de Emparedado	105
4.5 Relación de innovación de intercambio con la casa matriz	111
4.6 Relación de innovación Gobierno- Empresa	111
4.7 Relación de innovación cliente- empresa- proveedor	112
4.8 Externalización de la innovación de la empresa a proveedores y/o clientes	112

GRÁFICAS

4.1 Tipos de innovación por empresa	108
4.2 Prevalencia por tipo de innovación	109
4.3 Materias primas importadas, nacionales e intrafirma por empresa	125
4.4 Costos de producción por empresa	127

ESQUEMAS

4.1 Cadenas de valor e intensidad de la relación entre empresas de la la cadena.	122
---	-----

ABREVIATURAS

CANIV	Cámara Nacional de la Industria del Vestido
HTC	Hilo – textil- confección
SIEM	Sistema de Información Empresarial
TLC	Tratado de Libre Comercio
CV	Cadena de valor
CGM	Cadena global de mercancía
CGV	Cadena global de valor
CG	Cadena global
MQ	Maquinaria
MP	Materias primas
MK	Mercado
I+D	Investigación y desarrollo
HPC	Hilos para confección (Nombre de la empresas)
TG	Tipo de gobernanza

INTRODUCCIÓN

La industria textil y del vestido en México, tiene especial relevancia tanto por su trayectoria histórica, como por cubrir una necesidad básica para el mercado doméstico y de exportación. Estas actividades se han visto afectadas negativamente, presentando en los últimos años una tasa de mortalidad del 38.7% en la industria textil en el periodo que abarca los años de 1991 a 2012, y del 40.2% en la industria del vestido en el periodo 2000-2014, con la respectiva pérdida del empleo. (Cámara Nacional de la Industria del Vestido -CANIV, 2015).

La cadena hilo-textil-confección (HTC) en México se encuentra en crisis, habiéndose documentado ampliamente por Dussel (2007-2014), quien señala en su análisis sobre las repercusiones del Tratado del Libre Comercio con América del Norte (TLC) para México, que se presentó una etapa inicial de crecimiento para el sector y su posterior declive, con el desplazamiento de México en las exportaciones a Estados Unidos desde 2002, por no haberse contemplado una etapa previa de fortalecimiento interno para la competitividad internacional. La pérdida en la posición de México en el mercado norteamericano, la atribuye el mismo Dr. Dussel (2007:534) “A la capacidad de China para generar economías de escala, insumos a costos muy bajos para la cadena, crecientes avances tecnológicos, financiamiento masivo y capacidad de respuesta rápida para enfrentar la demanda”. Estas características también se aprecian en países como Taiwán y Corea, quienes compiten con China en el mercado global, habiendo extendido su comercio a México, ingresando al país productos tales como: hilos, telas y prendas de vestir; desplazando a los productores nacionales; siendo las empresas de menor tamaño las más afectadas, ya que por sí solas son incapaces de producir sus insumos, transformarlos, distribuirlos y venderlos, generando el valor suficiente que les reditúe utilidades, lo que explica parcialmente su mortalidad.

La situación actual y la tendencia de la cadena HTC nos planteó la necesidad de conocer la situación que guardan las empresas que la conforman, para lo cual se emplea el enfoque de cadena de valor (CV) de Porter (1992), quien la concibe como el conjunto de actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir y llevar al mercado, sus productos. En esta investigación se incorporan además de las variables propuestas por Porter (1992), la innovación y la gobernanza; con el propósito Identificar, analizar y explicar los factores generadores de valor de la empresa, así como la contribución y absorción del valor en su relación con clientes, proveedores, o casa matriz.

El problema teórico se plantea al incorporar a la teoría de CV de Porter las variables de innovación y gobernanza. En el tema de gobernanza se aplican tanto esta metodología como la tipología de las cadenas globales de mercancías (CGM) de Gereffi, a empresas locales pequeñas-medianas y grandes de la cadena HTC en México; para identificar el impacto de la gobernanza en la CV.

La incorporación de la innovación en el análisis de CV de la empresa, plantea dos corrientes teóricas: la primera de Schumpeter que pone en el centro la innovación como detonadora de la empresa, por lo que su origen está dentro de ella; y la segunda, de Gereffi para quien la vinculación de la empresa a la cadena global de mercancías, es lo que le permite allegarse de innovaciones y de incorporarse a un mercado global para ser más competitiva. Estos enfoques abren la siguiente interrogante: ¿Es la empresa quién genera la innovación, o es su articulación a cadenas globales?, lo cual es factible responder en esta investigación debido a que este estudio contempla empresas vinculadas a cadenas globales como clientes o proveedores.

El estudio de la innovación se enriquece con el enfoque de endogeneidad territorial, con el propósito de identificar los procesos de innovación y su impacto en un territorio específico (Distrito Federal y Tulancingo, Hidalgo, donde se ubican las empresas estudiadas), en la búsqueda de particularidades en la integración de los productos y procesos que realizan, por su tipo y tamaño de empresa, las repercusiones en las otras empresas con las que se relacionan y en su región específica de influencia.

Bajo estas consideraciones, a continuación se presentan los objetivos, preguntas e hipótesis de investigación:

Objetivos

- Identificar y explicar las relaciones de poder entre la empresa con sus clientes y proveedores
- Identificar las innovaciones de la empresa, su origen y su aportación territorial.
- Identificar, analizar y explicar los factores generadores de valor de la empresa, así como la contribución y absorción del valor en la relación de la empresa con clientes, proveedores, o casa matriz.

Preguntas de investigación

La presente investigación partió de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se dan las relaciones de poder en términos de gobernanza entre la empresa sus proveedores y clientes?
- ¿La articulación de las empresas objeto de estudio a cadenas globales les ha permitido obtener: innovaciones, aprendizaje y acceso a mercados internacionales, las cuales han permeado en el territorio donde se ubican?
- ¿Qué factores contribuyen a la generación de valor de la empresa y quién lo absorbe?

Hipótesis

Dichas preguntas nos llevaron a plantear las siguientes hipótesis:

H1. Las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, o casa matriz cuando se trata de filiales de cadenas globales, pertenecientes a la industria hilo-textil-confección en México, presentan asimetrías en: tamaño, capacidad de producción y dominio; además de diferentes grados de dependencia en las operaciones comerciales, con distintas formas de control, coordinación y negociación, que en conjunto definen el tipo de gobernanza de la empresa.

H2. La apertura y la desregulación comercial de México, tuvo entre otros propósitos atraer cadenas globales; que al articularse con empresas locales les aportaran: tecnología de punta, innovación, aprendizaje y acceso a mercados internacionales, las cuales se difundirían en el territorio. Al abrirse la cadena hilo-textil-confección, ingresaron al país cadenas globales de tintes, fibras, e hilos, fundamentales para la industria de la confección; éstas lejos de convertirse en detonadoras del desarrollo, aprovecharon sus ventajas competitivas, para dominar el mercado doméstico y ampliar su cuota en el mercado norteamericano; desplazando a las empresas locales, sin generar endogeneidades territoriales.

H3. Las empresas enlazadas a la cadena hilo-textil-confección en México, son generadoras de valor por la conjugación de: materias primas, mano de obra, procesos de producción, innovaciones, logística de aprovisionamiento y distribución; así como por sus estrategias de mercado y externalidades. El valor que cada empresa genera, puede ser absorbido por ella, o

por las empresas con quien se articula, como consecuencia del tipo de gobernanza que presenta.

Para comprobar las hipótesis anteriormente planteadas, se realizó un estudio de casos múltiples, con un análisis de corte transversal y descriptivo (en un solo momento temporal). La unidad de análisis de la investigación son doce empresas de la cadena HTC, las cuales en un primer momento fueron seleccionadas por su importancia económica en el país y accesibilidad para proporcionar la información necesaria para el estudio, lo cual nos permitió tener acceso a la filial en México de la empresa líder en fabricación de hilos para la confección y textil (filial de la cadena global líder), y a la empresa nacional líder en la producción textiles de lana Santiago Textil; la búsqueda de vínculos hacia atrás y hacia delante, nos llevó a las filiales en México de dos cadenas globales una líder mundial en la fabricación de tintes para textil DyStar y la otra fabricante de fibras sintéticas; que si bien no representan el universo del sector hilo y textil, las cuatro empresas son centrales en la proveeduría de la cadena en el país. Estas empresas nos contactaron con algunos de sus clientes (empresas de menor tamaño), quedando conformado el estudio por empresas de los siguientes sectores: una empresa fabricante de tintes, una de fibras, dos textiles, dos de hilados, tres de confección, dos proveedoras de cadenas globales y una de diseño orientada a la confección.

Este documento se encuentra dividido en cuatro capítulos, además de la introducción, las conclusiones generales y la bibliografía.

Para el análisis y comprobación de las hipótesis se tomó como marco teórico y metodológico: el tema de cadena de valor de la empresa de Porter y las diferentes metodologías aplicadas para su estudio; en el tema de gobernanza a Gereffi, Humphrey y Sturgeon, (2005), y los cinco tipos de gobernanza de las cadenas de valor globales, para aplicarla en empresas locales de distintos tamaños. En el tema de innovación se consideran los tipos de innovación en diseño, producto, proceso y mercado. La endogeneidad territorial se sustenta en los cuatro planos de Bosier: económico, científico y tecnológico, de innovación y cultural. Debido a que en la investigación se incluyen tres cadenas globales, se consideró la metodología de Gereffi; lo cual se desarrolla ampliamente en el capítulo uno.

En el desarrollo de esta investigación, también se empleó la orientación económica de cambio histórico, que nos permitió comprender la situación pasada y presente de la industria textil y

de la confección, su expresión en el proceso histórico, así como la evolución del sector hasta el modelo económico imperante, identificando el papel del Estado en dicha relación, todo ello se presenta en el capítulo dos.

En el capítulo tres, se presenta la investigación de campo y el análisis exhaustivo de cada empresa; con el propósito de identificar y explicar los factores que definen el tipo de gobernanza de las empresas objeto de estudio, explicar las relaciones de poder entre la empresa sus clientes y proveedores; así como describir la relación entre la casa matriz y su filial en México, en el caso de las cadenas globales. Se analiza y explica la estructura de la cadena de valor de cada empresa, sus innovaciones, estrategias de mercado; se identifican los factores generadores de valor y quién absorbe el valor generado por estas empresas.

El capítulo cuatro, presenta el análisis y hallazgos en los temas de: gobernanza, la innovación y cadena de valor de la empresa; la partición de las cadenas globales y su impacto en las empresas articuladas a ellas y en el territorio donde se ubican, bajo los distintos enfoques, lo que permitió la discusión y la comprobación de las hipótesis de investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones generales, aportaciones, recomendaciones, nuevas líneas de investigación derivadas del presente trabajo, así como la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

**CADENA DE VALOR, GOBERNANZA, INNOVACIÓN Y ENDOGENEIDAD
TERRITORIAL**

Introducción

Este primer capítulo establece las bases teóricas y metodológicas en las que se sustenta la investigación. En primer término se aborda el tema de cadena de valor de la empresa, bajo el enfoque teórico de Michel Porter (1999) y sus variables para el análisis; así como el de cadenas globales de Gereffi (1999 y 1994), poniendo especial atención a las cadenas orientadas al consumidor que es donde se ubica la cadena hilo-textil-confección, objeto de esta investigación.

El capítulo incluye distintos estudios de cadenas de valor, los cuales fueron seleccionados por su orientación y su aportación metodológica, aunque dichos estudios toman productos, segmentos y sectores distintos a la cadena hilo-textil-confección.

Debido a que en la segunda hipótesis se incorpora la innovación como un factor relevante en la generación de valor de las empresas, el marco teórico aborda los siguientes temas: innovación bajo los enfoques de Schumpeter (1911), Dosi (1988), Corona (1997), continuando con los procesos de innovación lineal e interactiva, bajo los enfoques de Humphrey y Schmitz (2002), Kline y Rosenberg (1986), Castro y Fernández (2001); con lo cual se pretende dar sustento al análisis de la innovación en las empresas para identificar las innovaciones y explicar las relaciones en esta materia.

Esta investigación aborda el tema de gobernanza o dominio en las relaciones, con el propósito de identificar y explicar las relaciones de poder entre la empresa con sus clientes y proveedores, a fin de dar respuesta a la primera hipótesis, señalada en la introducción. Para el desarrollo del tema se toman las aportaciones de Gereffi, Humphrey y Sturgeon, (2005).

Si bien la ventaja competitiva de Porter ha sido muy criticada por Gereffi, Humphrey, Schmitz y Dussel, entre muchos otros autores, por su visión centrada en la empresa y no en los segmentos productivos de los encadenamientos; la concepción de Porter nos ayuda a explicar lo que acontece al interior de la empresa; por lo que se incorpora el tema en el marco teórico.

Por la importancia de las cadenas de valor en un territorio específico, se toca el tema de endogeneidad territorial bajo el enfoque de Bosier para identificar las aportaciones territoriales tanto de las filiales de cadenas globales, como de empresas locales en: innovación, suministro de tecnología de punta, aprendizaje y generación o absorción de valor.

1.1 Cadena productiva

En sentido amplio, la mayoría de las empresas por sí solas son incapaces de producir sus insumos, transformarlos, distribuirlos y venderlos. Esta incapacidad de las empresas para realizar todo el proceso, las conduce a relacionarse con otras empresas, creando eslabones que se unen al igual que una cadena, de ahí el nombre de cadenas productivas. Una cadena productiva está conformada por quienes participan de un determinado proceso económico, ya sea de manera parcial o total, desde el suministro de materias primas o proveeduría, hasta la transformación, la distribución y la venta de los productos terminados. (Jurado 2007).

El concepto de cadenas productiva es desarrollado por Gereffi (1999) como un conjunto amplio de actividades que involucran desde el diseño, la producción primaria de bienes hasta la comercialización de un producto en específico, siendo los elementos críticos de la cadena los intermediarios que se insertan entre cada eslabón.

1.2 Cadena de valor

Porter (1992:52-57) emplea el concepto cadena de valor (CV) para identificar las formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventajas competitivas; definiendo la cadena como “El conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos” y define el valor como “La cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por un bien o servicio” y rechaza el concepto de valor agregado, el cual lo define como: “precio de venta menos costos de materias primas”¹; porque para el autor el valor agregado no es una base sólida para el

¹ Porter (1992) no entra en la discusión del valor de Marx, dado que se ubica en la corriente capitalista, con una visión de empresa que en su análisis de la CV cae en el ámbito de la microeconomía. en su definición de valor agregado omite elementos fundamentales para la determinación del valor como son: la mano de obra, la maquinaria y los gastos directos de fabricación como energía y agua por citar los más importantes.

análisis de costos, al distinguir incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos².

Kaplinsky (1999:37) plantea que “Una cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción, involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores”

Acosta (2006:17) establece que “Las cadenas productivas son un conjunto de actores que se relacionan en función a un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción de materias primas hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercadeo y la distribución del producto terminado, por tal motivo las denomina cadenas de valor”.

Porter (1992:56) define las actividades de valor como “Las actividades que desempeña la empresa física y tecnológicamente”. El autor divide las actividades de valor en dos tipos: actividades *primarias* y actividades de *apoyo*; las actividades primarias de valor, son actividades implicadas en la creación física de producto, su venta, transferencia al comprador y asistencia posterior a la venta; en tanto que las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos.

En su taxonomía, Porter (1992:57-61) plantea cinco actividades primarias generadoras de valor relacionadas con la competencia de cualquier industria:

- *Logística interna.* Actividades ligadas al manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios.
- *Operaciones.* Actividades ligadas a la transformación de insumos en la forma final de productos, la maquinaria y el equipo para su elaboración.
- *Logística externa.* Actividades asociadas a la logística de distribución física del producto a los compradores.

² Aquí Porter (1992) generaliza el tratamiento de los costos, refiriéndose seguramente a los costos promedio, en lo cual diferimos debido a que en la producción existen diferentes tipos de costeo, entre los que se encuentra el método de *costos identificados*, lo cual permite valuar el costo de una mercancía con todos sus componentes.

- *Mercadotecnia y ventas.* Actividades ligadas a facilitar el medio por el cual los compradores puedan conocer y adquirir el producto.
- *Servicio.* Actividades asociadas con la prestación del servicio, antes, durante y después de la compra para mantener el valor del producto.

El autor presenta cuatro actividades de apoyo que se manifiestan en cualquier empresa:

- *Abastecimiento.* Se refiere a la compra de insumos específicos de la cadena de valor, no a insumos comprados como: materias primas, maquinaria y equipo, provisiones y otros componentes de compras.
- *Desarrollo de tecnología.* Considera un grupo de actividades para mejorar el producto y el proceso y está representada por actividades de valor como el conocimiento (know how), procedimientos y la tecnología dentro de los procesos.³
- *Administración de recursos humanos.* Consiste en el reclutamiento, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal y está presente en las actividades primarias y de apoyo para la generación de valor en toda la cadena.⁴
- *Infraestructura de la empresa.* Consiste en varias actividades de la empresa, como son la administración, planeación, finanzas, apoyo legal, calidad. Este conjunto de actividades apoya la cadena completa y no actividades individuales; este tipo de actividades pueden darse al interior de la unidad de negocio, o en un corporativo cuando se trata de una corporación.⁵

³ Como puede observarse, Porter (1992) sólo considera mejorar el producto, no la innovación dejando fuera la innovación en producto, en proceso, en tecnología, en servicio y en calidad. Por lo que respecta al conocimiento (know how) lo valoriza al interior de la cadena.

⁴ Porter (1992) toma la administración en recursos humanos como un elemento generador de valor, lo cual tratándose de empresas ligadas a la transformación solo el trabajo ligado a la producción de bienes es generador de valor, en tanto que el trabajo ligado a la administración es un gasto. Para efecto de la investigación se considera en esta variable solo el trabajo ligado a la producción como generador de valor.

⁵ La connotación que Porter (1992) da a la infraestructura, se refiere a una parte de a las áreas funcionales de la administración de la empresa, donde además de Finanzas se integra Producción, Recursos Humanos y Mercadotecnia; de estas áreas finanzas y los recursos humanos no ligados a la producción, no son generadores de valor para las empresas de transformación, lo son para las empresas de servicios con dicha orientación. En infraestructura Porter (1992) toma parte del proceso administrativo de las empresas que es la planeación, el cual abarca otros procesos como son la organización, dirección y control, las cuales representan los gastos de administración en las empresas de transformación, por no agregar valor en los procesos de transformación. Para efecto de nuestra investigación se considera como infraestructura de la empresa la maquinaria y equipo

1.2.1 Estrategia competitiva

Porter (1982) describió la estrategia competitiva, como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos,
- La diferenciación,
- Estrategia de enfoque o especialización en un “nicho” de mercado.

Según Porter (1982) la estrategia competitiva significa elegir, de forma deliberada, un conjunto diferente de actividades para entregar una combinación única de valor.

Hoy, ya la propuesta de modelo estratégico de Porter ha sido enriquecida por su autor con los siguientes seis principios (Porter 1987: 28-44)

- Lo primero es tener la meta correcta para incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentable se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo.

ligados a la producción de bienes y se excluyen los gastos de las áreas de administración y finanzas.

- La estrategia de la empresa le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda de la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para el cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes.
- La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la empresa debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de una manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor.
- Las estrategias fuertes implican sacrificios. La empresa debe renunciar a algunos de sus productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios son los que verdaderamente distinguen a la empresa. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio.
- La estrategia define como encajan todos los elementos de una empresa. Una estrategia implica tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la empresa se refuercen mutuamente. El diseño del producto, debe reforzar al proceso de fabricación, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio postventa.

La estrategia implica continuidad de dirección. Una empresa debe definir distintivamente su propuesta de valor, aunque esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad es difícil para las empresas desarrollar habilidades únicas o construir representaciones sólidas entre los clientes. La reinención corporativa frecuente es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una invitación a la mediocridad.

1.3 Cadena global

Ante el agotamiento del modelo económico de sustitución de importaciones y la crisis global de los 80's; en 1989 se crea el Consenso de Washington con el propósito de sacar de la crisis a los países latinoamericanos afectado dando como resultado diez recomendaciones de política económica donde destacan:

- Liberalización del comercio. liberación de las importaciones, con un particular énfasis en la eliminación de las restricciones cuantitativas (licencias, etc.); cualquier protección comercial deberá tener aranceles bajos y relativamente uniformes;
- Liberalización de las barreras a la inversión extranjera directa;
- Privatización de las empresas estatales;
- Desregulación: abolición de regulaciones que impidan acceso al mercado o restrinjan la competencia, excepto las que estén justificadas por razones de seguridad, protección del medio ambiente y al consumidor y una supervisión prudencial de entidades financieras;
- Seguridad jurídica para los derechos de propiedad.

Para los países se crea una la doble necesidad: (a) aumentar la competitividad de las empresas locales para posicionar sus exportaciones en el mercado internacional y (b) exponer su mercado interno a la fuerte competitividad de sus importaciones. Para ser llevados a cabo con éxito, ambos cometidos tenían previsto, la combinación de la apertura comercial con políticas agresivas de atracción de inversión extranjera de manufactura, que atrajera industrias de punta para vincular el aparato productivo doméstico y modernizarlo acoplándose con las cadenas internacionales de valor, los países en vías de desarrollo se enfrentan a la necesidad de crear capacidades productivas nacionales, auspiciando la industrialización y diversificación productiva que articule el tejido empresarial doméstico de forma armónica y homogénea con las demandas de consumo y productivas internacionales, esta coyuntura abre la posibilidad a las cadenas globales de ingresar con amplias prerrogativas a los países en desarrollo.

En tanto que para poder abastecer a los mercados mundiales surge el concepto de cadena global de mercancías. Según Gereffi y Korzeniewics (1994:14); “una cadena global de mercancía (CGM) está conformada por un conjunto de redes organizadas entre sí, agrupadas alrededor de una mercancía o un producto, conectando entre sí unidades familiares, empresas y Estados dentro de la economía mundial”. Una CGM puede ser definida como una red funcionalmente integrada de generación de valor, mediante actividades de producción, comercio y servicios internacionales, que se origina en la extracción de materia prima, a través de distintas fases de transformación intermedias conduce al consumo de un producto final específico.

En un mercado la relación oferta y demanda tradicionalmente define el precio; para Gereffi (2001) la relación oferta y demanda además tiene otra función al interior de las cadenas que relaciona con el rol entre consumidor y comprador, lo que orienta la cadena hacia el actor económico dominante; de ahí acuña los conceptos de cadenas orientadas al productor o cadenas orientadas al consumidor.

Las cadenas productivas dirigidas al productor, son aquellas donde los grandes fabricantes, juegan papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia delante) convirtiéndose en empresas tractoras, tanto de carácter local como global; tal es el caso de la industria automotriz y de la informática, por nombrar solo algunas.

Las cadenas orientadas al productor tienen el propósito de crear esquemas regionales para el suministro de componentes; creando con ello una división internacional de la manufactura. Sus ganancias están ligadas al avance tecnológico, a la investigación y desarrollo e innovación.

Las cadenas productivas dirigidas al comprador, son aquellas donde los grandes fabricantes de marcas (Gap, Benetton, Nike, Reebok, etc.), los comercializadores (Mango, Zara, etc.) y las tiendas detallistas (Walmart, Sears Roebuck, etc.) juegan un papel “pivote” en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores; este tipo de cadena, maneja sectores como el vestido, calzado, artículos para el hogar, juguetes y artesanías. Estas cadenas se caracterizan por ser intensivas en fuerza de trabajo, se elaboran por subcontratación en los países del tercer mundo. La gran empresa, no fabrica dejando fuera la producción; “son fabricantes sin fábrica”. (Gereffi 2001:15)

El papel de las empresas que desarrollan y venden productos de marca, tiene un carácter de estrategias internacionales de mercado; ya que controlan el cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo la manufactura y definen la ganancia que se acumulará en cada etapa de la cadena.⁶

⁶ Si bien esta aseveración de Gereffi (2001) es producto de estudio de las cadenas, en su estudio no explica cómo operan las empresas líderes para definir las ganancias, por lo que éste será uno de los propósitos de la investigación, describir la forma como definen las ganancias para los eslabonamientos de la cadena.

Otros aspectos que distinguen a las empresas líderes de sus seguidores y subordinados es que controlan el acceso a los recursos más importantes, como son: el diseño, las nuevas tecnologías, el nombre de la marca, la demanda del consumidor, dando a estas etapas el mayor ingreso y por consiguiente la mayor rentabilidad.

Tabla 1.1 Características principales de las cadenas productivas destinadas al productor y al comprador

	<i>Cadena productiva para el productor</i>	<i>Cadena productiva para el comprador</i>
Conductores de las cadenas productivas globales	Capital industrial	Capital comercial
Competencias centrales	Investigación, desarrollo y producción	Diseño y comercialización
Barreras a la entrada	Economías de escala	Economías de alcance
Sectores económicos	Bienes de consumo duraderos Bienes intermedios Bienes de capital	Bienes perecederos
Industrias típicas	Automóviles, computadoras, aviones	Vestido, calzado, juguetes
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas trasnacionales	Empresas locales, fundamentalmente en países en desarrollo
Vínculos principales de la red	Basados en la inversión	Basados en el comercio
Estructura de la red	Vertical	Horizontal

(Gereffi 2001:19)

El mismo Gereffi señala que el enfoque de cadenas productivas difiere en al menos cuatro aspectos del enfoque de conceptos relacionados, tales como el sistema de negocios (*business system*) (Whitley, 1996; Gereffi, 1996) o la cadena de valor (*value chain*) (Porter, 1990).

El marco de la cadena productiva global:

- 1) Incorpora una dimensión internacional explícita en el análisis;
- 2) Se enfoca en el poder que ejercen las empresas principales en los diferentes segmentos de la cadena productiva, e ilustra cómo cambia el poder con el tiempo;

- 3) Contempla la coordinación de la cadena completa como una fuente clave de ventaja competitiva que requiere la utilización de redes como un bien estratégico, y
- 4) Considera el aprendizaje organizativo como uno de los mecanismos importantes que las empresas pueden utilizar para tratar de mejorar o consolidar sus posiciones en la cadena.

Una de las hipótesis principales de las cadenas globales es que el desarrollo requiere vincularse con las empresas líderes (*lead firms*) más importantes de una industria, lo cual permite la consolidación de la estrategia del Consenso de Washington al facilitar el ingreso de cadenas globales a países en desarrollo, y por otra parte facilitar la articulación de las empresas locales a cadenas globales para ingresar al mercado internacional, con lo cual los países receptores pretenden obtener con el ingreso de las cadenas globales capital, incremento en el empleo, e incremento significativo de sus exportaciones; en tanto que las empresas esperan que su articulación a las cadenas globales les proporcione acceso a tecnología de punta, innovación, aprendizaje, acceso a mercados globales e incremento significativo en sus ganancias. Para efectos de esta investigación retomamos esta hipótesis para identificar si dichos encadenamientos han generado: innovación, derramas tecnológicas, aprendizaje, acceso a mercados internacionales, escalamientos y endogeneidad territorial.

Los estudios sobre cadenas globales (Gereffi, 2013) muestran una primer etapa basada en la diversificación regional, con una división de las tareas de la cadena, lo que generó amplia fragmentación de las cadenas en búsqueda de la especialización de sus proveedores; dando como consecuencia que una cadena global tuviera hasta 500 proveedores en diferentes regiones, teniendo la empresa líder como principales problemas el control y coordinación de la producción del engranaje total; para el Banco Mundial las cadenas globales se han convertido en la columna vertebral de la economía mundial y el sistema nervioso central " (Cattaneo et al.,2010 b:7)

La recesión global del 2008-2009, plantea la necesidad para las cadenas globales de racionalizar sus costos, por lo que la especialización y la diversificación regional dejan de ser rentables, cambiando las cadenas globales su estrategia por el camino de la consolidación regional, plantas con mayor capacidad productiva que se concentran en áreas geográficas con acceso a grandes mercados, con amplia oferta, mano de obra calificada, con mayores capacidades, lo cual fácilmente encontraron en los países emergentes donde los costos son menores, esta concentración de la producción llevó a las cadenas globales a reducir su

proveeduría de 500 a solo 25 o 30 proveedores. El nuevo modelo de concentración de la proveeduría fue aprovechado por países como China, India, Brasil y Turquía, quienes no se conformaron con la producción intensiva en mano de obra, sino que han logrado crear una organización de la proveeduría local incorporando tanto en la etapa de pre-producción el diseño e I+D; y en la etapa de postproducción incorporando la logística, mercadotecnia, marca y servicio, permitiéndoles el ascenso en la cadena global y su posicionamiento en el mercado mundial.

No obstante para la mayoría de los países, la aportación de las cadenas globales a las exportaciones si bien muestra un crecimiento de las mismas, la participación regional no crece en la misma proporción debido al incremento significativo de las importaciones de bienes intermedios, incorporando cada vez más componentes extranjeros como lo constatan los informes de la OCDE, y JETRO (2011), lo que además genera para los países huéspedes de las cadenas globales una fuerte dependencia de las exportaciones.

En la actualidad el comercio de insumos intermedios para prendas de vestir (fibra y tela) se está quedando en los principales países productores de prendas de vestir (por ejemplo, China y Bangladesh) quienes cuentan con enormes capacidades en la producción textil (Esturión y Memedovic, 2010). Las razones de estas diferencias son complejas. Por un lado, las características detalladas de los diseños de productos, los componentes intermedios, los requerimientos finales de los productos y la logística influyen en gran medida en la estrategia de ubicación geografía de las CGV.

Para Gereffi (2013:353-354) hay tres diferencias que dan el carácter distintivo de las políticas públicas orientadas a CGV que son:

1. Proveedores globales. Las empresas líderes se apoyan en proveedores globales e intermediarios para gran cantidad de procesos, insumos y servicios especializados, los cuales les exigen mayor presencia global, lo que ha llevado a los proveedores a tener varios clientes, por lo que el éxito de sus inversiones no está ligada al éxito de una sola empresa.⁷

⁷ Estas características nos permiten entender el proceso que han seguido los proveedores globales, quienes se han logrado posicionar y tener éxito gracias a su amplia capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes y a su estrategia de diversificación, lo que en un primer momento correspondió a eliminar el riesgo de ser una empresa cautiva, con la dependencia de proveeduría, introduciendo dichos productos en su mercado local para abastecerlo, además de

2. Abastecimiento y especialización en la cadena global. Las políticas promueven vínculos con las CGV. Las políticas pueden apuntar a nichos especializados en las CV. Estos pueden ser nichos de mayor valor adaptados a las actuales capacidades. También pueden ser las capacidades genéricas que se adaptan a las necesidades de los inversionistas extranjeros, por lo que pueden estar orientados a mercados nacionales o de exportación. Este tipo de especialización en la cadena de valor supone una dependencia permanente de insumos y servicios importados. La confianza en este tipo de articulación parte de la premisa que el valor total no puede ser capturado, así como que asegura la participación continua en tecnologías de vanguardia, bajo el principio de "mejores prácticas".⁸
3. Pasando a la cabeza de las CGV – Los proveedores globales son alentados para establecer instalaciones dentro de un país para tener ventajas a largo plazo. Las empresas líderes locales pueden confiar en los proveedores locales y en las CGV para una amplia gama de insumos y servicios, desde el diseño, la producción, la logística de comercialización y distribución. Esto puede reducir el riesgo y las barreras de entrada para las empresas, además de proporcionarles acceso a capacidades y mayor escala, a fin de asegurar que los productos y servicios están al día, precisamente, porque participan en una CGV desde el principio.

1.4 Métodos aplicados de análisis de cadenas de valor

1.4.1 Estudio de agrocadenas en Centro América.

Díaz y Hatwich (2005) analizan la coordinación entre productores y compradores, dando como consecuencia la creación de relaciones formales e informales de tipo red, cadena o

aprovechar la oportunidad de ampliar su número de clientes para diversificar el riesgo, lo cual mejoró la posición de los proveedores globales, así como llevándolos a distintas regiones geográficas, permitiéndoles el conocimiento de dichos mercados, para colocar sus propias mercancía países emergentes como Brasil, China e India, lo que explica su posicionamiento en las exportaciones internacionales.

⁸ Esta dependencia se contradice con la primer premisa al generar mayor riesgo en las empresas proveedoras, toda vez que las CG cambiarán de proveedor cuando las condiciones de otro le favorezcan; por otra parte en esta investigación se demuestra que no hay tal transferencia tecnológica por parte de las CG.

alianza entre los diferentes actores en sectores especializados en determinados productos o grupos de productos, que se constituyen en cadenas de creación de valor.⁹

En su estudio se plantean dos preguntas:

1. ¿La agricultura Centroamericana está ganando por haberse involucrado en las cadenas de valor internacionales?
2. ¿Qué posibilidades existen para un mejoramiento de la competitividad y su relevancia para el desarrollo y la innovación en el sector agrícola en América Central?

Destacan los autores los esfuerzos en Centro América para el fortalecimiento de las cadenas regionales de productos agrolimentarios; con estrategias de mejoramiento de la competitividad o “upgrading”¹⁰ que contrasta con la evidencia empírica de las cadenas con características de bajo desarrollo, basado en la producción de materiales primarios, muy poco valor agregado, bajo nivel de conocimiento y tecnología en producción y procesamiento, costos altos de producción por ineficiencias en los procesos y efectos ambientales negativos.

Díaz y Hatwich (2005) toman como sustento teórico de su estudio la estructura y dinámica de las cadenas globales de mercancías bajo las cuatro dimensiones básicas de Díaz y Pelupessy (2004)

1. La dimensión del valor agregado. Va desde la extracción de materia prima y el procesamiento, hasta el consumo y el desecho final. La estructura de la cadena incluye diferentes nodos o segmentos con eslabonamientos hacia adelante o atrás o entre ellos. Los eslabonamientos pueden tener un carácter de mercado (imperfecto) o de no-mercado, mientras que las externalidades pueden estar presentes o incluso ser intencionalmente buscadas por los diversos actores, ya sean empresas, personas,

⁹ Los autores afirman que la globalización de la agricultura se caracteriza por el rol cada vez más importante de la información y el desarrollo del conocimiento, su intercambio y su rápida transmisión así como la adopción de procesos de producción y transformación, de ahí la importancia de los encadenamientos.

¹⁰ El “Upgrading” se entiende como todos aquellos esfuerzos que permiten a los actores de la cadena mejorar su posición y rentabilidad derivado de un mejor funcionamiento de toda la cadena. En las palabras de Gereffi el “upgrading” es como *el aprendizaje organizacional tendiente a mejorar la posición de las empresas o naciones en las redes internacionales de comercio* (Gereffi, 1999).

comunidades, instituciones públicas, etc. El análisis de la estructura insumo-producto permite en principio la consideración de los procesos técnicos y sus cambios, la organización industrial, la distribución de las rentas técnicas y económicas y las actividades industriales y no industriales (Díaz y Hatwich 2005:17)

2. La dimensión de la ubicación del espacio de las actividades productivas, que puede incluir países desarrollados o en desarrollo, regiones y localidades. Una CGM cruza las fronteras de los estados, las comunidades, las culturas, las clases sociales, etc. Si bien las fronteras nacionales ya no son tan restrictivas, todavía tienen importancia para los movimientos de bienes, servicios y factores al nivel internacional dentro de las CGM. La dimensión del espacio posibilita las economías de aglomeración y exige considerar la distribución del ingreso por países y regiones, así como las diferencias socioculturales y geográficas. Las condiciones locales, el conocimiento y la descentralización tecnológica crean ventajas competitivas y de externalidades positivas o negativas (Ibid 17)

3. La dimensión de las políticas estatales y arreglos institucionales. Afectan la estructura y la dinámica de una CGM. A pesar de las tendencias de liberalización y privatización, las políticas de los gobiernos todavía pueden afectar la posición económica de los actores y sus decisiones en la CGM, especialmente por los subsidios, la política fiscal y los aranceles. Las instituciones pueden ser de carácter interno, dentro de fronteras nacionales, y pueden estar relacionados con el ámbito internacional (Ibid 18)

4. La dimensión de organización y control: Se trata de un actor (empresa) o grupo de empresas que coordinadamente dominan la extensión, la naturaleza y el flujo de los recursos dentro de la cadena y actúan como fuerza motriz y estructura de control. La(s) empresa(s) líder(es) normalmente opera(n) dentro de la sección o parte de la cadena con las barreras de entrada más altas, la menor competencia o la mayor rentabilidad. Refleja la asimetría fundamental en la distribución del poder y valor en la cadena (Ibid 18)

En resumen, son estas cuatro dimensiones las que definen la distribución (desigual) del excedente entre los actores o nodos de la cadena (empresas, unidades familiares, comunidades). El enfoque abarca el ciclo completo de generación de valor, los

eslabonamientos entre todos los participantes de la cadena y el uso final del producto. Para obtener respuestas correctas, deben examinarse estas cuatro dimensiones¹¹

En los resultados del análisis de las cadenas de productos agrícolas, Hatwich (2005) destaca el caso de los granos básicos y de la papa. “En la cadena de la papa, las debilidades en la contratación no permiten que se establezcan relaciones entre puntos de ventas y productores que favorezcan la calidad del producto. El resultado ha sido que la papa costarricense pierde su competitividad al darse el proceso de apertura de los mercados y enfrentar la competencia de productores en la región (por ejemplo Colombia) o líderes en el mundo (Canadá). Ahora el reto es organizar la cadena en una forma que responde a las necesidades de mejorar su competitividad incluyendo el mejoramiento de la base genética de las variedades de la papa (para mesa y para procesamiento), el manejo del campo y el mejoramiento de la transformación.

Las cadenas de café cuentan con el apoyo de institutos nacionales paraestatales que promueven a diferentes niveles la generación tecnología y su difusión; les brindan servicios de información del mercado; no obstante los esfuerzos gubernamentales, el producto está ligado a los bajos precios internacionales del mercado, lo cual muestra las debilidades de la participación en este tipo de cadenas. Los procesos de segmentación de la demanda, con la creación de nichos dinámicos de consumo de cafés de calidad, han motivado una serie de esfuerzos, con apoyos de diferentes agencias de desarrollo a efectos de adecuar la oferta centroamericana de café a las oportunidades del mercado.

Los autores también presentan el caso de la cadena de la arveja china de Guatemala como un buen ejemplo de “upgrading” primario para productores agrícolas y comercializadores, articulándose a un mercado internacional, con un posicionamiento importante por su peso en el mercado, y el acceso continuo al mercado. Con ello lograron un desarrollo infraestructural que les permite cumplir con los requerimientos de calidad, y aumentar la eficiencia. Ante los altos niveles de rechazo del producto, los productores tuvieron que mejorar la calidad del producto, su coordinación y organización de productores, para conseguir mejores condiciones de negociación.

¹¹ Porter (1992:71) en el panorama competitivo, señala la configuración y economía de la cadena de valor con cuatro dimensiones: De segmento, grado de integración de las actividades, la dimensión geográfica y la dimensión industrial, considerando ésta última a los sectores industriales relacionados en los que compite la empresa.

Otro caso que presentan los autores se refiere a un grupo de cadenas en poder de los procesadores en Costa Rica en los productos de papas tostadas y la leche procesada. Refiriéndose a la leche, señalan Díaz y Hatwich que la cadena de la leche tiene un énfasis mayor de orientación desde la oferta, derivado del tipo de mercado y las políticas que se aplican. Es un mercado bastante concentrado, con una empresa líder (La Cooperativa Productores de Leche Dos Pinos) por haber desarrollado procesos de integración vertical muy efectivo, que le ha permitido altos niveles de calidad, con una organización cooperativa. Sin embargo, en el mercado interno hay presencia de otras organizaciones de productores, por ejemplo Productores Monteverde, que en el mercado de queso tienen un posicionamiento fuerte.¹²

1.4.2 Como instrumento de gestión organizacional

Mayo, Loredo y Reyes (2009) realizan el análisis de la cadena de valor como instrumento de gestión organizacional en dos producciones de la planta mecánica Camaguey en Cuba; tomando como fundamentos teóricos el análisis de cadena de valor interna de Porter, principios de planeación estratégica de mercados y la aplicación de la técnica Bezeroen Bidez; generando una metodología propia consistente en:

A. Diseño y aplicación de cuestionario de autoevaluación sobre la cadena de valor de las producciones seleccionadas.

Este cuestionario está conformado por 50 preguntas divididas en torno a 10 áreas de actividad que comprenden la totalidad de la empresa y que permiten trazar una radiografía de la situación actual de la misma o de productos seleccionados e identificar sus principales fortalezas y debilidades área por área y globalmente.

Estas áreas de actividad se agrupan en dos bloques que se denominan actividades de cadena o de creación de valor y actividades de gerencia, que sirven de soporte a las anteriores.

¹² Las aportaciones al análisis de cadenas de valor es la incorporación de las dimensiones y los escalamientos. Como limitaciones se observa que los autores no presentan el análisis de las cuatro dimensiones, ni el papel que juegan las empresas globales en la distribución desigual del ingreso.

Este autodiagnóstico brinda información importante sobre la mayoría de los temas que se analizarán posteriormente y debe ser respondido por los especialistas directamente implicados en el diseño y conformación del producto final. Su procesamiento se realiza en dos momentos de selección de los valores modales de cada ítem evaluado y discusión plenaria con los grupos de trabajo de la empresa sobre los resultados de la autoevaluación, lo que permite llegar a una evaluación definitiva de este instrumento.¹³

B. Un segundo momento lo constituyó la conformación de la cadena de valor de las dos producciones seleccionadas. Esto se realiza de la siguiente manera; Conformación del diagrama de flujo del proceso productivo con el objetivo de identificar todas las actividades que se ejecutan en cada uno de los productos seleccionados y posteriormente, analizar si los mismos añaden, o no, valor al producto final. La información que se utiliza se obtiene de las Normas Tecnológicas de Producción y los Procedimientos elaborados en la empresa para la realización de las diferentes actividades y funciones de la entidad.¹⁴

Identificación de todas las actividades generales de la empresa que actúan en el proceso de conformación del valor de los productos analizados. La fuente fundamental de información que se emplea son los procedimientos de trabajo elaborados en la empresa para dichas tareas.

Construcción de mapas que representan las distintas actividades que corresponden a los diferentes elementos de la cadena de valor. Estos mapas de actividades abarcan los nueve tipos de actividades que se definieron en la cadena de valor genérica y describen en al menos dos niveles las actividades y sub actividades que se generan en la empresa para la elaboración del kit de herrajes para ventanas económicas y el quemador de “2 Quemaro”. Su construcción facilita el análisis de la cadena y de cada uno de sus componentes.

¹³ El análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa corresponde a modelos de diagnóstico de la planeación estratégica, lo cual queda fuera del análisis, cuando el estudio se enfoca a la cadena de valor en dos productos, siendo dos dimensiones distintas la de la empresa y la del producto.

¹⁴ El método no especifica la forma de identificar y cuantificar la generación de valor en cada etapa del producto; y el contrastar la información con las normas y procedimientos sólo sirve como método de control o auditoría de procesos.

C. El análisis del valor agregado en los procesos productivos.

Tanto las acciones que aportan valor agregado como las que no (ver propuesta de William E. Trischler acerca de las acciones que agregan o no valor), se pueden clasificar dentro de una de las cuatro fases del ciclo de vida de un proceso típico planificación, ejecución, revisión y adaptación (ver tabla 2).

Estas se utilizan en niveles superiores de un diagrama de proceso para resaltar el alcance del trabajo que se está definiendo y documentando. El paradigma tradicional de los programas de planificación, realización, comprobación y actuación es mucho más preciso en cuanto a su alcance, y por lo tanto, más útil al nivel de las tareas.

Tabla 1.2 Ciclo de vida de un proceso de valor agregado y no agregado de William E. Trischler¹⁵

FASES de Trischler
<ul style="list-style-type: none">▪ Acciones que aportan valor agregado (VA)▪ Acciones que no aportan valor agregado (NVA)▪ Planear : Planificación Preparación▪ Ejecutar: Ejecución Almacenaje, movimiento y manipulación▪ Revisar : Prevención Control▪ Adaptar: Procesamiento de piezas defectuosas y desechos

Fuente: Mejorando el valor agregado en los procesos Trischer en Mayo y otros (2009)

D. Análisis bajo el modelo de Bezeroen Bidez. Esta es una técnica de análisis que permite definir el valor de un producto para el cliente y su comparación con concepciones

¹⁵ La aportación al análisis de la cadena de valor son las etapas B y C desde la descripción del proceso del producto y su identificación de la aportación de valor, hasta el ciclo de vida del proceso de valor agregado y no agregado. En la etapa del ciclo de vida del proceso se incorporan aspectos de la administración que están ligadas a la logística como es la planeación y la prevención; en tanto que la etapa de adaptación significa un costo adicional, lo que podría considerarse una afectación a la generación del valor.

Una limitación es que el estudio no arroja los indicadores empleados, lo cual aportaría mayores elementos en el análisis de las cadenas de valor.

predeterminadas de la empresa productora o comercializadora. Su nombre proviene del euzkera y significa “a través de la opinión de los clientes”.¹⁶

Hablar de “función” Bezeroen Bidez implica identificar “el para qué sirve o qué se espera” del producto que se estudia. En este concepto se incluyen características operacionales y físicas del producto (ahorro de combustible, estética, maniobrabilidad, etc.). Los factores por su parte se relacionan con los elementos que generan un costo por la obtención de las funciones (salario, energía, etc.). Los pasos de su aplicación son:

Primero. Determinación del valor de cada función del producto para el cliente mediante la fórmula: Valor del producto X Grado de importancia de la función. (Como el ingreso debido a que cada una de las funciones es el resultante de multiplicar el ingreso del producto por el grado de preferencia de la función, parece obvio desde la óptica del cliente, que el costo de cada una de las funciones debiera ser el resultante de multiplicar el costo del producto por el grado de preferencia de la función). De esta manera se puede calcular el margen de cada función en términos homogéneos como sigue:

Margen de la función = (Ingreso - Costo del producto) X Grado de importancia de la función según el cliente. Introducir el grado de importancia de la función según el cliente, supone contemplar la perspectiva del cliente en la contabilidad de gestión.

Segundo. Después de obtener esta información se elaboran los documentos contables siguientes:

- Hoja analítica de costos inicial según la empresa (sin tener en cuenta las apreciaciones del cliente).
- Grado de importancia inicial de cada uno de los factores según la empresa (sin tener en cuenta al cliente). Se calcula como la división del costo de cada factor entre el costo total, para cada función que se analiza.
- Grado de importancia de las funciones según el cliente. Esta información se obtiene mediante la aplicación de una encuesta a los principales clientes de cada producto.

¹⁶ Otra limitación es la incorporación de la percepción del cliente y su intento de valoración ligada a los costos, no brinda elementos reales de identificación del valor, ya que da elementos subjetivos que se mezclan con información real como los costos de producción.

- Costo de cada función según el cliente. Resulta de la multiplicación del costo real según la empresa por el grado de importancia concedido por el cliente.
- Hoja analítica de costos según el cliente. Se obtiene multiplicando el costo de cada función según el cliente por el grado de importancia inicial de cada factor.
- Desviaciones entre la hoja analítica según el cliente y la calculada según la empresa. El análisis de las desviaciones permite proponer nuevas formas de gestión centradas en la generación de actividades que generen valor para el cliente, lo que consecuentemente ha de permitirle a la empresa fortalecer su permanencia en el mercado.¹⁷

1.4.3 Enfoque de *Bench Marking* internacional

El PNUD- México en 2008 en el marco del Observatorio de Análisis de Cadenas de Valor, diseña una metodología empírica para el ACV con orientación en *Bench Marking* internacional, con el propósito de diseñar políticas públicas, su enfoque es sectorial y toma como referentes teóricos el ACV de Porter y de planeación estratégica.

La metodología se aplicó en el ACV de los sectores: Franquicias comparando México, Estados Unidos, Brasil y España; también se efectuó el análisis de la cadena Automotriz con enfoque de Tier-3 comparando México, Brasil, India y China; y en la cadena Textil Manufactura comparando México, Colombia, Turquía y China; el método empleado consiste en:

1. Identificar la composición de la cadena sectorial (SIEM)
2. Análisis sectorial con información de INEGI
 - PIB
 - Número de empresas
 - Empleo
3. Cuestionario a representantes de las cámaras para identificar Fuerzas, y debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), identificación de eslabones con alto valor agregado

¹⁷ Del método propuesto por de mayo y otros autores obtenemos las siguientes aportaciones aportan un método de análisis de cadena por producto, donde el estudio del proceso de producción y sus costos permiten identificar el valor agregado en cada etapa del proceso de producción como método de diagnóstico. Así mismo encontramos las siguientes limitaciones, además de las señaladas en páginas anteriores, no se tiene una comparación de costos y procesos con otras empresas que permitiera identificar nichos de oportunidad en la generación de valor.

4. Identificación de cuellos de botella en la cadena sectorial
5. Selección de países líderes en la cadena e identificación en esos países de
 - Políticas públicas
 - Programas de apoyo a la cadena
 - Estrategias para el desarrollo de la cadena
6. Comparación con entre los países estudiados¹⁸

1.4.4 Cadena Global de hortalizas

Sandoval, Seyka (2011) toma como objetivo: “Analizar los retos y potencialidades de los productores del Estado de Sinaloa en la estrategia de revalorización en el interior de la cadena de valor”. (Sandoval, 2011: XV)

La investigación toma como base teórica: la teoría de la dependencia, la teoría del sistema-mundo de Walastein y Hopkins, la cadena de valor y ventaja competitiva de Porter, las cadenas globales de valor y la gobernanza de Gereffi.

Para el estudio se empleó el método de contexto de cambio histórico, ubicado en Sinaloa y su objeto de estudio son los productores hortalizas.

La investigación presenta la evolución histórica y el desarrollo de la producción de hortalizas en la región desde principios del siglo XX hasta el 2010 marcada por la presencia de capital y empresarios norteamericanos, lo que impulsó un proceso de transferencia tecnológica y organizacional en las zonas de producción de la entidad.

La investigación presenta un estudio comparativo de los principales compradores de hortalizas en los mercados mundiales, los productores de tecnología, semillas y agroquímicos y el papel nodal que juegan en la gobernanza de la cadena a nivel mundial.

¹⁸ El Análisis de cadena de valor elaborado por el PNUD (2008) permite identificar encadenamientos, falta de eslabonamientos, cuellos de botella; identifica ventajas comparativas en el ámbito internacional y facilita el diseño de políticas públicas.

Sus limitaciones son: haber considerado la opinión de empresas líderes, quienes al decir de Gereffi (2001) se privilegia la opinión de la empresa que controla la cadena, siendo ellas quienes planean los beneficios para el resto de la cadena. A lo anterior se añade la capacidad de negociación a los más altos niveles empresariales y de gobierno para la generación de políticas públicas encaminadas a beneficiarlas; quedando fuera las empresas pequeñas o cual crea un sesgo con relación al conjunto del sector como lo muestran los estudios efectuados por Jurado (1997). Otra limitación consiste en la comparación con economías líderes en el ámbito intencional, donde las comparaciones resultan muy divergentes.

La autora concluye que la CV que provee de hortalizas al mercado de Estados Unidos, está controlada y coordinada por las grandes compañías de supermercados en alianza con productores de semillas y agroquímicos; quienes dictan la evolución de alimentos a través de características específicas de productos. Lo anterior repercute en la transformación de los sectores agrícolas de los países en desarrollo, así como en los patrones de alimentación mundial.

La investigación explica la adquisición del poder por dichas corporaciones, por la estrategia de fragmentación/dispersión, es decir la diversificación territorial de la producción posterior a la crisis de los 70's, donde las empresas migraron en búsqueda de disminuir costos y tratándose de las cadenas de supermercados la migración se presentó posterior a la década de los 90's con el propósito de ampliar su mercado y maximizar la ganancia. Para la autora, esto es posible gracias a: La nueva plataforma tecnológica, las políticas de apertura comercial, liberalización y privatización asociadas al neoliberalismo. (Sandoval, 2011:181)

La autora concluye que la subcontratación de firmas en los países en desarrollo están ligados a nuevos conocimientos, clientes, proveedores, tecnologías, etc; Así mismo, sostiene que "La cadena de valor no expresa la globalización de la producción, sino el poder de la firma, y ofrece una plataforma de crecimiento en red que discrimina, a partir del control de los mercados, el conocimiento y la innovación..." (Ibid 183)

De igual forma, sostiene Sandoval, que "El integrarse a las cadenas de valor en los eslabones trabajo-intensivos para posteriormente ascender a actividades de mayor valor es una trampa del desarrollo, que somete a la amplia base de proveedores a competencias internas que derivan en estrategias perderé-perder y dinámicas de crecimiento empobrecedor" (Ibid 183)

Las cadenas globales en el sector hortalizas, para la autora, han generado una triple dependencia estructural en financiamiento, tecnología y canales de distribución. En el caso del tomate mexicano se muestra la siguiente contradicción, que mientras el volumen de exportación y el ingreso aumentan, al mismo tiempo se pierde de manera constante la participación de las exportaciones a Estados Unidos, cuya pérdida fue del 20% en 30 años.

Finalmente Sandoval, señala bajo la teoría de los tipos de gobernanza de Gereffi la presencia de dos tipos de vínculos en la producción de hortalizas: “Cautivo: Son los que se establecen entre las compañías líderes de la red y los productores y tienen como objetivo subordinar, a través del acceso y control de los insumos y conocimientos claves, al grupo de productores en un marco de competencia creciente que presiona los costos hacia arriba y los precios del productor hacia abajo, redundando en la maximización del margen al final de la cadena” (Ibid 217)

- “Cooperativos: Son los que se establecen entre las compañías líderes de la red y tienen como objetivo generar nuevos mercados canalizando las externalidades de la cadena, la identificación de nuevas oportunidades de rentas, es materializada a través de vínculos, cautivos o no, con las empresas seguidoras por medio de requerimientos, impuestos como condición de la competitividad a las bases proveedoras, que permitan integrar al flujo de la red la nueva oferta material, técnica, organizacional, provista por los líderes y satisfaciendo las nuevas demandas” (Ibid 217)¹⁹

1.5 Gobernanza

El término gobernanza se refiere a las diferentes formas de control, coordinación y aprendizaje que ejercen las empresas líderes en una cadena, lo que da origen a la teoría de gobernanza en las cadenas de valor.

¹⁹ Aportaciones: Sandoval (2011) aporta al análisis de CVG la introducción de la teoría de la dependencia, la teoría del sistema-mundo de Walastein y Hopkins, así como el empleo del método de contexto de cambio histórico en la localidad estudiada, con lo que presenta una visión histórica en un estudio empírico de las hortalizas en Sinaloa y explica los elementos que permiten el dominio en la cadena de empresas de talla mundial.

Limitaciones: El estudio propone analizar la gobernanza (Gereffi et al., 2005). Si bien la autora obtiene dos tipos de gobernanza en el estudio de productores de hortalizas de Sinaloa, no está explícita en la investigación la metodología como obtuvo dichos resultados; tampoco se encuentra la estrategia de escalamiento para dichos tipos de vinculación y las estrategias que les permitan ascender en esa u otra cadena de hortaliza bajo el enfoque propuesto por Gereffi (2001) donde propone el cambio de las cadenas productivas de actividades intensivas en mano de obra, a otras actividades económicas intensivas en capital y habilidades que conlleven el aprendizaje organizacional.

El análisis de la gobernanza toma como referente los estudios de Gereffi (1990,1994) Gereffi y Korzeniewicz,(1994) Sturgeon (2002), Sturgeon y Lee (2001) Humphrey y Schmitz (2000, 2002), donde se destaca que los compradores globales ejercen un alto grado de control sobre las cadenas de valor, influyendo en diferentes ámbitos como son medios de transporte, procesamiento, investigación, lo cual ha generado otras formas importantes de coordinación y de relación entre las empresas.

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) toman las corrientes teóricas de: *costos de transacción*²⁰, *producción en red*²¹, *capacidad tecnológica y nivel de aprendizaje de la firma*; dando como resultado de su investigación los siguientes cinco tipos de gobernanza: de mercado (relación oferta-demanda), modulares (los proveedores están como módulos en distintas regiones y hacen productos con las especificaciones del cliente), relacionales (redes de interacciones complejas entre compradores y vendedores, a menudo crea dependencia mutua), de cautiverio (los pequeños proveedores son dependiente de los compradores más grandes), jerarquía (integración vertical en la cadena y forma dominante de gobierno que fluye de los directivos a los subordinados, o de la sede a las filiales y subsidiarias).

Posteriormente los autores establecen cuatro criterios de estructuras de control: complejidad de la transacción, habilidad para codificar la información, capacidad de los proveedores y grado de coordinación.

- La complejidad de la transacción. Se refiere al grado de dificultad que implica satisfacer un pedido, es decir, qué tan complejo es transmitir información, conocimientos y especificaciones necesarios para la realización de un producto y para mantener una transacción; la complejidad es baja cuando hay baja especificidad.

²⁰ Los costos de transacción se refieren a la especificidad de los activos (componentes tecnológicos y materias primas) los cuales crecen en función de su complejidad y dispersión, teniendo costos altos cuando son componentes tecnológicos avanzados, los cuales se incrementan con la dispersión de la firma. Estos costos son bajos cuando los componentes son básicos (Williamson, 1975, en Gereffi, et al, 2005:80)

²¹ La producción en red se refiere a la dispersión o externalización de las actividades (Arnt, et al, 2001, en Sandoval 2001)

- Codificación de la información. Se refiere a la medida en que esta información y el conocimiento se han entendido y por tanto, se han transmitido de manera eficiente. A mayor comprensión y eficiencia de la transmisión (codificación) los requerimientos y el grado de especificidad de los activos baja; si la información es compleja se requiere mayor habilidad para transmitir la información, a mayor claridad de la información mayor eficiencia.
- Las capacidades de los proveedores actuales y potenciales en relación con los requisitos de la transacción. Se refiere a la eficiencia para satisfacer las demandas del comprador, en relación con sus requerimientos específicos. Si la capacidad del proveedor es alta, satisface de manera eficiente la demanda del comprador, lo cual pone de manifiesto la complejidad de la transacción y la alta habilidad del proveedor para transmitir la información. En tanto que, cuando la capacidad del proveedor es baja, hay alto grado de complejidad, o la habilidad de transmisión de las especificaciones baja.
- Grado de coordinación explícita y poder de asimetrías. Se refiere a la necesidad que tiene la empresa líder de intervención para coordinar y monitorear las especificaciones, la transmisión de la información y la capacidad de los proveedores. A mayor complejidad se requiere mayor coordinación. De igual forma, a menor capacidad del proveedor, se requiere mayor control y mayor monitoreo por parte de la firma líder.

Con estos factores los autores proponen la siguiente tabla de tipo de gobierno, la tipología y su definición:

Tabla 1.3 Factores determinantes de la gobernanza de la cadena de valor global²²

Tipo de gobierno	Complejidad de la transacción	Habilidad para codificar transacciones	Capacidades de los proveedores	Grado de coordinación y asimetrías de poder ²³
Mercado	Baja	Alta	Alta	Baja
Modular	Alta	Alta	Alta	↓
Relacional	Alta	Baja	Alta	↓
Cautivo	Alta	Alta	Baja	↓
Jerárquico	Alta	Baja	Baja	Alta

Fuente: Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005:87)

Con los cuatro criterios los autores generan la siguiente tipología y definición para cada tipo de gobernanza (Gereffi, et al, 2005:83-84)

1. Mercado. En este modelo la complejidad de la transacción es baja, se presentan relaciones parcialmente codificadas, las especificaciones de los productos son simples por lo que tiene alta habilidad para transmitir la información, los proveedores pueden fácilmente resolver los problemas que se presentan en la manufactura. Tienen alta capacidad para satisfacer los pedidos, se requiere poca variedad de insumos y por tanto baja coordinación

En el intercambio los compradores responden al precio establecido por el vendedor, ya que la complejidad de la transacción es baja y las transacciones pueden ser gobernadas con poca coordinación explícita, no hay asimetrías considerables del poder.

²² Los indicadores para valorar las variables en alta y baja resultan limitados, porque no reflejan un escalamiento o intensidad en la relación. Por lo que para esta investigación se toma una escala de Likert con cinco posibilidades de relación que muestren un escalamiento.

²³ Debe hacerse notar que son dos variables distintas los grados de coordinación y las asimetrías de poder, las cuales los autores unen. Debido a que la coordinación es la relación existente para obtener un objetivo común; en tanto que las asimetrías de poder las entendemos como el dominio en una relación derivada de diferentes factores, en los cuales los autores no profundizan y es una variable importante que requiere explicación para esta investigación.

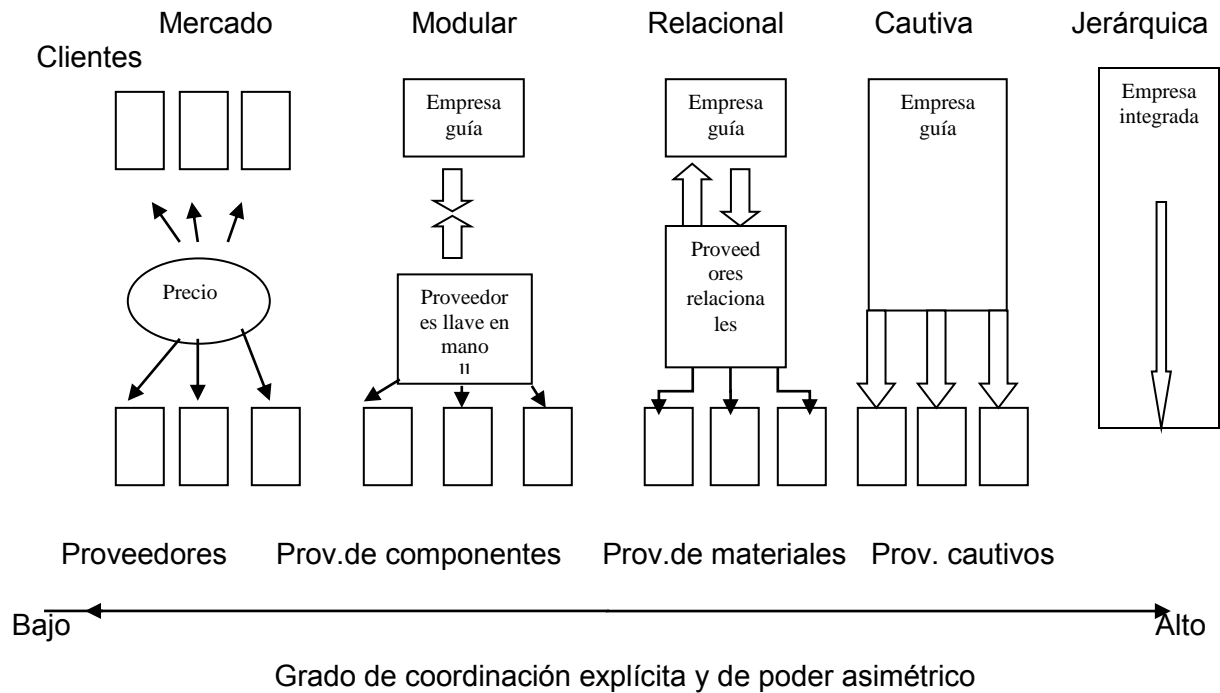
2. Cadenas modulares. La complejidad en la transacción es alta ya que participan muchos actores y el proveedor intermediario especializa a los proveedores en procesos menos complejos; en este tipo de cadena se hacen productos con las especificaciones del cliente; Sin embargo, los proveedores en el modelo "servicios llave en mano" asumen la responsabilidad total de las competencias que rodean el proceso, así como hacer los desembolsos de capital para los componentes y materiales por cuenta de clientes.

La habilidad para codificar la información por la empresa *llave en mano* es alta, así como para dar especificaciones que resuelvan problemas complejos relacionados con la arquitectura del producto, sus estándares técnicos y la diferencia entre componentes. La empresa requiere de especificaciones para la producción y los procesos, la generación de paquete completo reduce la necesidad de control por parte del comprador ya que es absorbida por la empresa llave en mano.

3. Cadenas de valor relacionales. En este tipo de cadena, hay relaciones complejas, las transacciones no pueden ser codificadas, la capacidad de los proveedores es alta. Se intercambian conocimientos entre compradores y vendedores, hay mutua dependencia, mecanismos que imponen costos de intercambio y de información tacita, hay coordinación entre niveles jerárquicos altos.
4. Cadenas de valor en cautiverio. La producción es compleja y se requiere de alto grado para transmitir la información, la capacidad del proveedor es baja, por lo que se requiere mucho control, se construye dependencia en la transacción. En caso de cambiar de cliente los proveedores tienen costos significativos en dicho cambio. Se presenta oportunismo en el líder.
5. Jerarquía. Este modelo se presenta cuando no hay proveedores competentes, o el nivel de complejidad es muy alto y requiere que estos procesos se queden en casa. De igual forma, el grado de coordinación y asimetría de poder es alto. La capacidad de codificar de las transacciones y la capacidad de los proveedores es baja.

Con los elementos antes citados los autores proponen los siguientes esquemas por tipo de gobernanza:

Figura 1.1 Cinco tipos de gobernanza de cadenas de valor globales



Las flechas pequeñas representan la línea de intercambio basado en el precio, mientras que las flechas de bloque más grandes representan flujos de información y control más gruesos, regulados mediante la coordinación explícita. Esto incluye las instrucciones procedentes de un comprador con poder más potente (o administrador) a un proveedor menos potente (o subordinado). Como en las cadenas de valor mundiales en cautividad o dentro de los confines de una jerarquía, así como las sanciones sociales que regulan el comportamiento de los socios más o menos iguales, como en las cadenas de valor globales relacionales. Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005:89)

En el caso de las cadenas globales de valor modulares, las flechas gruesas muestran flujos de información bajos así como el enlace entre las empresas, dejando a cada socio para gestionar la información tácita dentro de sus propios límites de la empresa; en tanto que en las cadenas de cautiva y jerárquica las flechas gruesas muestran el flujo de información descendente y el control que ejerce la empresa guía o la casa matriz.

1.5.1 Ascenso en las cadenas de valor

El ascenso en la cadena de valor es la capacidad que tiene la empresa para mejorar su posición e ir avanzando, para lo cual se requiere que la empresa en primer lugar identifique la posición y el tipo de gobernanza en el que se encuentra (Gereffi, 2005)

Ascenso por actividad económica. Cuando el proveedor se encuentra en una cadena tipo mercado, la coordinación es de tipo horizontal, donde una gran cantidad de actividades de la empresa líder están externalizadas. A menor complejidad de las transacciones, aumenta la cantidad de proveedores que pueden satisfacer la demanda, aquí el ascenso se presenta al cambiar de actividad económica en la cadena, es decir pasar de productor a distribuidor o comercializador.

Ascenso intersectorial. Por lo general este tipo de ascenso se presenta en cadenas de tipo modular, donde la integración tiende a ser vertical, la empresa busca ubicarse en aquellos eslabones de mayor generación de valor y de mayor ganancia, como es la especificidad de los activos; el proveedor deberá concentrarse en incrementar su capacidad tecnológica y el aprendizaje para revalorar el nodo donde se encuentra, ubicándose en niveles altos de especialización, es decir pasar de la producción manufacturera a la producción de bienes de alto valor, como es el diseño, el software.

Ascenso por nivel de producto. Se presenta en cadenas altamente competidas, cuando las cadenas de tipo relacional generan barreras de entrada. Para avanzar en estas cadenas, el proveedor requiere diferenciar su producto.

Ascenso intersectorial. Se presenta cuando una empresa de tipo cautivo (coordinación de la red vertical) pretende transitar a una de tipo relacional, lo que lleva a la empresa a pasar de actividades intensivas en trabajo a actividades intensivas en capital, por lo que se puede pasar del sector transformación al sector servicios.

Ascenso por especialización. Se presenta en cadenas de tipo jerárquico bajo modelos de integración vertical, donde el ascenso se da por especialización en uno de los nodos, con alto grado de diferenciación permitiendo al proveedor nuevas oportunidades de ascenso

La discusión en torno al ascenso se establece cuando se analiza éste a partir del ciclo del capital (Seyka Sandoval, 2015:182), bajo la premisa de que “La cadena global de valor se organiza sobre la propiedad de activos diferenciados que otorgan el control sobre “los segmentos más rentables de la industria” y permiten una posición relativa de monopolio a partir de la cual se convoca la competencia de otros capitales a realizar actividades complementarias. Competencia en la que dichos capitales deben satisfacer el criterio de la mayor eficiencia al menor costo, como condición de reducir al límite los costos de coordinación en la

cadena. Es en este escenario que los capitales involucrados deberán desarrollar estrategias de integración y desarrollo”.

“El planteamiento parece arrojar limitaciones de origen respecto de la consecución del ascenso o upgrading. Si la posición del líder está en función del monopolio sobre los segmentos más rentables, se asume que éste utilizará toda medida posible para mantener dicha posición, por lo tanto, la difusión de aquello que permite la mayor rentabilidad será “protegido” de la competencia de otros capitales, inhibiendo a éstos en su participación en la ganancia total”.

Lo cual nos abre la posibilidad de incursionar al estudio de las empresas para identificar posibles ascensos y el papel que juegan las cadenas globales en el upgrading.

1.6 Innovación

1.6.1 Tipos y procesos de innovación

El concepto de innovación fue acuñado por Schumpeter (1911) quien lo incorpora a la economía como una función nueva de la producción y se refiere al momento en que un nuevo producto, proceso o servicio se introduce en un mercado específico.

Para Dosi et al (1988: 221) la innovación es “la búsqueda y el descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación o adopción de nuevos productos, procesos y aspectos organizacionales”.

Para Corona (1997:35): “La innovación es la puesta en práctica de la capacidad creativa del hombre para generar conocimiento (ideas) y aplicarlo mediante acciones (útiles) con instrumentos, medios y organización a fin de solucionar problemas de la sociedad y su entorno, la cual se manifiesta en artefactos, sistemas o procesos, abarca la ordenación y gestión del territorio, considera los aspectos ambientales, los cuales son también innovaciones; pero sobre todo, involucra a la sociedad, —personas, grupos u organizaciones (económicas, políticas, militares, educacionales, entre otras)— sea con su participación o por los impactos de la innovación, lo que implica valores y fines “consensuados” o contradictorios.

Jasso (2010) define la innovación como “La búsqueda, descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de nuevas formas de hacer, pensar y de actuar en las

organizaciones”. En su estudio sobre la evolución de la innovación integra dos elementos clave: la administración de la innovación y la administración del conocimiento.

Las innovaciones en las empresas pueden ser de diferentes tipos. Como señalamos en la clasificación de Schumpeter: innovaciones en productos, métodos de producción, nuevas materias primas, nuevos mercados y nuevas formas de organización.

Innovaciones en materias primas. Para Schumpeter (1934) surge de la necesidad de nuevas fuentes de suministro. A lo anterior hay que añadir, la sustitución por agotamiento de materias primas o para la reducción de costos, como ha sido el caso en la industria automotriz que del acero pasó a la fibra de vidrio. Otras innovaciones en materias primas están ligadas a los cambios tecnológicos, como ha sido la evolución del contenido de la “pila” de carbono, zinc, etc., buscando la mayor durabilidad.

Innovaciones en productos. La fabricación y comercialización de nuevos productos, surge de la necesidad de las empresas de competir, diferenciarse y satisfacer las necesidades de los consumidores, las cuales se puede dar mediante tecnologías nuevas, o por nuevas utilidades. Dentro de este tipo de innovaciones se encuentran aquellas que hacen los fabricantes de prendas de vestir que cada año tienen nuevas colecciones, telas, colores para competir con un mercado.

Nuevos procesos o métodos de producción. Blaug (1963) define la innovación de proceso como los cambios en la forma de producir, derivados de la tecnología, la organización de la producción o los métodos de trabajo; donde se disminuyen los costos medios por unidad de producto, a pesar de que los precios de los insumos permanezcan constantes, como han sido los métodos de producción “Fordista”, “Toyotismo” y “Justo a Tiempo”.

La Innovación en mercados. Consiste en el proceso de diversificación regional, lo que conlleva para Drucker (1986) en innovar las técnicas de comercialización, de distribución, de publicidad y de promoción de las mercancías²⁴

²⁴ La innovación en mercados está íntimamente ligada a la adaptación de los productos a las necesidades y gustos de la población objetivo, como sucede con la Coca-Cola cuyo contenido de azúcar y gas, cambia dependiendo del gusto de la población. Esto también puede generar innovación en la organización de la gerencia o sus métodos para abarcar todas las formas comerciales. Así mismo la innovación de mercado está ligada al ciclo de vida del producto (Boston Consulting Group), donde el lanzamiento de un nuevo producto y el largar la etapa de salida de un bien requieren de estrategias innovadoras de mercado.

Innovación en las formas de organización. Los cambios en los procesos de producción y en la diversificación de los mercados, tiene como consecuencias innovaciones en las formas de organización de las empresas, así como de la organización del trabajo, dando origen a organizaciones funcionales (por funciones), departamentales, regionales (división por zona geográfica), la maquila, el outsourcing, etc. Desde el punto de vista de organización del trabajo, el “Fordismo” generó la especialización en el trabajo, en tanto que el “Toyotismo” lo flexibilizó.

Innovaciones radicales. Una innovación radical es por definición una ruptura capaz de iniciar un rumbo tecnológico nuevo. Aunque la disposición a adoptar innovaciones radicales tiende a ser mayor cuando la trayectoria precedente se acerque al agotamiento, su aparición puede ocurrir en cualquier momento y cortar el camino del producto o proceso que sustituye (Pérez, 1986). Por lo cual, las innovaciones radicales constituyen un cambio histórico en la manera de hacer las cosas; generalmente se basan en nuevos conocimientos científicos o de ingeniería; abren nuevos mercados, nuevas industrias o nuevos campos de actividad en las esferas de la producción, los servicios, la cultura y la sociedad; mediante ellas surgen productos, servicios, procesos de producción, de distribución o gerenciales totalmente nuevos y cualitativamente distintos a otros anteriores, se abren nuevos campos en la aplicación de productos o servicios, se obtienen cambios significativos en parámetros productivos, tales como eficiencia, costos, productividad y calidad. . Como el cambio del bulbo al micro chip y a la fibra óptica, que ha revolucionado la forma de comunicación y procesamiento de la información dando origen a la computadora y la era del Internet.

Las innovaciones incrementales, son las mejoras sucesivas a las que son sometidos todos los productos y procesos, provocando la dinámica evolutiva de toda tecnología; estas innovaciones se realizan sin alterar sus características fundamentales. Este tipo de cambios sustenta el incremento general de la productividad y la precisión en los procesos, da origen a los cambios en los productos para elevar su calidad, reducir su costo, ampliar la gama y diversificar sus posibles usos (Pérez, 1986).²⁵

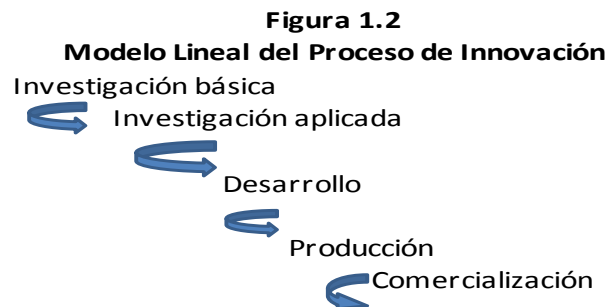
²⁵ Este tipo de innovación para Humphrey, Schmitz (2004), Kaplinsky y Morris (2000) son mejoras, por no tener un cambio radical.

Procesos de innovación

Proceso lineal de innovación. Es un enfoque secuencial que parte de la hipótesis de que la innovación tiene su origen en el descubrimiento científico, Según Smith, K. (1995: 75-114), el enfoque lineal se caracteriza por los siguientes postulados:

- Las capacidades tecnológicas de una determinada sociedad son esencialmente función de las fronteras de sus conocimientos.
- Los conocimientos útiles para la producción industrial se basan en principios fundamentalmente científicos.
- El proceso de "traducción" de los principios científicos a conocimientos tecnológicos es en esencia secuencial; tanto en el plano temporal como institucional comprende fases discretas que deben sucederse.
- Este enfoque es de naturaleza tecnocrática, ya que de forma global, se concibe la evolución tecnológica en términos de organización de los procesos de desarrollo técnico y de invenciones materiales.

El proceso lineal presenta una secuencia que inicia en la investigación científica, se hace investigación aplicada, se desarrolla, se produce y se comercializa para que pueda llegar al mercado.



Elaboración propia a partir de la teoría de Smith (1995)

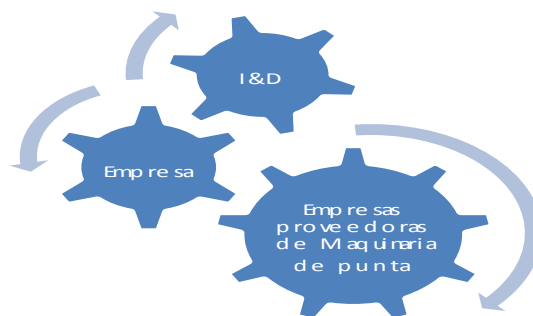
Desde la Segunda Guerra Mundial hasta hoy en día, muchos países de la OCDE han utilizado el enfoque lineal de la innovación en la concepción de sus políticas de Ciencia y

Tecnología. De igual manera, las empresas emplean este modelo para la generación de nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos procesos que incrementen su productividad.

Otro enfoque es el *proceso interactivo de innovación*, de Kline y Rosenberg (1986). Este enfoque, pone el acento en el papel fundamental de la empresa en los procesos de innovación, en las retroalimentaciones entre las diferentes fases del modelo y en las diversas interacciones que relacionan las diversas fuentes de conocimiento científico y tecnológico con cada una de las etapas de los procesos de innovación.

En el proceso interactivo de innovación, cuando la empresa no es capaz de generar innovación (I + D), recurre a otras fuentes para adquirir los conocimientos que precisa; tales como: proveedores de tecnología de punta, acudir a ferias, adquirir patentes, contratar asistencia técnica, bibliografía, etc. por lo que estas actividades dejan de ser consideradas el origen indiscutible del proceso innovador.

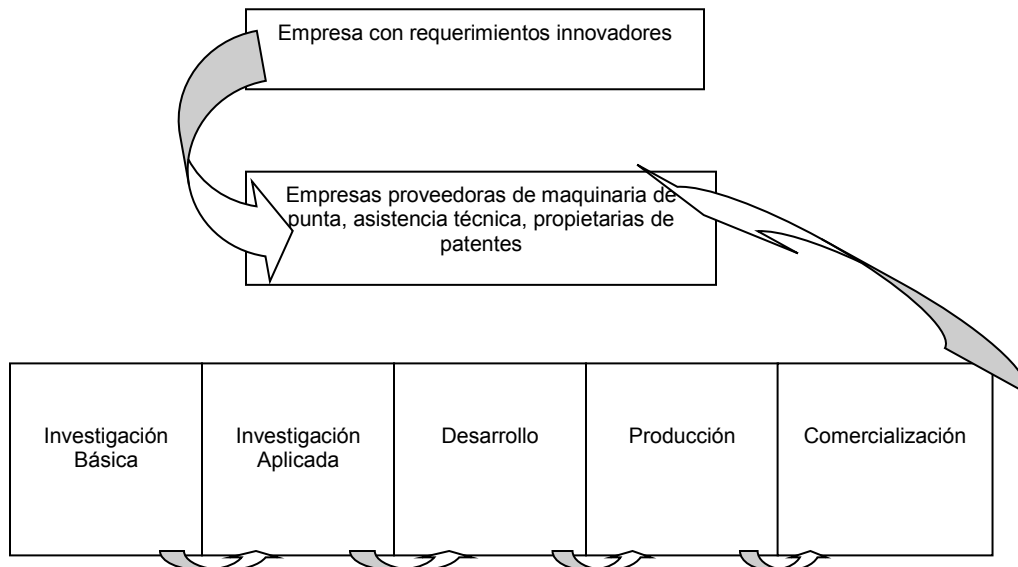
Figura 1.3 . Modelo Interactivo de Innovación



Elaboración propia a partir de la contribución teórica de Kline y Rosenberg (1986)

Proceso de innovación de enlaces. Para Castro y Fernández (2001) las actividades son complementarias y se presentan de manera secuencial; por lo que en su propuesta combinan los dos enfoques, donde el proceso interactivo aporta al enfoque lineal, la adopción de las innovaciones de manera externa, lo que da lugar a un modelo de innovación de enlaces en cadena como se ejemplifica a continuación:

Figura 1.4. Modelo de Innovación de Enlaces en Cadena



Elaboración propia a partir de la contribución teórica de Castro Y Fernández (2001)

Corona (2010) señala que los procesos de innovación tienen características de acuerdo al contexto en que ocurre (histórico, social, político, ambiental, territorial). En el capitalismo, la innovación es un medio necesario para la competitividad de los resultados (outputs) mediante la generación de la variedad requerida para satisfacer las demandas del mercado (entorno) y así aumentar las ganancias de las empresas (sustentabilidad del sistema). Entonces, se expresa en inversiones en productos, procesos productivos, organización y mercados que implican actores, en especial los emprendedores, que afrontan el riesgo de los cambios. Por tanto, la innovación es relativa a su época, —considerando los avances de la ciencia, las técnicas y la tecnología—, al sector, a la región y al ciclo económico.

1.6.2 Fuentes de la innovación

Para Peter Drucker (1986) la innovación puede tener lugar en cualquiera de las fases del negocio y encuentra múltiples formas de innovación, como son: en diseño, producto, técnicas de comercialización, organización de la gerencia, donde identifica siete fuentes que constituyen el origen de las innovaciones en las empresas.

1. Acontecimientos inesperados, como productos o servicios que son un éxito o fracaso fuera del contexto “común” de la empresa.

2. Incongruencias que se presentan entre las expectativas y la realidad.
3. Necesidad de procesos comúnmente utilizados para mejorar productos o servicios.
4. Cambios demográficos como población, educación, esperanza de vida, ingresos, etc.
5. Cambios en los sectores y el mercado debidos a la demanda o la oferta de nuevos productos o servicios.
6. Cambios de percepción, como la “moda” o actitudes frente a productos o servicios.
7. Nuevo conocimiento, que finalmente se traduce en avance de la ciencia o la tecnología.

1.7 Endogeneidad territorial

El territorio juega un papel estratégico en el proceso de creación y difusión de las innovaciones y del conocimiento entre las empresas; ya que las innovaciones y el cambio tecnológico surgen en un territorio concreto y están asociados con el saber hacer local, la calificación de los recursos humanos, los centros y organizaciones del conocimiento que realizan investigación y desarrollo (Maillat, 1995); Estas innovaciones y conocimientos se han convertido en recursos estratégicos para la evolución de los procesos de integración económica, en especial para las nuevas formas de organización de la producción, al enlazarse con cadenas mercantiles globales. Estos encadenamientos repercuten en la economía y la sociedad de un territorio específico, en la organización del sistema de empresas, así como en la cultura emprendedora e innovadora del entorno.

Becattini (1997) considera que las empresas no son entidades aisladas que intercambian productos y servicios en mercados abstractos, sino que están localizadas en territorios concretos y forman parte de sistemas productivos firmemente integrados en la sociedad local.

Vázquez (2007:24) sostiene que el desarrollo de una localidad, de un territorio o de un país consiste en un proceso de transformaciones y cambios endógenos, impulsados por la creatividad y la capacidad emprendedora existente en el territorio y, por lo tanto, sostiene que los procesos de desarrollo no se pueden explicar tan solo a través de mecanismos externos al propio proceso de desarrollo. Los procesos de desarrollo suelen producirse de forma endógena; es decir, utilizando las capacidades del territorio a través de los mecanismos y

fuerzas que caracterizan el proceso de acumulación de capital, y facilitan el progreso económico y social.²⁶

Dussel (2012:111) agrega a la endogeneidad territorial otras variables tales como: la integración a segmentos específicos de la cadena de valor, que determinan las características socioeconómicas según los productos y procesos que realizan, el tipo y tamaño de empresas que repercuten en la especificidad industrial y empresarial; así como las necesidades de financiamiento, tecnológicas, capacitación, investigación y desarrollo, orientación al mercado doméstico o externo, de escalamiento (upgrading), etc.

Boisier (2005:54) maneja cuatro planos en el proceso de desarrollo endógeno que son: 1°. El plano político, que ese identifica con la capacidad local de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y sobre todo, la capacidad de negociar con los elementos que definen el entorno del territorio (detrás de esta capacidad hay un arreglo político descentralizador). 2°. El plano económico que es el proceso de apropiación y reinversión local de parte del excedente, dándole una base permanente de sustentación en el largo plazo. 3°. El plano científico y tecnológico, considerando la endogeneidad como la capacidad interna en un territorio organizado para generar impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema mismo. 4°. Plano cultural, como matriz generadora de identidad socioterritorial.

²⁶ La teoría del desarrollo endógeno es una interpretación que se apoya en las contribuciones que han hecho los economistas clásicos y los contemporáneos. Recupera, las aportaciones de Schumpeter (1934) y Kuznets (1966) sobre formación de capital, cambio tecnológico y aumento de la productividad; las de Marshall (1890, 1919) y Rosenstein-Rodan (1943) sobre organización de la producción y rendimientos crecientes; las de Perroux (1955) y Hoover (1948) sobre polos de crecimiento, desarrollo urbano y economías de aglomeración; las de Coase (1937) y North (1990) sobre el desarrollo de las instituciones y la reducción de los costos de transacción. Desde esta perspectiva hace un esfuerzo por situar la discusión del crecimiento sostenido de la productividad en el ámbito del progreso económico y social el desarrollo es, ante todo, un proceso territorial en el que la capacidad emprendedora e innovadora constituye el mecanismo impulsor de los procesos de transformación de la economía y de la sociedad.

Conclusiones del capítulo

Para efecto de la investigación se toman los siguientes elementos conceptuales:

1. Se toma como definición de cadena de valor, la concepción de Kaplinsky (1999, P.37) “.La cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción, involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores”, donde en cada etapa o proceso se agrega valor al producto o servicio.
2. Como cadena global, se toma la definición de Gereffi y Korzeniewics (1994, P.14); “una cadena global de mercancía (CGM) está conformada por un conjunto de redes organizadas entre sí, agrupadas alrededor de una mercancía o un producto, conectando entre sí en unidades familiares, empresas y Estados dentro de la economía mundial”. Una CGM puede ser definida como una red funcionalmente integrada de generación de valor, mediante actividades de producción, comercio y servicios internacionales, que se origina en la extracción de materia prima y a través de distintas fases de transformación intermedias conduce al consumo de un producto final específico.
3. Para el análisis de la cadena de valor en esta investigación se consideran las siguientes actividades primarias y de apoyo propuestas por Porter (1992): *logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio, abastecimiento, desarrollo de tecnología, recursos humanos* (solo los ligados a la producción), *infraestructura de la empresa* (maquinaria y equipo ligados a la producción).
4. Los métodos de análisis aplicados en distintos estudios de CV aportan: a) el estudio en las agrocadenas en Centro América, considerar cuatro dimensiones: valor agregado, territorial, política pública, organización y control; b) el análisis de la cadena de valor como instrumento de gestión organizacional, toma como fundamentos teóricos el análisis de cadena de valor interna de Porter, y la aplicación de la técnica Bezeroen Bidez que consideran elementos de valoración dados por el cliente; c) El enfoque de bench marking internacional tiene como ámbito la cadena a nivel meso, plantea una comparación entre distintos países de políticas y apoyos gubernamentales, en la búsqueda de experiencias exitosas que

coadyuven a la generación de nuevas políticas. d) el estudio de Sandoval aporta al análisis de CVG la introducción de la teoría de la dependencia, la teoría del sistema-mundo, así como el empleo del método de contexto de cambio histórico en aplicados en un producto y una localidad.

5. Debido a que esta investigación se centra en la CV de la hilo- textil - vestido, se pone especial atención a la caracterización de las cadenas globales orientadas al consumidor, que para Gereffi (2001:14-15) son aquellas donde los grandes fabricantes de marcas, los comercializadores y las tiendas detallistas juegan un papel “pivote” en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores. Estas cadenas se caracterizan por ser intensivas en fuerza de trabajo, elaboran sus productos por subcontratación en los países del tercer mundo, la gran empresa, no fabrica dejando fuera la producción; “son fabricantes sin fábrica”.
6. La investigación toma la definición gobernanza de Gereffi para identificar las formas de relación y control entre las empresas objeto de estudio con proveedores y clientes. Para identificar la tipología de la gobernanza de las empresas objeto de estudio se toman las variables de (Gereffi y otros autores) relativos a: la complejidad de la transacción, habilidad para codificar transacciones, capacidad de los proveedores, grado de coordinación y asimetría del poder.

La investigación también incorpora en los tipos de gobernanza encontrados por Gereffi y otros autores con las siguientes características: de mercado (relación oferta-demanda), modulares (los proveedores están como módulos en distintas regiones y hacen productos con las especificaciones del cliente), relacionales (redes de interacciones complejas entre compradores y vendedores, a menudo crea dependencia mutua), de cautiverio (los pequeños proveedores son dependiente de los compradores más grandes), jerarquía (integración vertical en la cadena y forma dominante de gobierno que fluye de los directivos a los subordinados, o de la sede a las filiales y subsidiarias).

7. La investigación toma en consideración el ascenso en la cadena de valor, definida como la capacidad que tiene la empresa para mejorar su posición e ir avanzando en su posición, el cual puede adoptar diversas formas (Gereffi, 2005.28): 1) por nivel de producto de mercancías simples a complejas; 2) por actividades económicas, de la producción a la comercialización o al diseño; 3) intrasectorial,

que es pasar de la manufactura de artículos a la producción de bienes de alto valor; 4) cambio intersectorial, de industria intensiva en mano de obra a industria intensiva en capital.

8. La innovación se analiza desde diferentes enfoques iniciando con Schumpeter, cuyo ámbito se refiere a nuevos productos, nuevos métodos de producción (procesos), nuevos mercados, nuevas materias primas, y nuevas formas de organización, a los cuales se les incorpora la innovación en diseño por la importancia que este tiene para industria textil y del vestido, así como la formación de capacidades. El estudio se complementa con el enfoque de endogeneidad territorial, con el propósito de identificar generación y difusión de la innovación y el conocimiento; su apropiación y cambios cualitativos en la localidad donde se ubican las empresas objeto de estudio
9. El enfoque de endogeneidad territorial nos permite identificar los proceso de cambio en los territorios donde se ubican las empresas (Distrito Federal y Tulancingo, Hidalgo) en torno a los cuatro planos de Boisier: de capacidad de negociación con los actores clave, para la definición de políticas públicas; el plano económico de reinversión local²⁷; el plano científico y tecnológico con la capacidad interna de innovación; así como en el plano cultural como generadora de identidad socioterritorial.

²⁷ Este punto se abordará conjuntamente con la generación y apropiación del valor.

Introducción

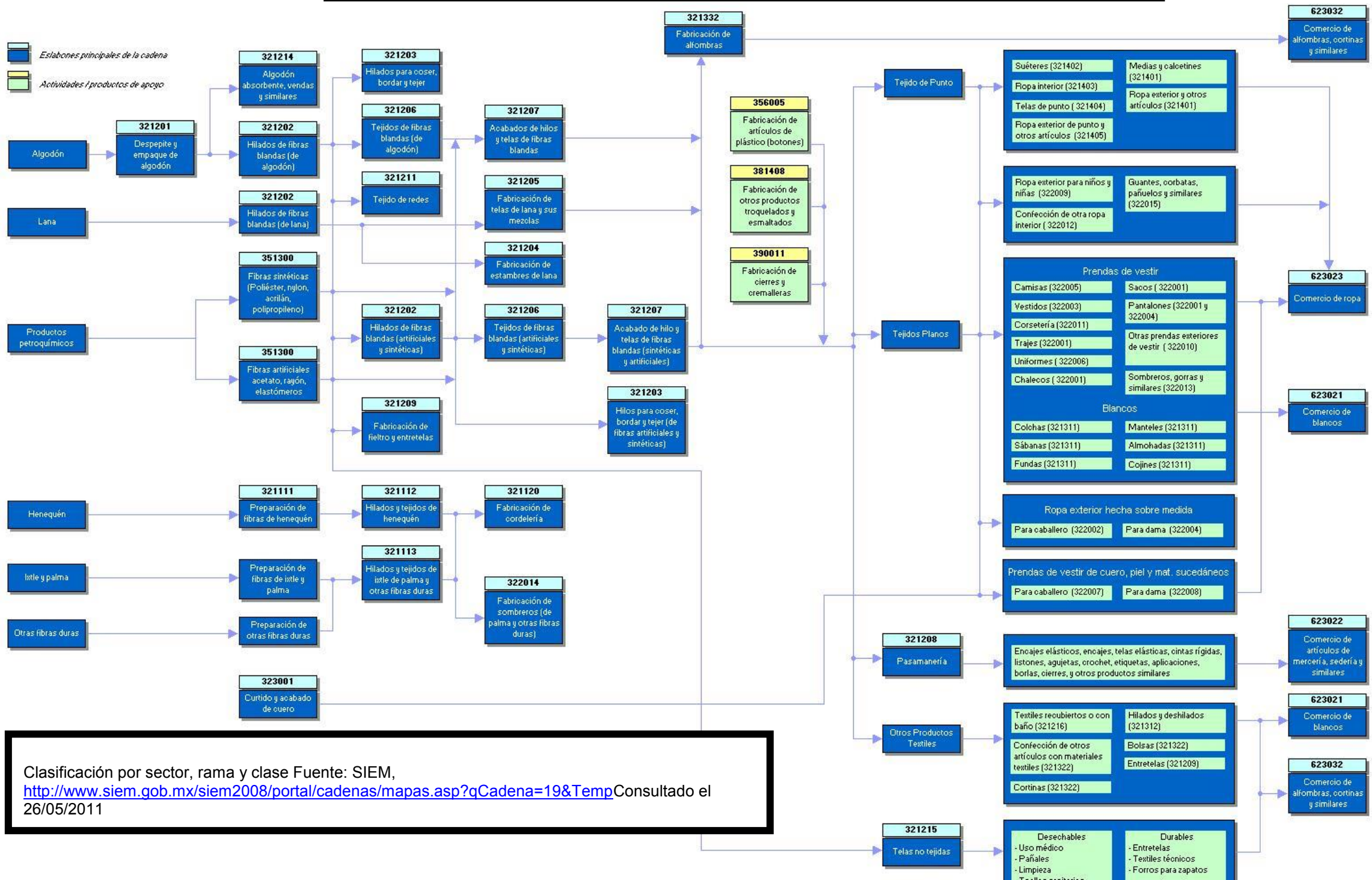
El propósito de este capítulo es ubicar la cadena hilo-textil-confección con los eslabones y encadenamientos productivos, bajo el esquema elaborado por el CIEM donde se presentan los distintos componentes a partir de la producción de fibras, hilado, tejido, fabricación de prendas y finalmente el comercio; dicha clasificación se presenta por sector, rama y clase.

El capítulo continúa con la presentación de los cambios históricos en la cadena hilo-textil-confección en México, que nos permite explicar el modelo económico imperante en las distintas etapas del desarrollo de estos eslabonamientos y la intervención del Estado. La revisión histórica inicia con la producción artesanal en el siglo XVIII, el periodo *Porfirista*, el inicio de la política de intervención del estado en 1920, seguida de los modelos de sustitución de importaciones, desarrollo estabilizador y desarrollo compartido, todos ellos modelos proteccionistas; para concluir con el modelo neoliberal, donde las políticas imperantes y su apoyo al sector se reflejan en el crecimiento o disminución de las empresas.

Para entender el comportamiento del sector y su situación actual, se consideran los estudios en las cadenas globales de Gereffi cuyos estudios ponen de manifiesto el dominio de las tiendas departamentales y marcas globales, en toda la cadena, dejando las actividades de menor valor a los jugadores locales.

Los diversos estudios sobre la cadena hilo-textil-confección en México de Dussel (2007, 2008, 2011), reflejan la situación actual de la cadena y su falta de competitividad, así como la política imperante que no facilita la integración de la cadena. Otras aportaciones que se consideran son: la situación de la industria del vestido en México efectuado por Medina y Anderton, y el estudio de la cadena hilo-textil-confección bajo el enfoque de política pública y benchmarking internacional del PNUD. El estudio se centra en la evolución de las empresas a partir de la firma de TLC y la entrada de modelo Neoliberal con información de INEGI y de la CANAIVE.

2.1 Cadena fibras- textil- manufactura (SIEM 2011)



Clasificación por sector, rama y clase Fuente: SIEM,
<http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/cadenas/mapas.asp?qCadena=19&Temp> Consultado el 26/05/2011

2.2 Evolución histórica de la industria textil y del vestido en México

En sus orígenes, la producción de hilos y telas en México, era realizada por artesanos, con una división del trabajo dividida en gremios: maestros, oficiales y aprendices; “La industria se originó en los obrajes coloniales, que producían telas e hilos de algodón y lana, cuyos años de auge fueron de 1790 a 1810”²⁸

La industria textil en México surge en el siglo XVIII y la ubicación de sus plantas se relaciona con tres factores indispensables de la producción: abasto suficiente de agua, disponibilidad de mano de obra y cercanía de los mercados; por lo que se concentró en la zona central del país, en particular en el valle de Puebla, que al decir de Keremitsis (1973), era el área más poblada de la Nueva España con los recursos para la producción textil, lo que provocó que fuera también la pionera del sector manufacturero y la que más contribuyó en el abastecimiento de hilos, telas y ropa para el mercado interno.

Con la independencia de México, la industria textil experimentó su primera recesión, debido a factores como: la huída de los artesanos españoles, la fuga de capitales al extranjero y el agio que era la fuente de financiamiento para las empresas. Las carencias de energía y tecnología limitaron el crecimiento de la industria textil mexicana, en tanto que los países industrializados introdujeron la energía mineral y desarrollaron maquinaria para la industria textil; México pasó de 52 establecimientos con 1,684 telares en 1794 a solo 20 establecimientos en 1805²⁹

Señala Keremitsis (1973), que las primeras limitaciones que enfrenta la industria textil en el siglo XIX fueron las carencias de energía, maquinaria, falta de vías y medios de comunicación lo que hizo más grande el retraso del sector. En 1830 el gobierno de Anastasio Bustamante, favorece la producción interna, adopta mecanismos de protección al sector y se crea el Banco de Avío; en 1843 solo dos fábricas contaban con fuerza de vapor, mediante el empleo de carbón vegetal, las demás empresas obtenían energía mediante la fuerza hidráulica; estas dos empresas se dedicaron a la producción de manta

²⁸ Tomado de la *Revista del Banco Nacional de Comercio Exterior*, Vol. 40, núm.11, del 11 de noviembre 1990: 10

²⁹ Idem 1

y dieron origen a las fábricas de blanqueo y estampado a las orillas de los ríos Atoyac y San Francisco.

El mismo autor, señala que en 1845 la industria textil contaba con 56 establecimientos con 4,393 telares y 113,813 husos, que producía 641,900 toneladas de manta; para 1877 la industria textil contaba con 99 establecimientos con 9,214 telares y 258,458 husos, que producía 3'031,568 toneladas de manta.

La segunda gran recesión para el sector textil se presenta en el periodo 1906-1910, en este último año, la industria textil contaba con 127 establecimientos con 26,184 telares y 723,963 husos y una producción de manta de solo 9,587 toneladas; esta disminución fue originada, al decir de Basant (1984) por 22 huelgas en 1907, 17 huelgas en 1908 y las sucesivas huelgas en los años siguientes en la industria textil.

“En 1910 la industria textil había logrado estructurar y controlar el mercado interno de textiles, logrando así abastecer a todos los centros urbanos, los textileros aprovecharon la infraestructura existente (transportes), para hacer llegar sus productos, como es el caso del ferrocarril...” (Ramírez, 1987:25),

La tercer recesión del sector textil, (Ramírez, 1987) se presenta durante el periodo revolucionario. No obstante existir 148 fábricas, 126 se encontraban en plena actividad, las 22 restantes estaban cerradas; para 1917 sólo había 99 fábricas. La producción básicamente era de mantas crudas, telas blanqueadas y estampados, teñidos, lonas, cobertores, medias, calcetines, colchas, camisetas y artículos de uso doméstico.

Para 1920 la industria textil se incrementó a 120 establecimientos con 27,301 telares y 753,837 husos y una producción de manta de solo 10,839 toneladas (INEGI 1990).

El periodo 1920-1930 se caracteriza por una amplia intervención del Estado, con las políticas proteccionistas del gobierno de Calles, lo que permitió el incremento del número de fábricas, al igual que el consumo de algodón, se hicieron cuantiosas inversiones. Para 1930, la industria textil contaba con 141 establecimientos con 29,229 telares y 800,023 husos y una producción de manta de 12,298 toneladas (INEGI 1990); en tanto que el primer censo industrial mostró la existencia de 2385 establecimientos fabricantes de ropa,

107 de fabricación de ropa de trabajo y 14 de ropa de mujer; en dicho censo, destaca la fabricación de sombreros, guantes, paraguas y tirantes dentro del sector industrial (DGE 1933).

En el periodo 1941-1954, el gobierno de Lázaro Cárdenas del Río, implantó el modelo económico denominado de *sustitución de importaciones*, el cual pretendía fortalecer y desarrollar la industria nacional mexicana, bajo dos premisas: primero, proteger la industria nacional de la competencia extranjera; segundo, desalentar las importaciones a través de la imposición de altos aranceles a mercancías o insumos que se compraban en el exterior, para que estos se produjeran en México. Lo anterior, daría por consecuencia diferencias en precios que motivarían al consumidor nacional a adquirir la producción mexicana; el cual se continuará con el gobierno de Ávila Camacho. (INEGI 1990) reporta que para 1940 la industria textil contaba con 193 fábricas con una producción de 12,186 toneladas; la industria de la confección cuenta ese año con 2299 empresas, la fabricación de ropa de obreros con 97, así como con 46 camiserías (DGE 1942). En 1944 se crea la empresa Celanese con apoyo gubernamental.

La proliferación de fabricas de prendas de vestir llega a los 5408 establecimientos en 1950 (DGE 1952)³⁰ en tanto que la industria textil decrece con solo 74 fábricas con una producción de 14,079 toneladas (INEGI 1990). En el periodo 1950-1960 se da un desplazamiento del sector textil por sectores más dinámicos como la industria alimentaria, química y la industria metal básica. Se inicia la política de sustitución de importaciones; la industria del vestido cuenta con 7047 establecimientos (INEGI 1990)³¹.

Durante el periodo 1952-1979 la industria textil y del vestido se desarrolla bajo el modelo del *desarrollo estabilizador*. Las bases de este modelo radican en buscar la estabilidad económica para lograr un desarrollo económico continuo, cuyos propósitos eran, al decir de (Ortiz 1998:41-42): “acelerar el procesos de diversificación de actividades productivas en la economía, avanzar en el proceso de industrialización dando preferencia a las industrias básicas; propiciar el aumento de la productividad de todos los factores de la producción...” entre otros; dicha estabilidad económica se refiere a mantener la economía libre de topes como inflación, déficits en la balanza de pagos, devaluaciones y

³⁰ No se incluyen sombreros, fajas, corbatas ni galonerías.

³¹ Se integra por ropa para hombre, mujer, camisas y ropa interior

demás variables que logran estabilidad macroeconómica. En este periodo la industria del vestido alcanza 11219 establecimientos (DGE1973)

Algunas medidas que México optó durante este periodo, fueron:

- Devaluación del peso frente al dólar en 1954, con una nueva paridad de 12.50 pesos por dólar.
- Aumento de créditos al sector privado.
- Se facilita la entrada de inversión extranjera.
- Se impulsa fuertemente la producción de bienes intermedios y se empieza a fomentar la producción de bienes de capital.

En materia de comercio exterior, señala el mismo Ortiz (1998:191) que la política de desarrollo industrial pretendía entre otras...”Estimular la diversificación del comercio exterior y procurar el equilibrio en la balanza comercial y de pagos, así como el aumento de la capacidad financiera internacional del país”.

“No competir desfavorablemente con empresas mexicanas existentes; no desplazar el capital nacional ni frustrar su desarrollo futuro”³².

El periodo en el que se manejó el modelo de *desarrollo estabilizador*, en la economía nacional abarca los sexenios de Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz.

Pese a dichas acciones la producción de algodón redujo la superficie cosechada en el periodo 1958-1970 en un 60% y pasó de 526 mil toneladas en 1958 a solo 334 mil toneladas en 1970 con un decrecimiento promedio del -2.20 anual (Ortiz, 1998:186), en tanto que la industria del vestido contabiliza 7047 empresa (DGE1965)

En la década de los 70's el sector textil tiene un crecimiento inferior a otros sectores; las fibras sintéticas aparecen en el mercado nacional y surgen nuevas empresas productoras de dichas fibras, hay un desplazamiento de la producción de lana a la producción de

³² Con este principio se protegen las empresas mexicanas, para lograr una medida proteccionista que impidiera el ingreso de empresas extranjeras y la importación de productos que compitieran con ellos, entre las cuales se encontraron empresa de la industria textil y del vestido.

fibras sintéticas. La industria del vestido continúa su expansión principalmente en el centro del país, con 11,212 empresas.

En la década de 1971-1982 el modelo económico transita a la etapa del modelo de Desarrollo Compartido:

Luis Echeverría, en su intento por revitalizar el estado populista, centra su proyecto en reformas económicas destinadas a sustituir el modelo estabilizador. El estado debía fortalecer su función de intervención para regular las desigualdades económicas y sociales derivadas del desarrollo. La realización de dichas reformas exigía la integración vertical de procesos sustitutivos de importaciones, estimulando la producción de bienes de capital e intentando resolver el déficit crónico de la balanza de pagos que era una de las características inherente al modelo. Este modelo se denominó "Desarrollo Compartido" y la pretensión era que, mediante un gasto público enorme y creciente, se alcanzara una mayor justicia social.

El problema de la política económica según Leopoldo Solís y que desencadenó la crisis de 1976, fue la incompatibilidad entre el número de objetivos y el número de instrumentos de política planteados desde un inicio. Mientras que en el desarrollo estabilizador se contaba con tres objetivos de política económica (crecimiento económico, estabilidad de precios y estabilidad en la balanza de pagos -tipo de cambio fijo-) y tres instrumentos (nivel de gasto público, controles monetarios y endeudamiento externo) durante el desarrollo compartido la presidencia agregó la distribución del ingreso sin contraparte como instrumento. El modelo continuó durante el gobierno de López Portillo incrementando el endeudamiento del país y generando una crisis económica. Este modelo económico generó un temporal estado de bienestar a las empresas. Para 1980 se cuenta con 11002 establecimientos de confección y blancos (INEGI 1981)

Período 1983- 2014 Modelo Neoliberal

Con el gobierno de Miguel de la Madrid, se inicia la etapa de la economía neoliberal, con lo que se genera una ruptura con los modelos de *sustitución de importaciones*, *estabilizador* y *de desarrollo compartido*; siendo el modelo prevaleciente hasta la fecha. El modelo parte de algunas acciones tales como:

- Retira los subsidios del Estado y precios de garantía de todos los productos agropecuarios.
- Reduce el gasto público y se deshace de las empresas públicas.
- Deja a las fuerza del mercado las tasas de interés y tipos de cambio.
- Abre el mercado para el ingreso de capitales, empresas y mercancías; lo cual se consolida con la firma *Tratado de Libre Comercio de América del Norte* (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá en enero de 1994, el GAT, la OCDE y múltiples tratados internacionales.

Se abandona el apoyo a la producción de fibras naturales (algodón, lino, lana); se desincorpora la petroquímica secundaria dejando este valioso sector en manos de empresas trasnacionales, lo que genera la baja producción de fibras sintéticas. Se abre el mercado nacional que supera el centenar de millones de habitantes a las empresas de talla mundial, sin generar la infraestructura productiva como: maquinaria para la industria textil y del vestido, nuevas fibras, nuevos procesos de producción para aumentar la competitividad internacional, impulso a marcas propias, capacitación, financiamiento y desarrollo del mercado nacional. Así como de estrategias para aumentar el posicionamiento en el mercado norteamericano y la penetración a nuevos mercados, al tiempo de generar estrategias para evitar la entrada de productos en condiciones desiguales como subsidios o *dumping*.

Dussel (2009), en el diagnóstico de la industria del vestido a partir de TLCAN, destaca la complejidad en términos de negociación, con una profunda reducción de las medidas de injerencia del gobierno en la cadena en términos de: barreras arancelarias y no arancelarias, subsidios a un solo eslabón de la cadena constituido por los productores textiles. El autor parte de la situación internacional y señala entre los cambios más significativos de comportamiento, en la cadena hilo-textil-confección los siguientes:

- Saturación e incremento de la competencia en la confección, con fuerte participación en los mercados de EU y Europa, quienes importaron en 2010 el 85% y 90% respectivamente Dussel (2009:6)
- Proceso de paquete completo con incremento en los costos para los proveedores, a quienes se les transfieren operaciones de: compra de insumos, maquinaria, accesorios, logística, control de calidad, pruebas, transporte, aduanas, hasta la

coordinación del centro de distribución; lo que ha generado la creación de departamentos de financiamiento y logística. El cliente se concentra en las actividades generadoras de mayor valor como son: el diseño, mercadotecnia, venta directa, control de calidad, tiempos de la cadena y logística con sus proveedores (Ibid 6).

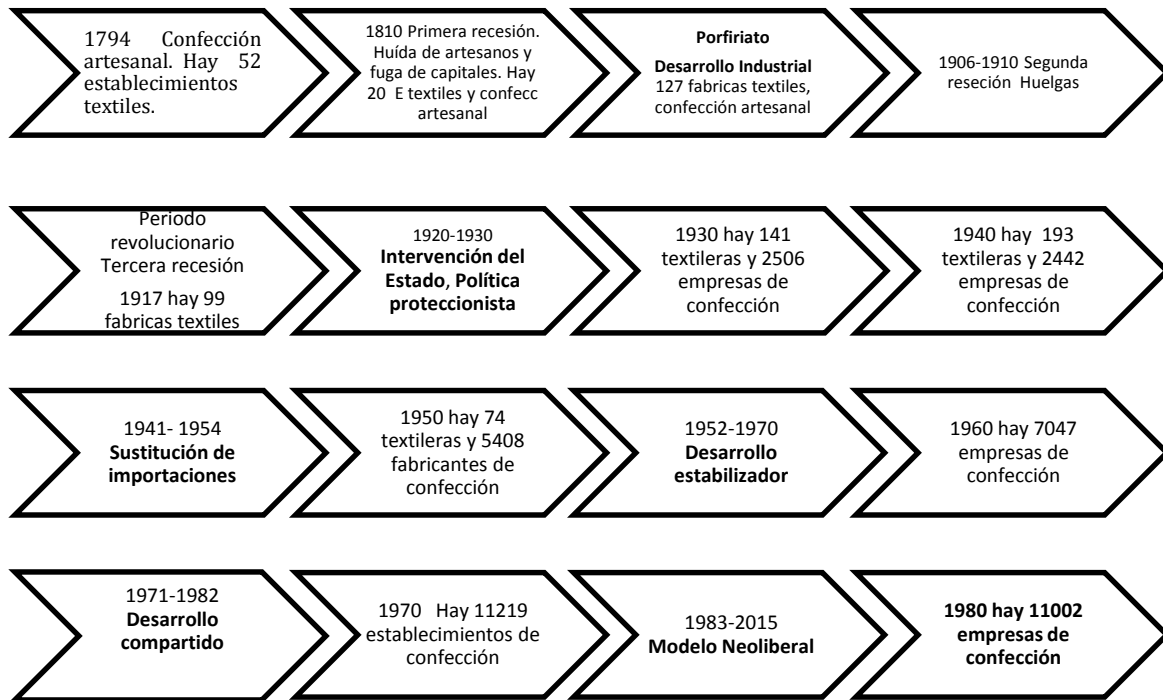
- Moda rápida y diferenciación del producto en ciclos cada vez más cortos para mercados diferenciados, en colecciones estacionales, flexibilidad para los procesos, producción, estilos, colores, tamaños y materiales (Ibid 7).
- Reducción en los tiempos y costos para la totalidad de la cadena, pasando desde el pedido hasta la entrega de tiempos de 8 meses a solo 5 semanas. De igual forma, la reducción en precios se ha visto afectada hasta en un 50%. Para el autor, la proveeduría local juega un papel crítico, para abaratar costos y cumplir con los tiempos. (Ibid 7)³³
- La fuerte competencia y creciente participación de Asia y China en la comercialización internacional de la cadena con una participación global estimada del 45%.³⁴ (Ibid 8)

El desempeño de la cadena hilo-textil-confección para Dussel, puede dividirse, desde la década de los noventa, en tres fases: a) la fase 1994-2000, con importantes crecimientos en el PIB, exportaciones y empleo, resultante sobre todo de una rápida integración con Estados Unidos y también vía importantes flujos de inversión extranjera directa en la IME, b) la fase 2000-2008, con una constante caída en tasas de crecimiento del PIB, exportaciones y empleo, c) el período 2008/ hasta hoy en día, con un desplome en estas variables (2009:12)

³³ Esta necesidad de cumplir con los tiempos y reducción de costos ha llevado a países exportadores a integrar la cadena completa como son los casos de China y Turquía quienes han integrado la cadena de manera vertical para reducir los tiempos, y la innovación en tecnología para aumentar la productividad (PNUD 2009)

³⁴ El crecimiento en el mercado global y en especial en el mercado norteamericano, tiene como repercusión la reducción de las exportaciones mexicanas a ese mercado.

Figura 2.1 Línea del tiempo de la Industria textil y del vestido



Elaboración propia con datos de: *Banco Nacional de Comercio Exterior* y estadísticas históricas INEGI

2.3 Importancia económica de la industria del textil y del vestido en México

El desarrollo reciente de la industria textil, tiene su mayor crecimiento en 1991 con 3300 establecimientos y en empleo su mejor año es el 2000 con 181,846 trabajadores; el impacto de modelo neoliberal se refleja en la baja en el número de establecimientos en 2012 con tan solo 2023, lo que significa el cierre de al menos 1277 empresas 38.7%, ya que no se consideran las de nueva creación; por lo que respecta al empleo este decreció en 2010 a 107,467, lo que representa la pérdida de 74,377 puestos de trabajo en el sector textil equivalente al 40.9% en diez años.

La industria del vestido tuvo su mayor crecimiento en el año 2000 con 14,049 establecimientos, siendo además, el año donde se ocupó al mayor número de trabajadores con 671,599, para el 2014 la industria presenta 8411 empresas con la pérdida de 5638 lo que muestra una pérdida de 40.1% en el número de establecimientos, los cuales no consideran aquellos de nueva creación lo que eleva la cifra reportada por CANAIVE. En número de empleados en 2014 se reportan 311,919, lo que significa una

pérdida de 359,680 puestos de trabajo 53.5% de la planta productiva en 14 años. Este decrecimiento constante en la industria textil y del vestido se refleja en la siguiente tabla:

TABLA 2.1

Empleo y establecimientos en el sector textil y de la confección Número de trabajadores permanentes y número de establecimientos 1986-2014				
AÑO	Textil		Prendas de Vestir	
	Establecimientos	Empleos	Establecimientos	Empleos
1986	2,703	158,294	8,534	187,466
1987	2,747	158,519	9,130	217,937
1988	2,892	169,453	9,487	222,829
1989	3,025	176,688	10,437	256,779
1990	3,272	178,159	12,342	275,841
1991	3,300	176,102	13,123	285,587
1992	3,179	164,382	13,019	286,690
1993	2,977	149,895	12,186	279,732
1994	2,829	142,118	11,748	306,100
1995	2,623	133,221	10,761	313,139
1996	2,608	153,895	11,295	395,560
1997	2,713	166,499	12,222	475,329
1998	2,869	175,730	12,965	574,383
1999	2,888	179,858	13,370	638,232
2000	3,018	181,846	14,049	671,599
2001	2,963	160,470	13,358	552,726
2002	2,840	157,164	12,803	538,441
2003	2,678	142,260	11,978	478,505
2004	2,581	140,008	11,478	461,385
2005	2,470	127,726	11,017	417,810
2006	2,380	123,504	10,684	391,928
2007	2,313	117,146	10,395	355,207
2008	2,242	113,748	10,159	343,533
2009	2,139	104,012	9,531	287,940
2010	2,062	107,469	9,233	299,914
2011	2,040	*	8,770	288,392
2012	2,023	*	8,681	300,988
2013	*	*	8,506	306,405
2014	*	*	8,411	311,919

Elaborado con datos de CNIV e información del IMSS 2014

*La Cámara de la industria textil se negó a proporcionar dicha información

Esta caída se explica en primer lugar por el desinterés del Estado en los sectores textil y fabricación de prendas de vestir, concediendo en la firma de los diversos tratados oportunidades de expansión a otros países, sin generar apoyos para el fortalecimiento

tecnológico de estos sectores, la innovación en diseño, la creación de nuevas fibras. No se ha fomentado además, el desarrollo de marcas propias, ni canales de distribución, dejando el mercado mexicano, en primer lugar a empresas globales y a países como China, Corea y Singapur que compiten con pequeñas y medianas empresas con volumen y precio lo que hace que estas empresas desaparezcan.

La Secretaría de Economía plantea la siguiente clasificación por tamaño de empresa

Tabla 2.2. Clasificación por tamaño de empresa

TAMAÑO	NO. DE TRABAJADORES	RANGO EN MONTO O VENTAS (en millones de pesos)
MICRO	Hasta 10	Hasta 4
PEQUEÑA	De 11 a 30	De 4.01 a 100
MEDIANA	De 51 a 250	De 100.01 a 250
GRANDE	De 251 en adelante	De 251 en adelante

Fuente: Secretaría de Economía 2011

La conformación de la industria del vestido por tamaño de las empresas presenta en 2014 59.65% de micro empresas que dan trabajo al 3.64%; 1.21% son pequeñas empresas que emplean al 13.35%; el 0.75% son medianas empresas que emplean al 18.71%; en tanto que las grandes empresas representan el 38.39% generando el 64.3 % de los empleos en la industria del vestido, lo que pone de manifiesto la estructura familiar de las micro y pequeñas empresas y su poca aportación en la generación del empleo.

**Tabla 2.3. Industria del vestido
Número de empresas y empleo por tamaño de la empresa**

TAMAÑO	NO. DE EMPRESAS	%	EMPLEOS	%
MICRO	5017	59.65%	11369	3.64%
PEQUEÑA	102	1.21%	41,632	13.35%
MEDIANA	63	0.75%	58,366	18.71%
GRANDE	3229	38.39%	200,552	64.30%
Total	8411	100.00%	311919	100.00%

Elaborado con datos de CNIV 2015 e información del IMSS

2.4 Cadena hilo-textil – confección

En los estudios sobre cadenas globales de mercancías, Gereffi (1999), refiriéndose a la industria de la confección, señala que es una industria gobernada por los compradores e intermediarios comerciales, a los cuales divide en tres grupos: grandes tiendas minoristas, comercializadores de marcas y fabricantes de marcas. En este tipo de estructura comercial, las empresas globales conservan el diseño y la comercialización; en tanto que la producción está a cargo de redes jerarquizadas de contratistas locales que elaboran los productos conforme a las especificaciones de las grandes cadenas, lo que da lugar a procesos especializados.

En su estudio de la cadena hilo-textil-confección, Cárdenas y Dussel, (2007) presentan el siguiente el diagnóstico:

- Hay un cambio en el comportamiento de las cadenas, donde “Antes las grandes empresas proporcionaban los insumos a sus oferentes y dictaban las especificaciones para el proceso productivo: teñido, cortado, tecnología. En la actualidad los proveedores realizan servicios más personalizados y han incrementado de manera considerable su responsabilidad y costos en ámbitos como el financiamiento, el proceso productivo y la logística, conocido como de paquete completo (o fullpackaging). Así, los costos en la cadena hilo-textil-confección resultan cruciales para mantener la competitividad, aunque también lo son el tiempo (de producción y de reacción ante nuevos productos), la localización de las redes y sus proveedores”. (Ibid 534).
- La competitividad de la industria textil y del vestido, está dada por los siguientes factores: calidad, rapidez de entrega, acceso a insumos y transporte, capacidad de diseño y adaptación de nuevas tecnologías, entre otros, los cuales en algunos segmentos tienen mayor relevancia que el costo de la fuerza de trabajo (Ibid.534).
- El modelo mexicano de importación temporal transita hacia el paquete completo, aunque hay al menos dos conflictos: a] la exclusión de la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas mexicanas a favor de subcontratistas estadounidenses que se comportan como viejas empresas maquiladoras

(contratación de mano de obra nacional con insumos, equipo y diseño importados), y b] la transición al paquete completo con incorporación de productores mexicanos integrados y no integrados, con la dirección de empresas líderes de ambos países. Esta segunda vía significa una maximización del progreso industrial, que incluye dos elementos importantes: el aprendizaje y la capacitación de la mano de obra. (Ibid.535)

- Los autores encuentran como debilidades existentes en la cadena, para el caso de México: la falta de financiamiento que se refleja en la caída del endeudamiento de la cadena hilo-textil-confección en términos absolutos, un tipo de cambio sobrevaluado más de 25%³⁵, según cálculos del Banco de México, lo cual repercute de manera negativa en la competitividad de la cadena y sobre todo en las exportaciones. (Ibid.544)
- En términos generales, México ha sido desplazado por China en las exportaciones a EEUU desde 2002 y los autores prevén que esta tendencia continúe. La pérdida en la posición de México en el mercado norteamericano, la explican los autores, por: “La capacidad de China para generar economías de escala, insumos a costos muy bajos para la cadena, crecientes avances tecnológicos para los principales accesorios y textiles, financiamiento masivo y una larga experiencia en procesos de paquete completo, frente a la cercanía a los mercados y la capacidad de respuesta rápida ante cambios por parte de la demanda y los compradores”. (Ibid.534)

En la publicación de 2011 Dussel incorpora al diagnóstico de la cadena hilo-textil-confección los siguientes elementos:

- Los segmentos de investigación y desarrollo pueden apropiarse de un valor agregado muy superior al segmento especializado en el ensamble de las partes y componentes. (Ibid. 2)

³⁵ En el momento actual esta variable ha cambiado y la inestabilidad en el tipo de cambio ha encarecido el precio de las materias primas, manteniendo bajos salarios.

- Riesgo para la cadena por los acuerdos comerciales en materia de cuotas compensatorias y su eliminación el 11 de diciembre de 2011, donde las cadena hilo-textil-confección, y cuero – calzado, son especialmente sensibles (Ibid. 25)
- En proveeduría e innovación, el diagnóstico destacó que: “Una de las limitaciones de la manufactura mexicana en la actualidad es su tendencia a la baja en proveeduría y su falta de innovación en términos de ciencia y tecnología” (Ibid.30).
- Finalmente, Dussel propone en materia de comercio exterior e innovación, “Nuevas formas de integración, en el proceso de globalización, priorizando una mayor calidad en los encadenamientos hacia delante y hacia atrás, en la búsqueda de encadenamientos de largo plazo, con capital y tecnología fabricada en México”. (Ibid.31)

2.5 Estudios comparativos

2.5.1 Enfoque de análisis de empresas

Otro enfoque lo proporciona el diagnóstico efectuado por Medina y Anderton (2009) sobre la situación de la industria del vestido en México, en el que se destacan los siguientes aspectos:

El estudio plantea que la industria del vestido en México está integrada por tres tipos de industria:

- La Industria del vestido que tradicionalmente se han enfocado al mercado nacional. Este sector está integrado fundamentalmente por empresas micro, pequeñas y medianas.
- Las empresas maquiladoras de exportación, cuyo destino es Estados Unidos; integrado por empresas medianas y grandes.
- Las empresas verticales, que integran toda la cadena y en su mayoría son empresas grandes.

2.5.2 Enfoque de política pública

El diagnóstico arroja las siguientes medidas aplicadas en el país, para el desarrollo de la cadena:

Factores Políticos: La firma de tratados como el TLC favorecen las importaciones desplazando la producción nacional.

Factores Económicos: Altos costos de producción por la importación de insumos, falta de coordinación entre los diferentes actores de la cadena, en especial hilo-textil – manufactura que no están coordinados.

Factores Tecnológicos: hay dependencia tecnológica del extranjero, no hay inversión en innovación, en tejidos, en sistemas, confección, logística, ni la inversión para fortalecer marcas.

Competitividad internacional: En la cadena textil- manufactura no hay competitividad en diseño, precio y volumen de producción, derivado de las carencias de innovación y tecnología, se trabaja mayoritariamente por maquilas, donde se compite con calidad y mano de obra barata, su fortaleza es la cercanía al mercado de Estados Unidos.

Políticas de apoyo gubernamental: El gobierno ha instrumentado con poco éxito los siguientes programas:

Proyecto México está de Moda: Marca garante de que las prendas han sido fabricadas por empresas que cumplen con un sistema de control de calidad, acorde con la legislación vigente y con las normas oficiales mexicanas en materia de información comercial, seguridad e higiene (2003).

Otros proyectos: Acuerdo CNIV – Asociación Nacional de Tiendas Departamentales y Autoservicios para un trato favorable a mercancías nacionales (2004); Acuerdo SE, para desarrollar marcas propias hechas en México y abastecer tiendas departamentales con un presupuesto de 20 millones de pesos (2009). A través del Plan Nacional de Desarrollo y la Política para la Competitividad empresarial, la Secretaría de Economía junto con organizaciones empresariales del sector acordaron una reducción en aranceles (2003 con

modificación en el DOF 2008). Estos proyectos no se consolidaron, quedando las empresas sin canales de distribuciones que se solidarizaran en la distribución y venta, ni tampoco hubo marcas fuertemente posicionadas.

Estrategia empresarial: integración vertical *Full package production*

Políticas financieras: No hay apoyos del gobierno para el financiamiento en inversión de largo plazo para la cadena textil-manufactura, el financiamiento proviene de la banca comercial, con tasas de interés superiores a las de la competencia internacional como China, lo que hace inviable para el productor el costo financiero.

El estudio arrojó como las mejores prácticas identificadas a nivel internacional en la cadena hilo-textil-confección las siguientes:

- Estrategia con visión de largo plazo.
- Apoyos direccionados con estrategia en el desarrollo de clústeres hilo- textil – confección con el propósito de contar con la cadena integrada.
- Fuertes apoyos al desarrollo tecnológico y la innovación.
- Impulso a la articulación de la cadena y al desarrollo de la industria de soporte.
- Fuertes apoyos al desarrollo de la infraestructura.
- Creación de zonas de desarrollo, centros tecnológicos especializados y centros de moda.
- Promoción, apoyo y protección al mercado doméstico.
- Incentivos para el diseño y el desarrollo de tecnologías y marcas propias.
- Fomento a la modernización industrial, vía incentivos fiscales y financiamiento blando.
- Estrategia mercadológica por país.

Conclusiones del capítulo

1. La evolución histórica de la industria textil y del vestido pone de manifiesto el retraso que México ha tenido en estos sectores, habiendo entrado tarde a la producción textil, con profundos rezagos tecnológicos, salida de productores durante los conflictos bélicos, esfuerzos aislados en la búsqueda de la integración

de la cadena desde la producción de las materias primas hasta el producto terminado, lo cual no se logró concretar.

2. El modelo económico y la política de intervención del Estado tienen una importancia clave en el crecimiento de la producción de la cadena hilo, textiles-confección, tanto en la política fiscal para impulsar el desarrollo tecnológico como en el trato a las importaciones y exportaciones; lo cual queda evidenciado primero, con la *política de protección* con 141 fabricas textiles y 2385 fabricantes de ropa. En una segunda etapa, el modelo de sustitución de importaciones llevó al sector prendas de vestir a 5408 fábricas, que con el modelo del desarrollo estabilizador alcanzaron las 11,219 empresas fabricantes de ropa. Con la firma del TLC se logró una primera etapa de crecimiento con 3300 empresas textiles en 1991 y para la industria del vestido su mejor año fue el 2000, con 14,049. Los años posteriores han sido en general, de caída para el sector, tendencia que parece continuar.
3. Con el modelo neoliberal y la firma de los diversos tratados, se abandona el apoyo a la producción de fibras naturales (algodón, lino, lana), se desincorpora la petroquímica secundaria dejando este valioso sector en manos de empresas trasnacionales, lo que genera la baja producción de fibras sintéticas. Se abre el mercado nacional que supera el centenar de millones de habitantes a las empresas de talla mundial, sin generar la infraestructura productiva como: maquinaria para la industria textil y del vestido, nuevas fibras, nuevos procesos de producción para aumentar la competitividad internacional, un impulso a marcas propias sin resultados, falta de capacitación, financiamiento y desarrollo del mercado nacional, así como la ausencia de estrategias para aumentar el posicionamiento en el mercado norteamericano y la penetración a nuevos mercados, permitiendo el ingreso de competidores de talla mundial en condiciones desiguales para las empresas mexicanas.
4. Es evidente el abandono por parte del Estado a la cadena hilo-textil-confección, lo que ha llevado a la pérdida de competitividad internacional e incluso del mercado local y por consiguiente al cierre de empresas: 38.7% en el periodo 1991-2012 en la industria textil y 40.1% en la industria del vestido en el periodo 2010-2014

5. La industria del vestido en México está integrada por tres tipos de industria:
 - La que tradicionalmente se han enfocado al mercado nacional, este sector está integrado fundamentalmente por empresas micro, pequeñas y medianas;
 - Las empresas maquiladoras de exportación, cuyo destino es Estados Unidos; integrado por son empresas medianas y grandes y
 - Las empresas verticales, que integran toda la cadena y en su mayoría son empresas grandes (Anderton y Medina, 2009).

6. El escenario presente y futuro para la industria de la confección muestra para Dussel (2009) saturación e incremento de la competencia en el ámbito internacional donde la participación asiática mundial es del 45%; cambios en el comportamiento de la producción internacional pasando de la maquila de componentes a la adjudicación del paquete completo; reducción en tiempos y precios. Así como la diferenciación del producto en ciclos cada vez más cortos para mercados diferenciados, lo que conlleva la flexibilidad en los procesos de producción, estilos, colores, tamaños y materiales. La reducción en precios se ha visto afectada hasta en un 50%, por lo que propone proveeduría local para abaratar costos y cumplir con los tiempos; así como la integración de la cadena hilo-textil-manufactura para la reducción de costos, tiempos y logística de producción, a fin de hacer más competitiva dicha cadena.

7. El mercado global de la confección está gobernado por compradores e intermediarios comerciales, los cuales se dividen en tres grupos: grandes tiendas minoristas, comercializadores de marcas y fabricantes de marcas. En este tipo de estructura comercial, las empresas que dominan el mercado conservan el diseño de nuevos productos y la comercialización; en tanto que la producción está a cargo de redes jerarquizadas de contratistas locales que elaboran los productos conforme a las especificaciones de las grandes cadenas, lo que da lugar a procesos especializados. (Gereffi, 1999)

8. Los países compiten en la cadena de valor hilo- textil-confección en: diseño, calidad, precio y volumen, donde México no es competitivo y los programas para la consolidación de la cadena no han sido efectivos(PNUD, 2009)

9. Las mejores prácticas identificadas para generar valor en la cadena hilo- textil- confección se encuentra la abierta participación del Estado con la creación de políticas orientadas al desarrollo del Clúster hilo- textil – confección con el propósito de contar con la cadena integrada; apoyos al desarrollo tecnológico y la innovación; desarrollo de la industria de soporte y para el desarrollo de la infraestructura; promoción, apoyo y protección al mercado domestico; incentivos fiscales y financiamiento blando para: diseño, desarrollo de tecnologías, marcas propias, modernización industrial; así como la fijación de la estrategia mercadológica por país. (PNUD, 2009)

CAPÍTULO III

CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Introducción

Este capítulo presenta los resultados de la investigación de campo, con el propósito de identificar los componentes de las cadenas de valor de las empresas objeto de estudio, lo cual incluye variables como la relación con proveedores y clientes para identificar su gobernanza y los tipos de innovación. La información se obtuvo de manera directa con visita a las empresas y entrevistas a los actores clave como son el director general y los responsables de las áreas de diseño o innovación, producción y ventas.

El estudio de cada empresa inicia con su evolución histórica que permite explicar el desarrollo de la empresa y su posición actual, la cual se ha visto afectada por el medio ambiente externo, derivado del modelo económico imperante en el país, las políticas públicas y principalmente la intervención de nuevos actores en el mercado; debido al compromiso de guardar la secrecía de su identidad se omiten los nombres de algunas de las empresas, identificándose por su actividad preponderante.

La investigación toma como objeto de estudio 12 empresas vinculadas entre sí, pertenecientes a la cadena química-hilo-textil-confección en México, presentando relaciones entre las empresas, las cuales son de distintos tamaños (conforme a la clasificación de la Secretaría de Economía que combina número de empleados y ventas anuales), encontrándose dos micro empresas, seis pequeñas y cuatro grandes. Durante la investigación se encontraron dos empresas registradas como fabricantes de confección³⁶ habiendo desincorporado la confección para dedicarse a la compra-venta, en la realidad su actividad es de servicios; por lo que en esta investigación se presentan como empresas de servicios; así mismo se encontraron tres grandes empresas con puntos de producción y venta alrededor del mundo, las cuales son filiales en México de cadenas globales.

³⁶ Este registro las hace pertenecer al sector industrial, en tanto que su actividad de diseño y compra-venta corresponde al sector servicios.

Tabla 3.1
Clasificación y características de las empresas objeto del estudio

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO	NÚMERO DE TRABAJADORES	VENTAS ANUALES	TAMAÑO DE EMPRESA
SERVICIOS	Diseño prendas de vestir	Diseño de ropa, muebles, logotipos e imagen	11	Más de 4	Pequeña
	Fiore	Confección, venta y distribución de blancos (En realidad es controladora y comercializadora)	23	23	Pequeña
	Proveedora de prendas de vestir	Fabricación de prendas de vestir y comercialización de insumos para el sector textil- manufactura, (En realidad es controladora y comercializadora)	6	Más de 20	Pequeña
CONFECCIÓN	Creaciones Isabel	Fabricación, distribución y venta de prendas de vestir para dama	31	10	Pequeña
	Sweet Baby	Fabricación, distribución y venta de ropa de niño	11	4	Micro
	Monet	Sastrería	10	4	Micro
TEXTIL	Textiles Castell	Fabricación de telas de decoración y sintéticas	36	8	Pequeña
	Santiago Textil	Fabricación de hilos, cardados, textiles de lana	457	400	Grande
HILO	Hilos Berri	Fabricación de hilos de acrílico, poliéster y mezclas de poliéster y lana	55	15	Pequeña
	Hilos para confección*	Fabricante y distribuidora de hilos para confección, bordados, algodón, calzado, marroquinería y textiles técnicos.	540	Más de 250	Grande
QUÍMICA	Fibras *	Fabricación de pinturas y recubrimientos, textiles, filtros, papel y empaques, aditivos químicos, adhesivos (poliéster y nylon)	640	Más de 250	Grande
	DyStar*	Fabricación de pinturas para la industria textil y del cuero	53	456	Grande

Elaboración propia con información de las empresas del año 2014.

* La información corresponda a la filial en México

3.1 Diseño de prendas de vestir

La empresa inicia operaciones en 2009, con el cambio de presidencia de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido con tres socios ligados a los directivos. La estrecha relación de los socios con los directivos de la CANAIVE, permitió que la Cámara cediera los servicios de diseño de prendas y patrones que antes prestaba a la nueva empresa, brindándoles un lugar en las instalaciones de la misma Cámara, lo que les ha permitido contar con la cercanía de los clientes. La empresa se mueve en un mercado local (Distrito Federal), con ventas marginales.

La empresa está dedicada al diseño de prendas de vestir, su margen bruto de ganancia está ligado a su capacidad de elaborar diseños y a sus costos de operación los cuales son bajos, con una distribución porcentual 60% mano de obra, 30% maquinaria y 10% gastos; su logística se basa en la coordinación del trabajo, la operación se basa en la mano de obra y el proceso de diseño, tiene producción por prenda y pedido. Brinda un servicio personalizado, para elaborar los diseños con los requerimientos de sus clientes, que es el elemento clave su generación de valor; su estrategia de mercado es el punto de venta, por el lugar donde está ubicada la empresa. En logística externa presenta dependencia en abastecimiento de programas de diseño provenientes del extranjero. Tratándose de externalidades generadoras de valor está su relación con la CANAIVE quien le proporciona el acercamiento al 100% de sus clientes potenciales y reales.

La empresa *Diseño* de prendas de vestir tiene innovaciones en: diseño de prendas de vestir y patrones con 500 productos y patrones por año, el proceso de innovación proviene de los fabricantes de paquetería de diseño y de los clientes quienes requieren el diseño; resolviendo la empresa las necesidades de sus clientes.

El estudio arroja las siguientes características de gobernanza de la empresa: la complejidad de la transacción es baja, su habilidad para codificar transacciones es alta, el grado de coordinación es bajo, la capacidad de producción de sus proveedores es muy alta y su capacidad de producción muy baja derivada de su tamaño; el dominio de la relación en el abastecimiento de programas lo tienen los fabricantes, quienes imponen precio, condiciones y tiempos de entrega; en tanto que el dominio de la relación con clientes lo tiene esta empresa al definir el precio de venta, condiciones y tiempos de entrega, esto debido al peso marginal que tiene sus clientes es marginal; por su relación con clientes tenemos un tipo de gobernanza *Relacional* lo cual permite a la empresa un margen bruto de ganancia del 100%.

Figura 3.1

Cadena de valor de la empresa Diseño de prendas de vestir			
PROVEEDORES varios	Cooperación con la Cámara de la Industria del Vestido	INNOVACIÓN: En Diseño de prendas y patrones para tallas, las solicita el cliente	MARGEN BRUTO DE GANANCIA 100%
		LOGÍSTICA INTERNA: Coordinación del trabajo	
		LOGÍSTICA EXTERNA dependencia del extranjero en abastecimiento de programas de diseño	
		PROCESO DE PRODUCCIÓN por prenda y pedido	
		SERVICIO: Elabora el diseño a las necesidades de sus clientes	
		MERCADOTECNIA: por punto de venta	
Gobernanza: Tipo de gobernanza relacional derivado de su cercanía a la CANAIVE		CIENTES principalmente asociados de la CANIVE	
Elaboración propia con información de la empresa			

3.2 Fiore

La empresa inicia operaciones en 1992, la empresa inicia con los procesos de diseño, producción distribución y venta, teniendo su propio canal de distribución en plazas comerciales, lo cual resultó poco redituable, por lo que abandonó las tiendas. Posteriormente, por relaciones se hizo abastecedora de cadenas hoteleras de 5 estrellas, gran turismo y hoteles boutique ubicadas en territorio nacional; esta situación privilegiada le llevó a desincorporar la producción para enviarla a la maquila, conservando el diseño, la logística de aprovisionamiento y distribución, vendiendo con sus marcas tradicionales a cadenas departamentales de nivel medio y alto.

La CV de la empresa *Fiore* está dada por la innovación en diseño de blancos para hoteles, los cuales elabora para dar una diferenciación a cada cadena hotelera. Los factores de la producción generadores de valor presentan la siguiente distribución de los costos: 45% materias primas, 5% maquinaria, 35% maquila y gastos 15%. Su proceso de producción es por lote. Su innovación se sustenta en diseños exclusivos para hoteles y dos colecciones por año; su logística interna se basa en el control de calidad y de sus maquiladores; su logística externa es para el aprovisionamiento de telas con diseño exclusivo y la logística distribución, elementos muy importantes para la generación de valor de la empresa. El servicio es un elemento nodal para la empresa, donde busca la entera satisfacción de sus clientes, que en las cadenas hoteleras requieren de una imagen propia. Sus estrategias de mercado son la diferenciación, el servicio y la relación; ya que tiene el contacto directo con sus clientes. La empresa tiene las siguientes marcas: Fiore, Isabela Lambuchi, IDE, IDEA y para bebé: Bámbola donde en promedio diseña dos colecciones por año. Tiene el control del canal de distribución llegando al

consumidor final. Desde el punto de vista de la cooperación ha tenido apoyo de COMPITE y del Fondo PYME.

Con sus proveedores de telas hay una relación de confianza para que apliquen sus diseños en las telas con las características que se requieren, en tanto que *Fiore* ejerce el dominio sobre sus maquiladores a quienes les impone las condiciones de la transacción y el precio. Su diferencia en el tamaño es considerable ya que esta empresa es pequeña y sus clientes son empresas grandes, e incluso cadenas globales; el porcentaje de las operaciones para *Fiore* con sus clientes es muy alto, en tanto que para sus clientes son operaciones marginales. De igual forma hay diferencia en tamaño con sus proveedores que son micro empresas y dependen de ella, lo que le permite imponer las condiciones de la operación. De las características de la gobernanza se encuentra: alta la complejidad de la transacción, debido a que tiene cumplir las especificaciones de sus clientes, y transmitirlos a sus maquiladores y proveedores, alta habilidad para codificar transacciones, la capacidad de producción de los proveedores de telas es muy alta, y su capacidad de producción es baja, hay coordinación entre niveles jerárquicos altos, tanto con las cadenas hoteleras como con los fabricantes de telas y con los maquiladores. Por su relación con clientes y proveedores tenemos un tipo de gobernanza *Relacional*, el cual le permite tener un margen de utilidad del 100%, además de contar con el 50% de anticipo sobre venta; cuenta con el dominio de sus maquiladores a quienes les fija el margen de ganancia y tiempo de entrega.

Esta empresa presenta un escalamiento habiendo abandonado la producción para conservar el diseño, el canal de distribución y la logística de aprovisionamiento y distribución.

Figura 3.2

Cadena de valor de la empresa Fiore			
PROVEEDORES España, Pakistán, Bélgica e Italia, Nal. Textil 1 Cooperación de COMPITE y Fondo PYME para diagnóstico y plan estratégico de NAFI financiamiento Externalidades Maquila toda la producción ; así como las importaciones y la contabilidad		INNOVACIÓN: Diseños exclusivos para hoteles y dos colecciones por año	MERGEN BRUTO DE GANANCIA 100% CIENTES Cadenas hoteleras Marriott, Niko, Miranda, Liverpool, Palacio de Hierro, SAMS
		LOGÍSTICA INTERNA: De control de calidad	
		LOGÍSTICA EXTERNA Abastecimiento y Distribución	
		SERVICIO: Elabora sus productos a la entera satisfacción de sus clientes	
		MERCADOTECNIA: Diferenciación, servicio y relación con hoteles. Cuenta con la marcas Fiore, Isabela Lambuchi, IDE, IDEA y para bebé Bámbole.	
GOBERNANZA: Tipo de gobernanza relacional con clientes a quienes fija precios con alto margen de ganancia y recibe anticipo sobre compras; negociación con de proveedores de tela y domina a sus maquiladores			

Elaboración propia con información de la empresa

3.3 Proveedor de prendas de vestir

Los propietarios son la segunda generación de fabricantes de prendas de vestir. La empresa surge en 1980, como decisión de una de la socia de crear su propia empresa, contando con el capital y una formación de diseñadora, ingeniera textil y licenciada en comercio internacional. La empresa abarcaba todo el proceso de producción; en 1990 se asocia con un empresario del sector textil, con empresas en EU y Canadá. Juntos incursionan en el comercio internacional; promoviendo sus prendas y a productores mexicanos en Paris, Nueva York y Canadá, donde inicia una relación de proveeduría con las grandes marcas y cadenas comerciales, así mismo crean centros para seguimiento de moda y diseño, así como de representaciones comerciales en Estados Unidos y Francia; lo cual no funcionó. Después de haber visitado los *Clusters* de Italia y la India, surge la *Proveedor de prendas de vestir* que aglutina quince empresas, cuya relación es de negocio. Los propietarios la conciben como un *Cluster* donde participan productores de hilo, tela, prendas de vestir, de lavado y la comercializadora. En este modelo, la empresa abandona la producción y la envía a la maquila, cuya formalidad se da por los contratos

de producción o de comercialización en cada proyecto. Es una empresa llave en mano³⁷ que trabaja para cadenas globales (por lo que puede considerarse una empresa glocal³⁸).

Los costos de operación de la *Proveedora de prendas de vestir* son: 47% en materias primas, 5% maquinaria, y 3.5% mano de obra, maquila 35% y gastos 14.5%. Su tipo de producción es por lote, la cual está externalizada, aunque la empresa ha implementado con sus maquiladores los modelos *Justo a tiempo* y *de control de calidad*; su logística de aprovisionamientos también es *Justo a tiempo* con personal que subcontrata para la supervisión. Esta empresa controla el abastecimiento y la distribución incluso hasta las existencias tratándose de Liverpool. El servicio es para la empresa uno de sus factores preponderantes de generación de valor, ya que absorbe toda la responsabilidad de la producción desde el diseño hasta la entrega con la calidad requerida por sus clientes y cumpliendo con los tiempos de entrega. Su estrategia de mercado es la diferenciación, el servicio y el control del canal de distribución y de los maquiladores.

La empresa tiene innovaciones en diseño de prendas y patrones, con 500 diseños en promedio por año; ha innovado y externalizado en métodos de trabajo que le aseguran la entrega *Justo a tiempo* y *de control de calidad* los cuales ha implementado en algunas de las empresas que son sus proveedoras como Kaltex y en las maquiladoras; generando nuevas formas de trabajo y por tanto aprendizaje.

La empresa tiene acceso ascendente a cadenas globales de marca y tiendas departamentales, y de manera descendente con fabricantes de textil y maquiladores locales quienes le dan un trato preferencial gracias a la relación de confianza y el tiempo de amistad, lo cual ha orientado a la empresa a trabajar para marcas internacionales y tiendas departamentales, desconcentrando la producción con la maquila, generando una red de proveeduría, conservando el diseño y la logística. La relación con clientes está dominada por las tiendas departamentales y marcas internacionales, donde La empresa *Proveedora de prendas de vestir* asume la responsabilidad completa de la producción, sus clientes le imponen los márgenes de ganancia, calidad y tiempo de entrega. Esta

³⁷ Gereffi (2001) y otros autores consideran que las empresas llave en mano pertenecen a modelos modulares, donde se diversifica la producción. En este caso encontramos que la empresa coordina todos los procesos desde el diseño hasta la entrega del producto terminado.

³⁸ Nombre que da Dussel (2007) a las empresas locales ligadas a cadenas globales

empresa tiene una dependencia de ventas de cadenas globales del 70% y de tiendas departamentales (Liverpool) del 30%. A su vez controla la relación con maquiladores a quienes les impone métodos de trabajo. En el tamaño de las empresas se encuentran asimetrías entre esta empresa (pequeña) y sus clientes (grandes empresas).

Una situación diferente se presenta con sus maquiladores y proveedores, sus maquiladores son pequeñas empresas por lo que no hay asimetrías, pero dependen comercialmente de ella, siendo esta empresa su principal cliente, donde hay además del control, hay dominio de la relación, lo cual se manifiesta en la imposición de métodos de trabajo, precio, supervisión de la calidad, tiempos de entrega y condiciones; situación que aceptan por negocio y amistad. En proveeduría hay asimetrías con Kaltex (empresa grande) y su principal proveedor de telas a quien le compra el 75% lo que da un alto grado de dependencia; no obstante las diferencias de tamaño y la dependencia de la *Proveedora de prendas de vestir* en las compras. La complejidad de la transacción es alta, debido a que tiene que cumplir las especificaciones de sus clientes, y transmitir las a sus maquiladores y proveedores, su habilidad para codificar las transacciones es alta, la capacidad de producción de sus proveedores es muy alta y su capacidad de producción es baja. En este caso, los clientes son quienes definen los márgenes de ganancia para toda la cadena, por lo que es una empresa con tipo de gobernanza *Modular*.³⁹

Esta empresa presenta un escalamiento habiendo abandonado la producción para conservar el diseño, el canal de distribución y la logística.

³⁹ No obstante la dependencia de sus clientes, no se considera de cautiverio por no depender de un solo cliente y de manera específica cumple con las características de las empresas modulares (Ver página 16).

Figura 3.3

Cadena de valor de la empresa Proveedora de prendas de vestir					
PROVEEDORES Kaltex, Santiago textil, Textiles Castell y 15 empresas con fuerte cohesión	Cooperación Con Kaltex y sus maquiladores	Externalidades Maquila toda la producción ; subcontrata la supervisión de calidad, impone control de calidad y método justo a tiempo a sus maquiladores; tiene como la contabilidad por outsourcing	INNOVACIÓN: Diseños de 500 productos por año y elaboración de patrones	MERGEN BRUTO DE GANANCIA 15%	CLIENTES Cadenas de tiendas en Miami, India y en Mex. Liverpool, Palacio de Hierro, C&A
			LOGÍSTICA INTERNA: control de todo el proceso de producción Justo a tiempo y de la calidad		
			LOGÍSTICA EXTERNA Abastecimiento y Distribución		
			SERVICIO: Asume toda la responsabilidad desde el diseño		
			MERCADOTECNIA: Diferenciación, servicio y relación, tiene el control del canal de distribución y de los maquiladores		
GOBERNANZA: Tipo de gobernanza <i>modular</i> articulada a cadenas globales donde la empresa opera como empresa <i>llave en mano</i> y ellos le imponen el margen de ganancia.					

Elaboración propia con información de la empresa

3.4 Creaciones Isabel

La empresa inicia operaciones en 1961, siendo su giro la fabricación, distribución y venta de prendas de vestir, con un crecimiento constante; teniendo amplia expansión durante el llamado modelo estabilizador, a la empresa le benefició el cierre de las fronteras; pero no logró posicionarse ni hacerse una empresa competitiva; por lo que el Tratado del Libre Comercio y la apertura comercial hicieron evidente sus limitaciones, enfrentando una competencia internacional para lo que la empresa no estaba preparada, en el año 2000 el fundador deja a su hijo a la cabeza de la empresa.

De los factores de la producción generadores de valor, la empresa se manejó con costos muy altos y escasa capacidad de producción, donde sus costos de materias primas representaron el 50%, la maquinaria el 10%, mano de obra especializada el 35% y gastos de operación el 5%. Desde su fundación hasta 2001 la empresa fabricaba bajo el modelo de producción por procesos, teniendo un área específica para cada procesos tales como: corte, ensamblado, sobrehilado, costura, terminado y planchado; esto le obligaba a tener que mover las mercancías de un área a otra y tener personal para habilitar cada máquina, lo que generaba muchos desplazamientos y en ocasiones que un área se saturara, bajo

ese modelo de producción la empresa fabricaba 300 piezas por día. En 2001 con apoyo de COMPITE, la empresa obtuvo la asesoría de un grupo de especialistas quienes hicieron estudios de distribución de planta y de tiempos y movimientos, introduciendo el sistema de producción en línea, que inició con la prenda cortada y concluyó hasta el planchado, también se introdujo el sistema de producción *Justo a Tiempo* y el de *Mejora Continua* incrementando la producción en 43%.

En 2005 muchas boutiques de ropa para dama que eran sus clientes cerraron, así mismo uno de los vendedores creó su propia marca y se llevó a sus clientes entre ellos algunas tiendas departamentales; con lo que la empresa perdió el 40% de sus ventas, situación que le obligó a recortar su producción en un 40%, produciendo en 2014 solo 430 piezas por día. Su logística interna se basó en el modelo de trabajo y la distribución de la planta, el manejo de materiales, control de inventarios y control de calidad todo ligado a la producción; en su logística externa implantó el modelo *Justo a tiempo*; pero con problemas de abastecimiento en cuanto a gama de productos, tiempos de entrega y costos de los insumos por parte de los proveedores.

En mercadotecnia, la empresa contó con una marca posicionada localmente, diferenciación y calidad; sus principales clientes eran Almacenes Nuevo Mundo con el 40%, Woolworth y Almacenes García con el 30% cada uno, siendo la *Creaciones Isabel* un proveedor marginal para esas empresas, con grandes asimetrías en tamaño. En externalidades se encontraron mecanismos de cooperación informal con sus competidores, quienes cuando había pedidos que rebasaban su capacidad de producción le realizaban maquila, y a su vez esta empresa les hacía maquila cuando tenían situaciones similares; además externalizó la contabilidad con el modelo de outsourcing.

Debido a que *Creaciones Isabel* era una empresa pequeña y sus clientes empresas grandes o cadenas globales, con múltiples proveedores y gran volumen de operaciones; sus clientes le imponían precios, condiciones de entrega, volumen y calidad, plazo de pago de 3 meses que podían ampliarse, le pedían promociones especiales a un precio inferior. Aunque su margen bruto de ganancia era del 30%, éste se reducía por el plazo de pago y las promociones; teniendo los clientes el dominio de la relación sobre la empresa.

Por lo que respecta a sus proveedores, en el abastecimiento de maquinaria y materias primas tenían el dominio los proveedores, empresas grandes e incluso globales. Sus proveedores de tela le imponían el precio, compras mínimas de 4000 metros, con poca diferenciación, pago de contado y condiciones de entrega; por lo que la empresa tuvo problemas de flujo de efectivo ya que todos sus costos los financiaba y pagaba de contado, en tanto que sus clientes le pagaban a 3 meses y más; situación que llevó a la empresa a cerrar en marzo de 2015.

La complejidad de la transacción era baja ya que producía lo que sabía hacer, su habilidad para codificar transacciones era alta, la capacidad de producción de sus proveedores sigue siendo muy alta , en tanto que su capacidad de producción era baja. Su volumen de compra de para proveedores y clientes era marginal; por lo que se encontró un nuevo tipo de gobernanza que denominamos **de Emparedado** por estar oprimida por dos fuerzas, la de sus proveedores y la de sus clientes.

Figura 3.4

Cadena de valor de Creaciones Isabel					
PROVEEDORES Kaltex, Kadima, Textil2	Cooperación informal con maquiladores, quienes le realizan maquila y a su vez , Creaciones Isabel les hace maquila cuando hay poca producción	Externalidades Maquila corte y costura cuando rebaza su capacidad de producción ; así como la contabilidad	INNOVACIÓN: En Diseño de prendas y patrones para tallas dos colecciones al año. Innovación en procesos de producción y distribución de planta en 2001	MARGEN BRUTO DE GANACIA 30%	CIENTES El Nuevo Mundo, Woolworth Almacenes García
			LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta, manejo de materiales, inventarios y control de calidad		
			LOGÍSTICA EXTERNA Abastecimiento y Distribución		
			PRODUCCIÓN: En línea, y justo a tiempo hizo cambio en la distribución de planta en 2001 incrementando en 43.33% la productividad		
			MERCADOTECNIA: Tiene la marca Isabel, diferenciación y calidad		
GOBERNANZA: Tipo de gobernanza de emparedado . El control de la cadena lo tienen proveedores de telas y clientes, quienes imponen precio, tiempo de entrega, plazo de pago, y condiciones de entrega					

Elaboración propia con información de la empresa

3.5 Sweet Baby

La empresa inicia operaciones en 2010, siendo su giro la fabricación, distribución y venta de ropa de bebé. La empresa es de tipo familiar, el padre cuyo oficio es cortador de ropa, es convencido por un sobrino que vende ropa de bebé de abrir su propia empresa y especializarse en ropa para niño, así surge la empresa *Sweet Baby*.

La empresa tiene costos muy altos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: materias primas 25%, 10% maquinaria, 60% mano de obra y 5% gastos. Su proceso de producción es por lote. En su logística interna se encuentran la distribución de planta, manejo de materiales e inventarios; en su logística externa es puntual en las entregas; pero tiene problemas de abastecimiento en cuanto a gama de productos, y tiempos de entrega. Sus proveedores de tela le imponen el precio, compras mínimas de 4000 metros, con poca diferenciación, pago de contado y condiciones de entrega.

En su estrategia de mercadotecnia cuenta con su marca que no está posicionada en el mercado, la diferenciación de sus productos y calidad. Se encontró que la empresa tiene un solo cliente, que le impone el volumen y las condiciones de venta, las cuales son a crédito de 3 meses que pueden ampliarse, no obstante tener un aparente margen de ganancia del 37.5% éste se reduce por el plazo de pago; con lo que la empresa tiene problemas de flujo de efectivo porque todos sus costos los financia y paga de contado en tanto que recibe en plazos inciertos el pago de su cliente y su mayor vulnerabilidad es ser dependiente de un solo cliente.

La empresa *Sweet Baby* muestra innovaciones en diseño de prendas las cuales surgen de la solicitud de su cliente, en la actualidad cuenta con 15 nuevos diseños. En externalidades se encuentran mecanismos de cooperación informal con sus competidores, quienes cuando hay pedidos que rebasan su capacidad de producción le realizan maquila, y a su vez les hace maquila a esas empresas cuando tienen situaciones similares; además tiene externalizada la contabilidad con el modelo de Outsourcing.

Por lo que respecta a sus proveedores hay grandes asimetrías con sus proveedores empresas grandes y globales, para quienes las compras de *Sweet Baby* son marginales y para ésta empresa representan el 10% tratándose de la empresa *Santiago textil* y 50% tratándose de Kaltex lo que explica el dominio de la relación en el abastecimiento, tanto de materias primas como de maquinaria, teniendo el dominio de la relación los

proveedores, quienes le imponen precio, condiciones y tiempos de entrega. La capacidad de producción de los proveedores es muy alta, en tanto que la capacidad de producción de *Sweet Baby* es muy baja. La empresa muestra baja complejidad de la transacción, alta habilidad para codificar las transacciones, sus mecanismos de logística interna y externa son muy simples. Esta empresa presenta una relación de dependencia de su único cliente, sumándose el dominio de los proveedores, por lo que está oprimida por dos fuerzas dando un tipo de gobernanza de **Emparedado**.

Figura 3.5

Cadena de valor de <i>Sweet Baby</i>					
PROVEEDORES Kadima, Aruba, Santiago textil	Cooperación informal con maquiladores, quienes le realizan maquila y a su vez, Sweet Baby les hace maquila cuando hay poca producción	Externalidades Maquila corte y costura cuando rebaza su capacidad de producción ; así como la contabilidad	INNOVACIÓN: En Diseño de prendas y patrones para tallas, las solicita el cliente	MARGEN BRUTO DE GANANCIA 37.5%	CIENTES Bonetería Abraham
			LOGÍSTICA INTERNA: Incipiente en distribución de planta, manejo de materiales e inventarios		
			PRODUCCIÓN: Por lote		
			MERCADOTECNIA: Marca, diferenciación y calidad		
Gobernanza: Tipo de gobernanza de emparedado el control de la cadena lo tienen los proveedores de telas y su único cliente, quienes le imponen: tiempo de entrega, plazo de pago, condiciones de entrega					

Elaboración propia con información de la empresa

1.6 Manet

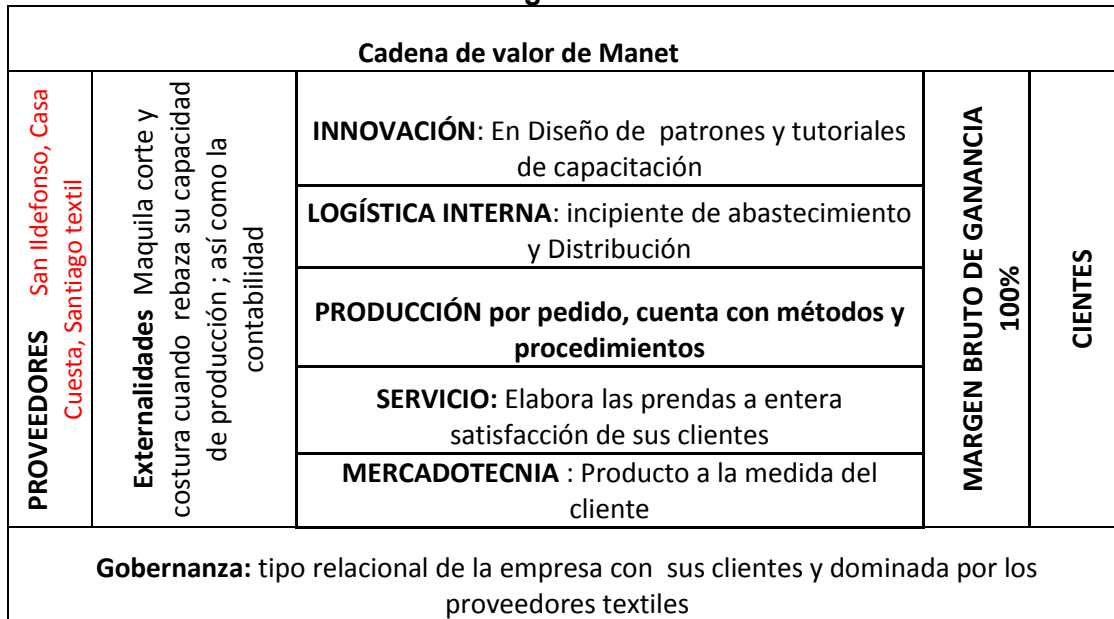
La empresa inicia operaciones en 2001, siendo su giro la sastrería, fabricación de trajes para hombre y para mujer, la empresa está integrada por 4 socios y 6 personas de apoyo; siendo la Directora y representante legal Ingeniera Textil, por lo que tiene un amplio conocimiento de las telas, tratamiento, manejo de temperaturas y es instructora en la Cámara Nacional de la Industria del Vestido de corte y armado de trajes. Ha elaborado tutoriales de capacitación para cada etapa de la elaboración de trajes, en la actualidad es además Presidenta de la Cámara de la Sastrería; debido a su relación con la CNIV ha logrado establecer relaciones con personalidades del ámbito gubernamental y de los espectáculos, lo que le da una relación de confianza y fidelidad de sus clientes.

La empresa presenta poca capacidad de producción con costos altos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: materias primas 20%, 10% maquinaria, 65% mano de

obra y 5% gastos; *Manet* realiza el 20% de sus compras a la empresa *Santiago textil* y 5% a *Hilos para confección y textil*, siendo para los proveedores ventas marginales, por lo que ellos dominan la relación, fijan los precios e imponen condiciones a sus clientes. Su proceso de producción es por pedido. Su logística interna presenta problemas de abastecimiento con sus proveedoría de maquinaria, equipo y sobre todo textil, ella efectúa la entrega al cliente. Su producción está basada en la mano de obra; el servicio es un punto importante para la empresa al confeccionar prendas a la entera satisfacción de sus clientes; su mercadotecnia es relacional ligada al producto hecho a la medida y la calidad de sus productos (no tiene marca, ni diseños propios). En sus externalidades se encuentra la maquila cuando rebasa su capacidad de producción y la contabilidad que la lleva con el modelo de Outsourcing. La empresa muestra innovaciones en la elaboración de patrones y en métodos de trabajo con la elaboración de cursos tutoriales para formal personal en la rama de la confección de trajes, lo cuales difunde a todo el sector.

La asimetría de esta empresa con sus clientes no es comparable por ser éstos personas físicas; así mismo no hay dependencia por tener múltiples clientes, y no influir ninguno de ellos en su operación; la complejidad de la transacción es baja y la habilidad para codificar las transacciones de la empresa es alta, debido a que tienen autonomía para generar las especificaciones conforme a su gama de productos, sus mecanismos de logística interna y externa son muy simples; por la relación con los clientes la empresa presenta un tipo de gobernanza **Relacional** que le permite obtener el 100% de margen bruto de ganancia y el 50% de anticipo de sus clientes

Figura 3.6



Elaboración propia con información de la empresa

1.7 Textiles Castell

La empresa surge en 1977 con el primer propietario de nacionalidad española, quien viene a México a instalar empresas textiles, se casa en México y decide abrir su propia empresa, el propietario cuenta con amplia formación práctica en la industria textil, habiendo realizado todas las operaciones de la industria en España. En la actualidad la empresa está dirigida por su hijo quien cuenta con estudios ingeniero industrial; habiendo conservado las relaciones con sus proveedores españoles y con los fabricantes de textiles españoles ubicados en México, lo que le proporciona alianzas informales y apoyos en dicha comunidad; La empresa se dedica a la fabricación de telas de decoración y sintéticas; con toda la gama de Textiles para decoración de hoteles, restaurantes o casas. Muy versátil en tejido plano, Jacquard y estampado. Diseños especiales para tapicería y cortinas, con amplia flexibilidad para atender las necesidades de sus clientes.

Textiles Castell presenta su mayor costo en las materias primas con 55%, maquinaria 15%, mano de obra 25% y gastos 5% y personal altamente calificado; la empresa maneja un margen bruto de utilidad del 30%. Su proceso de producción es por lote. En su proveeduría depende 100% de maquinaria y equipo de importación, así como del 70% de sus materias primas; en la cooperación cuenta con apoyo y trato especial. En su logística interna presenta una distribución de planta poco funcional, ya que las máquinas como se han ido comprando se han instalado, por lo que no hay un modelo de producción

establecido afectando también el manejo de materiales. Cuenta con control de inventarios y de calidad. En su logística externa está el abastecimiento que en su mayoría proviene del extranjero y la distribución a sus clientes.

Su estrategia de mercado es por diferenciación, marca y servicio; elabora las mezclas y diseños requeridos por sus clientes lo cual está muy ligado a su estrategia de ventas. La empresa tiene las marcas Sibarita, Arturbano, Gradiente, Miguel Codina, Calet, Silk Duvit, Avant Garde, Opulence, Gmetro, Espectro y Cristina Codina. En su relación con clientes y proveedores españoles hay un trato especial, las empresas productoras de textiles en México operan como oligopolio, imponiendo el precio, volumen mínimo de compra y tiempos de entrega, esta relación supera las asimetrías en tamaño y valor de las operaciones. Con su proveedor *Hilos Berri* no hay asimetrías en tamaño, aunque si las hay en el volumen de operación y la dependencia por parte del proveedor en una proporción de 20% de la compra para Castell y 50% de sus ventas para *Hilos Berri*, esto le da una situación de poder por lo que solicita nuevas mezclas o adaptaciones sin un pago adicional, lo cual acepta el proveedor para conservar al cliente. La capacidad de producción los proveedores es muy alta, con excepción de *Hilos Berri* que es baja, la capacidad de producción de Castell es baja.

La empresa presenta innovaciones importantes en diseño con 6000 productos y diseños diferentes, a lo que se agrega la obtención del Premio Quorum y Bienal de Diseño en 2008, así mismo cuenta con adaptaciones a la maquinaria para resolver la realización de los nuevos diseños y productos.

La empresa presenta baja complejidad de la transacción y alta habilidad para codificar las transacciones, debido a que tienen autonomía para generar las especificaciones conforme a su gama de productos, sus mecanismos de logística interna y externa son muy simples; derivado de la nacionalidad del padre y su relación con proveedores y clientes, por motivos de nacionalidad, se han generado a los largo de 37 años relaciones entre empresas de confianza y fidelidad; por lo que tenemos un tipo de gobernanza **Relacional**.

Figura 3.7

Cadena de valor de Textiles Castell					
PROVEEDORES Filader América , Easy Yarn (, Texotel (españoles),Hilados 1, Altex , Kamofil (mexicanos)	Cooperación por nacionalidad (española) con proveedores de hilo y maquinaria	Externalidades maquila, teñido y acabado Outsourcing importaciones y exportaciones	INNOVACIÓN: En Diseño y adaptación de maquinaria Premio Quorum y Bienal de Diseño	MARGEN BRUTO DE GANANCIA 15%	CIENTES Elegancia Textil, Articuladoras 1 y 2
			LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta poco funcional que afecta manejo de materiales , control inventarios y de calidad		
			LOGÍSTICA EXTERNA Abastecimiento y Distribución		
			PRODUCCIÓN: Por lote		
			Servicio: Elabora mezclas y diseños requeridos por el cliente		
MERCADOTECNIA: Tiene diferenciación, calidad y las marcas Sibarita, Arturbano, Gradiente, Miguel Codina, Calet, Silk Duvit, Avant Garde, Opulence, Gmetro, Espectro y Cristina Codina					
Gobernanza: Tipo de gobernanza relacional con proveedores; la empresa impone precio, volumen y condiciones de venta a sus cliente					

Elaboración propia con información de la empresa

1.8 Santiago Textil

La empresa nace en Tulancingo Hidalgo en 1888 por la tradición textil de la región, que proporcionaba personal muy calificado para la producción de textiles de lana; en 1905 se inicia la transformación de la empresa para producir lanas de alta calidad, por lo que se importan: sefatinas de hilado, cardas inglesas, telares mecanizados de poder y en 1908 nuevas máquinas llegadas de Inglaterra permitieron a la empresa producir el “primer casimir peinado del país”. Posteriormente, la empresa adquiere de la fábrica textil llamada Los Ángeles y la instalación de una innovadora decatizadora de acabado. También en esos años, se comenzó a reglamentar las condiciones de trabajo y se introduce el pago por eficiencia y los trabajadores de la empresa fundan el Sindicato *La Libertad* que aún opera en la fábrica. En 1935 la compañía cambió su denominación.

La empresa aprovechó el periodo del desarrollo estabilizador del país y el proteccionismo a las empresas nacionales para consolidar su posición y ampliar su mercado, en 1958 obtiene la licencia de exclusividad de Hunt & Winterbotham de Inglaterra para fabricar en México casimires. En 1960 obtiene la licencia de la empresa italiana Lanerossi Spa, para la fabricación y uso de marca en México del Thermocobertor, el cobertor de lana con alto

poder calorífico. En 1972 la empresa se asocia con Kufner Textilwerke AG de Múnich (Alemania) y para crear la compañía Entretex SA de CV, la cual es líder en México en la fabricación de entretelas fusionables.⁴⁰

Con el tratado del Libre Comercio la empresa se expande internacionalmente exportando a Norte, Centro y Sudamérica, así como en un menor grado a Europa y Oriente. En 2003, el International Wool Textil Organization (IWTO) y el Secretariado Internacional de la Lana otorgaron a la empresa el código de practica Súper 100's para utilizarse en su línea de artículos Peck & Benson, primer contrato otorgado en México que garantiza la calidad y finura del producto que el consumidor adquiere. También el 8 de mayo de 2003, obtiene la licencia de Dupont para el uso de la marca Teflón.

Los factores de la producción generadores de valor para la empresa *Santiago textil* se basan en la integración de la cadena desde la hilatura hasta el paño o casimir, con más de 100 años de experiencia; sus costos son bajos en relación al sector y en comparación con los casimires ingleses derivado fundamentalmente de la mano de obra, tiene la ventaja de la cercanía con el mercado de EU y Canadá. La empresa presenta costos de materias primas del 50%, maquinaria 20%, mano de obra 25% y gastos 5% y personal altamente calificado; la empresa maneja un margen bruto de ganancia del 60%. Tiene proceso de producción continua y por lote; su logística interna presenta una distribución de planta y manejo de materiales que le aseguran alta productividad; así como asegurar el control y manejo de los materiales.

En su logística externa está el abastecimiento de maquinaria que proviene fundamentalmente de Inglaterra, en fibras de lana de Australia, Argentina y Uruguay; así mismo su logística de distribución le permite asegurar la entrega de mercancías oportunamente con bajos costos. Su proceso de producción es continuo. Para la empresa es importante el servicio, por lo que elabora productos para casas de juego con las características requeridas por sus clientes. Su estrategia de mercadotecnia se basa en la combinación de calidad, marca y diferenciación, es una empresa líder en el mercado de casimires de lana; en paños para billar y mesas de juego en México, Canadá y Estados Unidos; la cooperación se da por asociación en la compra de maquinaria de punta y pago de licencias de exclusividad, manejo de patentes, se encontró fuerte relación que se

⁴⁰ Tomado de información de la empresa

manifiesta en apoyo entre empresas de hilado y textil de origen español, que le ha generado a *Santiago Textil* fidelidad por parte de sus clientes.

La empresa presenta innovaciones importantes en diseño con dos colecciones por año y todas aquellas requeridas por sus clientes, tiene premios de diseño en 1971, 1972 y 1973; ha hecho innovaciones en procesos para aumentar la productividad y satisfacer los requerimientos de sus clientes, en organización cuenta con la integración de la cadena hilado-textil. En tecnología cuenta con las innovaciones de vanguardia por los contratos de cooperación que tiene con los fabricantes ingleses de maquinaria y equipo, así como por el pago de patentes para manejar procesos de alta calidad.

En sus factores de gobernanza presenta baja complejidad de la información, alta habilidad para codificar las transacciones, la capacidad de sus proveedores es muy alta, y su capacidad de producción es alta; el grado de coordinación es alto al depender de las políticas dictadas por su casa matriz.

La relación en el abastecimiento de maquinaria es de dominio de los proveedores, ellos imponen el precio, las condiciones y los tiempos de entrega, sin ser significativas las asimetrías entre empresas; por lo que respecta a la proveeduría de materias primas no procedentes de la misma firma, con esas empresas se tienen una relación de mercado. Su proveeduría de hilos de lana es interna con dependencia del 90% de su división de hilados, lo que le asegura el volumen, calidad, especificaciones y entregas justo a tiempo, reduciendo significativamente sus costos y tiempos de fabricación.

Santiago textil tiene relación de mercado con sus clientes mayoristas y con casa de juego; y relación de dominio con clientes minoristas (entre las que se encuentran las siguientes empresas estudiadas: Creaciones Isabel, Sweet Baby, Monet y Proveedora de prendas de vestir); la empresa impone el precio, volumen mínimo de compra, condiciones de entrega y pago de contado.

Por las características de la empresa tenemos un tipo de gobernanza de **Mercado al exterior y al interior de la cadena de tipo Jerárquico** dominado por la casa matriz

Figura 3.8

Cadena de valor de Santiago Textil		
PROVEEDORES Australia, Argentina, Uruguay	Cooperación Asociación, compra de maquinaria de punta y pago de licencias de exclusividad, manejo de patentes	INNOVACIÓN: Diseño, proceso de producción, remuneración por eficiencia.
		LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta y manejo de materiales
		LOGÍSTICA EXTERNA: Abastecimiento y distribución
		PRODUCCIÓN: Integrada verticalmente de la hilatura a la tela, proceso de producción continuo y por lote
		Servicio: La empresa elabora productos para casas de juego con las características requeridas por sus clientes
		MERCADOTECNIA: de diferenciación, calidad y posición de mercado con sus marcas de casimires y cobertores, de liderazgo en paños para billar y mesas de juego en México, Canadá y Estados Unidos.
		MARGEN BRUTO DE GANACIA 60%
		CIENTES Casas de juego, intermediarios, Scapino, Roberts
GOBERNANZA: Tipo de gobernanza de mercado al exterior y jerárquico al interior de la empresa dependiente de su casa matriz		

Elaboración propia con información de la empresa

1.9 Hilos Berri

La empresa se constituye en 1955, con el giro de fabricación de hilo, teniendo amplia expansión durante el llamado modelo estabilizador, a la empresa le benefició el cierre de las fronteras; pero no logró posicionarse ni hacerse una empresa competitiva; por lo que el Tratado del Libre Comercio y la apertura comercial hicieron evidente sus limitaciones, sus clientes pronto le abandonaron y la competencia se multiplicó, lo cual generó la reducción del 80% de sus ventas.

La empresa se maneja con costos muy altos y escasa capacidad de producción distribuidos de la siguiente manera: materias primas 55%, maquinaria 15%, mano de obra 25% y gastos de operación 5%; tiene método de producción continua y por lote, en servicios cubre las necesidades de sus clientes que están ligadas a las innovaciones en nuevas mezclas y adaptaciones al producto. No cuenta con externalidades generadoras de valor; en su proveeduría es dependiente al 100% de maquinaria de importación y del 50% de sus materias primas también son de importación. Tiene logística de abastecimiento para las importaciones de materias primas que representan el 50% de sus compras y para la entrega de sus mercancías, la empresa enfrenta problemas de costo a la alza, donde las cadenas globales imponen los precios en el mercado, siendo el precio la barrera de entrada de los nuevos participantes y el motivo de quiebra de los más

pequeños; otro problema lo constituye las diferencias en tipo de cambio al tener compras de contado en dólares y sus ventas son en pesos que no cubren el precio de la devaluación.

Su estrategia de mercado se sustenta en su marca poco posicionada en un mercado local, estando la empresa inmersa en un mercado dominado en el ámbito internacional y localmente por un oligopolio, donde la empresa *Hilos Berri* está fuera de los dos encontrándose aislada. La empresa muestra innovaciones en procesos de producción para aumentar la productividad y satisfacer las necesidades de sus clientes; creación de nuevas mezclas y adaptación del producto a las necesidades de sus clientes.

Por sus características, la empresa tiene baja complejidad de la transacción, alta habilidad para codificar transacciones, debido a que tienen autonomía para generar las especificaciones conforme a su gama de productos, sus mecanismos de logística interna y externa son muy simples, no presenta coordinación con clientes.

La empresa presenta grandes asimetrías con sus proveedores de maquinaria y de fibras, quienes son cadenas globales que influyen en los precios internacionales, además de la dependencia del 50% de la empresa de *Fibras* en su proveeduría, para quien es un cliente marginal; por lo que no tiene capacidad de negociación con proveedores, imponiéndole los precios, condiciones de venta, tiempos de entrega dominando la relación. Por lo que respecta a sus clientes, pese a no haber asimetrías, esta empresa tiene una dependencia comercial del 50% de sus ventas de *Textiles Castell*, situación que aprovecha su cliente para solicitar nuevas mezclas y comprarlas a precio de mercado. La empresa presenta un tipo de gobernanza de **Emparedado** por estar oprimida por dos fuerzas, la de sus proveedores y la de sus clientes lo cual se refleja en su margen bruto de ganancia del 5% en 2014 y pérdidas en 2015, lo que muestra la tendencia de salida de esta empresa, por lo que además tenemos en este tipo de gobernanza una causa más de mortalidad de las empresas.

Figura 3.9

Cadena de valor de Hilos Berri			
PROVEEDORES Nacional KalteX, Santiago textil, España, Portugal, Alemana e Italia	INNOVACIÓN: En procesos de producción, creación de nuevas mezclas y adaptación de productos a las necesidades de sus clientes	MARGEN BRUTO DE GANANCIA 5%	CLIENTES Textiles Castell
	LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta y manejo de materiales		
	LOGÍSTICA EXTERNA: Abastecimiento y distribución		
	PRODUCCIÓN: Producción continua y por lote para las nuevas mezclas y adaptaciones		
	SERVICIOS: Cubre las necesidades de sus clientes		
	MERCADOTECNIA: Marca, está en el mercado nacional con competidores globales y mucha competencia internacional		
GOBERNANZA: Tipo de gobernanza de emparedado con opresión de clientes y proveedores, las cadenas globales lideran el mercado e imponen los precios y en sus clientes le imponen condiciones tales como nuevas mezclas o adaptaciones sin un pago adicional			

Elaboración propia con información de la empresa

1.10 Hilos para confección

Es una empresa fabricante y distribuidora de Hilos para confección, bordados, algodón, calzado, marroquinería y textiles técnicos, con más de 50 años en el mercado internacional. Tiene su casa matriz en Alemania y cuenta con 4 centros de fabricación en todo el mundo: México, España, Alemania e India; así como una amplia red de distribución en Europa, Asia, Canadá, Estados Unidos, Centro y Sudamérica. Con la apertura comercial de México, el grupo decide invertir en México y abrir una filial en 1992, lo cual le ha permitido posicionarse en el mercado de la distribución y venta; ese mismo año decide abrir un centro de fabricación aprovechando los bajos costos de mano de obra del país y las ventajas de su ubicación geográfica.

Los factores generadores de valor en la producción para la empresa se basan en costos bajos y muy alta capacidad de producción. Sus costos de materias primas representan el 40%, la maquinaria el 20%, la mano de obra el 30% y sus gastos de operación el 10%. Su proceso de producción es continuo, en línea y justo a tiempo. En logística interna cuenta con adecuada distribución de planta y manejo de materiales, control de calidad con certificación ISO 9000 e ISO TS 16949; en logística externa depende del abastecimiento de su casa matriz que le asegura la entrega en tiempo y calidad, en tanto que la

distribución a sus clientes está a cargo de la filial en México. En servicio adapta el producto a las necesidades del cliente y hay oportunidad en la entrega. La estrategia de mercadotecnia de la cadena global es por diversificación regional, diversificación de producto y posicionamiento de la marca. La empresa está en los cinco continentes, México controla todo el país, Centro y Sudamérica. Cuenta con más de 500 productos y con cuatro marcas internacionales. Por la importancia de la empresa, esta influye en los precios del mercado; siendo el volumen y el precio las principales barreras de entrada de nuevos productores tanto en el mercado nacional, como en el mercado global.

La empresa tiene innovación en nuevas fibras, nuevas mezclas y aplicaciones, nuevos colores que provienen de la demanda de sus clientes y de la casa matriz quien controla la innovación. Tanto la proveeduría como la cooperación proviene principalmente de su casa matriz y las filiales del grupo que representan el 100% de la maquinaria y equipo, así como el 70% de sus materias primas, generando altos niveles de dependencia.

Entre las características de esta empresa se encuentran: alta complejidad de la información, alta habilidad para codificar las transacciones, mecanismos complejos de logística interna y externa; todos los manuales, métodos de trabajo, procedimientos y políticas están dados por la casa matriz. La filial en México presenta asimetrías en tamaño y volumen de operaciones, así como alto grado de coordinación con la casa matriz, la capacidad de producción de sus proveedores (casa matriz y las filiales del grupo) es muy alta, así como su capacidad de producción. La empresa tiene asimetrías con los clientes siendo una empresa grande y sus clientes empresas medianas; por la naturaleza de sus productos y la competencia, la relación con clientes es de mercado. En sus relaciones con proveedores y clientes hay una relación de negociación y de mercado, en tanto que con su casa matriz hay una relación de dependencia; por lo que tenemos un tipo de gobernanza de **Mercado al exterior y al interior de la cadena es de tipo Jerárquico** dominado por la casa matriz.

Figura 3.10

Cadena de valor de Hilo para confección (Filial en México)			
PROVEEDORES Filiales del mismo grupo, Tintes	Cooperación con las empresas del grupo en: aprovisionamiento, maquinaria y financiamiento	INNOVACIÓN: Empleo de nuevas fibras, nuevas aplicaciones de fibra y color, así como la creación de nuevas mezclas	MARGEN BRUTO DE GANANCIA 16%
		LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta y manejo de materiales, control de calidad con certificación ISO 9000 e ISO TS 16949	
		LOGÍSTICA EXTERNA Abastecimiento y Distribución	
		PRODUCCIÓN U OPERACIONES: proceso de producción continua y en línea	
		SERVICIO. Adapta el producto a las necesidades del cliente y hay oportunidad en la entrega	
		MERCADOTECNIA Marca, diversificación regional (empresa global), diversificación de productos. México controla todo el País, Centro y Sudamérica. Cuenta con más de 500 productos, cuenta con cinco las marcas internacionales	
GOBERNANZA: Tipo de mercado al exterior y jerárquico al interior de la empresa dependiente de su casa matriz			

Elaboración propia con información de la empresa

1.11 Fibras

La empresa inicia operaciones en México en 1944, con apoyo gubernamental dedicada a la fabricación de fibras e hilados, pronto la compañía cotiza en bolsa con participación del Banco Nacional de México S.A., comienza a producir fibras de acetato en su planta cerca de Ocotlan Jalisco hasta 1947.⁴¹; teniendo un amplio desarrollo durante la etapa del desarrollo estabilizador de México, situación que sirve para enriquecer a los propietarios; pero no para invertir en la empresa para hacerla competitiva; con la apertura comercial la empresa es adquirida por capital alemán, posteriormente japonés y a finales de los 90's forma parte de una cadena global, compañía holding de las operaciones en Europa y Asia; donde las empresas de México se ubican como filiales del grupo.

Los factores de la producción generadores de valor de la empresa son costos bajos y muy alta capacidad de producción. Sus costos de materias primas representan el 60%, la maquinaria el 10%, la mano de obra el 20% y sus gastos de operación el 8%. Su proceso de producción es continuo. La proveeduría y la cooperación provienen principalmente de su casa matriz y de las filiales del grupo que representan el 100% de la maquinaria y

⁴¹ Información de la empresa.: <http://www.com/About-Us/History/2000-today.aspx>, consultada el 11 de marzo 2013.

equipo, así como el 70% de sus materias primas; En logística interna cuenta con adecuada distribución de planta y manejo de materiales, control de calidad con certificaciones internacionales; la logística externa depende del abastecimiento de su casa matriz que le asegura la entrega en tiempo y calidad, en tanto que la distribución a sus clientes está a cargo de la filial México.

La estrategia de mercadotecnia la dicta el corporativo de la cadena global y se sustenta en la marca, diversificación regional y diversificación de productos. La empresa es una de las líderes mundiales en la producción de celulosas y sustancias química, tiene en México el 40% del mercado de poliéster y nylon, tiene su marca. Su innovación se basa en la generación de nuevos productos y nuevas aplicaciones; por lo que tiene constante investigación, innovaciones tecnológicas y de aplicación que repercuten en nuevos métodos de trabajo, hay constante innovación tecnológica por compra al corporativo; la empresa cuenta con un área investigación y desarrollo en México. Sus productos y precio se rigen por el mercado por ser un producto poco diferenciado; no obstante por el volumen de producción y costos, la empresa influye en los precios del mercado, siendo el volumen y el precio las principales barreras de entrada de nuevos productores tanto en el mercado nacional, como en el mercado global.

La filial en México presenta una fuerte relación con la casa matriz y otras filiales del grupo, hay alta complejidad de la transacción, la habilidad para codificar las transacciones es alta, con mecanismos complejos de logística interna y externa; esta filial sigue las instrucciones y manuales dictados por la casa matriz; la capacidad de producción de sus proveedores es muy alta, así como su capacidad de producción, la coordinación con la casa matriz es alta; hay asimetrías entre la filial de México con sus clientes y proveedores locales unos muy pequeños y la empresa nacional PEMEX muy grande; en las relaciones de proveeduría hay asimetrías en tamaño con la casa matriz y en el volumen de las operaciones, presentando una dependencia del 70% de la casa matriz de materias primas, y el 100% de maquinaria. En sus relaciones con proveedores (PEMEX) hay relación de mercado y con los proveedores pequeños de dominio en la relación; con sus clientes grandes hay relación de mercado y con los pequeños de dominio. Por sus características tenemos un tipo de gobernanza **de Mercado al exterior y de tipo Jerárquico al interior de la cadena** dominado por la casa matriz.

Figura 3.11

Cadena de valor de Fibras (Filial en México)			
PROVEEDORES Filiales del mismo grupo, PEMEX	Cooperación con las empresas del grupo en: aprovisionamiento de materias primas y tecnología desarrollo de procesos, de nuevos productos y asistencia técnica	INNOVACIÓN: Nuevos productos, nuevas aplicaciones, nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevos nichos, tiene un departamento de I&D en México	MARGEN BRUTO DE GANANCIA 12%
		LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta y manejo de materiales, control de calidad con certificaciones internacionales	
		LOGÍSTICA EXTERNA: Abastecimiento y Distribución	
		PRODUCCIÓN: Proceso de producción continuo y justo a tiempo	
		MERCADOTECNIA: Marca, diversificación regional y diversificación de productos. Es una de las líderes mundiales en la producción de celulosas y sustancias química, tiene en México el 40% del mercado de poliéster y nylon.	
GOBERNANZA: Tipo de mercado al exterior y jerárquico al interior dominada por la casa matriz.			

Elaboración propia con información de la empresa

1.12 DyStar

La empresa es líder mundial en fabricación de colorantes textiles, es un proveedor de productos y servicios para la industria textil global. Con una tradición de más de 100 años en sus productos, servicios e innovación de aplicaciones; la compañía se ha transformado en un proveedor de soluciones, ofreciendo a los clientes una gama completa de colorantes, auxiliares y servicios. El Grupo tiene oficinas, centros de competencia, agencias y centrales de producción en más de 50 países. Con la apertura comercial de México, se abre una oportunidad de negocio y de ubicación geográfica que lleva a la empresa a crear una filial en México para producción, distribución y venta en 1995, esta filial proporciona servicios a la industria textil para la solución de problemas de color, ecológicos, de nuevos productos y aplicaciones; así como auxilia a la industria textil en: hilado, tejido, teñido, estampado, lavandería, recubrimiento y acabado.

Los factores de la producción generadores de valor de la empresa se sustentan en costos bajos y muy alta capacidad de producción. Sus costos de materias primas representan el 60%, la maquinaria el 15%, la mano de obra el 15% y sus gastos de operación el 10%. Su proceso de producción es continuo y por lote para pedidos especiales; tanto la proveeduría como la cooperación provienen de su casa matriz y las filiales del grupo que representan el 100% de la maquinaria y equipo, así como el 80% de sus materias primas.

Su logística interna se basa en una adecuada distribución de planta y el manejo de materiales, control de calidad con certificaciones internacionales ISO9000, ISO14000, ISO 17025 y OECOFE-X; la logística externa depende del abastecimiento de su casa matriz que le asegura la entrega en tiempo y calidad, en tanto que la distribución a sus clientes está a cargo de su filial México.

Las estrategias de mercadotecnia de la cadena global se sustentan en la marca (con 20 marcas), la diversificación regional con presencia en 50 países y la diversificación de productos con 590. Esta empresa es una de las líderes mundiales en la producción de tintes. Su innovación es constante en nuevos productos y aplicación que repercuten en las innovaciones en tecnología, métodos de trabajo y generación de nuevo conocimiento el cual se extiende a sus trabajadores y clientes. La generación de nueva tecnología se hace fuera de la empresa por cooperación con otras empresas, la innovación se centraliza en Alemania.

Sus productos y precio se rigen por el mercado en producción estándar y en productos innovadores o altamente diferenciados los precios los fija el corporativo. Por el volumen de producción y costos esta empresa influye en los precios del mercado; siendo el volumen, el precio y la innovación, las principales barreras de entrada de nuevos productores tanto en el mercado nacional, como en el mercado global.

La filial en México presenta alta complejidad de la información, y alta habilidad para codificar transacciones, emplear mecanismos complejos de logística interna y externa, la coordinación con la casa matriz es alta, la capacidad de producción de sus proveedores (casa matriz y filiales del grupo) es muy alta, así como su capacidad de producción. La filial en México presenta grandes asimetrías con clientes y proveedores locales tanto en tamaño como en volumen de las operaciones; en las relaciones de proveeduría de maquinaria hay una dependencia de la casa matriz del 100% en maquinaria y del 80% en materias primas. En sus relaciones con proveedores y clientes hay una relación de negociación y de mercado; por lo que tenemos un tipo de gobernanza **de Mercado al exterior y al interior de la cadena es de tipo Jerárquico** dominado por la casa matriz.

Figura 3.12

Cadena de valor de DyStar (Filial en México)			
PROVEEDORES Filiales del mismo grupo 80%, China 15% y Mex %5	Cooperación con las empresas del grupo en: materias primas tecnología desarrollo de procesos, de nuevos productos y asistencia técnica, con fabricantes de tecnología	Externalidades fabricación de maquinaria para clientes por Aventura conjunta, control y manejo de almacenes, fiscal y limpieza Outsourcing	INNOVACIÓN: nuevos productos, nuevas tecnologías y aplicaciones, nuevos procesos y nuevo conocimiento y la transferencia de innovaciones y conocimientos a sus clientes
			LOGÍSTICA INTERNA: Distribución de planta y manejo de materiales, control de calidad con certificaciones internacionales ISO9000, ISO14000, ISO 17025 y OEKO-TEX
			LOGÍSTICA EXTERNA Abastecimiento y Distribución
			Producción proceso de producción continua y por lote para pedidos especiales, justo a tiempo
			MERCADOTECNIA Una de las líderes mundiales en la fabricación de tintes para la industria textil y el cuero con presencia en más de 50 países, 590 productos y 20 marcas
			MARGEN BRUTO DE GANANCIA 20%
			Cooperación con los clientes para la solución de los problemas en el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos, asistencia técnica y capacitación
			CIENTES Intermediarios, Kaltex, Yazbek, Farbetix, Cimex, Textiles Castell. Santiago textil, Hilos Berri, Hilos para confección y textil
GOBERNANZA: Tipo de mercado al exterior y jerárquico al interior dominada por la casa matriz.			

Elaboración propia con información de la empresa

Conclusiones del capítulo

1. La primera constatación parte de la falta de integración de la cadena, cada actor económico ha trabajado aislado de los demás para resolver los problemas de su empresa; la toma de decisiones corporales solo ha tomado la opinión de las grandes empresas que históricamente han dirigido sus respectivas cámaras dejando fuera las empresas de menor tamaño; de ahí que las políticas y los acuerdos comerciales dejan fuera a las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria de la cadena hilo - textil- confección, habiendo beneficiado a Santiago Textil, y a las tres empresas pertenecientes a cadenas globales.
2. La firma del TLC no contempló una etapa previa de integración de la cadena, industrialización y formación de capacidades de innovación, financiamiento para dotar de tecnología de punta a la cadena, promoción al diseño y desarrollo de marcas; por lo que la apertura comercial facilitó una competencia entre desiguales: cadenas globales vs. empresas pequeñas. La evidencia empírica muestra que las empresas estudiadas de la cadena fibras-hilo-textil- confección que transitaron por los modelos de intervención del Estado al modelo de mercado abierto, no fueron

capaces de desarrollar su propia tecnología, fueron y siguen siendo importadores tecnológicos, el 100% de dichas empresas importan el total de su maquinaria.

3. La empresa *Santiago textil* aprovechó la etapa del desarrollo estabilizador para la integración vertical de toda su cadena, así como la apertura comercial posicionarse con éxito en EU y Canadá. De igual forma esta apertura ha beneficiado a las empresas *Fiore* y a la *Proveedora de prendas de vestir* en la importación y exportación de sus productos.
4. En tanto que las empresas *Hilos Berri*, *Textiles Castell*, *Creaciones Isabel* y la *fabricante de Fibras* se beneficiaron de las políticas de protección, disfrutando de una etapa de confort, sin buscar generar su propia tecnología y la competitividad internacional, aún contando con las capacidades para hacerlo. Tuvieron una visión de corto plazo vendiendo al mayor precio, y descapitalizando a las empresas. Ante la apertura comercial, la fabricante de Fibras es absorbida por capital extranjero quedando solo la filial en México. Las otras tres empresas, con poca producción y costos altos no pueden competir con cadenas globales y marcas internacionales, teniendo como impacto para las empresas objeto de estudio: la pérdida del 80% del mercado en el caso de *Hilos Berri* y logra sobrevivir en el mercado con diferenciación en diseño y relaciones con proveedores y clientes con ventas marginales; *Creaciones Isabel* pierde el 40% del mercado y al descapitalizarse financieramente, la empresa cierra en marzo de 2015.
5. Otra constatación arrojó que en la cadena hilo-textil-manufactura hay una “subcultura económica”, ligada a las raíces de sus países ancestrales, como son las comunidades española, libanesa y judía, entre otras, presentando una relación atípica en comparación con las relaciones comerciales, la cual se manifiesta por las facilidades de pago, otorgamiento de crédito, prioridades en entrega, diseño y producción, precios especiales, asistencia técnica y mecanismos de cooperación, lo cual quedó de manifiesto en las relaciones de clientes y proveedores españoles con las empresas *Textiles Castell* y *Santiago Textil*; así como con la empresas *Proveedora de prendas de vestir* y *Kaltex* brindándole la segunda un trato especial en todo el proceso desde las materias primas hasta la maquila.

**ANÁLISIS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS DE: GOBERNANZA,
INNOVACIÓN Y CADENA DE VALOR.**

Introducción

En este capítulo se presenta el análisis de: gobernanza, innovación, cadena de valor interna, de las de las empresas objeto de estudio; así como la participación de las cadenas globales y su impacto en las empresas articuladas a ellas en el territorio donde se ubican, bajo distintos enfoques que permiten la discusión y la comprobación de las hipótesis de investigación.

El análisis de la gobernanza, en esta investigación pone especial atención en explicar las relaciones de poder entre la empresa con sus clientes y proveedores, así como su contribución a la generación o apropiación de valor. Para identificar el tipo de gobernanza y explicar las relaciones de poder entre las empresas objeto de estudio, se consideraron los siguientes factores: el tamaño de la empresa, el porcentaje que representa para cada empresa la relación comercial con proveedores y clientes; lo que refleja el grado de dependencia de una empresa con su contraparte. También se consideran las aportaciones de Gereffi, Humphery y Sturgeon (2005) relacionadas con: la complejidad de la transacción, habilidad para codificar información, capacidad de los proveedores, grado de coordinación y asimetría del poder. Para esta investigación las variables se miden con la escala de Likert (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto); Además, se retoma la tipología de dichos autores y sus características considerando las siguientes: mercado, modular, relacional, cautiva y jerárquica.

El análisis se complementa con la capacidad de producción de la empresa, así como con su relación con proveedores y clientes en los siguientes aspectos: volumen de la operación, tiempo de entrega, precio, plazo y condiciones o requisitos que debe cumplir el producto tales como calidad, adaptación, etc. En esta relación se establecen las siguientes posibilidades para cada factor: a) están dadas por el mercado, aquí ninguna de las partes tiene el liderazgo; b) se negocia por las dos partes quienes tienen el mismo poder (relación entre iguales) por lo que hay negociación; c) lo determina una de las partes (empresa, proveedores o clientes) y ese actor económico es quien domina la relación; por lo que se dan una serie de combinaciones que ayudan a definir otro tipo de gobernanza. El lugar que ocupa la empresa en su relación con proveedores y clientes, se

establece por las asimetrías en tamaño y la importancia que revisten las operaciones para la empresa; las cuales se presentan en porcentaje, lo cual muestra independencia cuando la relación es marginal y dependencia cuando el porcentaje de la relación comercial supera al 30% del total de sus operaciones con una empresa.

El análisis de las empresas incluye la variable de innovación, donde se identifican las innovaciones en: diseño, producto, proceso, tecnología, organización, así como aquellas que se encontraron como la calidad. Se identifica el origen de dichas innovaciones y la generación o no de endogeneidad territorial, para pasar de la confrontación teórica (Schumpeter- Gereffi) a la evidencia empírica.

Para el análisis de las cadenas de valor de las empresas, se toman como variables las cinco actividades primarias generadoras de valor de Porter (1992:57-61)

- *Logística interna.* Actividades ligadas al manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios.
- *Operaciones.* Aquí se consideran los procesos de producción
- *Logística externa.* Actividades asociadas a la logística de distribución física del producto a los compradores.
- *Mercadotecnia y ventas.* Actividades ligadas a facilitar el medio por el cual los compradores puedan conocer y adquirir el producto.
- *Servicio.* Actividades asociadas con la prestación del servicio, antes, durante y después de la compra para mantener el valor del producto

A las variables propuestas por Porter se les incorporan las siguientes: los elementos de la *producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción)*, *tipo de innovaciones*, *externalidades generadoras de valor tales como la cooperación*, *el tipo de gobernanza y la posición de dominio de la empresas con sus clientes, proveedores o casa matriz, en la aportación o absorción de valor.*

Finalmente, en el tema de cadenas globales, se describen las relaciones de cada filial con su casa matriz, para identificar la importancia de las transferencias de materias primas y maquinaria; así como identificar la presencia o ausencia de endogeneidades territoriales en: innovación, suministro de tecnología de punta, aprendizaje, escalamientos y generación o absorción de valor.

Debido a la negación de algunas empresas de ser identificadas, se optó por nombrarlas por la actividad que realizan.

4.1 Gobernanza y lugar que ocupa la empresa en dicha relación

Para efectos de esta investigación se define la gobernanza a partir de las aportaciones sobre el tema de Gereffi (1990); como las formas de relación, control y dominio, entre las empresas objeto de estudio con sus proveedores y clientes.⁴²

En el análisis de la gobernanza se encontraron las siguientes características por variable

- La complejidad de la transacción en las empresas micro y pequeñas, es baja, debido a que tienen autonomía para generar las especificaciones conforme a su gama de productos; en tanto que para las empresas *Fiore* y *Proveedora de prendas de vestir*, así como para las grandes empresas, su complejidad es alta por estar ligadas a cadenas globales o a sus corporativos quienes tienen gran diversificación de productos, lo que lleva a estas empresas a tener que resolver problemas complejos.
- La habilidad para codificar información es alta debido a que todas las empresas tienen alta capacidad para transmitir el conocimiento, y cuentan con métodos y procedimientos que todo el personal sigue.
- La capacidad de los proveedores para satisfacer eficientemente la demanda está ligada al tamaño de la empresa, donde es muy baja para las empresas micro y pequeñas, alta para las empresas grandes, y muy alta para las cadenas globales, lo cual se fortalece con los mecanismos internos generados por las mismas cadenas globales para su aprovisionamiento.
- El grado de coordinación, en las empresas pequeñas es bajo debido a que sus clientes no intervienen en la supervisión o monitoreo de sus productos, lo cual no acontece con las cadenas globales: de *Hilos para confección y textil*, *Fibras DyStar*, donde el corporativo tiene una intromisión total. Lo mismo acontece con la

⁴² Esta definición agrega el concepto de dominio a las aportaciones de Gereffi (1990) por considerar que el control es de acuerdo con la teoría de sistemas, un mecanismo de autorregulación para mantener una variable dentro de los límites deseados (Hernández 2002:455) lo cual es aplicable en empresas de tipo modular, cautivas y jerarquizadas, no en las empresas de mercado ni relacionales. Por dominio de la relación se entiende el poder que tiene una parte sobre la otra, en este caso una empresa sobre la otra.

empresa *Proveedora de prendas de vestir* con sus proveedores, donde la empresa supervisa el proceso para que se cumplan los tiempos y especificaciones.

- Las empresas estudiadas presentan capacidad de producción ligada al tamaño de la empresa, donde las empresas micro tienen muy baja capacidad de producción; las pequeñas tienen baja capacidad de producción, en tanto que *Santiago Textil* tiene alta capacidad. Por lo que respecta a las empresas *Hilos para confección y textil*, *Fibras* y *DyStar*, tienen muy alta capacidad de producción, la cual se refuerza con las filiales del grupo, siendo cada una de ellas líder mundial en su rama de actividad.
- La asimetría de la relación con clientes es muy alta en nueve de los doce casos estudiados, con excepción de la empresa de *Diseño de prendas de vestir*, *Monet* y *Textiles Castell*; debido a que las dos primeras empresas tienen relaciones con empresas del mismo tamaño, y *Monet* tiene relación con personas físicas. Por otra parte, las doce empresas presentan asimetrías muy altas con sus proveedores.
- El dominio de los proveedores está ligado a: las asimetrías en el tamaño de las empresas y la importancia de la relación comercial con sus clientes y proveedores, así como por el tipo de organización en las cadenas globales donde la matriz domina a sus filiales; en todos los casos las empresas grandes dominan a las más pequeñas. El dominio se refleja en el porcentaje de las operaciones, siendo más evidente la dependencia de las filiales de su casa matriz con el siguiente comportamiento: *Santiago Textil* adquiere el 90%, *Hilos para confección y textil* adquiere el 70%, *Fibras* adquiere el 70% y *DyStar* el 80%. En la relación entre las empresas estudiadas se encontraron los siguientes porcentajes: *Hilos Berri* depende en un 50% de sus materias primas de la fabricante de Fibras; hay dependencia de *Kaltex* de la *Proveedora de prendas de vestir* en un 75%, *Creaciones Isabel* del 60% y *Sweet Baby* del 50%.
- El dominio de los clientes también se debe a las asimetrías en tamaño de las empresas y a la importancia de la operación comercial con los siguientes porcentajes de dependencia: *Sweet Baby* depende en 100% de Bonetería Abraham, por ser su único cliente; la empresa *Fiore* de cadenas hoteleras 80%, la *Proveedora de prendas de vestir* de las grandes marcas 70% y de Liverpool 30%, *Hilos Berri* depende en un 50% de la empresa *Textiles Castell* quien a su vez depende en un 46% de *Elegancia Textil*. *Creaciones Isabel* de *Nuevo Mundo* 40%, *Woolworth* y *Almacenes García* 30% con cada uno. En tanto que para las grandes

empresas estudiadas, las relaciones de venta con sus clientes de menor tamaño son marginales, así como para *Monet* y *Diseño de prendas de vestir*.

4.1.1 Variables que determinan el tipo de gobernanza

La evidencia empírica en las empresas estudiadas aportó los siguientes hallazgos en la identificación y explicación de las variables que determinan el tipo de gobernanza de las empresas:

Las variables más importantes para identificar el tipo de gobernanza de las empresas son: el tamaño de la empresa ligado a su capacidad de producción, la dependencia en las operaciones de compra o de venta y la relación entre los niveles jerárquicos de las empresas; en tanto que la complejidad de la transacción, la habilidad para codificar la información y el grado de coordinación solo brindan características de la relación y son importantes para las cadenas globales, para controlar la producción en diferentes partes del mundo, lo cual a partir de la crisis del 2009 tiende a disminuir en la búsqueda de disminuir costos y bajo la estrategia de integrar la producción en mercados más amplios y menos diversificados y especializados geográficamente (Gereffi, 2013). Son las asimetrías en el tamaño de las empresas, la dependencia en las operaciones comerciales y las relaciones que tenga la empresa, las variables determinan el tipo de gobernanza.

La evidencia empírica en las empresas estudiadas aportó los siguientes tipos de gobernanza:

4.1.2 Gobernanza *Relacional*

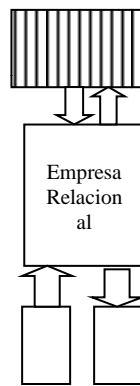
En este tipo de cadena, hay relaciones complejas, las transacciones no pueden ser codificadas, la capacidad de los proveedores es alta. Se intercambian conocimientos entre compradores y vendedores, hay mutua dependencia, mecanismos que imponen costos de intercambio y de información tácita, hay coordinación entre niveles jerárquicos altos (Gereffi, Humphrey y Sturgeon 2005:83).

Las empresas que presentaron este tipo de gobernanza son *Diseño de prendas de vestir*, *Fiore*, *Monet*, y *Textiles Castell*, las cuales presentan el siguiente comportamiento: tienen contacto directo con sus clientes y/o proveedores, por lazos familiares, culturales (religión,

país de procedencia) y de amistad, que han perdurado en el tiempo y han generado conocimiento y confianza. Solo en *Fiore* se encontró alta complejidad de la transacción, por estar vinculada con cadenas globales, en tanto que para las tres empresas restantes la complejidad es baja. En los cuatro casos la habilidad para codificar información es alta y hay una mutua dependencia y coordinación entre niveles jerárquicos altos. Las cuatro empresas tienen autonomía en sus operaciones, sus mecanismos de logística interna y externa son simples. La capacidad de sus proveedores es muy alta y la capacidad de producción de las cuatro empresas es muy baja; el dominio de la relación con clientes y/o proveedores se negocia de manera favorable para la empresa. Existen asimetrías considerables con proveedores en los cuatro casos y con clientes en el caso de *Fiore*, así como en el volumen de operación, lo cual es rebasado por la relación, por tanto su tipo de gobernanza Relacional, este tipo de gobernanza lo presentamos con el siguiente esquema:

Figura 4.1
Tipo de gobernanza Relacional

Cientes relacionales



Proveedores Relacionales

Elaboración propia con información de la empresa

El esquema muestra el tipo de gobernanza Relacional presentado en la parte inferior a los proveedores y en la parte superior a los clientes; las flechas en forma de intercambio muestran la relación de negociación de la empresa con sus proveedores y clientes relacionales.

4.1.3 Gobernanza de mercado al exterior y jerárquico al interior

Tienen tipo de gobernanza de mercado al exterior y jerárquico al interior del grupo (al ser filiales) las siguientes empresas: *Santiago textil*, *Hilos para confección y textil*, *Fibras* y *DyStar*. Por ser una combinación de dos tipos de gobernanza, se definen las características y diferencias encontradas en ambas

El tipo de gobernanza de mercado presenta: *baja complejidad de la transacción, se presentan relaciones parcialmente codificadas, las especificaciones de los productos son simples por lo que tiene alta habilidad para transmitir la información, los proveedores pueden fácilmente resolver los problemas que se presentan en la manufactura. Tienen alta capacidad para satisfacer los pedidos, se requiere poca variedad de insumos y por tanto baja coordinación. En el intercambio los compradores responden al precio establecido por el vendedor, ya que la complejidad de la información es baja y las transacciones pueden ser gobernadas con poca coordinación explícita, no hay asimetrías considerables del poder.* Gereffi et al (2005:83)

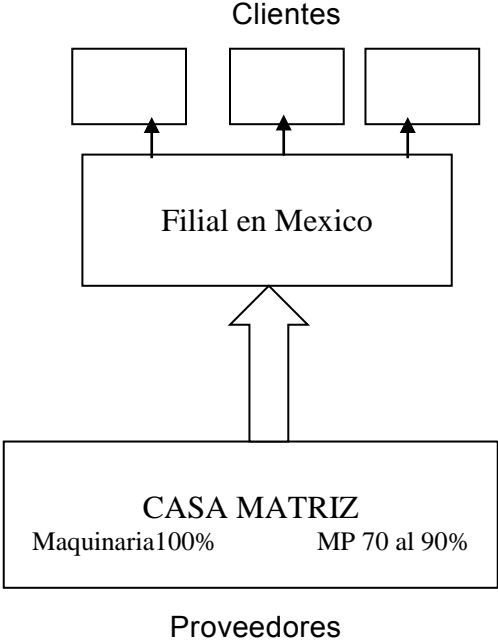
En la relación de las cuatro empresas con sus clientes y proveedores ajenos a la empresa hay alta capacidad para resolver los problemas y satisfacer los pedidos, el intercambio responde al precio, con poca coordinación y profundas asimetrías ya que las cuatro empresas son grandes y sus clientes son mayoristas de menor tamaño y sin capacidad de negociación.

El tipo de gobernanza jerárquico *se presenta cuando no hay proveedores competentes, o el nivel de complejidad de la transacción es alto y requiere que estos procesos se queden en casa. De igual forma, el grado de coordinación y asimetría de poder es alto. La capacidad de codificar de las transacciones y la capacidad de los proveedores es baja* Gereffi et al (2005:84)

Las cuatro empresas tienen una gobernanza jerárquica al interior del grupo con dependencia de la casa matriz y las filiales del grupo en materias primas. Lo anterior con el propósito de garantizar el suministro de materias primas, la calidad de los productos y su entrega oportuna encontrándose una dependencia en la compra de materias primas del: 90% en *Santiago Textil*, 80% en *DyStar*, 70% las empresas de *Hilos para confección y textil* y *Fibras*; de igual manera las cuatro empresas dependen al 100% de la matriz en

la adquisición de maquinaria; el corporativo les define sus políticas de compra y venta, precio, procedimientos, logística de abastecimiento, producción y distribución; lo que confirma el alto nivel de complejidad de la transacción, el muy alto grado de coordinación o intervención del corporativo en sus filiales en México y la muy alta asimetría con la casa matriz. A continuación se presenta el esquema de este tipo de gobernanza

Figura 4.2
Tipo de gobernanza de Mercado al exterior y Jerárquica al interior



Fuente: elaboración propia a partir de información de la empresa

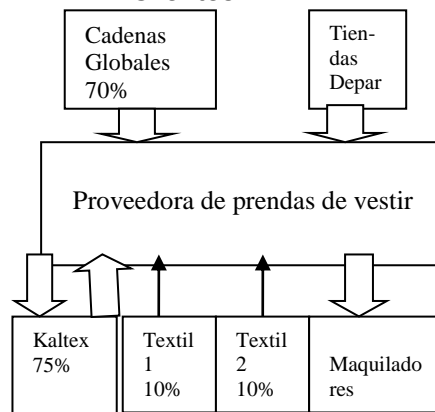
El esquema muestra en la parte inferior el dominio y gobernanza Jerárquico de la casa matriz sobre su filial en México; con proveeduría de la casa matriz del 100% de la maquinaria y equipo, así como del 70 al 90% de las materias primas. En la parte superior la flecha delgada muestra la relación de mercado con clientes, donde no hay dominio aparente.

4.1.4 Gobernanza Modular

En el caso de la empresa *Proveedora de prendas de vestir* se encontró un tipo de gobernanza modular, dependiente de cadenas globales de marca y tiendas departamentales bajo el modelo de *llave en mano*. Estas empresas fijan el margen de ganancia para toda la cadena (esta característica define la tipología de la empresa). Esta empresa asume la responsabilidad y coordinación total de la producción desde el diseño

hasta la entrega del producto terminado. La complejidad de la información y la habilidad para codificar de las operaciones son altas; lo cual se deriva de su relación con las cadenas globales. La capacidad de su principal proveedor *Kaltex* es muy alta, en tanto que la de sus maquiladores muy baja (micro y pequeñas empresas), su capacidad de producción es baja. Las asimetrías en tamaño de empresa y volumen de operación con clientes son muy grandes, así como con su principal proveedor *Kaltex*, quien acepta las condiciones por relaciones de amistad. Hay intercambio de conocimientos con sus proveedores y maquiladores, como se muestra en la siguiente figura

Figura 4.3
Tipo de gobernanza Modular
Clientes



Proveedores

El esquema muestra el tipo de gobernanza Modular presentado en la parte inferior la relación de mercado con proveedores de textiles 1 y 2; la relación de intercambio y negociación con su principal proveedor Kaltex; con la flecha gruesa se presenta el control dominio de la empresa *Proveedora de prendas de vestir* sobre sus maquiladores. En la parte superior se muestra el dominio de los clientes sobre ella.

4.1.5 Tipo de gobernanza de Emparedado

El estudio arrojó un nuevo tipo de gobernanza que denominamos de Emparedado por estar la empresa oprimida por proveedores y clientes, el cual se encontró en tres empresas: *Creaciones Isabel*, *Sweet Baby* e *Hilos Berri*. Debido a la importancia de este hallazgo se profundiza en sus características principales.

En el tipo de gobernanza de Emparedado, dos variables son determinantes: La primera, es la asimetría entre el tamaño de las empresas, la empresa oprimida es mucho más pequeña que sus proveedores y sus clientes; donde las grandes empresas dominan el

mercado imponiendo: precio, las cantidades mínimas para la venta y los tiempos de entrega, además en los casos de *Hilos Berri* y *Sweet Baby* dependen de su principal cliente quien les impone características especiales de la producción sin pago adicional.

La segunda variable es la magnitud de sus operaciones comerciales, mostrando la empresa oprimida una dependencia tanto de proveedores como de sus clientes, en los casos estudiados, operaciones que son marginales para sus clientes y proveedores, con los siguientes porcentajes de dependencia de sus clientes y proveedores:

Empresa	Dependencia de Clientes	Dependencia de proveedores
<i>Creaciones Isabel</i>	Nuevo Mundo 40% Almacene García 30% Woolworth 30%	Cadenas globales 80% <i>Santiago Textil</i> 20%
<i>Sweet Baby</i>	Abraham 100%	Cadenas globales 80% <i>Santiago Textil</i> 10%
<i>Hilos Berri</i>	Textiles Castell 50%	<i>Fibras</i> 50%

Otras características son:

La complejidad de la transacción en general es baja, debido a que las empresas tienen autonomía para generar las especificaciones conforme a su gama de productos, hacen lo saben y pueden hacer. Lo cual no se observa en el caso de *Hilos Berri*, para quien su cliente *Textiles Castell*, le solicita nuevas mezclas y especificaciones para diferenciar sus productos, lo cual trae alta complejidad en la transacción.

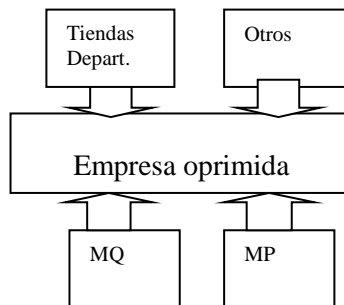
La habilidad para codificar la información es baja, ya que las transferencias de información se hacen al interior de la empresa; con excepción de los pedidos especiales a *Hilos Berri* que requieren innovación y por tanto generar y transferir nuevo conocimiento. En los tres casos no hay coordinación, ni la intervención para la supervisión por parte de sus clientes, ya que las empresas absorben la responsabilidad de la producción en su totalidad.

Si bien la empresa *Creaciones Isabel* cuenta con 54 años de actividad, *Sweet Baby* con cinco años e *Hilos Berri* con 60 años de existencia en el Distrito Federal, en todo ese tiempo no se han construido relaciones de amistad, solidaridad o cultura con clientes y proveedores, ésta ha sido una relación meramente mercantil, por lo que la contraparte busca las mejores condiciones que le permitan disminuir costos y maximizar ganancias,

en sus encadenamientos hacia delante y hacia atrás, no hay identidad, sentido de pertenecía, fidelidad, ni una relación sólida; cada empresa se encuentra aislada, no encontrándose aportes que beneficien a estas empresas bajo el enfoque de endogeneidad territorial. La cámara a la que pertenecen (Industria del Vestido e Industria Textil) históricamente han estado dirigidas por representantes de grandes empresas, por lo que no se interesan por las empresas de menor tamaño, lo que ha permitido que las políticas públicas beneficien a las grandes empresas haciendo más vulnerable la situación de las empresas de menor tamaño (Jurado, 1997).

A continuación se presenta el esquema de tipo de gobernanza de Emparedado

Figura 4.4
Tipo de gobernanza de Emparedado
Clientes



Proveedores de maquinaria (MQ) y materias primas (MP)

Fuente: elaboración propia a partir de información de la empresa

El esquema presenta en la parte inferior a los proveedores de maquinaria, y materias primas (textil, hilo) todas grandes empresas, la flecha gruesa y el sentido muestran el dominio de la relación. En la parte superior se muestra con las flechas gruesas y el sentido la fuerza que ejercen los clientes, en este caso tiendas departamentales y otros cliente sobre las empresas, generando un tipo de gobernanza de Emparedado oprimiendo en ambos sentidos a la empresa, por lo que se encuentran en medio de dos fuerzas con gobierno superior al suyo poniéndola en situación de alta vulnerabilidad.

Discusión

La situación de estas tres empresas, bajo el referente teórico de Porter (1982: 40-42) se presenta por: la *incapacidad de negociación de las tres empresas con proveedores y compradores*. Lo cual se explica porque las tres empresas son muy pequeñas y sus

compras son marginales para sus proveedores, al no ser relevante el volumen de compra, el proveedor establece las condiciones. Además las empresas *Creaciones Isabel* y *Sweet Baby* están en un mercado dominado por los compradores, que son las grandes tiendas departamentales, donde sus compradores definen el precio y plazo para el pago, el cual puede estar por debajo de los costos de estas empresas, lo que merma su rentabilidad (Gereffi 2001:15)

Díaz y Pelupessy (2004:18) explican el dominio de la empresa por la distribución del poder en lo que denominan *la dimensión de organización y control*: “donde un actor (empresa) o grupo de empresas que coordinadamente dominan la extensión, la naturaleza y el flujo de los recursos dentro de la cadena y actúan como fuerza motriz y estructura de control. La(s) empresa(s) líder(es) normalmente opera(n) dentro de la sección o parte de la cadena con las barreras de entrada más altas, la menor competencia o la mayor rentabilidad. Lo que refleja la asimetría fundamental en la distribución del poder y valor en la cadena”.

4.1.6 Comprobación de la hipótesis de gobernanza

El análisis de la gobernanza de las doce empresas pertenecientes a la industria hilo-textil-confección en México, demuestra de manera empírica, las asimetrías en: tamaño, capacidad de producción y dominio, por parte de las cadenas globales y de Santiago Textil, sobre el resto, también se observa muy alta dependencia de la casa matriz que va del 70% al 90%, así como muy alto control y coordinación, lo que dio un tipo de gobernanza de *Mercado* al exterior y *Jerárquico* dependiente de la casa matriz. En las empresas ligadas a cadenas globales además de las asimetría se observa alto grado de coordinación y bajo de control, con un tipo de gobernanza *Modular* en el caso de la empresa *Proveedora de prendas de vestir* y *Relacional* en el caso de Fiore, y con este mismo tipo se encontraron a las empresas *Diseño*, *Monet*, *Textiles Castell* que supera las asimetrías por vínculos de amistad, origen y filiales, con alto grado de negociación. En las empresas *Creaciones Isabel*, *Sweet Baby* e *Hilos Berri* se encuentran las mayores asimetrías con proveedores y clientes, así como el dominio de la relación por ellos, lo que dio un nuevo tipo de gobernanza que denominamos *Emparedado* con bajo nivel de control y coordinación; todo ello nos permitió comprobar la hipótesis de gobernanza.

4.2 Innovación, cadenas globales y endogeneidad territorial

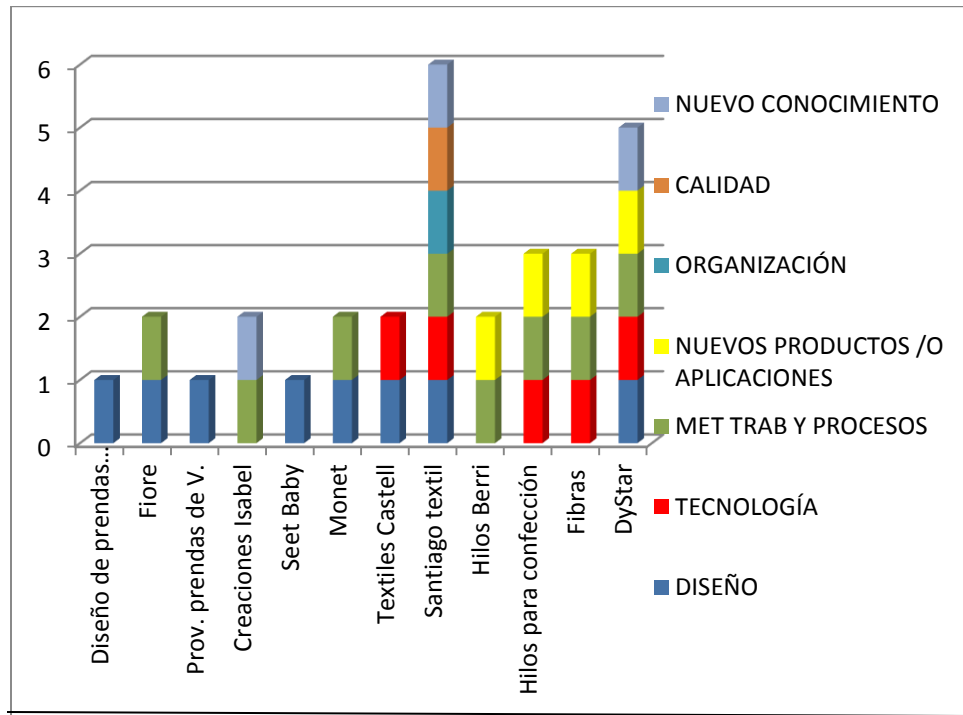
En este apartado se Identificar las innovaciones de la empresa, su origen y aportación territorial, con la finalidad de comprobar la hipótesis, por lo que se analizan cada una de estas variables y se someten a la contrastación teórica en la discusión.

4.2.1 Innovación y procesos de innovación

En primer término se identifican las innovaciones y se explican cómo se dan los procesos de innovación en las empresas, así como su articulación con los actores económicos, considerándose: la empresa, las universidades y el gobierno: para contestar la siguiente pregunta de investigación: ¿La articulación de las empresas objeto de estudio a cadenas globales les ha permitido obtener: innovaciones, aprendizaje y acceso a mercados internacionales, las cuales han permeado en el territorio donde se ubican? Para lo cual, se toma la innovación como función económica de la producción (Schumpeter, 1911), la cual encontramos presente en todas las empresas estudiadas, con los siguientes tipos de innovación: generación de nuevos productos, nuevos métodos de producción (procesos), nuevos mercados, nuevas materias primas, y nuevas formas de organización; a los cuales se incorporan otros tipos de innovación propios del sub-sector de la confección como son el diseño de prendas y el diseño de patrones.

Nueve de las empresas estudiadas, cuentan con un área destinada a la innovación o al diseño. Las tres de servicio, *Creaciones Isabel* y las dos empresas de textil, todas ellas cuentan con un área de *diseño*, que es su principal innovación, en las tres cadenas globales hay un área de innovación y nuevos productos; pero solo en el caso de la fabricante de Fibras hay un centro de innovación en México, en los otros dos casos (*Hilos para confección*, así como *DyStar*) su centro de innovación está en el extranjero. La comparación entre empresas por tipo de innovación muestra el siguiente comportamiento:

Gráfica 4.1
Tipos de innovación por empresa

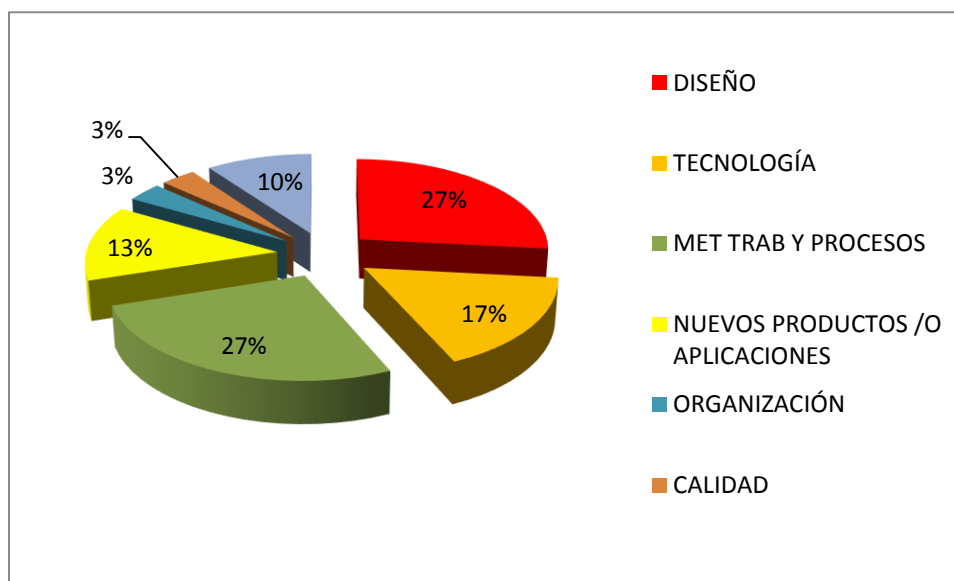


Elaboración propia con datos de las empresas

Como puede observarse, la empresa *Santiago Textil* es quien mayor tipo de innovaciones realiza con 6 de los 7 tipos de innovación encontrados, seguida por *DyStar* con 5, *Fibras e Hilos para confección* con 3; *Fiore*, *Creaciones Isabel*, *Monet Textiles Castell* e *Hilos Berri* con; *Diseño de prendas de vestir*, la *Proveedora de prendas de vestir* y *Sweet Baby* con una innovación.

Por el tipo de innovación de las empresas estudiadas se encontraron los siguientes porcentajes por tipo de innovación: Diseño 27 %, nuevos métodos de trabajo 27%, nuevas tecnologías 17%, nuevos productos 13%, nuevo conocimiento 10%, organización y calidad solo tuvieron 3%.

Gráfica 4.2
Prevalencia por tipo de innovación



Elaboración propia con datos de las empresas

La innovación en diseño es importante como elemento para la generación de valor, para las empresas de servicio, confección y textil; lo cual les asegura su subsistencia y consolida la posición de la empresa *Santiago Textil*. Esta generación de valor es mayor cuando se trata de grandes marcas, porque sus productos de moda se venden a un precio superior y amplía su posición de dominio y participación del mercado.

Por lo que respecta a innovaciones en métodos de trabajo, este tipo de innovaciones les han servido a las empresas micro y pequeñas de la cadena hilo- textil- confección, para aumentar la eficiencia y disminuir costos, con productos poco diferenciados con baja capacidad de producción; pero debido a que compiten en un mercado liderado por empresas de talla mundial con grandes volúmenes y costos muy bajos derivados de la producción a gran escala; la innovación para las empresas micro y pequeñas estudiadas, no les es suficiente para competir, es solo un paliativo que alarga un poco su sobrevivencia.

Para las cadenas globales la innovación en productos es el componente más importante en la generación de mayor valor; por lo que están en constante búsqueda de

innovaciones radicales que pueden llevarlos a nuevos nichos de mercado, como es el caso de la empresa fabricante de Fibras cuya investigación le ha llevado a incursionar en otras ramas.

Procesos de innovación

El análisis de los procesos de innovación muestra los siguientes comportamientos:

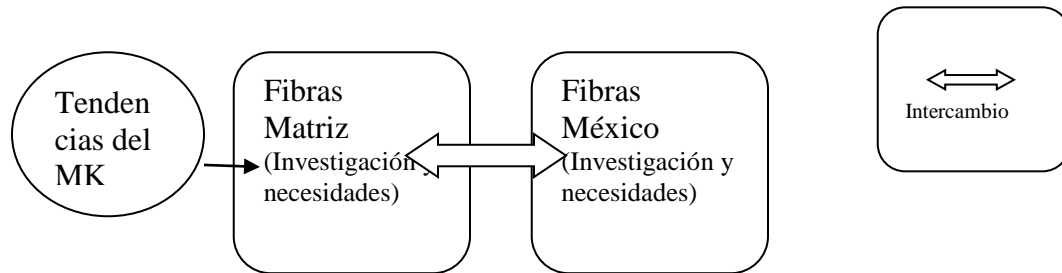
- Siete empresas presentan procesos de innovación interactivos, estando al centro y como motor de la innovación la empresa, retroalimentada por otras empresas, clientes, proveedores y casa matriz (tratándose de cadenas globales); así como recurriendo a otras fuentes como los fabricantes de tecnología de punta lo que se encuentra en las empresas de *Santiago Textil* y *DyStar*; acudiendo a ferias internacionales en los casos de *Fiore* y la *Proveedora de prendas de vestir*, y con la adquisición de patentes en los casos de las empresas *Santiago Textil* y *Fibras*.
- En dos casos hay procesos de innovación de enlaces (*Fibras* y *DyStar*) al presentar la mezcla del proceso de innovación lineal realizando las empresas investigación aplicada, desarrollo, producción y comercialización; enlazándose con empresas fabricantes de tecnología de punta.
- En dos empresas (*Sweet Baby* y *Textiles Castell*) se encontraron procesos de innovación internos, surgiendo de las necesidades de la empresa, por adecuaciones a la moda en el primer caso y en la búsqueda de generar nuevas tendencias en el segundo; realizando las innovaciones en diseño con sus propios recursos.
- En la investigación no se encontró articulación entre ninguna de las empresas y universidades para resolver los problemas de innovación.

Para explicar cómo surgen los procesos de innovación y las relaciones entre los actores, dejamos al centro a las empresas y las relacionamos con sus proveedores y clientes,

quienes se vinculan para resolver problemas de innovación con los siguientes comportamientos e interacciones:

- En una empresa (Fibras) la innovación surge de las necesidades internas, tendencias del mercado e investigación; la relación de innovación se da por investigación tanto de la empresa como de su matriz y por intercambio de información como se muestra en la figura 4.5

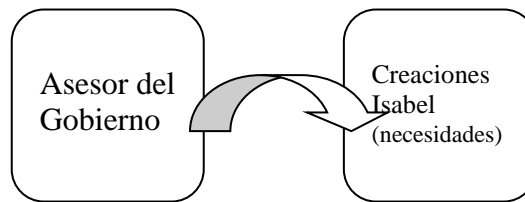
Figura 4.5 Relación de innovación de intercambio con la casa matriz



Elaboración propia con datos de las empresas

- En una empresa la innovación surge de las necesidades de la empresa y al no tener capacidad para resolverlo con sus propios recursos recurre a programas gubernamentales para la solución, quien envía al especialista para hacerlo; tal es el caso de *Creaciones Isabel* como se muestra en la figura 4.6

Figura 4.6 Relación de innovación Gobierno- Empresa

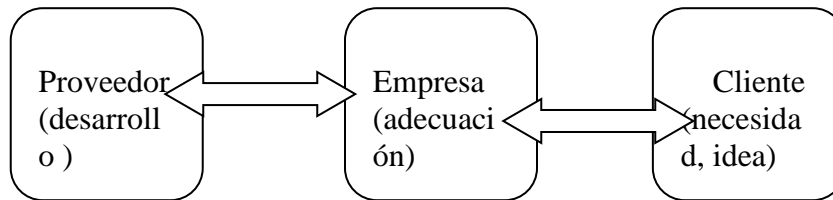


Elaboración propia con datos de las empresas

- En ocho empresas la innovación surge de las necesidades de su cliente, que no solo involucra a la empresa, sino también a su proveedor de materias primas o de tecnología por lo que se dan procesos de intercambio de información y generación de innovación en ambos sentidos, donde la participación va desde la idea, su adecuación y la innovación teniendo flecha en los dos sentidos cuando ambos

participan; tal es el caso de las empresas: Diseño de prendas de vestir, Fiore, Proveedora de prendas de vestir, Monet, las dos empresas de textil, las dos de hilados y DyStar, como se muestra en la figura 4.7

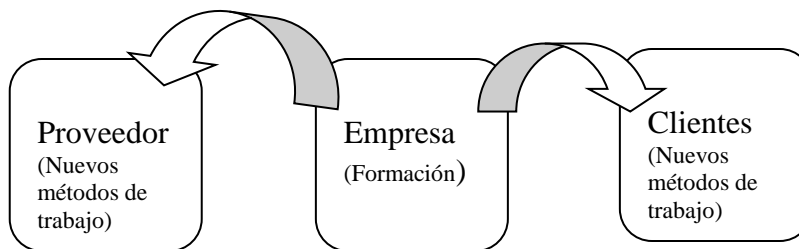
Figura 4.7 Relación de innovación cliente- empresa- proveedor



Elaboración propia con datos de las empresas

- En tres empresas para resolver problemas de calidad en el trabajo, en las mercancías o el empleo de nuevas tecnologías, estas empresas externalizan la innovación, y la formación de capacidades, donde el eje de la innovación es la empresa, y las flechas en un solo sentido muestran el sentido de la relación y la difusión, partiendo de la empresa hacia proveedores o clientes, lo cual es una forma de cooperación que se presenta en las empresas: *Proveedora de prendas de vestir, Monet y DyStar* como se muestra en la figura 4.8

Figura 4.8 Relación de externalización de la innovación de la empresa a proveedores y/o clientes.



Elaboración propia con datos de las empresas

Discusión

Schumpeter pone a la empresa en el centro a la innovación como detonadora, para sobrevivir e incrementar su competitividad; en tanto que Gereffi plantea que es la vinculación de la empresa a cadenas globales, lo que le permite allegarse de

innovaciones y por tanto incorporarse a un mercado global para ser más competitiva, lo cual nos planteó el dilema ¿Es la empresa quién genera la innovación, o su articulación a cadenas globales? La evidencia empírica nos muestra que son las necesidades de sobrevivencia en el mercado lo que provoca la innovación, presentándose en ocho de las doce empresas la innovación al interior de las mismas. En las empresas Fiore y *Proveedora de prendas de vestir*, (que son proveedoras de cadenas globales) la innovación es interna y su articulación a cadenas globales no les aporta innovación en producto, tecnología o proceso, en estos casos las empresas con sus propios recursos realizan la innovación en diseño y métodos de trabajo.

En los casos de filiales de cadenas globales, si bien sus innovaciones provienen de su pertenencia a una cadena global, estas se suministran por la casa matriz y corresponde a su estrategia central de diversificación de productos, diferenciación, de producción a gran escala y de planeación fiscal-financiera. La innovación se racionaliza en términos económicos y de ganancia, dependiendo del grado de desarrollo del país y de las necesidades detectadas, siempre viendo primero la ganancia, no la derrama hacia los agentes locales o territoriales; la innovación constituye para las cadenas globales desde el centro de poder una barrera de entrada para otros competidores, lo cual les permite apropiarse de una cuota creciente de mercado, para consolidar su posición; las cadenas globales se protegen institucionalmente con los derechos de propiedad que conserva la casa matriz, así como de aquellas innovaciones hechas por sus proveedores las cuales son absorbidas por la cadena global de manera contractual.

En ninguna de las empresas estudiadas se encontraron innovaciones radicales en proceso, en ocho casos, son mejoras con el propósito de incrementar la producción, disminuir los tiempos de fabricación y sus costos, además de asegurar la calidad, con las siguientes mejoras por empresa: Creaciones Isabel aumentó la productividad por cambios en el modelo de producción integrando: la producción en línea, el método *justo a tiempo* y la mejora continua; lo que permitió un incremento de la producción del 43%. Fiore y la *Proveedora de prendas de vestir*, así como las tres empresas pertenecientes a cadenas globales, introdujeron mejoras en procesos con el modelo *justo a tiempo* para aumentar su productividad.

Desde la perspectiva de Pérez, (1986), las innovaciones incrementales son mejoras sucesivas a las que son sometidos todos los productos y procesos, provocando la

dinámica evolutiva de la tecnología; lo cual se encontró en las empresas: *Santiago Textil*, *Hilos para confección y textil*, *Fibras y DyStar*; estas empresas están en constante mejoramiento de su maquinaria para incrementar su producción, las cuales insistimos no las hace la propia empresa y corresponden a las estrategias de la casa matriz.

Otro aspecto de la innovación, es el origen y difusión de la innovación, la empresa de DyStar tiene el 50% del origen de sus innovaciones en las necesidades de sus clientes; las cuales resuelve con apoyo de sus filiales o con vinculaciones con proveedores de tecnología, esto le permite adquirir conocimiento nuevo y difundirlo a sus clientes, no como un proceso de difusión; sino como parte de una actividad mercantil concreta.

4.2.2 Enlace a cadenas globales y endogeneidad territorial

El estudio pretende explicar el impacto de la articulación de las empresas objeto de estudio a las cadenas globales, tanto en las empresas como en el territorio (Distrito Federal y Tulancingo, Hidalgo), habiéndose encontrado lo siguiente:

Enlace a cadenas globales.

- El estudio arrojó que las empresas Fiore y la Proveedora de prendas de vestir, ligadas a cadenas globales, no han ascendido a mercados internacionales, por su encadenamiento, esto ha sido producto de su propio esfuerzo, su estrategia mercadológica y las relaciones generadas.
- Santiago Textil se ha internacionalizado, abarcando los mercados de Estados Unidos y Canadá, por su propio esfuerzo, su estrategia comercial y el aprovechamiento de las políticas públicas imperantes durante su desarrollo a lo largo de más de un siglo; la cual no es producto de su articulación a cadenas globales
- Solo las filiales de empresas globales *Hilos para confección y textil*, *Fibras y DyStar*, tienen acceso mercados internacionales por su pertenencia a dichas cadenas, y esta internacionalización es producto de la estrategia central de diversificación regional de mercado.

Escalamientos

El estudio arrojó los siguientes escalamientos:

- La empresa *Santiago Textil* presenta ascenso intersectorial con la integración vertical abarcando desde la hilatura hasta el producto terminado, así como el ascenso a nivel producto con la diferenciación ubicándose en los textiles de lana
- Las empresas *Fiore* y la *Proveedora de prendas de vestir* presentan ascenso intersectorial, al pasar de actividades intensivas en trabajo a actividades intensivas en capital, por lo que dejaron el sector transformación, enviando esa parte del proceso a la maquila y transitando al sector servicios, conservando el diseño, la logística y la relación comercial.
- *Textiles Castell* presenta un ascenso a nivel producto con especialización en el nicho de la tapicería y diferenciación en sus productos, en los cuales es determinante el diseño.

Tabla 4.1 Posición y escalamiento de las empresas objeto de estudio

Empresa	Materias primas	Producto	Logística	Diseño	Marca	Canal de Distribución	Mercado
Diseño de prendas de vestir							
Fiore					Local	Local	
Proveedora de prendas de vestir							
Creaciones Isabel							
Sweet Baby							
Monet							
Textiles Castell					Local	Local	
Santiago Textil					Internacionalmente	Internacional	
Hilos Berri							
Hilos para confección textil y	Casa matriz				Internacionalmente	Internacional	
Fibras	Casa matriz				Internacionalmente	Internacional	
DyStar	Casa matriz				Internacionalmente	Internacional	

Elaboración propia con información de las empresas

Como puede observarse la empresa *Diseño de prendas de vestir* está especializada en el nicho de diseño, en tanto que las empresas de servicio *Fiore* y *Proveedora de prendas de*

vestir, transitaron de la producción al servicio, conservando: diseño, logística de aprovisionamiento y distribución, Fiore además cuenta con una marca local y el canal de distribución; por lo que respecta a las empresas de confección, Creacione Isabel y Sweet Baby tienen la producción, logística y Diseño, en tanto que Monet solo presenta producción y logística; los fabricantes de textil están orientados a la producción y han abarcado el diseño, con marca y mercado local en el caso de Castell, en tanto que *Santiago Textil* tiene la integración vertical abarcando desde la materia prima hasta el control del mercado; la empresa de Hilos Berri está orientada a la producción y solo cuenta con producto y logística; por lo que respecta a las filiales de cadenas globales *Hilos para confección*, *Fibras* y *DyStar* cuentan con la integración de la cadena desde la materia prima, la producción, el diseño (con excepción de la empresa de Fibras que no tiene diseño), una o varias marcas posicionadas internacionalmente, controlan el canal de distribución y tienen una posición amplia del mercado internacional.

Endogeneidad Territorial

- El estudio arrojó endogeneidad territorial en la empresa *Santiago textil*, quien ha generado en su localidad (Tulancingo, Hidalgo) la formación de capacidades con un amplio gremio de trabajadores textiles, muchos de los cuales han formado su propia empresa a pequeña escala, lo cual se suma a los recursos naturales de la región, lo cual atrae la inversión en textil y confección de tejido de punto, lo que da la prevalencia de la industria textil en la localidad, que ha seguido por más de un siglo y le da la vocación textil a este municipio; no pasa lo mismo con la innovación, la cual permanece al interior de la empresa, sin permear al territorio.
- En un caso (*Monet*) que no está enlazada a cadenas globales, se ha externalizado el aprendizaje a la rama y clase de la sastrería generando endogeneidad territorial.
- En las cadenas globales estudiadas, las innovaciones, tecnología y aprendizaje, provienen de la casa matriz a la que pertenecen y se quedan al interior de las filiales, siempre dentro de la misma cadena; no se difunden al exterior por lo que no se encontraron endogeneidades territoriales en México provenientes de éstas cadenas.

Discusión

Del análisis de las empresas, se encuentra que las tres empresas pertenecientes a cadenas globales están orientadas al productor, con un papel dominante en su segmento

específico como la fabricación de hilos la primera, fabricación de fibras la segunda y fabricación de tintes la tercera: las cuales no han generado encadenamientos productivos (desarrollo de proveedores en el país, bajo el enfoque de endogeneidad territorial), manteniendo con clientes y proveedores locales solo una relación mercantil.

En los tres casos, sus competencias centrales están en la innovación, desarrollo de nuevos productos, nuevas aplicaciones, innovaciones en desarrollo de nuevas tecnologías, calidad, servicio y grandes volúmenes de producción. Se mueven por economías de escala, lo que les permite influir en los precios; con lo que se confirma lo expuesto por Gereffi y Korzeniewics (1994). Otras características encontradas son sus logísticas de aprovisionamiento y distribución ligadas a la comercialización que contribuye a consolidar su liderazgo en el mercado.

Krugman, (1993) señala como característica de las cadenas globales la diversificación regional y la inversión; la cual se explica con la teoría de la localización de actividades económicas en el comercio internacional y la teoría del comercio así como con la producción oligopólica; en los tres casos la diversificación regional es uno de los ejes de su estrategia competitiva y de posicionamiento internacional. En el caso de *DyStar* la empresa tiene oficinas, centros de competencia, agencias y centrales de producción en más de 50 países, siendo México uno de dichos centros de producción. La fabricante de *Hilos para confección y textil* tiene su casa matriz en Alemania y 4 centros de fabricación en: México, España, Alemania e India; y una amplia red de distribución en Europa, Asia, Canadá, Estados Unidos, México, Centro y Sudamérica; en tanto que la empresa fabricante de *Fibras* tiene plantas de producción y canales de distribución en América, Europa y Asia, siendo México uno de los existentes en América.

Esta distribución geográfica ha tenido su expansión, por cercanía a los grandes mercados, así como por una estrategia de inversión tendiente a minimizar el riesgo y optimizar la ganancia; siendo esta una de las razones por las que su casa matriz ha cambiado de país en búsqueda de la máxima ganancia y las mejores condiciones de desarrollo para las empresas.

Gereffi (2001:18) destaca como otros elementos significativos de la cadena hilo-textil-confección: “*Que las barreras de entrada son bajas para la mayor parte de las fábricas de*

ropa, pero suben progresivamente cuando se trata de las textiles y de las de fibras cuyas barreras de entrada son las economías de escala; las de marcas y las tiendas son bienes competitivos que las empresas pueden utilizar para generar ganancias significativas; por abundantes presupuestos para publicidad y campañas de promoción con el propósito de crear y sostener las marcas globales”

La evidencia empírica muestra en los casos estudiados que las pequeñas empresas de la confección también se enfrentan a barreras de entrada ligadas a las grandes marcas y a productos manufacturados ligados a economías de escala, como son los productos confeccionados en Asia cuyo precio es muy inferior al de los fabricantes estudiados, esta mismas economías de escala afectan a los fabricantes de hilo y de textil de menor tamaño.

4.2.3 Comprobación de la hipótesis 2

La evidencia empírica nos muestra que todas las empresas analizadas de la cadena hilo-textil-confección presentan algún tipo de innovación proveniente de sus capacidades internas; que tres empresas locales también tienen acceso a mercados internacionales por sus estrategias de mercado; así como que sus escalamientos han surgido de su estrategia de producción y comercial, no de su articulación a cadenas globales; que solo las filiales de cadenas globales obtienen innovaciones, aprendizaje y acceso a mercados internacionales por su pertenencia a dichas cadenas.

En las cadenas globales estudiadas, así como en siete de las empresas locales, estas empresas conservan la innovación y el aprendizaje al interior de la empresa, sin externalizarlos. La empresa Santiago Textil ha externalizado el aprendizaje y la formación de recursos humanos, mantenido la vocación en su territorio de origen; así mismo la empresa Monet ha externalizado el aprendizaje en los sastres, generando en ambos casos, endogeneidad territorial en su sector y clase.

Podemos concluir en el tema de innovación, que la evidencia empírica muestra: a) que la inversión en I+D por las cadenas globales y grandes, obedece a la racionalidad económica, es decir, porque les resulta rentable; b) que la innovación es un factor clave para la generación de valor y el margen de ganancia, en nueve de los casos estudiados;

no así para las empresas *Confecciones Isabel, Sweet Baby e Hilos Berri* para quienes la innovación no es suficiente para mantenerse en el mercado y ser empresas competitivas.

La falta de endogeneidad territorial por parte de las filiales de cadenas globales, lo cual explica Dussel (2002) en su estudio sobre Zonas Francas, al señalar que “Se ha favorecido la maquila, y las empresas reciben el diseño, los insumos (importados), empleando solo la mano de obra y la infraestructura locales, orientando la producción a la exportación, sin generar procesos internos de innovación, que se reflejen territorialmente”; lo cual se complementa con la evidencia empírica, al no encontrarse derramas tecnológicas en la localidad donde se ubican las filiales de las cadenas globales estudiadas, y donde las políticas públicas les han beneficiado para consolidar su mercado.

Kaplinsky (1998) en su tipología de las rentas, señala que las cadenas destinadas al productor descansan fundamentalmente en rentas tecnológicas, que surgen del acceso asimétrico a productos clave y procesos tecnológicos; y en las rentas organizativas, que se refieren a una forma de proceso de know-how intraorganizativo⁴³, las cuales son transferidas a la casa matriz. En las cadenas globales estudiadas, se encuentra la dependencia de su casa matriz en tecnológica y suministro de materias primas. Las repercusiones de esta dependencia son: por una parte, la seguridad de estas empresas en México de contar con los insumos oportunamente, por la otra, es una estrategia de las cadenas globales para planear las utilidades de sus filiales, por medio de las transferencias vía costos de tecnología y de materias primas, con lo que se pagan rentas tecnológicas. Así mismo hay transferencias de tecnología no nueva, ya depreciada en otras filiales como nueva, para alargar su vida útil, deducir costos y hacer nuevamente la depreciación, con ganancias adicionales, permitiéndoles hacer una planeación fiscal-financiera.

4.3 Cadena de valor de las empresas

El análisis toma como fundamento teórico a Porter (1992) habiéndole incorporado otras variables, por lo que el análisis de cadenas de valor considera las siguientes: factores de la producción (materia prima, maquinaria, mano de obra y gastos ligados a la producción),

⁴³ En Gereffi (2001: 17). *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización* Problemas del Desarrollo, vol. 32, núm. 125, México, IIEc-UNAM, abril-junio,

procesos de producción, estrategias de mercado, innovación, logística interna y externa, externalidades generadoras de valor; así como el tipo de gobernanza en su contribución a la generación o absorción de valor de las empresas con el propósito de contestar la siguiente pregunta de investigación ¿Qué factores contribuyen a la generación de valor de la empresa y quién lo absorbe? los resultados obtenidos se contrastan con la teoría en el tema de cadena de valor de las empresas; para resolver la hipótesis 3 de cadena de valor de la empresa. (Ver introducción)

4.3.1 Cadenas de valor e intensidad de la relación entre empresas de la cadena

En este apartado se presentan las cadenas de valor de las doce empresas estudiadas, divididas por sector y rama de actividad; iniciando con la industria química , hilo, textil, confección, servicios y en la última columna sus clientes tales como las tiendas departamentales, hoteles y consumidores. A continuación se presentan los encadenamientos y la intensidad de la relación por cada una de las cadenas de valor:

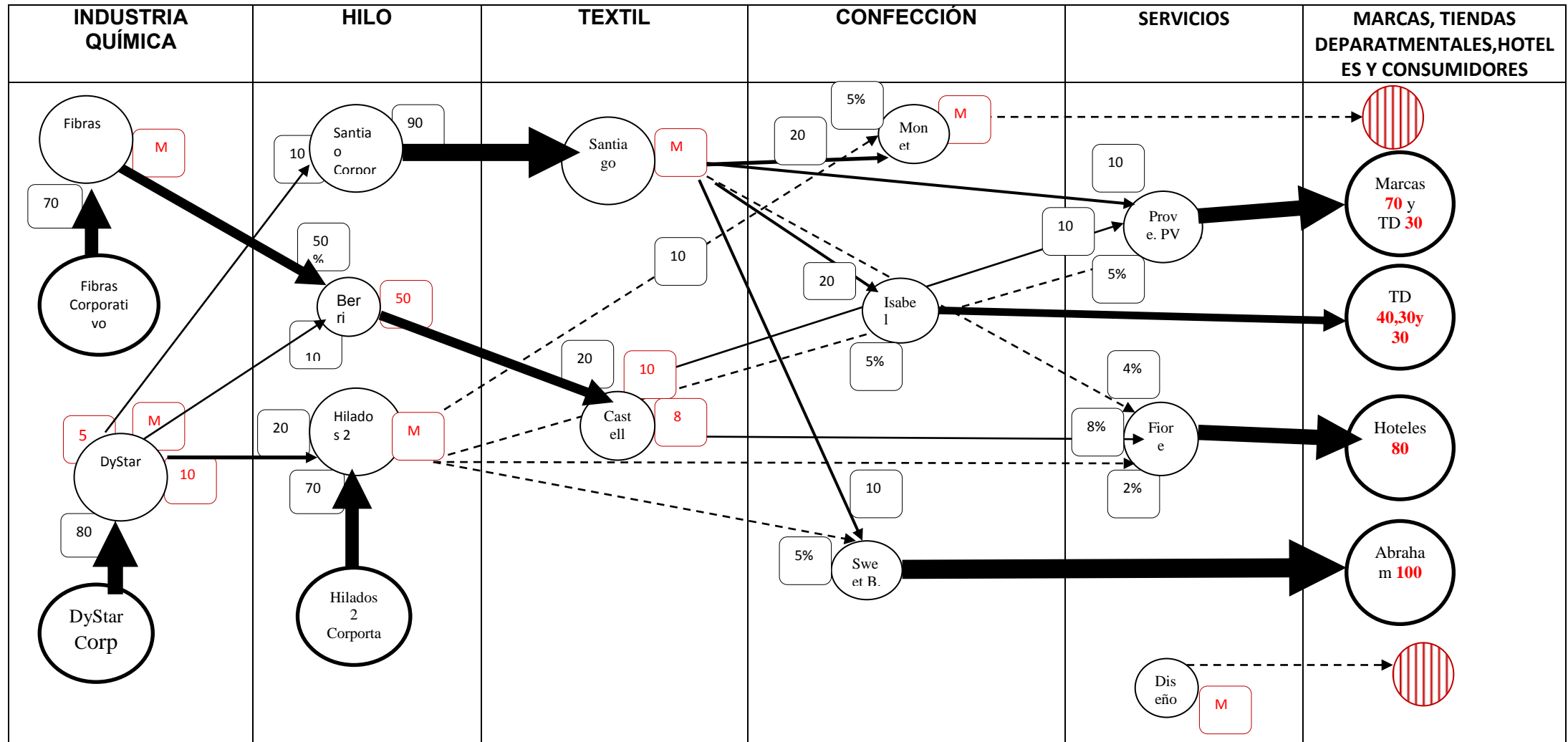
1. La primera la CV DyStar, la cual inicia con el corporativo que provee a la filial en México con el 80% de sus materias primas (MP), esta empresa surte a tanto a hilos y textiles: 10% a Hilos para confección y textil, 5% a Santiago y marginal en sus operaciones con Hilos Berri,
2. La segunda cadena es la empresa fabricante de *Fibras* con su corporativo que le suministra a la filial en México el 70% de sus materias primas, esta filial es proveedora de Hilos Berri con una operación marginal.
3. La tercera cadena parte del corporativo de Hilos para confección (HPC) que provee a su filial en México del 70% de MP, esta filial suministra el total de hilo a las empresas de la confección por medio de sus mayoristas, dentro de los clientes finales se encuentran las empresas analizadas tres de la confección y dos de servicios: Monet, Creaciones Isabel, Sweet Baby, Proveedora de prendas de vestir, Fiore siendo todas ellas operaciones marginales para la proveedora.
4. La cuarta cadena es Hilos Berri que depende en su proveeduría del fabricante de Fibras en un 50% y de su cliente Textiles Castell 50%.
5. La quinta cadena es Santiago en su división Hilados que suministra a la división Textil el 10% de su producción, esta cadena continúa con la rama Textil, donde Santiago es dependiente de la división de hilados en un 90%, teniendo

operaciones marginales con las empresas: Monet, Creaciones Isabel, Sweet Baby, Proveedora de prendas de vestir y Fiore.

6. La sexta cadena es Textiles Castell quien adquiere el 20% de sus MP a Hilos Berri y es proveedora de Fiore 8% y de la Proveedora de prendas de vestir 10%.
7. La séptima cadena es la empresa Monet quien compra el 20% de sus MP a Santiago textil y 5% de (HPC) con ventas marginales con sus clientes.
8. La octava cadena es Creaciones Isabel quien compra el 20% de sus MP a Santiago textil y 5% de (HPC), en sus ventas hay dependencia del 30% y 40% de tiendas departamentales.
9. La novena cadena es Sweet Baby con compras del 10% a Santiago Textil y 5% a (HPC), la empresa es dependiente al 100% de su cliente Abraham.
10. La décima cadena es la Proveedora de prendas de vestir con compras del 10% a Santiago Textil y a Textiles Castell, 5% a (HPC); en las ventas es dependiente en un 30% de tiendas departamentales y 70% de grandes marcas.
11. La décima primera cadena es Fiore con compras del 4% a Santiago Textil, 8% a Textiles Castell y 2% (HPC), en sus ventas presenta dependencia en un 80% de cadenas hoteleras
12. La décima segunda cadena está conformada por la empresa de Diseño de prendas de vestir con ventas marginales y sin dependencia de clientes.

A continuación se presentan las cadenas de valor de las empresas estudiadas y la intensidad de la relación. (Ver esquema 4.1)

4.3.1 CADENAS DE VALOR E INTENSIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE EMPRESAS DE LA CADENA



Elaborado con información de las empresas

En la parte superior se indica el sector y clase de pertenencia de la empresa; el tamaño de los círculos simboliza la proporción de tamaño de la empresa que va de grande, pequeña y micro. Los encadenamientos incorporan a los corporativos de las cadenas globales. Las flechas marcan la relación entre las empresas de izquierda a derecha y su grosor marca la intensidad para el cliente de la relación. Al inicio de la flecha se marca la proporción de la operación para la empresa proveedora con etiqueta roja., donde la letra M significa que son operaciones marginales para el proveedor. La etiqueta negra marca lo que representa la relación para el cliente y TD tiendas departamentales

4.3.2 Factores de la producción

El análisis de los factores de la producción contempla: maquinaria, materias primas, mano de obra ligada a la producción, otros gastos y el proceso de producción; así mismo, la intervención en las empresas nos permitió identificar otros aspectos relevantes como el origen de la maquinaria y de las materias primas.

Maquinaria y equipo ligados a la producción

En maquinaria y equipo ligados a la producción, el estudio arroja dependencia tecnológica de las empresas de transformación, con el 100% de maquinaria de importación; en tanto que las empresas dedicadas al diseño cuentan con equipo de cómputo armado en México. Los programas empleados para el diseño son de origen extranjero. Lo que hace patente la falta de fabricación de tecnología en el país, lo cual tiene como primer consecuencia la falta de maquinaria y equipo para la cadena hilo- textil- confección; que son componentes esenciales para la cadena, considerando que la producción requiere maquinaria fabricada en plaza para atender las necesidades del mercado y poder competir oportunamente sus compromisos. Otra repercusión que tiene la falta de maquinaria local es el incremento en los costos, derivados de diferencias en tipos de cambio, costos de transportación, pagos de derechos y de trámites, a lo que se suma el tiempo requerido desde la solicitud de la maquinaria hasta la instalación de la misma, lo que repercute en costos de oportunidad en las operaciones. Otros problemas que se presentan en esta dependencia tecnológica es la comprensión de los manuales, que vienen en otros idiomas, que no siempre son accesibles para quienes operan las máquinas, a lo anterior se suma la falta de oportunidad en la asistencia técnica.

Las tres cadenas globales son dependientes del corporativo quien les proporciona la maquinaria y asistencia técnica, teniendo asegurada la entrega, en los tres casos la maquinaria es fabricada por empresas externas al grupo. La dependencia tecnológica del corporativo presenta una estrategia de planeación de los costos de la casa matriz, asignándole a la maquinaria y asistencia técnica, el precio que conviene al corporativo. Una práctica usual en las cadenas globales, consiste en transferir maquinaria y equipo usado e incluso depreciado en otros países, como nuevo, con lo que se tiene la deducción fiscal vía costos e iniciando así en México la depreciación de la maquinaria nuevamente;

esto permite además, a las cadenas globales alargar el tiempo de vida de la maquinaria y ajustar el cambio tecnológico a los requerimientos del mercado local.

La adaptación y mejora de la maquinaria, sólo se encontró en Textiles Castell, quien realiza con su personal las adaptaciones que requiere para atender su demanda, hace mejoras de su equipo y efectúa las composuras de la maquinaria cuando se requiere.

En el análisis por país de procedencia de la maquinaria y equipo ligados a la producción se encontró lo siguiente: la paquetería para el diseño empleada por las empresas de servicio es de Francia y Estados Unidos; la maquinaria para la confección proviene de Estados Unidos, Japón, Italia y Alemania; la maquinaria para la fabricación textil proviene de Suiza, Inglaterra y España; la maquinaria de hilatura es de origen francés; y en la industria química la maquinaria proviene de Alemania, Estados Unidos y Japón.

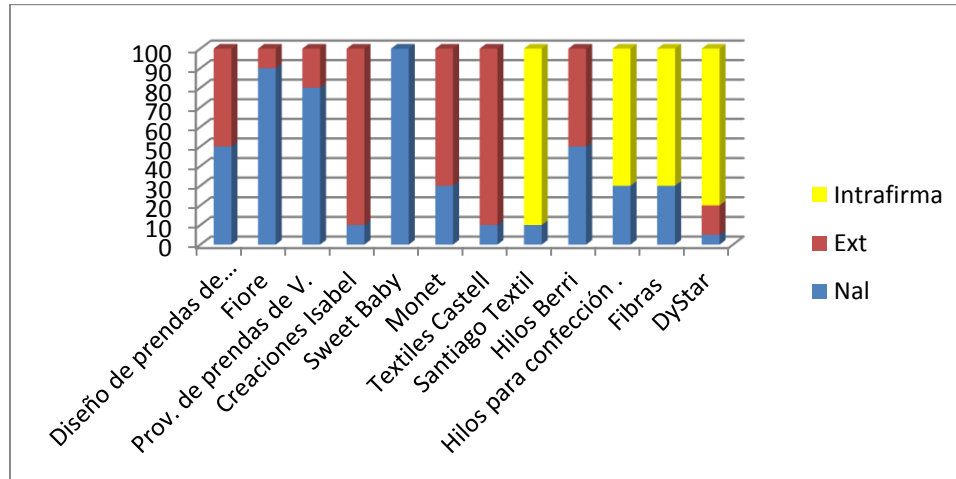
La maquinaria en los casos estudiados, por país de origen, presenta la siguiente distribución porcentual: 30% es alemana, 19% suiza, 17% inglesa, 14% italiana, 7% francesa, 5% japonesa, 5% norteamericana y el 3% española.

Materias primas por su origen, sector y rama de actividad

En las empresas estudiadas el origen de sus materias primas arroja en promedio, un 42% de materias primas nacionales y 58% de extranjeras, siendo la principal causa que el país no produce la cantidad suficiente para abastecer el mercado nacional, así como por la decisión de los fabricantes textiles nacionales de dar prioridad a la exportación para obtener mayores ganancias. La apertura comercial de México, ha propiciado el ingreso al país de textiles de origen asiático, así como de cadenas globales, quienes compiten con grandes volúmenes de producción y bajos costos, eliminando a los productores locales, principalmente a las empresas de menor tamaño, como pudo constatarse en el capítulo II

Gráfica 4.3

Materias primas importadas, nacionales e intrafirma por empresa



Elaboración propia con información de las empresas

La gráfica anterior muestra que sólo la *Proveedora de prendas de vestir* compra el 100% de sus textiles en México, *Sweet Baby* el 90% y *Monet* el 80%; en tanto que las demás empresas compran del 50% al 90% en el extranjero. Las siguientes empresas compran sus materias primas intrafirma: *Santiago Textil* el 90%, *DyStar* 80%, *Fibras* 70% e *Hilos para confección* el 70%.

La falta de producción en el país de lana- hilos y textiles, tiene como consecuencia la carencias de materias primas nacionales para la industria de hilo, textil y de la confección, lo cual es esencial para agregar valor a las empresas, disminuir costos e incrementar la competitividad de los productores; lo cual repercute en el incremento en los costos, derivados de diferencias en tipos de cambio, costos de transportación, pagos de derechos y de trámites, costos de oportunidad en las operaciones; estas demoras influyen en la competitividad de las empresas estudiadas, debido a que los tiempos en la industria de la confección son cada vez más cortos, lo que explica en parte, la pérdida del mercado internacional por parte de las empresas mexicanas como se constató en el capítulo II.

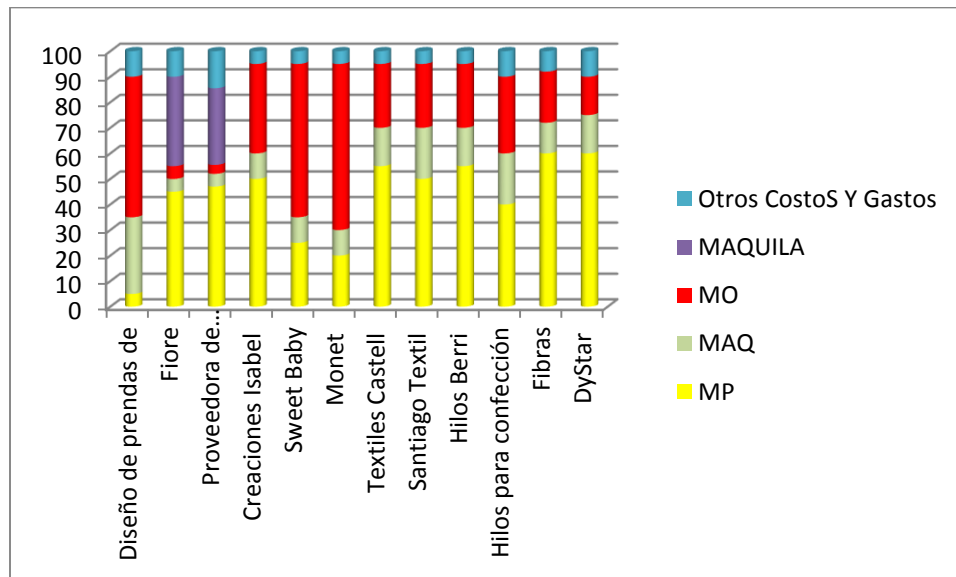
Por el origen de las materias primas en las empresas estudiadas se encontró que, los textiles provienen principalmente de China, Corea, Taiwán, Paquistán, España, Bélgica, Italia e Inglaterra; los hilados de España, la lana de Australia, Argentina y Uruguay; otras fibras para la hilatura de España, Portugal, Alemania e Italia.

Distribución de los costos por empresa

Para efectos de este estudio se consideraron los costos de materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos de fabricación, los cuales fueron otorgados por las empresas en porcentaje. El comportamiento promedio de los costos arrojó 42% materia prima, 30% mano de obra, 13% maquinaria ligada a la producción, 9% gastos de fabricación y 6% maquila.

En seis empresas se encontró un costo de materia prima del 50% y más, estando el mayor porcentaje en las empresas de la industria química con 60% (materiales que adquieren a sus filiales). En sentido opuesto, sin costos de materias primas está la empresa de Diseño de prendas de vestir, por ser empresa de servicios dedicada al diseño por computadora. Las empresas más intensivas en mano de obra son dos micro empresas: (Creaciones Isabel y Sweet Baby) y una pequeña (Diseño de prendas de vestir) con el 60% y más de su costo. La maquinaria presentó la mayor inversión en los casos de la empresa de Diseño con 30%, *Santiago Textil* e *Hilos para confección y textil* con el 20%, como se muestra en la siguiente gráfica de costos de producción por empresa.

Gráfica 4.4
Costos de producción por empresa



Elaboración propia con información de las empresas

Proceso de producción

Desde el Fordismo se ha demostrado que el proceso de producción y la organización de la producción son generadoras de valor, propiciando el aumento de la producción, la reducción de los tiempos, costos y de reprocesos. En las empresas objeto de estudio se encontraron los siguientes tipos de proceso de producción:

Hay prevalencia en la producción por lote, como modelo único de producción en las empresas: *Fiore*, *Proveedora de prendas de vestir*, *Creaciones Isabel*, *Sweet Baby*, y *Textiles Castell* debido a que tienen que cumplir con los pedidos de sus clientes en cantidades pequeñas, teniendo poca capacidad de producción. Se encontró la producción continua como modelo de producción, además de la producción en lote para pedidos especiales o pruebas la producción en las empresas: *Hilos Berri*, *Santiago Textil* y *DyStar*. Así mismo se encontró la producción continua como único modelo en las empresas: *Hilos para confección* y *Fibras*. En dos empresas se encontró producción por pedido o por prenda, derivado de la naturaleza de su actividad, una dedicada al diseño y la otra a la sastrería (Diseño de prendas de vestir y *Monet*).

Dos empresas efectuaron cambios en los procesos de producción aumentando su productividad, el primer caso es *Creaciones Isabel* quien introdujo la producción en línea con un incremento del 43.33% de la producción y el segundo caso es *Hilos Berri* quien cambió la distribución de planta para aumentar la eficiencia. No obstante los cambios implementados las dos empresas tienen poca capacidad de producción.

El modelo de aprovisionamiento y producción justo a tiempo se encontró en cinco empresas; dos empresas pequeñas (en la *Proveedora de prendas de vestir* y en *Creaciones Isabel*) y en las tres globales.

Cinco empresas relacionadas con cadenas globales cuentan con logística de aprovisionamiento y distribución que les asegura la recepción y entrega oportuna de las mercancías (*Fiore*, la *Proveedora de prendas de vestir* y las tres globales).

Todas las empresas estudiadas tienen control de la calidad y medición de la misma

4.3.3 Estrategias de mercado

Siendo la estrategia de mercado un elemento generador de valor, se procedió a entrevistar a los responsables del área en cada empresa y a sus directivos, estando todos ellos de acuerdo en que la estrategia de mercado es generadora de valor, habiéndose obtenido lo siguiente:

Fiore y la *Proveedora de prendas de vestir* basan su estrategia de mercado en la diferenciación, servicio al cliente y su relación con clientes como estrategia de penetración y consolidación del mercado. En el caso de la empresa de Diseño su estrategia es por punto de venta, ya que su ubicación es esencial para el contacto con sus clientes.

Para las empresas de confección el mayor valor lo genera la marca, donde se constató que un mismo producto con la marca del fabricante tiene un precio de mercado de \$150, con la marca de una cadena comercial de \$900, y con una marca global como Calvin Klain o Hugo Boss tiene un precio de mercado de \$1500. El siguiente elemento generador de valor es la diferenciación, lo cual permite a la empresa fijar un precio superior a la mercancía o al menos colocarla en el mercado con mayor facilidad, el tercer elemento es la calidad que por lo general se liga al precio; en todas las empresas de la confección y las intermediarias de servicio se encontró atención especial a la calidad de sus productos. La empresa *Monet* dedicada a la sastrería presenta una estrategia basada en la relación y la calidad, sin una marca ni diferenciación.

Las empresas de la industria textil (Santiago textil y Textiles Castell), al igual que las empresas de confección, centran sus estrategias de mercado generadoras de valor en la marca, calidad y diferenciación ligada a la innovación; siendo para este sector la variable más importante la diferenciación.

Las empresas de hilatura consideran que la marca es la variable que determina el precio de mercado y se confirma con la diferencia en márgenes de ganancia entre *Hilos Berri* 5% y la empresa de *Hilos para confección y textil* con el 16%; para la segunda empresa hay otras dos estrategias fundamentales, que son: la diversificación regional por lo que se ubica en los cinco continentes, así como en la diversificación en gama de productos

donde cuenta con 500 productos y cada año incrementa nuevos hilos, estrategias que le han hecho estar entre las líderes mundiales en la fabricación de hilos.

En la industria química las dos empresas son líderes mundiales, su estrategia de mercado es la combinación de: el posicionamiento de la marca, la diversificación regional (ambas se encuentran en más de 50 países) y la diversificación de productos.

4.3.4 Factores externos generadores de valor

En este inciso se analizan variables externas tales como actividades desconcentradas y cooperación como un medio para la generación de valor.

La primera externalidad es de tipo territorial y se encuentra en las cadenas globales entre la filial en México y sus corporativos quienes les proporcionan: maquinaria, equipo, innovación en tecnología, métodos de trabajo, organización de la producción, nuevos productos, logística de importación y exportación. El corporativo es el encargado resolver aquellos problemas que sus filiales no pueden, tales como: la obtención de financiamiento, que lo consiguen y lo transfieren a sus filiales a bajas tasas de interés. Realizan estudios para minimizar los riesgos por: inflación, tasas de interés, tipos de cambio y carga impositiva.

La segunda externalidad generadora de valor se deriva de las actividades desconcentradas donde se encontró lo siguiente: Fiore y la *Proveedora de prendas de vestir* han desconcentrado todo el proceso de producción con los maquiladores, los cuales realizan desde el corte hasta el producto planchado y empacado; las empresas Creaciones Isabel y Sweet Baby, ante pedidos altos han externalizado sus procesos desde el corte, hasta el planchado con distintas empresas por medio de la maquila; El impacto que tiene la maquila es el aumento en sus costos, ya que dicho proceso les incrementa un 10% el costo en merma de su rentabilidad.

La empresa Textiles Castell ha desconcentrado de la producción: el pre-teñido, estampado y el acabado bajo el modelo de maquila; de igual forma tiene por Outsourcing las actividades de importación y exportación por medio de una agencia aduanal.

La desconcentración de actividades de las empresas bajo los modelos de maquila y Outsourcing, tiene como propósito reducir los costos de mano de obra y evitar responsabilidades de pagos de antigüedad, IMSS, INFONAVIT y participación de los trabajadores en las utilidades, lo cual ha propiciado el Gobierno con las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo que permite estas prácticas en detrimento del trabajador y la calidad del empleo.

Mecanismos de cooperación

Durante el estudio se encontraron distintos tipos de cooperación: formales e informales; entre cliente y empresa, empresa y corporativo, empresa y otras empresas; así como cooperación por tipo de necesidad relacionadas con: diseño, generación de nuevos productos, mezclas o aplicaciones, de tecnología, asistencia técnica, organización, desarrollo de capacidades, financiamiento y estudios de mercado.

Se encontraron mecanismos de cooperación de tipo informal, entre los clientes y las empresas para satisfacer sus necesidades como una forma de servicio, donde el cliente aporta información para la innovación en diseño, creación de nuevas mezclas o aplicaciones, creación de nuevos productos, o nuevas tecnologías y la empresa efectúa la innovación; este tipo de cooperación se encontró en once de las empresas estudiadas, siendo la excepción la empresa fabricante de Fibras.

De manera formal y contractual en *Santiago Textil* se encontraron la explotación de patentes y el aprovisionamiento de maquinaria con los fabricantes de tecnología para casimires de lana. En la empresa DyStar se encontraron contratos de aventura conjunta para la generación de nueva tecnología, con fabricantes de tecnología de punta en Alemania.

Se encontró cooperación informal con sus competidores, en las empresas de confección *Creaciones Isabel* y *Sweet Baby*, quienes acuden a otros fabricantes a realizar maquila de su producción y a su vez brindan ese servicio a los fabricantes cuando tienen capacidad instalada no empleada, por lo que hay una cooperación informal en ambos sentidos.

En tres empresas se encontraron mecanismos de cooperación para la formación de capacidades. En la *Proveedora de prendas de vestir* al tener lazos muy fuertes con sus maquiladores, les difunden conocimiento y el desarrollo de nuevas capacidades al

imponerles los modelos de calidad y de producción *Justo a tiempo*, así como la logística de aprovisionamiento y distribución de la producción. En *Monet*, al crear el tutelar para la formación de sastres y en *DyStar* derivada de la solución de problemas que recaen en la capacitación para el desarrollo de nuevas formas de trabajo o empleo de nueva tecnología formando así a sus clientes.

4.3.5 Gobernanza y apropiación del valor

La evidencia empírica muestra que la posición de la empresa con proveedores y clientes, así como el tipo de gobernanza tiene un impacto directo en la apropiación del valor como se muestra a continuación:

En las empresas de tipo *Jerárquico* la mayor proporción del valor la absorbe la casa matriz, por la vía de la proveeduría, transferencias de utilidades y pago de dividendos; cuya proporción se muestra en la transferencias vía costos por compra de maquinaria y materias primas con la siguiente proporción de sus costos totales: *Santiago Textil* transfiere por compras de materias primas el 45% de sus costos; *Hilos para confección* el 20% en compra de maquinaria y el 28% por materias primas lo que representa el 48% de sus costos totales; la empresa de *Fibras* el 12% por maquinaria y 42% por materias primas que representan el 54% vía compras; *DyStar* el 15% por maquinaria y 48% por materias primas lo que representa el 63% de sus costos totales.

En la empresa con tipo de gobernanza *Modular (Proveedora de prendas de vestir)*, se confirma que sus clientes (grandes marcas y las tiendas departamentales) son quienes definen el margen de ganancia para toda la cadena. El margen bruto de ganancia para esta empresa es del 15% en un producto que vende a \$150, su cliente por agregar el prestigio de su marca lo vende en \$1,500, es decir diez veces más de su precio de costo, absorbiendo la mayor proporción del valor.

En las empresas con tipo de gobernanza *Relacional*, se encontró que esta relación sobrepasa los criterios de asimetría en tamaño y volumen de operación; donde el valor lo absorbe la propia empresa como son los casos de *Textiles Castell*, *Monet*, *Fiore* y *Diseño de prendas de vestir*, en su relación con sus proveedores en el primer caso y en los tres restantes con sus clientes, lo cual les permite tener márgenes brutos de utilidad siguiendo

el mismo orden de: 30% para la primer empresa y 100% para las otras tres, a lo que se añade el 50% de anticipo sobre compra en las tres últimas empresas.

Las empresas con tipo de gobernanza de *Emparedado* presentan asimetrías en tamaño y magnitud de las operaciones, adquiriendo su proveeduría de grandes empresas que absorben una parte considerable del valor vía costos. Otra parte importante del valor es absorbido por sus clientes, quienes dominan la relación e imponen los precios y las condiciones, derivado de la dependencia en la compra (*Hilos Berri* depende 50% de *Textiles Castell*, *Sweet Baby* depende al 100% de Abraham, *Creaciones Isabel* depende 30% y 40% de las cadenas comerciales). En la relación con clientes el valor es absorbido por sus clientes, al fijarles los precios de compra, a lo que debe restarse el pago a 30,60 y 90 días para el pago, los cuales pueden alargarse, y en algunos casos disminuir el monto por promociones al público por fin de temporada. Para mostrar la absorción por los clientes, tomamos el margen bruto de ganancia (MBG) de las empresas estudiadas, o en su caso las diferencias en los precios de venta de los productos suministrados por las empresas de tipo *Emparedado* y los comparamos con los de sus clientes⁴⁴, lo cual mostró las siguientes diferencias: *Hilos Berri* tiene un MBG del 5% Vs. *Textiles Castell* con el 30%; *Sweet Baby* tiene un MBG del 37.5%, un producto que vende en \$100 su cliente Abraham sin agregar valor lo vende en tres veces dicho precio; *Creaciones Isabel* tiene un margen bruto de ganancia del 30%, un producto que vende al Nuevo Mundo en \$100.00 su cliente lo vende en tres veces dicho valor, en tanto que Almacenes García y Woolworth lo venden en cuatro veces el valor, en todos estos casos son los clientes quienes absorben la mayor parte del valor.

Discusión

Como se puede observar en el análisis de la cadena de valor de las empresas, el tipo de gobernanza es la variable más importante en la generación o absorción de valor; siendo las más vulnerables aquellas con tipo de gobernanza de *Emparedado*, lo cual se explica por estar *en un mercado de economías de escala, compitiendo con poco volumen y precio alto, contra cadenas globales que han generado estrategias de bajos costos de producción, los cuales no pueden ser seguidos por estas empresas y por tanto su posición es marginal en su nicho de mercado (Porter 1982:23)*

⁴⁴ Los márgenes brutos de las tiendas departamentales, se obtuvieron a partir del precio en la tienda de los productos de las empresas estudiadas, por lo que no se consideran los costos de las tiendas departamentales.

La brecha entre las empresas con cadenas de valor fuertes (Hilos para confección), y las de cadenas con poco valor (Hilos Berri) se debe: a la diferenciación del producto y a la estrategia de mercado. Las empresas de menor tamaño están compitiendo contra empresas con marcas consolidadas de gran prestigio, lo cual fue adquirido por dichas empresas por la inversión en publicidad; así como por las carencias de capital de las empresas de menor tamaño para invertir en publicidad a fin de posicionar sus marcas, invertir en maquinaria y equipo para producir grandes volúmenes, o cambiar a un nicho altamente diferenciado de poca producción (Porter 1982:25)

El análisis en las CV es motivo de discusión entre los especialistas, por el enfoque que los distintos autores han dado, estando por una parte Porter quien centra su análisis de CV en la empresa y sus actividades en la búsqueda de la ventaja competitiva, lo que nos permitió llevar este enfoque al campo de la micro economía para desagregar los distintos componentes generadores de valor, identificarlos y dimensionarlos. Otro enfoque lo encabezan Wallerstein y Hopkins (1986) quienes están en la búsqueda de los encadenamientos globales de mercancías, para identificar “Las redes de la división del trabajo, la integración de los procesos y la transformación del sistema de producción en la economía mundo”, con el propósito de calcular los flujos de valor y su distribución para comprobar la desigualdad en la estructura capitalista.

Gereffi (2001:9) sustenta una metodología orientada a los vínculos de las mercancías en un sistema globalizado, así como la capacidad que tiene la cadena para integrar diversos actores en espacios geográficos distintos, lo cual genera dinámicas de las CGM, constituyendo una perspectiva de desarrollo de las naciones y empresas al enlazarse de manera selectiva con *empresas líderes* de las industrias globales.

En estos tres enfoques la orientación del análisis difiere, y con ello la metodología empleada. Atrayendo estos tres enfoques observamos en la investigación que: a) en el análisis de las cadena de las empresas sus variables generadoras de valor son: su de producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción), proceso de producción, tipo de innovaciones, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado y externalidades y principalmente el tipo de gobernanza; b) en la identificación de vínculos para integrar diversos actores en espacios

geográficos distintos, en las tres cadenas *jerarquizadas* pertenecientes a CG establecidas en México, la evidencia empírica muestra la gran generación de valor local, mismo que en mayor proporción se apropia la casa matriz, planeando a nivel central el margen para su filial en México, C) en los casos de cadenas con gobernanza de tipo *emparedado*, éstas son generadoras de valor, pero el tipo de gobernanza muestra que la mayor proporción del valor se lo apropian por proveedores vía costos y los clientes (empresas dominantes), dejando a la empresa en una situación vulnerable.

4.3.6 Comprobación de la hipótesis de cadena de valor de la empresa

La investigación empírica arrojó en las 12 empresas de la cadena hilo-textil-confección en México, que generan valor con la conjugación de: materias primas, mano de obra, procesos de producción, innovaciones, logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado y externalidades; el cual se incrementa con tipo de gobernanza *relacional* en cuyo caso el valor permanece en la empresa. En las empresas con los tipos de gobernanza *modular y jerárquico* la mayor proporción del valor es absorbido por la casa matriz o la empresa líder con un margen de utilidad planeado; *en tanto que* las empresas con el tipo de gobernanza de *emparedado* la mayor proporción del valor generado por ellas es absorbido por sus clientes y proveedores; todo ello nos permite confirmar la hipótesis.

Conclusiones del capítulo

El análisis y discusión permitió dar solución a las preguntas de investigación, comprobar las hipótesis y alcanzar los objetivos de investigación con las siguientes conclusiones:

1. Se encontraron cuatro tipos de gobernanza (TG): a) Relacional en cuatro empresas (Diseño de prendas de vestir, Fiore, Monet y Textiles Castell); *Mercado al exterior y jerárquico al interior* en cuatro empresas (Santiago Textil, Hilos para confección, Fibras y DyStar); Modular e una empresa (Proveedora de prendas de vestir). La investigación aportó un nuevo tipo de gobernanza que denominamos de *Emparedado*, por estar la empresa oprimida por clientes y proveedores, encontrándose en tres empresas (Creaciones Isabel, Sweet Baby e Hilos Berri).
2. En el tema de innovación se encontró que todas las empresas presentan algún tipo de innovación, siendo las grandes empresas las más innovadoras. Por el tipo

de innovación las empresas presentan: Diseño y nuevos métodos de trabajo y procesos con 27%, nuevas tecnologías 17%, nuevos productos y aplicaciones 13%, nuevo conocimiento 10%, organización y calidad solo tuvieron 3%. La evidencia empírica nos muestra que la innovación en ocho de las empresas estudiadas es producto del esfuerzo y las capacidades de la propia empresa para resolver sus necesidades de sobrevivencia en el mercado.

3. En dos empresas locales (Fiore y la proveedora de prendas de vestir) proveedoras de cadenas globales (CG), su articulación a ellas no les ha permitido acceder a mercados internacionales; la CG es quien mantiene el control del canal de distribución; por lo que han sido las dos empresas con sus propios recursos, quienes han logrado ingresar a otros mercados. En los tres casos de filiales de cadenas globales (Hilos para confección, Fibras y DyStar), el ingreso a los mercados internacionales corresponde a la estrategia central y es el corporativo quien les asigna la plaza específica.
4. De los doce casos estudiados, sólo Santiago Textil y Monet, han generado endogeneidad territorial, la primera en su localidad (Tulancingo, Hidalgo), y la segunda en la Sastrería.
5. En las cadenas globales estudiadas, las innovaciones, tecnología y aprendizaje, provienen de la casa matriz a la que pertenecen y se quedan al interior de las filiales, siempre dentro de la misma cadena; no se han difundido al exterior por lo que no se encontraron endogeneidades territoriales en México, provenientes de éstas cadenas.
6. En la composición de las variables que integran la cadena de valor de la empresa por sector, se encontraron los siguientes factores para las empresas de transformación: componentes de la producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción), sus procesos de producción, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (marca, diversificación de productos y diversificación geográfica), en tanto que el tipo de gobernanza define quién absorbe el valor.
7. En las empresas de servicio su cadena de valor tiene mayor peso en: su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (marca, diversificación de productos y diversificación geográfica) y su tipo de gobernanza.
8. En las grandes empresas, las variables generadoras de valor son: los factores de la producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de

producción), sus procesos de producción, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (marca, diversificación de productos y diversificación geográfica), siendo la variable de innovación la que les genera mayor valor; en tanto que el tipo de gobernanza jerárquico muestra la planeación central del margen de ganancia.

9. El tipo de gobernanza define quién absorbe el valor, obteniéndose la mayor generación de valor, mismo que permanece en la propia empresa en el tipo *Relacional*; caso contrario acontece con el tipo Emparedado donde la mayor proporción de valor generado por la empresa es absorbido por clientes y proveedores, lo que da una nueva causa de mortalidad de las empresas, como lo muestra el caso de Creaciones Isabel, en tanto que para los tipos *Modular* y de *Mercado* al exterior y *Jerárquico* al interior se encontró que el corporativo o casa matriz es quien absorbe la mayor proporción del valor, planeando para sus filiales y para las empresas articuladas a ellas el margen de ganancia.

CONCLUSIONES GENERALES

Conclusiones generales

El análisis de las cadenas de valor se ha convertido en un instrumento en la búsqueda de la competitividad, el cual ha tomado distintas trayectorias, variables y métodos de análisis que conforman el marco teórico de esta investigación y que se presentan en el primer capítulo. En estos distintos enfoques se encuentran diferencias según el ámbito en el que se realiza el análisis; en el plano micro económico el estudio se focaliza en la empresa, siendo el principal exponente Porter (1992:52-57)

Otra vertiente de investigación de las CV es la encabezada por Gereffi, Humphrey, Sturgeon, por nombrar a los más importantes, la cual se orienta a los vínculos de las mercancías en un sistema globalizado, donde se insertan las cadenas globales de mercancías y sus repercusiones en los territorios, así como se explican los escalamientos al interior de la cadena.

Ambas trayectorias nos permitieron identificar las variables que inciden en la generación de valor de las empresas, para enfrentar la alta tasa de mortalidad en la cadena hilo-textil-confección en México, y la falta de capacidad de las empresas de menor tamaño para generar el valor en las áreas de mayor ganancia, lo cual se analizó ampliamente en el capítulo dos bajo el enfoque de trayectoria histórica.

La investigación se orientó a las CV de las empresas, incorporando los encadenamientos globales de tres filiales que operan en México y que son las proveedoras más importantes de la cadena HTC no solo en el territorio nacional, sino en el mercado mundial, quedando conformado el estudio por: la empresa líder en fabricación de tintes para la industria textil, una líder mundial en fibras, dos empresas fabricantes de hilo, dos de textil, tres de confección, dos articuladoras de la confección proveedoras de cadenas globales y una de diseño para la confección; de las cuales once empresas se ubican en el Distrito Federal y una en Tulancingo Hidalgo; con relaciones entre sí, lo cual nos permitió contar con eslabonamientos por segmento productivo. El estudio analítico y la cadena de valor de cada empresa se presentaron en el capítulo tres.

El capítulo cuatro, se presentó bajo tres grandes apartados: el de gobernanza; de innovación-cadenas globales-y endogeneidad territorial; y cadena de valor de la empresa.

En el ámbito de la gobernanza el problema teórico planteado fue la factibilidad de aplicar la metodología de la gobernanza y la tipología de las CGM, en empresas locales pequeñas-medianas y grandes de la cadena HTC en México; para identificar el impacto que tienen las relaciones de poder de la empresa con sus clientes y proveedores; así como si dicha tipología también muestra las mismas características en empresas de menor tamaño, para lo cual se planteó la siguiente pregunta ¿Cómo se dan las relaciones de poder en términos de gobernanza entre la empresa sus proveedores y clientes?, con los siguientes hallazgos:

La relación de poder entre las empresas está determinada por la asimetría en el tamaño, y el grado de dependencia en sus operaciones comerciales con clientes, proveedores o casa matriz. En las cadenas globales la relación de poder se da en la dimensión de la organización y del control, donde la empresa dominante planea y controla el flujo de los recursos y actúa como fuerza motriz (Díaz y Pelupessy 2004:18); entre la empresa con sus clientes y proveedores; esta relación de poder se explica por el tamaño de la empresa, su capacidad de producción, el posicionamiento de su marca y su fuerza en el mercado donde las cadenas globales imponen los precios y condiciones, lo que deja en posición de vulnerabilidad a las empresas de menor tamaño.

Se encontraron los siguientes tipo de gobernanza (TG): cuatro empresas tienen TG relacional (*Diseño de prendas de vestir, Fiore, Monet y Textiles Castell*); Cuatro empresas con TG de mercado al exterior y jerárquico al interior (Santiago Textil, Hilos para confección, Fibras y DyStar); una a empresa presentó TG *modular (Proveedora de prendas de vestir)*. La investigación aportó un nuevo tipo de gobernanza que denominamos de *emparedado*, por estar la empresa oprimida por clientes y proveedores, encontrándose tres empresas con esta tipología que son: *Creaciones Isabel, Sweet Baby e Hilos Berri*, esta tipología se describió ampliamente en el capítulo cuatro.

El análisis de la gobernanza de las doce empresas pertenecientes a la industria hilo-textil-confección en México, muestra de manera empírica, las asimetrías en: tamaño, capacidad de producción y dominio, por parte de las cadenas globales y de Santiago Textil, sobre el resto, también se observa muy alta dependencia de la casa matriz tanto en la proveeduría

como en el control y la coordinación, lo que dio un tipo de gobernanza de *Mercado* al exterior y *Jerárquico* dependiente de la casa matriz. En las empresas ligadas a cadenas globales además de las asimetría se observa alto grado de coordinación y bajo de control, con un tipo de gobernanza *Modular*. Se encontraron cuatro empresas con tipo de gobernanza *Relacional* que supera las asimetrías por vínculos de amistad, origen y filiales, con alto grado de negociación. En tres empresas se encontraron las mayores asimetrías con proveedores y clientes, así como el dominio de la relación por ellos, lo que dio un nuevo tipo de gobernanza que se denominó *Emparedado* con bajo nivel de control y coordinación; todo ello nos permitió comprobar la hipótesis de gobernanza.

Así mismo la investigación arrojó las siguientes aportaciones en el tema de gobernanza:

Primera. La investigación presenta una aportación al incorporar nuevas variables tales como: la capacidad de producción de la empresa, las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores; donde las variables de tamaño de empresa y magnitud de la operación brindan nuevos elementos en el estudio de la gobernanza en las empresas, definiendo el tipo de gobernanza; con excepción del tipo *Relacional* donde la pertenencia a un grupo y las relaciones con las cúpulas, le permiten un trato de excepción a la empresa sin importar su tamaño y la magnitud de la operación.

La segunda aportación en materia de gobernanza, es la aplicación de un análisis y tipología diseñados para el estudio de cadenas globales, en empresas locales: micro, pequeñas, medianas y grandes, con lo que la tipología se generaliza a otros estratos.

La tercera aportación. Que es la más significativa en el tema de gobernanza, es la identificación de un nuevo tipo que se denominó (en conjunto con el Dr. Corona) *Emparedado* por estar la empresa oprimida por proveedores y clientes, cuyo tipo nos aporta una nueva causa de mortalidad de las empresas, lo cual se encontró en la empresa de *Creaciones Isabel*, la cual cerró en marzo de 2015.

El segundo apartado del análisis lo conforman: la innovación, cadenas globales, y endogeneidad territorial. En el tema de innovación se partió del dilema teórico al confrontar los postulados de Schumpeter, que pone a la innovación en la empresa como elemento central de sobrevivencia y competitividad; con Gereffi que plantea “ Que es la vinculación a cadenas globales, lo que permite a las empresas allegarse de innovaciones y por tanto incorporarse a un mercado global para ser más competitiva”, de donde surge

la interrogante ¿Si es la empresa quién genera la innovación, o es su articulación a cadenas globales?, lo cual no llevó al análisis de las CG y su aportación a la innovación, y la endogeneidad territorial; con la siguiente pregunta de investigación y sus hallazgos:

¿La articulación de las empresas objeto de estudio a cadenas globales les ha permitido obtener: innovaciones, aprendizaje y acceso a mercados internacionales, las cuales han permeado en el territorio donde se ubican?

La primera constatación es que todas las empresas estudiadas realizan algún tipo de innovación. Por el tipo de innovación las empresas presentan: Diseño 27 %, nuevos métodos de trabajo 27%, nuevas tecnologías 17%, nuevos productos 13%, nuevo conocimiento 10%, organización y calidad solo tuvieron 3%. La evidencia empírica nos muestra que la innovación en ocho de las empresas estudiadas es producto del esfuerzo y las capacidades de la propia empresa para resolver sus necesidades de sobrevivencia en el mercado. En las dos empresas proveedoras de cadenas globales, la innovación es interna y su articulación no les ha aportado innovaciones; en los tres casos de filiales de cadenas globales, sus innovaciones provienen de su pertenencia a una cadena global, quien suministra paulatinamente y con base a las necesidades del mercado las innovaciones, las cuales corresponden a la estrategia central de diversificación de productos, de diferenciación, de producción a gran escala y de planeación fiscal-financiera.

En el encadenamiento de las empresas locales a cadenas globales, se apreció en dos empresas locales proveedoras de ellas, que su articulación no les ha permitido acceder a mercados internacionales; la CG es quien mantiene el control del canal de distribución. Estas dos empresas estudiadas han logrado ingresar a otros mercados, gracias a sus estrategias, esfuerzos y recursos. En los tres casos de filiales de cadenas globales el ingreso a los mercados internacionales corresponde a la estrategia central y es el corporativo el que les asigna la plaza específica.

Tratándose de endogeneidad territorial, de los doce casos estudiados solo dos empresas las han creado: En primer lugar Santiago Textil, líder nacional en la fabricación de lana, que ha generado en su localidad (Tulancingo, Hidalgo) la formación de capacidades con un amplio gremio de trabajadores textiles, muchos de los cuales han formado su propia empresa, lo que da la prevalencia de la industria textil en la localidad, que ha seguido por

más de un siglo y le da la vocación textil a este municipio. En otro caso es la empresa Monet, que ha externalizado aprendizaje al sector de la sastrería generando endogeneidad territorial.

En las cadenas globales estudiadas, las innovaciones, tecnología y aprendizaje, provienen de la casa matriz a la que pertenecen y permanecen al interior de las filiales, siempre dentro de la misma cadena; sin exteriorizarse a sus proveedores, ni al territorio (Ciudad de México) por lo que no se encontraron en México endogeneidades territoriales provenientes de las empresas Hilos para confección, Fibras, ni de DyStar.

El análisis de la innovación en las cadenas globales nos permitió confirmar parcialmente, la segunda hipótesis, como se presenta a continuación: En las doce empresas de la cadena- hilo-textil-confección en México, la evidencia empírica muestra que: en todas se presenta algún tipo de innovación originado por sus capacidades internas; que tres empresas locales (Santiago Textil, Fiore y Proveedora de prendas de vestir) tienen acceso a mercados internacionales por sus estrategias de mercado; así como que sus escalamientos han surgido de su estrategia de producción y comercial, no de su articulación a cadenas globales; que solo las filiales de cadenas globales (Hilos para confección, Fibras, ni de DyStar) obtienen innovaciones, aprendizaje y acceso a mercados internacionales por su pertenencia a dichas cadenas.

En diez empresas se encontró que la innovación y el aprendizaje permanecen al interior de la empresa, sin externalizarlos. Por su parte la empresa Santiago Textil ha externalizado el aprendizaje y la formación de recursos humanos, dando la vocación textil a su territorio de origen; así mismo la empresa Monet ha externalizado el aprendizaje en los sastres, generando en ambos casos, endogeneidad territorial en su sector y clase.

Aportación a los temas de innovación, cadenas globales y endogeneidad territorial.

El estudio de la innovación desde principios del siglo XX se ha centrado en las aportaciones de (Schumpeter, 1912), siendo la empresa en un contexto de competencia, la generadora de innovaciones en producto, proceso y organización; lo que le permite ser competitiva; en cambio cuando la empresa no es capaz de generar innovación muere. Al contrastar la teoría de Schumpeter con la teoría sobre cadenas globales de Gereffi que

se centra en la organización espacial de los capitales, donde la empresa pierde su carácter independiente para vincularse desde su localidad a cadenas globales líderes, como condición para su desarrollo y lograr competitividad, lo que implica asumir las condiciones que les impone la empresa líder; la evidencia empírica nos muestra que las empresas: cuando son filiales de cadenas globales reciben las innovaciones en diseño, producto, proceso, organización; en tanto que la tecnología se va transfiriendo conforme las necesidades del mercado, no siempre se envía la tecnología de punta. Tratándose de las empresas *glocales* estudiadas, estas no se ven beneficiadas por su articulación a cadenas globales con innovación que les permita ser más competitivas; es el esfuerzo de la propia empresa para generar innovación en diseño, producto, proceso o tecnología lo que les permite la sobrevivencia y ser competitivas; por lo que la evidencia empírica muestra la vigencia teórica de Schumpeter.

La tercera vertiente y tema nodal de la investigación, es la cadena de valor de la empresa, cuyo problema teórico se centra en: que los empresarios de la cadena hilo- textil- confección desconoce los nichos y variables que generan mayor valor, lo que llevó a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores contribuyen a la generación de valor de la empresa y quién lo absorbe?, habiéndose encontrado lo siguiente:

En las grandes empresas: *Fibras*, *DyStar*, *Hilos para confección*, y *Santiago Textil*, las variables generadores de valor son: los factores de la producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción), sus procesos de producción, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (marca, diversificación de productos y diversificación geográfica), siendo la variable de innovación la que les genera mayor valor; en tanto que el tipo de gobernanza jerárquico muestra la planeación central del margen de ganancia, donde la mayor proporción es absorbida por el corporativo o la casa matriz, que corresponde a una planeación fiscal- financiera, enviando dichas ganancias al lugar que mejor convenga al corporativo para minimizar riesgos y optimizar rendimientos, así como la menor tasa impositiva.

Para la empresa Hilos Berri, las variables generadores de valor son: los factores de la producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción), sus procesos de producción, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus

estrategias de mercado (marca poco posicionada) y la innovación; sus clientes le imponen precio, características del producto y plazos de pago, esta empresa presenta el tipo de gobernanza *emparedado*, por lo que la mayor proporción del valor generado por esta empresa, lo absorben los proveedores vía costos y los clientes al estar su precio sujeto a precios de mercado que son inferiores a los suyos .

Para la empresa Textiles Castell las variables generadores de valor son: los factores de la producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción), sus procesos de producción, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (marca, diferenciación, especialización en un nicho de mercado específico que es la tapicería), la innovación en diseño que para la empresa tiene un valor importante, esta empresa presenta tipo de gobernanza *relacional* que le permite contar con altos márgenes de ganancia y tener un trato especial de sus proveedores y clientes, pese a ser una empresa pequeña, conservando el valor generado por ella.

Para las empresas de confección: Creaciones Isabel, Sweet Baby y Monet las variables generadores de valor son: los factores de la producción (materias primas, maquinaria, mano de obra y gastos directos de producción), sus procesos de producción, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (marca poco posicionada en los primeros casos y sin marca la tercera), la innovación en diseño y calidad; en este sector las variables que mayor valor generan son la marca, el diseño y la calidad. El tipo de gobernanza que presentan Creaciones Isabel y Sweet Baby es de *emparedado*, el cual muestra que el valor generado por la empresa es absorbido por los proveedores vía costos y por los clientes quienes le imponen precio y plazo de pago, con descuentos sobre la compra, esto llevó a Creaciones Isabel a cerrar en marzo de 2015, lo que evidencia que la variable de gobernanza es superior a todas las otras variables estudiadas generadoras de valor. Por lo que respecta a la empresa Monet, esta no cuenta con marca ni diseño, no obstante tener menos componentes generadores de valor, su tipo de gobernanza *relacional* le permite contar con un margen bruto de ganancia (MBG) del 100% y con 50 % de anticipo sobre ventas.

Para la empresas de servicios *Fiore* y la *Proveedora de prendas de vestir*, las variables generadores de valor son: la maquila que es una externalidad generadora de valor, su logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado (diferenciación y

servicio), emplean su relación con clientes como estrategia de penetración y consolidación del mercado, *Fiore* tiene una marca poco posicionada y las dos empresas presentan innovación en diseño. Por el tipo de gobernanza las empresas difieren al tener *Fiore* un tipo de gobernanza *relacional* y la *Proveedora de prendas de vestir* tipo *modular*, siendo para la primer empresa la variable que mayor valor genera (100% de margen bruto de ganancia (MBG y 50% de anticipo) el cual se queda en la empresa; en tanto que para la segunda el MBG en la actualidad es el 15% planeado por las cadenas globales con las que tiene relación y las que absorben la mayor proporción del valor generado por la empresa.

Para la empresa *Diseño de prendas de vestir* las variables generadores de valor son: sus estrategias de mercado (servicio al cliente y su ubicación geográfica que le permite estar en contacto con productores de confección) y la innovación en diseño. La empresa presenta pocas variables generadoras de valor, y un tipo de gobernanza *relacional*, éste tipo de gobernanza es el que le aporta mayor valor, el cual permanece en la empresa con un MBG del 100% y 50% de anticipo sobre la venta.

La respuesta a la pregunta de investigación nos permitió comprobar la tercera hipótesis, al encontrar que: En las 12 empresas estudiadas pertenecientes a la cadena hilo-textil-confección en México, el valor se genera con la conjugación de: materias primas, mano de obra, procesos de producción, innovaciones, logística de aprovisionamiento y distribución, sus estrategias de mercado y externalidades; teniendo un incremento en el valor con tipo de gobernanza *relacional*, en cuyo caso el valor generado lo conserva la misma empresa. En los tipos *modular* y *jerárquico* la mayor proporción del valor es absorbido por la casa matriz o la empresa líder con un margen de utilidad planeado a nivel central; en tanto que tratándose de empresas con el tipo *emparedado*, la mayor proporción del valor generado por la empresa es absorbido por sus clientes y proveedores.

Por lo que respecta a los encadenamientos globales, podemos concluir que la diversificación regional, la tipología de las rentas y la dependencia de los insumos, define una distribución desigual del excedente entre los encadenamientos y las filiales, por encima de la generación del valor.

Aportación al tema de cadenas de valor

Primera. El estudio de las CV incorpora otros elementos para el análisis, tales como: los factores de la producción, la estrategia de mercado, los mecanismos externos generadores de valor; que junto con la gobernanza y la innovación, complementan y enriquecen el análisis de cadena de valor de Porter (1992), lo cual es una importante aportación a la teoría.

Segunda. La investigación presenta la importancia de incorporar la gobernanza desde el enfoque de contribución o absorción de valor, en los estudios de CV, lo que permite identificar los márgenes de ganancia por tipo de gobernanza.

Tercera. La investigación documenta un método de intervención en las empresas, con el análisis de doce cadenas de valor, lo cual permite su réplica en estudios futuros.

Cuarta. Este tipo de análisis, resulta ser un excelente método de diagnóstico para la empresa, al permitirle identificar las variables que mayor valor le reportan; así como dimensionar su dependencia de proveedores y clientes, lo cual es generalizable para cualquier tipo de empresa y sector.

Quinta. El estudio de casos empleando el método de análisis de cadena de valor, aplicado desde la empresa hacia sus proveedores y clientes, permite identificar cuellos de botella y mecanismos de cooperación entre los enlaces, su relación de poder, el grado de dependencia entre empresas e identificar la aportación o absorción de valor.

Sexta. La investigación nos permitió describir y cuantificar porcentualmente el proceso de planeación y transferencia de las filiales de cadenas globales, vía costos de materias primas, compra de maquinaria y pagos de dividendos, producto de una planeación fiscal financiera y la forma de transferencia de los flujos de efectivo a sus corporativos.

Séptima. La investigación nos permitió identificar un nuevo tipo de gobernanza que se denominó *Emparedado*, que muestra ser una causa de mortalidad de las empresas.

Finalmente, podemos concluir que la investigación aporta a la teoría un nuevo método de análisis de la cadena de valor de la empresa, así como al tema de gobernanza, al incorporar en las dos metodologías nuevas variables; que contribuye a la generación de conocimiento nuevo y aporta a la economía una herramienta de diagnóstico de las empresas.

Limitaciones de la investigación

El método aplicado tiene las siguientes limitaciones: Los resultados no son generalizables al sector en su conjunto, por ser un método no estadístico, que empleó el estudio de 12 casos, así mismo el análisis es limitado al no tener acceso a la información financiera de las empresas por su negativa a proporcionarla, lo cual daría mayores elementos para determinación financiera del valor, así como que cuatro empresas condicionaron la publicación de los resultados al anonimato de la firma.

RECOMENDACIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Recomendaciones

El estudio de la cadena hilo-textil-confección en México pone en evidencia la falta de articulación entre los actores de la cadena, donde históricamente las empresas de menor tamaño trabajan de manera aislada y las decisiones de política pública son tomadas por presiones de las grandes empresas, lo cual con la apertura comercial ha beneficiado a las cadenas globales, quienes compiten ventajosamente con altos volúmenes de producción, costos bajos y marcas reconocidas internacionalmente; quedando a su disposición el mercado interno y desde México el acceso al mercado norteamericano, lo que ha provocado la mortalidad de las empresas mexicanas de menor tamaño.

El estudio muestra la dependencia tecnológica de las empresas (las doce tienen el 100% de maquinaria importada), por no tener fabricación nacional de maquinaria para la cadena HTC, de igual forma se hace patente la ausencia de articulación de las empresas con las universidades para resolver sus problemas de innovación, así como que las cadenas globales no han generado derramas tecnológicas, haciendo evidente el retraso tecnológico en la cadena, lo que explica la falta de competitividad.

Para resolver los problemas antes citados es necesaria la intervención del Estado para la integración y fortalecimiento de la cadena HTC que incluya las fibras, desde la perspectiva de las empresas de menor tamaño, lo que conlleva las siguientes acciones:

- Creación de políticas orientadas al desarrollo del Clúster fibras- hilo- textil – confección, con el propósito de contar con la cadena integrada, reducir los costos, tiempos de fabricación y aumentar la producción.
- Impulsar la producción de fibras naturales (algodón, lana, seda) y sintéticas, para lo cual se requiere orientar financiamiento blando, y apoyos tecnológicos a los pequeños productores para abastecer el mercado nacional.
- Impulsar el desarrollo tecnológico para la generación de tecnologías propias, con el propósito de disminuir la dependencia tecnológica e incrementar la competitividad.

- Orientar las políticas públicas y la producción a recuperar el mercado doméstico, lo que requiere de apoyos, protección de este mercado y la revisión de los tratados, para la aplicación de medidas que permitan el combate a la piratería; incentivos fiscales orientados a las empresas de menor tamaño y financiamiento blando para: diseño, desarrollo de tecnologías, posicionamiento de marcas propias y modernización industrial.
- Diseño de una estrategia mercadológica para impulsar a las empresas mexicanas de la cadena fibras-hilo-textil-confección
- Contar con un organismo que de seguimiento de la moda para diseño, orientar la producción de prendas de vestir.
- El lanzamiento de marcas para posicionarlas en el mercado internacional, siguiendo la estrategia de fortalecimiento a las marcas que dio España dando origen a marcas de talla mundial como Sara y Mango, por nombrar las más importantes, teniendo la marca como empresa tractora para la conformación de un *clúster* que integre la cadena y agregue valor a todas las empresas ligadas a ella.
- La investigación nos permitió documentar el papel que juegan las cadenas globales en la cadena HTC en México, sus estrategias de planeación fiscal-financiera para su apropiación del valor, obteniendo del país mano de obra barata, acceso al mercado interno y a las exportaciones al mercado norteamericano, provocando el cierre de las empresas nacionales, sin dejar derramas tecnológicas, aprendizaje, ni derramas de capital; por lo que se requiere redimensionar las condiciones de competencia de dichas empresas y la aportación real que están haciendo a la economía del país; lo que conlleva a la creación una regulación especial para las cadenas globales, que se refleje en una carga impositiva acorde a las ganancias reales que generan en el país y que deben contribuir al gasto público, así como a la generación de endogeneidad territorial.
- El análisis del desarrollo histórico de la cadena HTC nos plantea la necesidad como país de revisar y evaluar el impacto del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, con el propósito de corregir y elabora una política de impulso a la producción nacional y a la reconquista del mercado doméstico; así como poner suficientes candados para no ingresar en una competencia desigual con la firma del Tratado de Asociación Transpacífico, poniendo especial atención en el papel y formas de operación de las cadenas globales en México.

Nuevas líneas de investigación.

La evidencia empírica muestra la vigencia teórica de Schumpeter, lo que nos lleva a la necesidad de redimensionar el papel de la innovación en las cadenas de valor, por lo que se propone que en estudios futuros de CV se incorpore la variable de innovación.

La investigación nos mostró la importancia de incorporar la gobernanza en los estudios de CV, lo cual es aplicable en el ámbito de la empresa y de las cadenas globales; por lo que se propone incorporar esta variable en futuro estudios de CV para identificar la creación y absorción de valor.

Esta investigación proporciona elementos puntuales, en cuanto a las variables estudiadas en el estudio de la cadena HTC, las cuales pueden tomarse como base para realizar estudios sectoriales, con una muestra estadística para generalizar los resultados; así como para el diseño de políticas públicas.

En torno a las cadenas globales, se abren nuevas vertientes de investigación como son:

- El diseño de una política económica regulatoria
- Diseño de una política fiscal más equitativa que permita la derrama económica en el país que les acoge;
- Elaboración de estudios puntuales sobre transferencia de tecnología, movimiento de los flujos de capital; generación de endogeneidad territorial; así como identificar y explicar la distribución desigual del excedente en estas cadenas; la evaluación y comparación en su país de origen y en los demás países donde operan (en especial con México) de las condiciones salariales, capacitación y tipo de contratación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bazant, J. (1984) Breve historia de Mexico. De Hidalgo a Cárdenas 1805 1940. Premia Editores, México
- Benetti, C. y Cartelier J. (1998) "Dinero, forma y determinación del valor" En: Cuadernos de economía n. 28, Bogotá.
- Best, M.H. (1997).The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge, Policy Press, pp. 294 a 296.
- Blaug, M. (1963). Reseña de la teoría de las innovaciones de procesos, en Rosemberg, N. (ed) (1979) Economía del cambio tecnológico, Fondo de cultura económica, México.
- Becattini, G. (1997): Totalità e cambiamento: il paradigma dei distretti industriali. Sviluppo Locale, 4, 6:5-24.
- Boisier S.(2005). Espacio para el desarrollo local en la globalización. Revista de la CEPAL, Agosto, 86:53-56
- Cantwell, J. & Narula, R. (2001) "The eclectic paradigm in the global economy. International". Journal of the Economics of Business 8 (2). (p.157)
- Cárdenas, H. y Dussel, E. (2007) México y China en la cadena hilo-textil-confección en el mercado de Estados Unidos, Comercio exterior, vol. 57, núm. 7, julio.
- Carson M. en Basave J. y Gutierrez,T. (2013) "Localización geográfica y sectores de inversión: factores decisivos en el desempeño de las multinacionales mexicanas durante la crisis", Journal. economics finance adm. Centro de Investigaciones Económicas, UNAM Num 18(34), P.33-43
- Cartelier, J. "Teoría del valor o heterodoxia monetaria: los términos de una opción". En: Lecturas de economía n. 22, Enero - Abril 1987.
- Casas,R.; de Fuentes, C. y Oliveira, A. (2007) (coord.), Acumulación de capacidades tecnológicas, aprendizaje y cooperación en la esfera global y local.
- Castro, E. y Fernández de L. (2001); Innovación y Sistemas de Innovación, Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Cattaneo, O.; Gereffi, G.; Staritz, C. (eds.). 2010. "Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective". (Washington, DC, World Bank).
- Cattaneo,O et al.,2010 b:7, en Elms, D. & Low P; Global value chains in a changing world. OMC, Switzerland, 2013
- Consenso de Washington (2005) Banco Mundial. El Crecimiento Económico en la Década de 1990: Aprendiendo de una Década de Reformas Washington, D.C.

Corona, L. (2010). Historia: innovación y desarrollo. Escenarios desde la historia tecnológica de México en: Corona (2010) Innovación ante la sociedad del conocimiento Disciplinas y enfoques. México, Plaza y Valdéz editores.

Corona, L; Doutriaux, J. y Mian S. (2006), Building Knowledge Regions in North America, UK: Edward Elgar.

Díaz R. y Hartwich F. (2005). Cadenas de valor: un paso innovador para la agricultura Centroamericana. En Alternativas para el Desarrollo, N°96, El Salvador, FUNDE.

Díaz, R.; Pelupessy, W. 2004. "Agricultores, consumidores y la mediación institucional en las cadenas agro-alimentarias globales en Centroamérica. Revista Centroamericana de Ciencias Sociales, Vol.1 N°1, San José, Costa Rica.

Díaz, R.; Pelupessy, W. 2002. "Políticas de competitividad agroindustriales en el contexto de las cadenas internacionales: construcción de lo posible posibilitando lo deseable", en O. Segura y M.L. (Eds.) Moreno, "Políticas económicas para el comercio y el ambiente", Ed. Porvenir, San José.

Dosi, G & Orsenigo, I (1988: 221); Technical change and Economic Theory, Pinter Publishers, Londres.

Domínguez, L. y Brown, F. (2004) Medición de las capacidades tecnológicas en la industria mexicana. Revista de la CEPAL 8 3 • agosto

Dussel, E. (2008) GCCs and Development: A Conceptual and Empirical Review Competition & Change, Vol. 12, No. 1, March 11-27

Dussel, E (2009) Políticas e Instrumentos para profundizar la integración regional de la industria del vestido en la zona del Tlcan. CANIV, México, pp. 1-33

Dussel, E. y Trápaga, Y. (2007) "China y México: Implicaciones de una nueva relación". Centro de Estudios China- México de la UNAM, México, pp. 1-521. Consultado en: <http://www.dusselpeters.com/publicaciones/2011.html>

Dussel, E. (2000) Polarizing Mexico. The Impact of Liberalization Strategy. Lynne & Rienner, Boulder/Colorado.

Dussel, E. (2001) "Ser maquila o no ser maquila, ¿es esa la pregunta?". Comercio Exterior 53(4), pp. 328-336.

Dussel, E. (2004) "La competitividad de la industria maquiladora de exportación en Honduras. Condiciones y retos ante el CAFTA". CEPAL, Subsede México.

Dussel, E. (2005) "Economic Opportunities and Challenges Posed by China for Mexico and Central America". Deutsches Institut für Entwicklung/German Development Institute, Bonn, pgs. 158 (ISSN 1860-0468).

Dussel, E. (2008/b) "Los costos de transporte en las exportaciones mexicanas". Int Working Paper 13, pp. 1-49.

Dussel, E. (2009) "The Future of NAFTA. Towards a Regional Development and Competitiveness Agenda". A publicarse.

Dussel, E. y Wilson, P. (2002) "La dualidad de la industria manufacturera: entre la industria manufacturera local y las Zonas Francas". En, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.

Dussel Peters (2012) "Especialización Territorial e innovación en México 1994-2007:104-) en Carrillo, J. Importancia de las multinacionales en la sociedad global, Ed. Juan Pablos, México. <http://dusselpeters.com/58.pdf>

Elms, D. & Low, P. (2013); Global value chains in a changing world. OMC, Switzerland, Esturión y Memedovic, (2010); en Gereffi G. and Sturgeon T. (2013) Global value chain-oriented industrial policy: the role of emerging economies, OMC, Switzerland.

Gereffi G. (1999) en Venancio (2002) Globalización Desarrollo Local y Sociedad Civil, <http://www.eumed.net/libros/2007a/222/distritos-industriales.htm>. Consultado 19 febrero de 2011.

Gereffi G. (1999) The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? Strategic Research and Economics Branch. Vienna, Austria

Gereffi, G. (1999) "International trade and industrial "upgrading" in the apparel commodity chains", Journal of international Economics 48 (pp. 37-70).

Gereffi G. (2001) Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. En Problemas del Desarrollo Vol 32 Num. 125, Ed. México, IIE UNAM, abril-junio.

Gereffi G. (2001) Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the internet. En American behavioral Scientist, Vol. 44, Núm. 10. Junio

Gereffi, G.; Humphrey, J.; Kaplinsky, R.; Sturgeon, T. J. (2001) "Introduction: Globalisation, Value Chains and Development" in IDS Bulletin 32(3).

Gereffi, G., Humphrey, H., & Sturgeon, T. (2005) The governance of global value chains. En review of International Political Economy, Vol. 12, Núm. 1. Abingdon, Taylor & Francis Group Co. Febrero.

Gereffi G. (2005). The global economy: organization, governance, and development. En Smelsen, y Swedberg, The handbook of economic sociology. Nueva York Ed.. Princeton University.

Gereffi, G.; Lee, J. (2012) "Why The World Suddenly Cares About Global Supply Chains" in Journal of Supply Chain Management 48(3): 24-32.

Gereffi G. and Sturgeon T. (2013) Global value chain-oriented industrial policy: the role of emerging economies, OMC, Switzerland.

Gereffi G. (2014) Nuevas tendencias en las cadenas de valor y el escalamiento industrial, Conferencia UNAM.

Humprey, J.; Schmitz, H. (2002). "How does insertion in global value chains affect "upgrading" in industrial clusters", INEF Report 61, University o Duisburg.

Humprey, J.; Schmitz, H (2000). "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research", IDS Working Paper 120.

Humprey, J.; Schmitz, H (2004). "Local upgrading in global chains: recent findings" on Industrial dynamics, innovation and development, IDS Working Paper, Elsinore, Denmark.

Jasso, J. (2010). "Administración: innovación, conceptos, prácticas y tendencias", en Corona, L. (coordinador), Innovación ante la sociedad del conocimiento. Disciplina y enfoque. Editorial Facultad de Economía, UNAM; Plaza y Valdés, México PP 215-234

Jurado, A. (2007) la Fuerza de la Unión Empresarial. México, AIMPE.PP.10.

Jurado, A. (1997) Políticas por tamaño de empresa en: Pequeña y mediana empresa del diagnóstico a las políticas, coordinado por Corona; Centro de Investigaciones Interdisciplinarias, México, UNAM PP 355.

Jurado, A. (2009) ACV con orientación en Bench Marking internacional, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, México.

Kaplinsky, R., 1998. Globalisation, industrialisation and sustainable growth: The pursuit of the nth rent, Discussion paper 365, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

Kaplinsky, R. (1999) Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis? IDS Working Paper 110.

Kaplinsky ,R.; Morris, M. (2000) "A handbook for value chain research", IDRC en www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov10.pdf

Kaplinsky, R.; Readman, J. (2004) "Globalisation and "upgrading": what can (and cannot) be learnt from international trade statistics in the wood furniture sector ?

Keremitsis, D. (1973) Problemas de la industrialización. En La industria textil mexicana en el siglo XIX. Secretaría de educación pública. Colección, Sepsetentas

Kline, S.J., Rosemberg, N. (1986); "An Overview of Innovation". En Landau y Rosemberg eds. The Positive Sum Estrategy. Harnessing Technology for Economic Growth. Pp 275-306, Washington D.C.

Krugman, R.(1993); en Basave, J. y Gutierrez, T.(2013) "Localización geográfica y sectores de inversión: factores decisivos en el desempeño de las multinacionales mexicanas durante la crisis", Journal. economics finance adm. Centro de Investigaciones Económicas, UNAM Num 18(34), P.33-43

Maillat, D. (1995): Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship & Regional, Development*, 7:157-165.

Medina, P. y Anderton M. (2009) Plan estratégico para la recuperación de la competitividad de las pymes de la industria del vestido, Informe CINMODA, México.

Micheli, J.; Medellín, E.; Hidalgo, A. y Jasso, J. (2008), Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial, Plaza y Valdés

Olivié, L. (2010) Filosofía: la innovación ante la sociedad del conocimiento en: Corona, L (2010) Innovación ante la sociedad del conocimiento Disciplinas y enfoques. México, Plaza y Valdés editores

Ortiz, M. (1998), El Desarrollo estabilizador: reflexiones de una época. Fondo de Cultura Económica; México.

Oster, S. M. (2000), Análisis moderno de la competitividad, tr. Guadalupe Meza Staines, México 3ª.ed., Oxford University Press, pp. 34 y 35.

Pelupessy, W., 2002a. De la teoría de la dependencia hacia el enfoque de las cadenas globales de mercancías en América Latina, En: *Búsqueda*, año 12 no 20, Julio, pag.1-20.

Pelupessy, W. 2002b Marco conceptual: El enfoque de la cadena global de mercancías en las economías en desarrollo, In: *La Gestión Económica-Ambiental en las Cadenas Globales de Mercancías en Bolivia*, Romero C. & Pelupessy, W. (eds) PROMEC, Cochabamba.

PENUD-México (2009) Estudio comparativo (benchmarking internacional) México, China, Colombia y Turquía de la cadena textil-confección

Pérez, C. (1986), Las nuevas tecnologías: una visión en conjunto, en C. Ominami, Editorial Latinoamericano, Argentina

Peters, E. (2003), Perspectivas y Retos de la competitividad en México, 1ª. ed, México UNAM- Facultad de Economía, CANACINTRA, p. 194

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México. Editorial CECSA.

Porter, M. (1983). The technological dimension of competitive strategy. In: J. Rosenbloom (editor) *Research on technological innovation, management and policy*. Vol.1,

Porter, M. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*.

Porter, M. (1988). *Ventaja Competitiva*. México. Editorial CECSA.

- Porter, M. (1990). "La ventaja competitiva de las naciones". México. Editorial CECSA.
- Ramírez, R. (1987). La burguesía textil y política de la Revolución Mexicana, IIE; UNAM, México
- Ron A. (2009) método para el análisis de cadenas de valor en: Mayo J, Loredó N y Reyes S. "La cadena de valor como instrumento de gestión organizacional. El ejemplo de dos producciones de la planta mecánica camaguey "Ignacio Agramonte". Habana. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/acb.htm>
- Smith, K. (1995). "Les interactions dans les systèmes de connaissances: justifications, conséquences au plan de l'action gouvernementale et méthodes empiriques", STI Revue, n° 16, pp. 75-114, OCDE, París.
- Sandoval, S. (2011). "La cadena global de hortalizas: la estrategia de ascenso de los productores de Sinaloa" Tesis doctoral. Facultad de Economía, UNAM, México.
- Sandoval, S. (2015). "La cadena global de valor: consideraciones desde el ciclo del capital", Revista Problemas del desarrollo, IIEC, UNAM, México
- Van Sickle, J. y Benjamín A. (1959). Introducción a la Economía, Tr.: Angel Gaos, 1ªed., México, Ed. UTHEA, pp. 424 y 425.
- Vázquez A. (2007). "Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial", Revista Investigaciones Regionales. Sección panorama y debates, No. 11 pp 183 a 210
- Wallerstein I. y Hopkins T. (1986) "Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800". Review 10, en Gereffi y Korzeniewicz (1994) Commodity chains and global capitalism. Londres PRAEGER
- Yin Robert K. (2003) Applications of case study research. Thousand Oaks, California.
- Cámara de comercio de Barcelona. La nueva cadena de valor. [en línea] Disponible en www.cambrabcn.es/internet/22-41_2.htm. [Consulta 1 de abril 2011].
- Revista del Banco Nacional de Comercio Exterior, Vol. 40, núm.11, del 11 de noviembre 1990 P10
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Modelo, método, técnica, [en línea] Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual> [Consulta 8 de junio 2012].
- Banco Mundial Ranking de los países más ricos del mundo. <http://es.classora.com/reports/t24369/general/ranking-de-los-paises-mas-ricos-del-mundo-por-pib-segun-el-banco-mundial?edition> (Consulta 26 de agosto 2008)
- Censo industrial 1930. Dirección General de Estadística, México 1933
- Censo industrial 1940. Dirección General de Estadística, México 1942

Censo industrial 1950. Dirección General de Estadística, México 1952
Censo industrial 1960. Dirección General de Estadística, México 1962
Censo industrial 1970. Dirección General de Estadística, México 1973
Censo Industrial 1980. INEGI, México 1981
Estadísticas históricas. INEGI, México 1990
Censos Industriales 2000. INEGI, México 2001
Censos Industriales 2010. INEGI, México 2011
Estadísticos de empresas y empleo, 1986- 2014. CNIV, México 2015
SIEM. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/cadenas/mapas.asp?qCadena=19&Temp>
Consultado el 26/05/2011.

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/issue/archive>
Revista Problemas del desarrollo, IIEC,
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rie/issue/view/3997>