



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

**REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL Y EFICIENCIA
COLECTIVA. LA EXPERIENCIA DE LA INDUSTRIA DEL
VESTIDO DE TEHUACÁN, PUEBLA**

Tesis presentada por

Itzel Castillo González

Para obtener el grado de

MAESTRA EN DESARROLLO REGIONAL

Tijuana, B. C., México
2018

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director(a) de Tesis:

Dra. Cirila Quintero Ramírez

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. _____

2. _____

3. _____

DEDICATORIA

A Dios. Por la historia que me ha regalado, por sostenerme en los momentos de debilidad, acompañarme cuando me sentía sola y por su infinito amor.

A mis padres, Graciela González y Pascual Castillo. Por el cariño, comprensión y el apoyo recibido durante mi corta vida. Además de darme la fuerza para cumplir todas mis metas y enseñarme el camino hacia la superación en todos los aspectos.

A mis hermanas, Mayra y Lizeth. Por ser mi fuente de motivación e inspiración para llegar hasta el día de hoy.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo económico otorgado durante la maestría, así como para que esta investigación se llevara a cabo. Al Colegio de la Frontera Norte por brindarme la oportunidad de realizar esta experiencia de vida académica y personal en reconocida institución. A la Coordinación de la MDR por ser guía de esta vivencia, gracias Caro.

A mi directora de tesis, la Dra. Cirila Quintero Ramírez, por sus sabios consejos y por compartir sus conocimientos para la realización de este trabajo. Por estar presente y al pendiente de mí como persona, de mis necesidades y de mi estado de ánimo en mis constantes momentos de flaqueza.

A mis lectoras, la Dra. Martha Miker Palafox y la Dra. María Eugenia Martínez de Ita, por sus enseñanzas y la dedicación que me dieron. A mis profesores del COLEF, en especial al Dr. Redi Gomis por sus valiosas contribuciones a este proyecto de investigación.

A mis amigos presentes y pasados, quienes en cada momento estuvieron al pendiente de mí. A Carmen Mendoza, quien en los últimos doce años se ha convertido en mi compañera de experiencias académicas, pero sobretodo en mi mejor amiga. A Sabino Vázquez, quien ha sabido ser amigo y compañía en la distancia, por estar en los momentos difíciles de esta aventura.

A mi familia, quienes apoyaron este proyecto, me animaron y se alegraron conmigo. A mis hermanos en Cristo, quienes en todo momento me fortalecieron con sus oraciones.

A mis roomies, Karina González, Néstor Pérez y Guela, por convertirse en mi familia de Tijuana, apoyarme cuando me quería rendir, por regalarme días de risa. Me llevo de ustedes experiencias únicas, anécdotas y grandes recuerdos.

A mis compañeros de clase de la MDR, por los momentos compartidos. Por cada una de sus experiencias, las cuales se convirtieron en enseñanzas para mi vida. A Teresa González, Janett Zepahua, Rubith Robles, Abril Yael y Emanuel Maldonado: por su cariño e infinita amistad.

RESUMEN

La reestructuración productiva de la industria del vestido mexicana experimentada después de la crisis del año 2001 ha sido un tema poco abordado. Este documento analiza los elementos industriales y empresariales que se caracterizaron como factor determinante en la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán, Puebla. En especial postula la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la transición industrial. El abordaje del proceso de reestructuración productiva se realiza desde el enfoque de especialización flexible, escalamiento industrial y eficiencia colectiva. Para su aproximación metodológica se recurrió al estudio de caso. Se encontraron cambios en nueve dimensiones que caracterizaron la reestructuración de Tehuacán. Además, se identificaron propiedades de las economías externas y de la acción conjunta como parte de las estrategias empresariales que fueron claves para la reestructuración industrial, que situadas en la región de análisis dan indicios de un desarrollo local.

Palabras Clave: Reestructuración productiva, escalamiento industrial, eficiencia colectiva, PYMES (pequeñas y medianas empresas).

ABSTRACT

Productive restructuring of the Mexican clothing industry experienced after the crisis of the year 2001 has been a little studied by scholars. This document analyzes the industrial and business factors that were characterized as a central aspects in the restructuring of the clothing industry in Tehuacán, Puebla. In particular, the research emphasizes the importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the industrial transition. The analysis of the productive restructuring used the flexible specialization approach, industrial scaling and collective efficiency. The principal methodical resource was the case study. Changes were found in nine dimensions that characterized the restructuring of Tehuacán. In addition, they were identified properties of the external economies and joint action as part of the enterprise strategies that were key to industrial restructuring.

Keywords: Productive restructuring, industrial scaling, collective efficiency, SMEs (small and medium-sized enterprises).

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I.1 Planteamiento del problema	2
I.2 Pregunta de investigación.....	6
I.3 Objetivos	6
Objetivo general:	6
Objetivos específicos:.....	7
I.4 Hipótesis.....	7
I.5 Justificación.....	7
I.7 Estructura del trabajo	8

CAPÍTULO I

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y LA EFICIENCIA COLECTIVA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN TIEMPOS DE CRISIS. ALGUNOS APUNTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	10
1.1 La Reestructuración productiva: nuevo acercamiento en períodos de crisis.....	10
1.1.1 Especialización flexible.....	19
1.1.2 Escalamiento industrial.....	21
1.1.2 Importancia de las pequeñas y medianas empresas durante la reestructuración postcrisis	23
1.2 El concepto de Eficiencia Colectiva.....	26
1.2.1 Economías externas	29
1.2.2 Acciones conjuntas	31
1.3 Desarrollo local.....	34
1.4 Diseño y metodología de la investigación.....	36
1.4.1 Tipo de investigación	36
1.4.2 Técnicas de investigación.....	38
1.4.2.1 Observación directa	39
1.4.3 Análisis de la información.....	43
1.5 Limitaciones y alcances del estudio	44

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN TEHUACÁN DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL A LA MAQUILA PARA LA EXPORTACIÓN.....	45
--	-----------

2.1 La región: Tehuacán, características geográficas, sociales y perfil económico	45
2.1.1 La industria del vestido en Tehuacán de lo artesanal a la capital del <i>Blue Jeans</i>	48
2.2 El desarrollo y consolidación de la industria del vestido 80-90's	51
2.2.1 Características de las empresas.....	52
2.2.2 Proceso de trabajo.....	55
2.2.3 Empleo.....	59
2.3 Del auge de la exportación a la crisis de la industria del vestido	62
 CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL POSTMAQUILA DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN TEHUACÁN	68
3.1 Reestructuración industrial en la industria del vestido de Tehuacán.....	68
3.1.1 Tamaño de la empresa	69
3.1.2 Número de trabajadores	71
3.1.3 Orientación del mercado.....	72
3.1.4 Producción	74
3.1.5 Tecnología	78
3.1.6 Salarios y prestaciones.....	79
 CAPÍTULO IV	
LA EFICIENCIA COLECTIVA: BASE DE LA TRANSICIÓN TEHUACANENSE.....	83
4.1 Eficiencia colectiva.....	84
4.2 Las externalidades y su apoyo durante la transición	84
4.3 La importancia de la acción conjunta como parte de las estrategias empresariales	87
4.4 Programas institucionales y su impacto fallido en la industria del vestido en Tehuacán	92
4.5 El impacto regional de la reestructuración postcrisis de la industria del vestido	96
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Aportes de la investigación.....	98
Limitaciones de la investigación	100
Problemáticas que deja abierta la investigación	100
 BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	i

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y CUADROS

Gráfica 2.1	Transición auge-crisis de la industria del vestido en Tehuacán.....	66
Cuadro 1.1	Teorías postfordistas. Crisis y reestructuración.....	16
Cuadro 1.2	Clasificación de informantes claves.....	41
Cuadro 2.1	Características de los cuatro consorcios más importantes de Tehuacán durante el boom de la maquila.....	54
Cuadro 2.2	Salario promedio.....	62
Cuadro 3.1	Estratificación de empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.....	70
Cuadro 3.2	Reestructuración de la industria del vestido de Tehuacán Puebla.....	81
Cuadro 4.1	Características de la experiencia de la industria del vestido en Tehuacán.....	96

ÍNDICE DE MAPAS Y FIGURAS

Mapa 2.1	Ubicación geográfica del municipio de Tehuacán.....	46
Figura 2.1	Producción en línea.....	57

INTRODUCCIÓN

Los cambios actuales en el marco de la globalización, la creciente concentración industrial en espacios territoriales y las modificaciones derivadas de la transición de un modelo de producción fordista a uno de especialización flexible conducen a retomar discusiones olvidadas, como el tema de la reestructuración industrial. El debate en torno a esta temática fue bastante popular en los años ochenta y noventa, resaltando los ajustes industriales y laborales necesarios para la transición de un modelo de sustitución de importaciones a uno de economía abierta.

No obstante, después de un auge de los estudios sobre reestructuración, en donde la flexibilidad laboral, desempeñó un papel central, la discusión de la reestructuración industrial fue abandonada (Arciniega, 2003; Buffalo, s.f.; Cota, 2012). La literatura reciente se ha centrado sobre todo en el estudio de la crisis, y las afectaciones que han tenido en los trabajadores y comunidades (Kosacoff, 2007; Gatto, 1989; Pérez, 2006; Jiménez, 2004). Poco se han estudiado los espacios locales que han sobrevivido a crisis globales de la producción, por lo que, es necesario retomar la discusión de la reestructuración desde una nueva perspectiva, la cual a su vez, plantea nuevos enfoques, premisas y conceptualizaciones que permitan registrar las nuevas características que conformaron esta reestructuración.

La presente investigación se centra en la discusión de la reestructuración productiva de una región después de la crisis maquiladora, principal sector de su economía local. En especial, se centra en el análisis del comportamiento postmaquila de la industria del vestido¹ en Tehuacán. Por industria del vestido entenderemos un ecosistema regional, es decir, a todos los actores involucrados; empresas, instituciones de coadyuva, instituciones educativas y gobierno. Sin dejar de precisar que las pequeñas y medianas empresas tienen un peso muy importante en el estudio.

¹ La cadena de valor de la industria textil, metodológicamente, se divide, de acuerdo con Sánchez y Santiago (2003), en dos sub-industrias: la industria textil propiamente dicha y la industria del vestido. La primera se refiere al “tejido de telas a partir de fibras sintéticas o naturales, el acabado y la tinción de tejidos” (Warshaw, s.f., pág. 2). La segunda, también conocida como industria de la confección “comprende todas las actividades vinculadas a la confección de prendas de vestir” (Sánchez y Santiago, 2003). Por lo cual, la presente investigación hace referencia a la industria del vestido.

I.1 Planteamiento del problema

La industria de la confección de prendas de vestir mexicana, es uno de los sectores más antiguos (Maza & Gutiérrez, 2014) tiene su origen desde mucho tiempo atrás, cuando se confeccionaba ropa para la familia o para aquellos hombres que iban a la guerra. La industria del vestido, durante la época de sustitución de importaciones, se desarrolló en distintos estados como Puebla, Aguascalientes, Jalisco, aprovechando factores como la alta concentración urbana. Posteriormente, la industria se enlazó a la apertura comercial por medio de la industria maquiladora del vestido. En esta nueva fase, la maquila del vestido se convirtió en un punto central de la economía de varias entidades, como Baja California, Chihuahua y Coahuila, en donde la cercanía con Estados Unidos desempeñó un papel muy importante.

Después, el desarrollo y expansión de la industria del vestido en México facilitó su aparición en espacios principalmente rurales, -los cuales cuentan con ciertas ventajas que permiten el incremento del margen de ganancia y sobre todo condiciones laborales favorables por ejemplo mano de obra barata-, como lo son algunos estados de la Laguna, del Bajío y del Centro Sur del país. De esta manera, “en 1991 el país ocupaba el séptimo lugar entre los exportadores de prendas de vestir a Estados Unidos; 10 años después tenía el segundo puesto (sólo después de China), en especial por el valor de sus respectivas exportaciones, que aumentaron de 710 millones de dólares en 1990 a 8,100 millones en 2001” (Gereffi & Bair, 2003, pág. 343).

De acuerdo con Maza y Gutiérrez (2014), para 2009, “las entidades mexicanas con mayor número de establecimientos de fabricación de prendas de vestir son: Estado de México, Puebla, Oaxaca, Guanajuato y el Distrito Federal” (pág. 10). Aquí, es importante señalar que en términos de población ocupada, se destacaba Puebla como el principal empleador en este ramo.

El estado de Puebla se ha constituido a lo largo de su historia como un polo industrial, convirtiéndose desde su fundación hasta el siglo XIX en la primera ciudad textil de México (Bazant, 1964). La industria del vestido poblana se consolidó como una de las industrias más dinámicas e importantes. Ello, debido a la generación de empleo y captación de capital extranjero que generó, asimismo como por su intervención en el mercado internacional. En ese

sentido, la descripción de la industria del vestido de Puebla tiene una larga historia.

Durante el periodo de 1988 a 1998, la industria del vestido poblana experimentó un fuerte crecimiento. Dicho crecimiento industrial se concentró en tres municipios –Puebla, Tehuacán y Teziutlán. Para 1998, en cuanto a empleo, la Ciudad de Puebla concentraba el 15.23% del personal ocupado, Tehuacán contaba con el 33.25% y en Teziutlán se localizó el 20.11% (Martínez de Ita, Sánchez & Campos, 2005). Ello, posicionó a Tehuacán como el principal empleador de la industria del vestido del estado Poblano.

La industria del vestido en Tehuacán experimentó un auge a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. Tehuacán en la década de los noventa se convirtió en un importante receptor de firmas globales de la industria del vestido y se mostró, de acuerdo con Muñiz, Ramírez, y Juárez (2010), como una de las industrias más competitivas, caracterizada por un modelo de crecimiento en la subcontratación de la confección y el ingreso de capital extranjero y creciente demanda externa.

De esta manera, en la segunda mitad de la década de los 90, de acuerdo con Barrios y Santiago (2003):

Tanto el ayuntamiento municipal de Tehuacán como la Cámara Nacional de la Industria del Vestido local presumían del crecimiento de este sector en la región y de los empleos que generaban, afirmando que en Tehuacán prácticamente no existía el desempleo ya que la tasa porcentual del mismo estaba en cero, y que en la ciudad, las personas que no tenían empleo era porque no querían trabajar (pág. 24).

Con base en la revisión de los antecedentes de la industria del vestido, se observaron dos factores determinantes en el impulso del llamado *boom* en Tehuacán. El primero de ellos, fue su ubicación geográfica en la parte sureste del estado de Puebla. Es preciso mencionar que la localización fue desde sus inicios una de las ventajas estratégicas debido a que las firmas adquirían sus insumos en Veracruz y comercializaban sus prendas, principalmente en el estado de México (Bazant, 1964) (Anexo, mapa 1). El segundo determinante fue su carácter maquilador, “el municipio fue considerado, capital de los pantalones de mezclilla, el 60% de las fábricas producía jeans para el mercado estadounidense de las marcas The Gap, Tommy Hilfiger, Polo Ralph Laurent, Levi’s, Dona Karan, Guess, Dockers, Wrangler, Cavarishi,

Silver Plate, y O.P., entre otras” (Sosa & Rangel, 2007). No obstante, debido a su vínculo al régimen maquilador, en donde las condiciones salariales y las prestaciones laborales se mantenían en el mínimo, esta industria fue ampliamente criticada por las condiciones de precariedad laboral que existía en las maquilas del vestido²(Martínez de Ita, 2004).

Este auge se mantuvo hasta finales del año 2000 y principios del 2001 (Ferino, 2015) debido a la vinculación con el mercado de Estados Unidos. Tras la crisis que sufrió ese país en el 2001, además de algunas consideraciones expuestas en el Tratado de Libre Comercio sobre el sector textil-vestido -tales como la desgravación arancelaria del 88% después de cinco años del acuerdo (García, 1995)-, la industria del vestido experimentó una fuerte desaceleración generando el cierre de plantas maquiladoras y el incremento del desempleo, en especial en la rama de la confección de prendas de vestir. Esta crisis se localizó en la demanda, de acuerdo a los empresarios.

En un estudio realizado por Santiago (2010), se menciona la pérdida de 70,000 empleos de la confección en Tehuacán sólo en el periodo 2001-2002. Asimismo, en cuanto al rubro de los trabajadores registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se tiene que de los 62,000 que había en 2001, para el 2009 solo se tenía el registro de 8,200 trabajadores. El decrecimiento de la industria del vestido se vio reflejado en una menor presencia en mercados internacionales. Como sugiere Hernández (2011);

Esta situación se agudizó a partir de que las empresas estadounidenses emigraron hacia el sureste del país y Centroamérica, buscando mejores costos y mano de obra más barata. Las empresas que se mantuvieron en Tehuacán redujeron su capacidad de producción, de las 1200 unidades económicas que se llegaron a contabilizar en 1998 en el 2009 sólo quedaban 150 registradas formalmente (pág. 8)³.

La crisis permitió algunas transformaciones; por ejemplo, en el ecosistema productivo también se fueron desarrollando otros aspectos, como la organización de expo ferias donde los productores muestran a los consumidores su producción con el fin de ampliar su mercado.

² Entendiendo por precariedad laboral: “bajos salarios, largas jornadas de trabajo, condiciones de trabajo deficientes, uso importante de mano de obra femenina e infantil, bajos niveles de sindicalización y una alta rotación de los trabajadores” (Martínez de Ita M. E., 2005).

³ No obstante, unos de los principales aspectos a resolver al trabajar con la industria del vestido es distinguir entre las empresas adscriptas al programa maquilador y las nacionales.

Todo ello, con el fin de seguir impulsando el desarrollo de la industria del vestido en el municipio y su impacto en el desarrollo económico y social.

Otro elemento importante en la reorientación lo fueron los recursos humanos. Se considera que el alto nivel de especialización⁴ adquirido por los trabajadores en la industria del vestido durante el período maquilador fue uno de los principales factores para la restauración del sector en la región. A partir de estos argumentos, se hace notable la restauración transformada del sector en la región.

La reestructuración de la producción condujo a la reorganización territorial de las empresas, para el 2017, según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se observa una aglomeración de unidades económicas de fabricación de prendas de vestir, en la ciudad de Tehuacán (Anexo, Mapa 2), presentando un índice de localización de 3.22⁵ con respecto a la producción nacional. Lo anterior refleja, primero, la importancia de la industria en la economía de Tehuacán; y segundo, el número de personas que continúan vinculadas a esta industria. Cabe mencionar que del total de las empresas establecidas en el municipio, dedicadas a la fabricación de prendas de vestir el noventa y nueve por ciento lo constituyen las pequeñas y medianas empresas.

También, se vislumbran aspectos como la importancia de la asociación entre amigos pertenecientes al entramado industrial, el aprovechamiento de factores contextuales –demanda del mercado nacional y alta especialización- y actores institucionales proindustrialización. Dichas características forman parte de lo que se denomina eficiencia colectiva⁶.

El periodo de estudio fue seleccionando con base en los antecedentes de la revisión bibliográfica, los cuales permitieron identificar un periodo de transición hacia la producción para el mercado nacional, acompañado de cambios en el ecosistema productivo, a partir de la crisis de exportación en 2001. Por lo cual, con la finalidad de captar y analizar la secuencia

⁴Entendiendo por trabajador especializado al obrero que por realizar una función en el proceso de producción concreta posee conocimientos especiales en determinado proceso.

⁵Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2017, INEGI.

⁶ En un primer momento, definiremos Eficiencia Colectiva como “Las ventajas competitivas que obtienen las empresas que se encuentran en concentraciones empresariales geográficas a través de la apropiación de las economías externas y de las acciones conjuntas realizadas de forma consciente por dichas empresas y otras organizaciones o instituciones locales integrantes de dichas concentraciones empresariales” (Pezoa, 2010).

que tuvo la restauración de la industria de Tehuacán, así como los factores que la permitieron, esta investigación contempla el periodo de estudio 2001-2018. Es preciso mencionar la importancia que tiene el periodo de estudio puesto que la reestructuración ha sido un proceso continuo de largo plazo que aún en la actualidad sigue experimentando cambios. Además, el periodo de estudio permitió captar los beneficios de alcance regional que tuvieron las estrategias empresariales, por ejemplo las expo-ferias productivas llevadas a cabo en los últimos tres años.

La problemática planteada se inscribe en el debate sobre los factores que permiten la recuperación de los sectores económicos. Específicamente, se trata de la continuidad de una actividad después de un periodo de industrias orientadas hacia el exterior, como la maquiladora⁷. De esta manera, el escenario descrito en párrafos anteriores y la revisión de literatura, permite identificar que después de la crisis del vestido en 2001 Tehuacán experimentó una reestructuración transformada diferente a las que experimentaron otras regiones industriales. Las premisas anteriores conducen a plantearse la siguiente pregunta de investigación.

I.2 Pregunta de investigación

¿Qué factores industriales y empresariales explican la reestructuración postcrisis del sector del vestido en Tehuacán y cuál fue el papel de la eficiencia colectiva en esta reestructuración y su impacto en el desarrollo local?

A partir de la pregunta de investigación y sobre la base de las ideas presentadas, esta investigación tiene los siguientes objetivos:

I.3 Objetivos

Objetivo general:

- Analizar los elementos industriales y empresariales que se caracterizaron como factor determinante en la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán.

⁷ El fenómeno de la reestructuración productiva puede darse de diferentes formas: 1) pérdida de algunos sectores y surgimiento de otros nuevos; 2) subsistencia del mismo sector; 3) continuidad del sector pero transformado, es decir, mismo sector con nuevas condiciones. Este último caso pareciera ser el que experimenta Tehuacán.

Objetivos específicos:

- Describir las características que distinguieron la reestructuración productiva de la industria del vestido en Tehuacán.
- Discutir la importancia de los factores asociados a la eficiencia colectiva en procesos de una reestructuración productiva.
- Conocer el impacto en el desarrollo local de la reestructuración industrial postcrisis

I.4 Hipótesis

La reestructuración postcrisis de la industria del vestido en Tehuacán descansó en la flexibilidad productiva y reorientación del mercado, y en la eficiencia colectiva del sector empresarial local, caracterizada por la agrupación de pequeñas y medianas empresas – demanda del mercado nacional y alta especialización-, la articulación de redes empresariales entre amigos y la existencia de actores institucionales, que permitieron su reposicionamiento industrial y económico.

I.5 Justificación

Los principios que justifican esta investigación parten de tres premisas. Primero, la reestructuración productiva se ha estudiado, generalmente, solo desde el sistema productivo (Jiménez, 2004; Gatto, 1989; Schumpeter, 1960) pero poco es el interés sobre el contexto en el que se desarrolla (Cota, 2012; Buffalo, 2013). En este sentido, la investigación estudia un espacio local que ha sobrevivido a una crisis global de la producción, lo cual permite, en primera instancia, entender la continuidad de una industria y los elementos tanto internos como externos que fueron claves para su recuperación.

Segundo, la industria del vestido ha sido por más de veinte años la principal fuente de trabajo y de derrama económica de Tehuacán. De acuerdo con datos del Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) (2014), solo la actividad de fabricación de prendas de vestir empleó a un poco más de 8,484 obreros, los cuales representan el 47.86% del total de trabajadores de la industria manufacturera y el 13.11% del total en la región. En 2016 el presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido Puebla-Tlaxcala afirmó que en “Tehuacán se concentra el 28% de la producción total en el estado” (Rodríguez, 2016). Estos

datos se refieren solamente a empleos directos, cabe mencionar que a partir de esta actividad industrial se han derramado más empleos en otros sectores, por ejemplo en el sector servicios.

De acuerdo a ello, la segunda justificación resalta la importancia del sector del vestido. Esto, no solo en la economía del municipio sino también en el entramado social del mismo -y ello se debe a su gran tradición en esta rama industrial-. Por lo cual, aunque este estudio analiza una región en particular, las conclusiones, pueden ser aplicadas a otras regiones que presenten condiciones territoriales, sociales y económicas semejantes.

Tercero, a partir de la revisión realizada en torno a la industria del vestido en Tehuacán se encuentra un gran número de estudios que abordan el fenómeno de la precarización laboral (López, 2014; Muñiz, 2014; Martínez de Ita, 2004, 2005; Juárez, 2004), aunque poco se ha estudiado la parte empresarial en estas industrias, especialmente las estrategias seguidas para superar la crisis, para continuar como un sector importante y favorecer a la economía local, esta tesis busca aportar algunas consideraciones sobre este tema. La investigación analiza el impacto de la industria maquiladora más allá de lo laboral e introduce otros factores que puedan mostrar un efecto más amplio y de impacto regional, con la posibilidad de contribuir a la formulación de una política pública que conduzca a un desarrollo regional más equitativo.

I.7 Estructura del trabajo

En atención a lo expuesto, se estructura esta investigación en cuatro capítulos. En el primer capítulo se plantea el marco teórico, conceptual y metodológico que sirve como referencia para explicar el papel de la eficiencia colectiva en la reestructuración productiva. En él se describe el debate teórico que surge en torno a la crisis y reestructuración, la importancia de la eficiencia colectiva como estrategia para superar la crisis. En este mismo capítulo se describen los principales instrumentos metodológicos utilizados en la investigación.

En el capítulo dos, se realiza la contextualización de la región. Se presenta una descripción del municipio de Tehuacán en términos de extensión, ubicación geográfica e historia económica. Enseguida se expone el surgimiento del auge exportador de la industria del vestido y se presenta una caracterización de dicha industria. Finalmente, se plantea el contexto de crisis de la maquila tehuacanera.

En el capítulo tres se exponen los principales factores productivos y económicos que caracterizaron a la reestructuración postcrisis de la industria del vestido, señalando las nuevas características productivas y de mercado que adquirieron las empresas que permanecieron.

En el capítulo cuatro, se discute el papel eficiencia colectiva, como estrategia empresarial, para superar la crisis. En este apartado, se resalta el papel de las externalidades, la mano de obra especializada, la capacidad de aprendizaje, la acción conjunta entre amigos y la presencia de instituciones gubernamentales durante la transición, y la importancia de las redes sociales para confrontar la crisis y delinear nuevos proyectos industriales.

La investigación culmina con un apartado de conclusiones y sugerencias, entre las que destaca la formulación de una política pública para la industria del vestido en Tehuacán que pudiese tener un mayor impacto social en la región.

CAPÍTULO I

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y LA EFICIENCIA COLECTIVA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN TIEMPOS DE CRISIS. ALGUNOS APUNTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

La preocupación que surge en torno a los antecedentes y actual dinámica de la industria del vestido se inscribe en el debate sobre los factores que permiten la recuperación de sectores económicos tras una crisis. Por ello, el presente capítulo tiene como objetivo plantear el marco teórico, conceptual y metodológico que sirve como referencia para explicar el papel de la eficiencia colectiva en la reestructuración productiva. Con tal fin, se divide el capítulo en dos secciones.

En la primera sección se aborda el marco teórico y conceptual. Se discuten, en un primer momento, diversas perspectivas teóricas, que permiten analizar las crisis y la reestructuración. Se hace especial énfasis en la especialización flexible y las estrategias empresariales, con la finalidad de profundizar en la importancia de factores internos como la modificación en las fases productivas de una industria, la aglomeración de empresas y los lazos empresariales como instrumentos que impulsan la recuperación de sectores productivos, haciendo hincapié en el peso de pequeñas y medianas empresas, generando con ello, mecanismos de eficiencia colectiva.

En la segunda sección, se realiza una descripción sobre el tipo de investigación y las técnicas de recopilación de información que aplicó la investigación, se resalta el método de índole cualitativo y la estrategia de estudio de caso. Posteriormente se describe el método, los instrumentos y técnicas adoptados para la realización de este estudio. Por último, se exponen las limitaciones y alcances de las técnicas utilizadas.

1.1 La Reestructuración productiva: nuevo acercamiento en períodos de crisis

Hacia finales de la década de los 60 y principios de los 70 se registró un proceso caracterizado por profundos cambios en la base económica mundial, como lo fue la caída del crecimiento industrial sostenido que había empezado una década atrás; aumento de las tasas internacionales de interés y crisis de la deuda externa. Dicho proceso se agravó con la crisis

del petróleo en 1973 (Buffalo, s.f.; Stumpo, 1998). A partir de estos acontecimientos surgieron nuevos enfoques teóricos sobre la explicación y recuperación de la crisis.

En un primer momento –durante la segunda mitad de los 70- se adjudicó la crisis al déficit fiscal del Estado asociada a la inflación y a los altos costos salariales en países desarrollados. Ante tales argumentos sobre la pérdida de legitimidad estatal, la solución radicaba en la retirada del Estado (Jiménez, 2004; De la Garza, 1993). En este sentido, las propuestas giraron en torno al combate de la inflación.

Dentro de este marco, como consecuencia de la crisis capitalista, el proceso productivo también experimentó profundas modificaciones acentuándose la caída de tasa de crecimiento (Gatto, 1989). De esta manera, la industria dejó de ser el motor de crecimiento. Por tal motivo, hacia 1980 surge una nueva discusión teórica sobre las causas y remedio de la crisis. El nuevo enfoque, planteaba que se trataba de “una crisis de productividad y calidad en un contexto de mercados fluctuantes y competitivos” (De la Garza, 1993, pág. 10). Esta crisis, de acuerdo con De la Garza (2001) fue caracterizada de cinco maneras:

1. Crisis de la base tecnológica. Este fue el primer enfoque que cobró fuerza en los estudios, se trataba de la tercera revolución tecnológica enfocada, principalmente en la incorporación de la computación e informática a los procesos productivos. Dicha noción se fortaleció en la década de los noventa con la expansión del Internet.
2. Agotamiento del fordismo como forma de organización del trabajo. Éste planteamiento condujo a la introducción de nuevas formas de organización del trabajo.
3. Planteamiento de la flexibilidad laboral dentro del proceso del trabajo pero que engloba un sistema de relaciones industriales; leyes laborales y sociales; y competencia perfecta del mercado de trabajo.
4. Desarrollo del concepto de distritos industriales por la necesidad de promover encadenamientos productivos.
5. Surgimiento de la perspectiva de Economía del conocimiento y aprendizaje tecnológico. Ésta visión se cristaliza en la idea de la necesidad de crear empresas intensivas en conocimiento.

Recapitulando respecto a lo anterior, se logra vislumbrar -desde principios de la década

de los 70- varios supuestos que intentan explicar la crisis y la reestructuración. Por una parte están las explicaciones basadas en estudios particulares de autores como Pérez (2006), que resalta el papel de la Inversión Extranjera Directa, que en lo sucesivo llamaremos (IED) para el proceso de recuperación de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) (De la Garza, 2000). Por su parte, Kosacoff (2007), en un estudio realizado concluye que la acumulación de capacidades tecnológicas y la calificación de recursos fueron los mecanismos que operaron en la recuperación de la economía argentina.

Por otro lado, están las explicaciones que refieren a la idea de la producción. Al respecto, Jiménez (2004), describe tres razonamientos. El primero sustenta que la crisis y recuperación son causas técnicas (Rosenberg, 1979); en el segundo, se habla del agotamiento de la base tecnológica que mermó en fases productivas anteriores (Gortz, 1983), y finalmente la tercera ola de explicaciones tiene su justificación en la formalidad y rigidez de las relaciones laborales y formas de organización⁸ (Kerr & Schumann, 1988). En este contexto, el tema de la reestructuración productiva y las nuevas configuraciones se vuelven un tema central.

De acuerdo con Cota (2012), la reestructuración productiva se asocia con el cambio en “los procesos y la organización del trabajo, las relaciones laborales, el componente tecnológico, los mercados de trabajo, las políticas económicas, los procesos de globalización relacionados al financiamiento y la emergencia de nuevos bloques económicos mundiales” (pág. 22). Arciniega (2003), por su parte, argumenta que el concepto de reestructuración productiva abarca cambios internos (tecnología, organización, fuerza laboral, procesos productivos, etc.) y externos (relaciones laborales y productivas) en el funcionamiento de las empresas.

En este sentido, la investigación entiende por reestructuración como los cambios que se experimentan en el sistema productivo, principalmente, en la organización de las empresas, comercialización y eslabones productivos.

Con respecto a las teorías que explican la crisis y la reestructuración, bajo la idea de que a partir de los años ochenta se experimenta el resurgimiento institucionalista de la

⁸ Debido a ello se sigue una tendencia a la flexibilidad en los procesos productivos.

economía y con ello nace un nuevo campo problemático referente a la organización industrial, surge una línea de estudios que da cuenta del proceso de reestructuración de determinados contextos. En este sentido, De la Garza (2000), enfatiza el surgimiento de teorías que dan cuenta de ello, como lo son; la geografía de Storper (1992), las nuevas relaciones industriales (Kochan y Katz, 1984; Katz y Sabel, 1985), la ola de la gerencia y Lean production (Womack, 1991), los nuevos conceptos de producción de Kerr y Schuman (1987), las nuevas teorías de segmentación del mercado de trabajo y la modernización de Beck (Dankabar, 1992) y las teorías postfordistas (Piore & Sabel, 1990; Freeman, 1982; Boyer, 1988). Cada una de estas teorías tiene como objetivo hacer referencia a cambios en el proceso productivo y la noción de flexibilidad es constante en ellas, no obstante cada una centra su observación en distintas variables.

El presente estudio rescata el enfoque de las teorías postfordistas, ya que se argumenta que la producción en masa ha llegado a su fin⁹ y que las instituciones del periodo anterior son obsoletas, además, de que se experimenta un periodo de transición productiva y las instituciones actuales se caracterizan por la flexibilidad del trabajo (De la Garza, 2000).

Derivado del amplio bagaje teórico, se distinguen tres escuelas de pensamiento dentro de las teorías postfordistas, las cuales dan cuenta de la reestructuración productiva; el regulacionismo, el neoschumpeterianismo y la especialización flexible¹⁰ (Buffalo, 2013; Arciniega, 2003). Las tres doctrinas toman en cuenta –junto al mercado- “la presencia de instituciones, normas y actores para explicar los comportamientos económicos” (Arciniega, 2003, pág. 208).

El regulacionismo es la teoría, con respecto a las demás, de mayor alcance, la idea nace en la década de los setenta en Francia pero se perfecciona –teóricamente- en los ochenta (De la Garza, 2001). Su principal interés es lograr y mantener –durante periodos prolongados- la articulación entre producción, consumo¹¹ y Estado, a través de las instituciones reguladoras. El

⁹Sin embargo, Flores-Robles (2014) sostiene que “la producción en masa no ha desaparecido, por lo que la especialización flexible puede ser puramente coyuntural” (p. 99).

¹⁰ “De ellas emergen nuevas categorías de análisis que hoy alimentan los marcos teóricos de las investigaciones, y sobre todo se elaboran nuevas formas de interpretación acerca de los modelos de producción” (Arciniega, 2003, pág. 208).

¹¹ “Esta relación entre producción y consumo es llamada en esta teoría Régimen de Acumulación” (De la Garza, 2001, pág. 41).

soporte teórico del regulacionismo, de acuerdo con Arciniega (2003), “está inspirado en la economía política marxista, con introducción de elementos funcionalistas y estructuralistas” (pág. 209). Desde ésta lógica, según Conde (1984), se explica la crisis desde dos niveles;

Por un lado, como límites de los procesos fordistas de producción para permitir incrementar la productividad (límites relacionados con la segmentación entre concepción y ejecución, con la imposibilidad de seguir segmentando, simplificando, y estandarizando indefinidamente el trabajo, por la resistencia física y social de los trabajadores). Por otro lado, como crisis de la ‘relación salarial’, leyes, instituciones y normas que regulan el uso de la fuerza de trabajo y su reproducción (pág. 718).

Dentro de este orden de ideas, la escuela del regulacionismo surge -dentro de inestabilidad- como una alternativa que implica un análisis centrado en las instituciones de regulación y que busca articulaciones más allá de las económicas (Buffalo, 2013). Las principales críticas a este enfoque radican en tener una simplicidad metodológica y que su concepto central solo es aplicable para un periodo en específico (Cota, 2012).

La segunda corriente está relacionada con la idea de la innovación tecnológica. El neoschumpeterianismo “privilegia la innovación tecnológica y los procesos de aprendizaje y adaptación así como las instituciones relacionadas a estos procesos” (Buffalo, 2013, pág. 54). Bajo esta perspectiva, se entiende como crisis al agotamiento de la base tecnológica anterior y argumenta que la innovación tecnológica es la base del desarrollo, crisis y reestructuración. Además, propone que la estabilidad se lograría mediante la aplicación de tecnologías genéricas¹² a los procesos productivos y de consumo (Arciniega, 2003).

En esta visión, el paradigma tecnológico tendría un ciclo de vida. Siguiendo la lógica de los ciclos económicos, la perspectiva sugiere que la evolución tecnológica llega a su límite cuando la innovación tecnológica conlleva al surgimiento de nuevas actividades generando un nuevo periodo donde se inicia la fase de expansión (Buffalo, s.f.). De esta manera, se plantea a la evolución tecnológica como un fenómeno periódico. Por ello, paralelamente, se desarrollaron los conceptos de ciclo de vida del producto y del proceso.

¹² “Constelación de innovaciones, interrelacionadas a nivel técnico y económico, o que se aplican de manera cruzada en muy diversos procesos, como serían los métodos de control o de información, o las formas de energía” (De la Garza, 2001, pág. 46).

A diferencia de otros enfoques, el neoschumpeterianismo considera a la variable tecnológica como variable explicativa. Se asemeja a la perspectiva anterior en que consideran fundamental un marco institucional para las innovaciones, inversiones, investigación y capacitación; el cual no sucedería como un proceso automático regulado por el mercado (De la Garza, 2000). Al respecto, De la Garza 2001 afirma que;

Los enfoques neoschumpeterianos tratan de romper con la disyuntiva de tecnología simplemente empujada por el mercado o tecnología que de manera independiente empuja al mercado. Más bien han tratado de introducir mediaciones entre innovación y mercado como el papel de las características de la comunidad científica, la incertidumbre del mercado y la del resultado de la innovación en los procesos productivos (pág. 46).

Una de las críticas principales a los neoschumpeterianos es que dejan fuera de su enfoque aspectos políticos, conflictos y alianzas (De la Garza, 2001).

El último de los enfoques postfordistas, al cual nos referiremos en esta investigación, es de especialización flexible. A pesar de que teóricamente esta perspectiva no se desarrolló como la teoría de la regulación o el paradigma tecnológico, la teoría de la especialización flexible agrega un aspecto no retomado por las otras, “el de la lucha entre grandes empresas con pequeñas y medianas por la conquista de mercados” (De la Garza, 2001, pág. 49). Se caracteriza por la producción en pequeños lotes con calidad, donde la fuerza de trabajo es recalificada y las PYMES articuladas forman una atmosfera industrial (De la Garza, 2000).

En este planteamiento hace referencia a una crisis de la regulación, pero a diferencia de los regulacionistas, añaden una ruptura industrial, un recambio tecnológico. Esta crisis, según De la Garza (2001) tendría dos alternativas para superarse. Por una parte, la idea de una nueva división internacional del trabajo –proceso de producción segmentada entre países y/o regiones, caracterizada por la especialización en la producción con bajos estándares laborales-. Por otro lado, con la especialización flexible, con tecnologías reprogramables y flexibilidad laboral, replanteando la idea del trabajo artesanal. En este sentido, la explicación de la crisis reside en la saturación de los mercados debido a la producción en masa.

Por lo tanto, de acuerdo con Arciniega (2003), esta línea de pensamiento destaca la importancia del involucrar al trabajador y al compromiso del colectivo de trabajo como fuente

de competitividad global. Para una mejor comprensión de las teorías postfordistas expuesta en párrafos anteriores, en seguida se presenta un cuadro donde se resumen algunas características generales sobre estas mismas.

Cuadro 1.1 Teorías postfordistas. Crisis y reestructuración			
Teoría	Regulacionismo. Sustento teórico: Economía política marxista, con elementos funcionalistas y estructuralistas	Neoschumpeterianismo. Sustento teórico: Teoría de los ciclos económicos (Marx, Schumpeter y Keynes)	Especialización Flexible
Principales Teóricos	(Boyer, 1986, 1988, 1989; Conde, 1984; Lipietz, 1993)	(Dosi, 1988; Freeman, 1982; Schumpeter, 1960)	Piore y Sabel, 1990)
Crisis	a) Como límite de los procesos fordistas de producción para incrementar la productividad; b) Como crisis de rentabilidad -debido a que la elevación de costos salariales no es compensada por el incremento en la productividad-, leyes, instituciones y normas que regulan el uso de fuerza de trabajo	Agotamiento de la base tecnológica anterior	Crisis de la regulación y ruptura industrial

Recuperación	El modo de regulación -en especial el salarial- tiene que sustituirse por otro flexible	Aplicación de tecnologías genéricas a los procesos productivos y de consumo	a) Una nueva división internacional del trabajo; b) Especialización flexible, con tecnologías reprogramables y flexibilidad laboral
Novedad	Introduce nociones de régimen de acumulación y modo de regulación	Utiliza el concepto de tecnología como variable explicativa	Plantea la importancia asumida por las pequeñas y medianas empresas

Fuente: Elaboración propia con base en De la Garza (2000; 2001), Buffalo (s.f.; 2003), Arciniega (2003), Cota (2012).

En suma, a pesar de la variedad de teorías que se centran en la explicación sobre la crisis y la reestructuración, se puede plantear que la discusión gira en torno a los siguientes niveles:

- Procesos y organización del trabajo. Cambio organizativo debido a las nuevas exigencias de la dinámica comercial, financiera y social, caracterizado por un modelo flexible. Al respecto, Jiménez (2004) afirma que:

la organización del trabajo se transformó con el enriquecimiento, rotación de trabajo en grupo, movilidad, mando intermedios que fueron términos que se integraron al vocabulario de esta etapa en la que las empresas se mostraron masivas, pero permitieron cambios organizativos como las islas, grupos de trabajo, tareas, con control de resultados, reducción de mandos intermedios e indirectos no necesarios, organizaciones de tipo matricial que fueron soluciones organizativas flexibles,

adecuadas para soportar un alto grado de incertidumbre en cuanto al proceso productivo, a sus factores o a los recursos empleados (pág. 35).

- Mercados de trabajo. De acuerdo con De la Garza y Bouzas (1998) la flexibilización del trabajo implicó una lucha entre gobierno, empresas y sindicatos, donde se negoció, siendo estos últimos los menos favorecidos.
- Relaciones laborales. El debate teórico sostiene que las relaciones sociales rígidas y formales han llegado a su límite, por lo que se aplica la flexibilidad.
- Componente tecnológico. Transformaciones derivadas de la tercera revolución tecnológica –basada en las tecnologías de la información- y a la expansión de la microelectrónica que generaron expansión en las fuerzas productivas. Por ello, Buffalo (s.f.) afirma que la tecnología –principalmente la informática y de la comunicación- permiten el progreso de redes mundiales mediante “la acelerada incorporación de innovaciones” (pág. 11). Pero, estas aportaciones no solo se refiere a cambios en los procesos o productos, sino que hace alusión al surgimiento de una interconexión entre innovación, conocimiento y gestión que impacta en el desarrollo de la productividad y eficiencia.
- Políticas económicas. Pacto político entre Estado-capital y trabajadores (De la Garza, 1993).

En su mayoría los estudios enfatizan una reestructuración productiva dirigida hacia la exportación, sin embargo, la región de Tehuacán experimenta un proceso de reestructuración con una visión de vuelta al consumo nacional versus exportación. Asimismo, se trata de regreso al análisis de las pequeñas y medianas industrias más que a la gran industria. Por tanto, se plantea un reto metodológico mayor en la parte teórica, no sólo la revisita a las discusiones de la reestructuración, en el sentido de la parte productiva y respuesta empresarial, sino su adecuación para el estudio de pequeñas y medianas industrias que buscan salir de un período de crisis.

Por lo anterior, se considera que el análisis de la cadena productiva en esta investigación resulta central. Aspectos como el diseño y desarrollo del producto, la comercialización y ventas al menudeo resultan eslabones centrales para mantener competencia mundial (Gereffi & Bair, 2003), particularmente en la industria del vestido. Aunque esta

perspectiva ha sido fuertemente criticada por la idea de que las PYMES siempre estarán subordinadas a la gran empresa, se debe acentuar que son las pequeñas y mediana empresas las que se adaptan mejor a las nuevas condiciones productivas¹³ (Caravaca, 1990), y las que tienen más posibilidades de implementar estrategias de sobrevivencia en el contexto regional. A continuación se enuncian algunos elementos teóricos que sustentan el estudio de caso analizado.

1.1.1 Especialización flexible

El concepto de especialización flexible es entendido como un modelo teórico y específico del cambio industrial y de la organización productiva (Piore & Sabel, 1990). Por su parte, Flores-Robles (2014) lo define como “la manufactura de un amplio y cambiante orden de productos consumidos usando maquinaria y habilidades con propósitos generales y trabajadores adaptables y flexibles” (pág. 93). La principal diferencia con otros paradigmas radica en que éste enfoque amplía su análisis a identidades sociales y políticas, enfatiza en la complejidad entre las relaciones sociales.

De acuerdo con Arciniega (2003); “una de las conclusiones de esta corriente es el postulado de que la competitividad tiene un soporte sociológico, ya que se basa en gran medida en la densidad del tejido social y en la sinergia que se crea en ciertos territorios cuando los actores asumen un rol activo en el desarrollo económico local” (pág. 6). Por lo que, el paradigma de especialización flexible requiere la existencia de nuevas formas de organización de la producción.

Esta perspectiva agrega a la discusión teórica la importancia de la pequeña y mediana empresa, plantea que estas últimas “pueden ser competitivas frente a las grandes y establecerlo no como automatismo del mercado sino para la constitución de un proyecto político económico alternativo al de las grandes corporaciones” (De la Garza, 2001, pág. 50). Así, frente a una situación de nuevos procesos globales cambiantes, estos exigen más que producción en masa variedad y debido a eso, el éxito futuro depende de la innovación creativa empresarial, es decir, de la diversidad de productos que ofrezca la empresa.

¹³“Entre las causas explicativas de ello se destacan: la mayor flexibilidad de adaptación a las variaciones de la demanda, la mejor relación innovación/empleo, la menor conflictividad de negociación de las condiciones de trabajo, y la reducción de los costes salariales tanto directos como indirectos” (Caravaca, 1990).

Leborgne y Lipietz (1988) argumentan que el paradigma flexible comprende dos dimensiones; al interior de la empresa relacionados con factores de producción y al exterior vinculado a procesos productivos y relaciones entre actores del entorno industrial. Por lo que, este paradigma como lo describe De la Garza (2000) “obliga a sacar la mirada fuera de la fábrica para comprender lo que ocurre en la fábrica” (pág. 75). A partir de este argumento, se multiplicaron los estudios basados en las experiencias de los distritos industriales.

Para algunos autores como Vershoor, el enfoque de especialización flexible surge en el contexto de la agrupación de la pequeña empresa y la atmosfera industrial que se desarrolla por dicha aglomeración. De esta manera, la idea central del paradigma flexible sostiene que para lograr la sobrevivencia de una empresa en tiempos de crisis es necesario crear un ambiente competitivo caracterizado por la cooperación, procesos de flexibilización e innovación ya que así la aglomeración de procesos especializados crea oportunidades y habilidades a menor costo (Flores-Robles, 2014).

La aceptación de la idea anterior, conlleva afirmar que el enfoque flexible se basa, principalmente, en la articulación de redes. Y estas redes, a su vez, permiten realizar análisis “donde se vinculan las empresas, considerando que la capacidad de innovar va a depender de la organización interna, sus relaciones con los trabajadores, cliente y colaboración con otras empresas, en ocasiones reguladas por mecanismos no institucionales; es decir, informales y con relaciones de competencia en mercados regionales” (Cota, 2012, pág. 25).

En este sentido, las empresas, bajo un enfoque flexible, buscan una integración de tipo horizontal. Este tipo de procesos se adscriben a contextos donde se ha producido una aglomeración que genere efectos competitivos que propicien nuevas sinergias locales. Bajo esta línea, Gatto (1989) explica que los procesos derivados de la reestructuración productiva demanda nuevos modelos de organización.

Sin embargo, la reestructuración del vestido de Tehuacán no solo se ve explicada por la incorporación de nuevos modelos de organización sino que se vislumbra un escalamiento industrial.

1.1.2 Escalamiento industrial

El concepto de escalamiento industrial está relacionado con la idea de mejorar productos, haciéndolos más eficientes, o movibles en actividades más calificadas (Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti, 2005). En este contexto de reestructuración, el escalamiento industrial, de acuerdo con Carrillo y Gomis (2007), significa -para las empresas- poder sobrevivir en el mercado. El escalamiento industrial, también conocido como *industrial upgrading*, es definido como “la capacidad de las firmas para innovar e incrementar el valor de sus productos y procesos” (Carrillo, 2009, pág. 85).

La literatura sobre el concepto de escalamiento permite identificar cuatro tipos: cambios en el producto, en el proceso, intersectoriales e intrasectoriales (Humphrey & Schmitz, 2000; Giuliani, Pietrobelli & Rabellotti, 2005; Porter, 1990). El primer tipo de escalamiento ilustra el proceso donde las empresas pueden actualizarse pasando a líneas de productos más sofisticadas –este proceso puede ser definido en términos de valores unitarios incrementados-. En el segundo tipo, de proceso, las empresas actualizan los procesos transformando los insumos en productos de manera más eficiente mediante la reorganización del sistema productivo o la introducción de tecnología superior. El tercer tipo de escalamiento es el más general, es visto como el cambio entre sectores. Es decir, pasar de actividades primarias o de manufactura a actividades de servicios.

El cuarto tipo de escalamiento, proceso intrasectorial o también denominado como actualización funcional, en esta categoría las empresas pueden adquirir nuevas funciones en la cadena, como el diseño o la comercialización. En este sentido, la literatura permite distinguir que mientras el tipo de escalamiento de proceso implica hacer las mismas cosas de manera más eficiente, los tres tipos restantes pueden llevar a un reposicionamiento del conglomerado en los mercados globales. Ello, debido a que las empresas comienzan a producir nuevos productos para diferentes tipos de clientes (Humphrey & Shmitz, 2000). Esta investigación rescata el último tipo de escalamiento ya que se abandonan actividades de bajo valor agregado –como lo es el ensamble- y son sustituidas por actividades de mayor valor agregado –marca y

diseño propio-¹⁴.

Por otra parte, en la industria del vestido de Tehuacán se observa que la reestructuración industrial más que admitir el regreso a la pequeña y mediana industria permite el surgimiento de nuevas PYMES, las cuales son fundadas por ex-trabajadores de las grandes empresas, quienes aprovechan los conocimientos técnicos y gerenciales aprendidos en la maquila. En este sentido, la discusión en torno al proceso de reestructuración y el énfasis en la pequeña industria deja fuera de la discusión temas emergentes ligados a la generación de capacidades de absorción locales y la creación de nuevas empresas (Contreras y Carrillo, 2011). Por lo cual, para esta investigación es necesario recobrar dicho debate.

En suma, para esta investigación, la **reestructuración industrial** en este trabajo es concebida como los **cambios que se experimentan en el sistema productivo en cuanto a la cadena productiva, la organización de las empresas, la comercialización y eslabones productivos**. Entendida de esta manera, la reestructuración industrial se convierte en un elemento central para salir de la crisis en regiones vinculadas con el mercado internacional, aunque con una historicidad industrial previa, y una dinámica empresarial de la pequeña y mediana industria que no fue eliminada por la gran industria.

Por otra parte, habría que mencionar que una de las críticas fuertes realizadas al paradigma de especialización flexible radica en que “las pequeñas industrias no necesariamente logran sus propósitos debido a que experimentan relaciones de subordinación con otros actores económicos que generan asimetrías, por lo que no logran adaptarse, ni obtener beneficios a nivel de conocimientos, a pesar de las relaciones y los esquemas cooperativos” (Flores-Robles, 2014, pág. 98). Asimismo, los críticos sostienen que la producción en masa sigue prevaleciendo –Boyer (citado en De la Garza, 2001) argumenta que la producción en pequeños lotes está restringida para sectores de altos ingresos-, como sería la ropa de diseñador, además de que la producción en pequeños lotes no puede sostener la producción internacional. Sin embargo, replanteando que existen espacios en los cuales se

¹⁴ Reestructuraciones similares ocurrieron en la producción de jeans en Torreón al pasar de la maquila a la producción de paquete completo (Gereffi & Bair, 2003); en la industria de la automoción y transporte en Juárez al pasar del ensamble a la producción de módulos completos (Carrillo & Lara, 2003); la industria Taiwanesa, las empresas se movieron por tres etapas; manufactura, producción de diseños propios y creación de marcas propias (Hobday, 1999).

combinan modelos productivos adaptados a condiciones particulares de cada territorio, hay que considerar que es la pequeña industria la que tiene posibilidades de sobrevivir.

En este sentido, se justifica la idea de abordar el proceso de reestructuración desde las perspectivas de especialización flexible y escalamiento industrial, debido a que en esta investigación hace referencia a un proceso donde las PYMES cobran un papel central, abandonando la producción en masa y exigiendo variedad de producción. Asimismo, se profundiza en los cambios del modelo de producción, el escalamiento hacia una nueva fase productiva de mayor valor agregado, las relaciones entre actores del entorno industrial y la creación de pequeñas y medianas empresas por parte de exempleados de las grandes firmas.

A continuación se aborda el debate en torno a la importancia de las pequeñas y medianas empresas como alternativa para enfrentar la inestabilidad de los mercados.

1.1.2 Importancia de las pequeñas y medianas empresas durante la reestructuración postcrisis

Desde finales de los años ochenta las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tomado protagonismo en los objetivos y políticas de diferentes países, en especial en los debates académicos¹⁵. Lo anterior debido a las nuevas configuraciones industriales en algunas regiones, donde se observa un reajuste tecnológico y nuevos procesos de organización empresarial.

De acuerdo con Buffalo (2013), el protagonismo de las PYMES surge paralelamente al momento en que las grandes empresas presentan dificultades para responder a los requerimientos postfordistas. Ante ello, se hace notoria la capacidad que tienen las PYMES para responder a las crisis y generar dinámicas que permitan al sector empresarial seguir desarrollándose (Villavicencio & Casalet, 1995).

Schmitz (1995), sostiene que a partir de la década de los noventa las economías, en términos comerciales, están más abiertas que antes, por lo que competir en el mercado nacional y/o internacional se vuelve más difícil y que por ello, se deben seguir estrategias de

¹⁵“La crisis del modelo forista hacia fines de los ’70 modifica las formas de organización hacia la producción flexible, diversificada y de menor escala; donde las empresas de menor tamaño se adaptan mejor a las nuevas necesidades” (Búffalo, 2013, pág.61).

creación y expansión de las empresas. De modo que, debido a que la producción a pequeña escala abarca diferentes campos se volvió esencial fomentar su crecimiento y desarrollo. “Esto explica el resurgimiento de las PYMES en casi todo el mundo” (Buffalo, 2013, pág. 59).

En este sentido, Berry (1998), realiza una revisión literaria sobre los estudios que dan cuenta de la importancia de las PYMES en el desarrollo de las economías, su análisis justifica dicha importancia en diferentes territorios y contextos. Ello, debido a que las experiencias muestran que “no hay otro sector importante con el potencial de generar un gran número de empleos con renta adecuada” (pág. 1). Asimismo, el autor resalta que la contribución de la pequeña industria mejora al aumentar la eficiencia interna de los recursos o al cambiar los recursos económicos utilizadas en ella.

De acuerdo con Borbón, Meza y Espinoza (s.f.) la noción de PYMES surge sin planeación ni financiamiento, como respuesta a la necesidad de frenar el desempleo derivado de la crisis del modelo de producción en masa. Dichas empresas, son principalmente, de carácter familiar con visión empresarial innovadora, toma de decisiones rápida y con relación directa con clientes y proveedores. Al respecto, Julien (1998) rescata la participación del empresario -su interés por innovar y a la resistencia al riesgo- como un factor fundamental que permite a las PYMES alcanzar la flexibilidad.

La principal crítica a la justificación de las PYMES radica en que si bien son este tipo de empresas las que se adaptan fácilmente a los cambios, las empresas grandes son las que cuentan con los recursos necesarios para adaptar sus estructuras de producción. Sin embargo, el problema de la falta de recursos se supera mediante la formulación de redes de cooperación. En este sentido, algunos casos exitosos donde las PYMES, bajo ciertas condiciones- lograron conquistar mercados, lo constituyen los distritos industriales.

En términos de reestructuración las PYMES han mostrado ser competitivas. Por ejemplo; la reestructuración de la industria de la confección en Zapotlanejo se vio favorecida por la presencia de pequeñas y medianas empresas, Cota (2012) asegura que durante este periodo de transición las PYMES tomaron el papel de motores del desarrollo de la región, además, fueron pioneras en la generación de empleos. De manera similar, de acuerdo con Castañeda (2006), para hacer frente a los cambios globales, las PYMES de la industria del

vestido mexicana siguieron estrategias de “acuerdos de cooperación para compartir recursos y complementar las capacidades distintas de cada empresa” (pág. 109).

Por otra parte, la respuesta de las PYMES de la industria del calzado de Guadalajara frente a la reestructuración productiva de 1985 fue pasiva. Es decir, los empresarios “orientaron sus esfuerzos y recursos por mantener funcionando sus empresas, aunque éstas no fueran rentables, esperando que después de la crisis económica retornara la estabilidad en la que eran productivas” (Hernández & Pozos, 1997, pág.503). A diferencia de los dos casos anteriores, en este último las empresas no apostaron por la modernización.

Siguiendo estas consideraciones, la literatura reconoce tres escenarios en los cuales las PYMES pueden sostenerse y prosperar en un contexto cambiante y competente; pueden convertirse en proveedores de las grandes empresas; pueden competir de forma individual –en nichos específicos-; o pueden sostenerse colectivamente, mediante la asociación con otras firmas.

En cuanto al estudio de la importancia de las PYMES, para el presente estudio es conviene seguir a Motta (citada por Buffalo, 2013), quien agrupa a las empresas en tres líneas dentro de la estructura económica de las regiones, según su eje de análisis:

1. Gestión y administración de la empresa. Este eje analítico contempla cuestiones organizativas, tales como comportamiento y visión empresarial, financiamiento e informalidad de las empresas, relación entre los diferentes entre obreros-patrón-cliente.
2. Procesos productivos. Los procesos productivos pueden ser flexibles, orientados a la innovación o apoyados por cambios tecnológicos. Éste segundo eje engloba el análisis de aspecto como; tamaño del tejido productivo, “cadenas de producción, trama productiva, escala de producción y competencia, modos de aprendizaje, competencia y calidad” (Buffalo, 2013, pág. 59).
3. Entorno regional. En esta línea se incluyen aquellas investigaciones dedicadas a la aglomeración de empresas donde se crean ambientes innovadores, competitivos; además de relaciones de cooperación, competencia y sinergia. En esta perspectiva, destacan los conceptos de distritos industriales y clústers. Por lo que, éste eje se

fundamenta en la idea de territorios donde se generan procesos de eficiencia colectiva, es decir,

destaca la importancia de los mecanismos de coordinación para la producción de bienes y servicios diferenciados, y la importancia con tal fin de la existencia de economías externas y de aglomeración de carácter local, ‘atmósferas industriales’ y procesos de aprendizaje colectivo favorables al surgimiento de procesos de desarrollo basados en la acumulación de competencias tecnológicas, organizacionales y de comercialización, y de un mix de competencias de cooperación entre firmas en el territorio (Buffalo, 2013, pág. 61).

En las últimas décadas ha sido evidente la creciente justificación de que las agrupaciones impulsan a las pequeñas empresas a competir con empresas más grandes, así como a entrar y crecer en nuevos mercados, debido a los beneficios derivados de la eficiencia colectiva (Brarnard, 1997).

Para fines de la investigación se retoma al último eje de análisis de las PYMES; entorno regional, debido a que las características de la reestructuración experimentada por la industria del vestido en Tehuacán permiten sugerir que dentro del debate teórico hay elementos que no son tomados en cuenta, como el contexto interno y regional de las empresas y sus actores, que están más vinculadas con estrategias de los empresarios locales para superar un período de crisis de la gran industria vinculada al contexto internacional. Una categoría teórica que puede apoyar a la comprensión de estas estrategias empresariales en tiempos postcrisis es el concepto de eficiencia colectiva.

1.2 El concepto de Eficiencia Colectiva

La primera aproximación sobre la eficiencia colectiva cobró relevancia a mediados de la década de los noventa. El término de eficiencia colectiva tiene su origen en el éxito de los distritos industriales. El concepto de eficiencia colectiva, definido en un primer momento como “la ventaja competitiva derivada de las economías externas y la acción conjunta” (Schmitz, 1995; Nadvi & Schmitz, 1999), busca ir más allá de los límites que presentan los conceptos de distrito industrial y clúster. Dado que mientras el término de distrito industrial se centra en factores sociales y culturales, más que culturales; el concepto de clúster afirma que los factores socioculturales ocupan un segundo plano frente a factores económicos.

Por su parte, la categoría de la eficiencia colectiva combina en su explicación factores económicos (economías externas) y factores socioculturales (acción conjunta), a la vez conjuga elementos de competencia y cooperación entre los integrantes de la aglomeración (Pezoa, 2010).

Para algunos autores, el concepto de eficiencia colectiva “se ha convertido en el principal concepto de referencia” de las actuales realidades productivas (Di Tommaso, 1999). Nuno (2011), afirma que el marco de la eficiencia colectiva engloba dos factores estructurales importantes –economías externas y acción conjunta- que contribuyen en el avance del crecimiento y el desarrollo. La característica básica de este enfoque es la apertura en el análisis de la idea de economías externas, especialización y cooperación, como justificación de la conglomeración de pequeñas y grandes empresas y su interacción en un espacio local.

Brnard (1997) explica brevemente los dos factores de la eficiencia colectiva. Esto es, las economías externas y las acciones conjuntas de los actores clave. Las economías externas locales, por una parte, hacen referencia a los beneficios derivados de la concentración de empresas en una misma región, dicha aglomeración atrae a proveedores locales con lo que se obtiene un mejor acceso a los insumos y materias primas, creando trabajadores especializados. La acción conjunta, a su vez, se presenta mediante la unión de fuerzas de asociaciones comerciales, firmas y algunas otras agrupaciones consientes de cooperar, y que derivan en una serie de beneficios.

Para Schmitz (1995), la concentración geográfica no es suficiente para garantizar que las empresas logren resultados exitosos ante procesos de cambios y ajuste. Este argumento sugiere que una empresa no puede progresar por sí misma, requiere de prácticas en colectivo para generar ganancias a todo el entramado industrial (Nadvi, 1999). Por ello, aunado a las ventajas derivadas de la aglomeración, se requiere que las firmas trabajen en conjunto, formando acciones colectivas e integración productiva. En este sentido, la eficiencia colectiva es un “concepto que expresa los efectos favorables sobre la competitividad de las empresas que forman parte de los conglomerados. De esta manera, la combinación de las economías externas y los efectos de la cooperación entre empresas determina el grado de eficiencia colectiva de una concentración empresarial” (Pezoa, 2010).

En síntesis, la hipótesis central del enfoque de la eficiencia colectiva descansa, de acuerdo con Lema (2005) en la idea de que mientras las economías externas son importantes para el desarrollo inicial de las agrupaciones, cuando éstas se encuentran en una etapa madura, es necesario una acción conjunta perseguida, ya que en la literatura se reconoce que la acción conjunta es un resultado voluntario de la agrupación. La idea de eficiencia colectiva no excluye la opción de que en los conglomerados puedan darse conflictos, sino que mediante la rivalidad local se “facilita la acción conjunta para abordar problemas comunes, ya sea directamente a través de instituciones de autoayuda o indirectamente a través del gobierno local” (Schmitz, 1995). Algunas investigaciones sobre el enfoque de eficiencia colectiva explican que esta “puede tener una influencia positiva sobre el upgrading mediante numerosos canales incluyendo las redes institucionales locales, el subsidio público para acciones conjuntas, centros de investigación, universidades y la cooperación internacional” (Coelho, 2007).

Diferentes autores al analizar la experiencia de clústers en diferentes contextos llegan a conclusiones similares. Apoyado en la idea de Schmitz, Nadvi (1999) por medio de un estudio realizado sobre instrumentos quirúrgicos afirma que las empresas ya no pueden apoyarse, en su totalidad, en la dimensión de las economías externas con el fin de ser competentes, sino que deben enfocarse en promover la acción conjunta de los lazos verticales locales¹⁶.

Mccormick (1999), por su parte, realiza un estudio bajo este enfoque y concluye que el aumentar el acceso al mercado, fomentar la comunicación y compartir información, facilitar la innovación tecnológica, aumentar la eficiencia y contribuir al desarrollo de instituciones, los conglomerados pueden contribuir a una mayor capacidad industrial. El trabajo de Lorentzen, Robbins y Barnes (2007) demuestra que la acción conjunta hizo una diferencia notable en el rendimiento de los proveedores de automación en KZN.

A partir de esta revisión teórica, se entiende por **eficiencia colectiva** las **ventajas competitivas que se obtienen a través de factores económicos externos generados en la aglomeración de empresas y a la acción conjunta desarrollada por las empresas mediante una vinculación integral de los actores locales**. Este concepto ofrece a la

¹⁶Las acciones verticales pueden ser hacia atrás, es decir acciones emprendidas con proveedores; pero también pueden ser hacia delante, acciones conjuntas con clientes.

discusión de la reestructuración una nueva dimensión no retomada por las teorías que emergieron en la década de los ochenta; factores internos y externo -economicos y sociales- del entorno regional.

A continuación, analizamos a mayor profundidad los dos aspectos principales que componen la eficiencia colectiva.

1.2.1 Economías externas

El concepto de economías externas es el primer elemento constituyente de la eficiencia colectiva. La idea de economías externas es atribuido al economista británico Alfred Marshall, en 1870 con la idea de los distritos industriales. Esta idea surge en el enfoque de economías a escala, con una teoría centrada en el equilibrio estático. El autor utilizó el término de economías externas para, por una parte, afirmar la concepción de que la localización industrial se debe, a su vez, a la localización de insumos, clientes y menores costos de transporte y, por otra parte, explicar cómo y porqué las medianas empresas podría ser eficaces y competitivas.

Con tal aportación Marshall abre una nueva línea para analizar los factores que se derivan de la agrupación empresarial y de sus actividades productivas, teniendo en cuenta aspectos comerciales; como el tamaño de mercado y la especialización productiva. Dentro de las ventajas derivadas de la concentración de empresas que encuentra el autor en su obra, destaca la especialización de la industria en una fase productiva, el flujo de información (derrame de conocimiento y tecnología), y mercado de trabajo capaz de responder y adaptarse con rapidez a los cambios que demande el mercado.

Ha surgido un debate en torno al concepto de economías externas. Dentro de la literatura se pueden distinguir dos tipos de economías externas; pecuniarias y no pecuniarias (o tecnológicas). Las primeras se presentan en términos de costos para las empresas, relacionados con el tamaño del mercado, mano de obra y proveedores. “Las economías externas pecuniarias surgen cuando la inversión en nueva capacidad en una industria reduce los precios de sus productos y beneficia a otras empresas o a los compradores-consumidores” (Pezoa, 2010, pág. 194). Las segundas, fomentan el cambio tecnológico permitiendo un derrame de conocimiento, hacen referencia “especialmente aquéllas ligadas a la formación de

un mercado de trabajo especializado, la difusión de informaciones y conocimientos, la existencia de una atmosfera industrial y la generación de infraestructuras locales” (Pezoa, 2010, pág. 196). En este sentido, bajo esta noción las economías externas permiten la reducción de costos de operación y el derrame de conocimientos.

Marshall define a las economías externas como las ventajas que se derivan de la agrupación de las pequeñas empresas y que son significativas en territorios con industrias especializadas (Schmitz, 1995). “Así, las economías externas se refieren al efecto spillover que una empresa puede tener en otra de manera involuntaria o pasiva [...] existen en la medida que los costos o beneficios privados son inferiores a los costos o beneficios sociales” (Coelho, 2007).

En este sentido, lo que explica el surgimiento de economías externas en los distritos son: a) la existencia de un mercado de trabajo local; b) una oferta de materias primas, maquinarias y servicios especializados, relativamente menos costosos y sobretodo fácilmente disponible; y c) el acceso al flujo de conocimientos técnicos y de mercado (Di Tommaso, 1999).

Por su parte, Pietrobelli y Rabellotti (2006), con base en el concepto de eficiencia colectiva, reconocen al menos cuatro economías externas más comunes; a) un mercado de obra especializada, b) mercado de insumos y maquinaria especializados, c) acceso al mercado de producción y d) derrama tecnológica y generación de información (Padilla, Reyes, & Pérez, 2010).

Esta idea reclama reconocer que “El enfoque del desarrollo local centrado en la estructura industrial se ha cristalizado en tres visiones para el análisis, la investigación y la disseminación, basadas respectivamente en i) el distrito industrial a la italiana; ii) el medio innovador a la francesa, y iii) los clusters a la americana” (Boisier, 2005, pág. 52).

La noción de economías externas permite a la investigación justificar la idea de que el acceso a un mercado laboral especializado y la demanda del mercado nacional permitieron a las empresas de la región sobrevivir a la crisis del 2001. Esta investigación entiende por economías externas a las ventajas que se derivan de la agrupación empresarial, externas a las

empresas pero internas del entorno regional, en un territorio con historicidad industrial. Sin embargo, tal como se mencionó en párrafos anteriores, la idea de economías externas no siempre son suficientes y es aquí cuando cobra fuerza el concepto de acción conjunta, pues es el segundo elemento clave para comprender el crecimiento y la competitividad de las empresas aglomeradas (Coelho, 2007). Por tal razón, en seguida se aborda el concepto de acción conjunta.

1.2.2 Acciones conjuntas

La idea de la economía de acciones conjuntas surge de las economías externas marshallianas. La acción conjunta, muchas veces de naturaleza cooperativa, genera efectos de mayor alcance de las que ofrece las de tipo marshallianas (Di Tommaso, 1999). En otras palabras, esta corriente nace de una nueva organización empresarial que se diferencia por la cooperación entre actores claves de un sector en busca de lograr una sinergia frente a los desajustes globales (Pezoa, 2010).

Dini, Mazzonis y Pérez (2006) afirman que “las acciones colectivas incluyen una dimensión clave de la dinámica económica, que es la capacidad de interacción entre los actores, más allá de las ventajas que cada uno de ellos puede llegar a obtener en los intercambios” (pág. 9). Para Schmitz (1995), la acción conjunta hace referencia a las actividades que surgen de la deliberada cooperación entre un conjunto de empresas aisladas para la generación de un objetivo común.

En su obra Schmitz (1995) explica que la competencia no necesariamente excluye la idea de acción conjunta, pues se necesita de esta acción para resolver problemas específicos. De acuerdo con Nadvi (1994), “la acción conjunta puede ser vertical u horizontal según el tipo de agentes que interactúen o pueden ser bilateral o multilateral, según la cantidad de sujetos involucrado” (Di Tommaso, 1999, pág. 38). Dentro de las acciones verticales se sitúan los vínculos hacia atrás y hacia adelante, las acciones horizontales son entendida como lazos entre productores del mismo bien o servicio, las acciones bilaterales son acciones entre dos agentes y, finalmente, las acciones multilaterales involucran a una variedad de sectores, por ejemplo: casos legales, investigación, etc.

Los autores a los que se hace referencia en esta discusión proponen ver la acción conjunta –cooperación– entre empresas, proveedores, clientes, agentes y sectores. Sin embargo, en esta tesis se hace referencia a la cooperación –asociación– entre amigos que pertenecen al entramado industrial. Se propone que antes de lograr un tipo de acción conjunta como el que plantean los autores es necesario generar cooperación entre amigos. Lo anterior se propone por los lazos de confianza que se deben generar antes de asociarse, ya que este proceso “se refiere a la mutua expectativa de que ninguna parte involucrada en una transacción de intercambio en el mercado explotará la vulnerabilidad de los otros” (Vázquez, 2008, pág. 25).

Además, se debe señalar que las acciones conjuntas per se no generan un efecto directo en la ventaja competitiva de un sector sino que estas prevén oportunidades para acceder a ventajas. Según Dini, Mazzonis y Pérez, (2006) existen cuatro ventajas derivadas de las acciones conjuntas entre empresas:

- a) Potenciar sus capacidades de aprendizaje. Derivado de las relaciones establecidas entre las empresas se crea un intercambio de información que amplía sus prácticas comerciales, tecnológicas y organizacionales. Además, dichas relaciones permiten recibir la información de manera rápida y eficiente, pero sobretodo, facilita que los actores estén abiertos a los cambios que pudieran presentarse. La investigación resalta esta ventaja debido a que la capacidad de adsorción de conocimientos por parte de trabajadores permitió que algunos de ellos abrieran sus propias empresas.
- b) Reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales. Debido a que la acción conjunta permite; obtener mejores condiciones de negociación, acceder a mercados que exijan mayor cantidad de demanda de productos y menores costos en materia de adquisición de bienes.
- c) Alcanzar mayores economías de escala. La coopetición entre actores industriales permite a los productores diversificar la oferta de servicios y productos, mediante el acceso a conocimientos especializados.
- d) Incrementar su poder de negociación. A través de la colaboración con instituciones se presenta la oportunidad de ejercer poder en el diseño de políticas y programas que se ajusten a las necesidades de las empresas industriales (Pezoa, 2010).

Ricardi (2004) llega a conclusiones similares y sugiere al menos seis beneficios que se derivan de las acciones colectivas: tecnológicas (incorporación de innovación a los procesos productivos), comerciales (ampliación de mercados), organizacionales (especialización de actividades), económicas (reducción de costos y mayores economías de escala), financieras (reorganización de procesos productivos) y sinérgicos (derrame de información, conocimientos y reducción de incertidumbre empresarial).

Sin embargo, los beneficios de las acciones colectivas obtienen resultados diferentes que dependen del tamaño de la empresa y del sistema productivo que se siga (Dini, Alburquerque, & Pérez, 2008). Los beneficios derivados de la acción conjunta entre amigos que esta investigación resalta se refiere al incremento de las capacidades de aprendizaje de los trabajadores y empresarios del sector, derrame de conocimiento vía creación de PYMES por ex empleados de las grandes empresas y el alcance a mayores economías de escala.

En este sentido, Brannard (1997) expone que la realización de ferias comerciales proporciona oportunidades para las empresas de comercializar sus productos, aprender de las necesidades del cliente y del conocimiento de la competencia. Este tipo de eventos también ayuda a crear lazos entre empresas participantes, e incentiva la discusión y absorción de nuevas ideas.

Por tal motivo, se justifica la idea de abordar el presente fenómeno desde una perspectiva económico-social. De modo que, se propone una investigación que analice las economías externas y acción conjunta –asociación entre amigos- propuestos por la perspectiva de la eficiencia colectiva que se observan en la industria en Tehuacán, profundizando en la relación de cada uno de ellos con su incidencia en la reestructuración productiva. No es interés del estudio demostrar que las empresas vinculadas con la actividad industrial del vestido en el municipio de Tehuacán constituyen un clúster porque eso correspondería a otra investigación. Se justifica la idea de eficiencia colectiva puesto que surge en un ambiente de aglomeración de una actividad industrial.

Teniendo claro el concepto de eficiencia colectiva, es importante plantear que hay nociones a fines al concepto descrito. En primer lugar, si bien existe cierta similitud con el término de los distritos industriales debido a que en ambas perspectiva se enlistan las ventajas

ligadas a la localización, se nota, en este último, un sesgo hacia factores socioculturales. La expresión de clúster, por su parte, pone mayor énfasis a factores económicos, se trata más de un modelo corporativo basado en la idea de redes para la generación de competitividad, otra diferencia entre estos conceptos es el papel fundamental de las PYMES.

Por último, y no por eso menos importante, en el caso de la noción de triple hélice se encuentra una similitud en el contexto sobre los vínculos entre la universidad, empresa y Estado, sin embargo, la principal diferencia radica en dos aspectos; por un lado, no contempla en la sinergia a las instituciones de coadyuva –ya sea organismos públicos o privados- y segundo, no introduce la idea de las ventajas derivadas de las economías externas.

De esta manera, debido a que la presente investigación hace referencia a la recuperación transformada de un sector industrial, donde se ve favorecido el empleo con mayor calificación, a continuación se discute el concepto de desarrollo local. Ello, dado que se sostiene que la reestructuración industrial y la eficiencia colectiva de la industria del vestido en Tehuacán incidieron en el desarrollo económico y social del municipio.

1.3 Desarrollo local

En la década de 1980, como respuesta a la expansión de procesos globales nace, como concepto la idea del desarrollo local. Esta nueva perspectiva planteó a la discusión desarrollista un enfoque de desarrollo de ‘abajo hacia arriba’, invirtiendo la tendencia que siguió a principios del siglo. Además, añadió a su preocupación activos intangibles (Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2006). El desarrollo local es definido, en un primer acercamiento, como:

Proceso en el que la sociedad, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de los subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos. Para llevar adelante dicho proceso es fundamental la participación de los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores

(Casanova, 2004 citado en Alcañiz, 2008, pág. 304).

La idea del desarrollo local no se limita únicamente al desarrollo económico local, sino que se trata de un enfoque integrado, territorial y de arriba-abajo. Este concepto considera elementos ambientales, sociales, culturales, institucionales. Además incluye otros aspectos como eslabonamientos productivos y comerciales –las cuales no necesariamente se limitan a las delimitaciones administrativas de un municipio, región o provincia (Alburquerque, 2003).

Una característica importante de esta idea, de acuerdo con Boisier (2005), es que pone énfasis en la habilidad local para reaccionar a desafíos externos convirtiéndolos en oportunidades y empodera a los actores sociales a través de un proceso de restitución de competencias. En este sentido, el desarrollo –como proceso- es entendido como endógeno, humano, sustentable y local.

Al respecto, Formichella (2004) sostiene que:

El desarrollo local es humano, porque además del progreso material busca el progreso espiritual de los individuos particulares y de toda la comunidad. Es territorial, porque crece en un espacio que opera como unidad. También es multidimensional porque abarca diferentes esferas de la comunidad y es integrado, porque articula diferentes políticas y programas verticales y sectoriales. El desarrollo local es sistémico, porque supone la cooperación de actores y la conciliación de intereses de diferentes ámbitos. Es sustentable, porque se prolonga en el tiempo. Es institucionalizado, participio, planificado y es innovador, especialmente porque innova en el modelo de gestión (pág. 9)

Para Alburquerque (2003), el enfoque del desarrollo local considera las demandas que plantea el cambio de una producción fordista a formas de producción basadas en la incorporación de conocimientos sobre calidad y mercados. En ese sentido, este concepto –de acuerdo con el autor- plantea la distinción de la oferta productiva y el desarrollo de redes territoriales de cooperación entre actores locales. De esta manera, se trata de un enfoque que define a los actores como “protagonistas principales de las iniciativas y estrategias de desarrollo local” (pág. 12).

La presente investigación entiende por **desarrollo local** el **proceso de progreso y empoderamiento individual y colectivo del ser humano, los cuales fortalecen sus**

dinámicas económicas, sociales, culturales e institucionales, en pos de elevar la calidad de vida de los habitantes de un determinado territorio que actúa como unidad.

A partir de lo anterior, se justifica la idea de añadir a la discusión teórica de esta investigación la idea del desarrollo local debido a que los elementos que son claves para la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán -aspectos propuestos por la eficiencia colectiva- se resumen en la acción y empoderamiento de los actores locales –en especial de los empresarios- para responder a desajustes globales. Es decir, el actor industrial, en este estudio, se vuelve el sujeto del desarrollo. Además, la recuperación per se del sector favorece la restauración del empleo y aspectos sociales de la región.

En conclusión, el debate que surge en torno a los factores que permiten una reestructuración productiva proporciona elementos que sugiere como es que industrias tras experimentar una crisis logran generar y apropiarse de los elementos de eficiencia colectiva para hacerle frente y esto, a su vez, conduce a un desarrollo local. Así, presentado el sustento teórico de la presente investigación, es necesario hacer referencia a la metodología adoptada. Por lo que, la sección siguiente es dedicada a describir el marco metodológico del estudio.

1.4 Diseño y metodología de la investigación

Diseñar una investigación¹⁷ social requiere la adopción de una posición metodológica, la aplicación de principios y estrategias. Por lo que, en los párrafos siguientes se describen los tipos y técnicas de investigación que guiaron el estudio.

1.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación se inscribe dentro de la perspectiva cualitativa¹⁸ ya que se estudió un fenómeno en el contexto de su pasado y su situación actual. Realizar una investigación de enfoque cualitativo ayuda a contextualizar el fenómeno desde múltiples realidades subjetivas, permite que el estudio tenga mayor amplitud. Además, aporta riqueza interpretativa y

¹⁷ Por diseño de investigación entenderemos “un plan adecuadamente coherente que integra objetivos de la investigación, técnicas de recolección de datos y modelos previstos de análisis de datos” (Canales, 2006, pág. 192).

¹⁸ La metodología cualitativa parte de que hay una realidad que descubrir, construir e interpretar a partir de la interpretación de los actores. Por lo que, el enfoque admite la subjetividad, siguiendo una lógica inductiva, donde los actores del fenómeno a estudiar son la fuente principal de información (Hernández R., 2014).

profundidad de significados (Hernández, Fernández, & María, 2014).

Para analizar el fenómeno de estudio, la investigación se desarrolló desde el enfoque fenomenológico¹⁹ debido a que se retornó a “los significado experienciales y encarnado, pretendiendo obtener descripciones ricas, complejas y frescas sobre un fenómeno, tal como es vivido concretamente” (Ayala, 2016, pág. 363). Para lograr lo anterior, fue necesario conocer e interpretar los significados, hábitos y prácticas de los entrevistados situados ante el fenómeno observado. Se recurrió a la postura fenomenológica puesto que se buscó preservar las percepciones de los participantes.

Para un acercamiento mayor se utilizó el enfoque de estudio de caso debido a que “implica un entendimiento comprehensivo, una descripción extensiva y el análisis de una situación en su conjunto y dentro de su contexto” (Morra & Friedlander, 2001, pág. 2). Se retoma a esta perspectiva debido a que permite explorar un fenómeno de manera más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre el mismo. Generalmente este tipo de enfoque se utiliza cuando se estudia una empresa en particular. Sin embargo, aquí se toma como estudio de caso el fenómeno de la reestructuración de la industria del vestido, por lo que la unidad de análisis de este estudio son los actores del ecosistema regional –empresas, gobierno, instituciones educativas e instituciones de coadyuva-.

De acuerdo con Sáez (2008) existen tres dimensiones en las que se puede abordar una investigación en las ciencias sociales; investigación exploratoria, documental y de campo. La dimensión exploratoria tiene por objetivo acercar al investigador con el fenómeno de estudio y detectar algunos elementos que caracterizan a esta realidad para su análisis posterior. Por lo que, teniendo un conocimiento previo sobre la actividad de la industria del vestido en Puebla y las transformaciones diferenciadas entre municipios que ésta tuvo en los últimos veinte años, llamó la atención el proceso industrial de Tehuacán. Así, surgió la necesidad de realizar una visita exploratoria a dicho municipio en el mes de julio de 2017. Dicha visita exploratoria consistió en la observación del entorno industrial regional, se realizó un recorrido dentro la

¹⁹ De acuerdo con (Castillo, 2000), la fenomenología tiene por objetivo “comprender las habilidades, prácticas y experiencias cotidianas y articular las similitudes y las diferencias en los significados, compromisos, prácticas, habilidades y experiencias” (pág. 32). Se fundamenta en cinco supuestos filosóficos: 1) los seres humanos tienen mundo, 2) la persona como un ser para quien las cosas tienen significado, 3) la persona es un ser autointerpretativo pero no en forma teórica, 4) la persona como corporalidad, y 5) la persona como un ser temporal.

ciudad de Tehuacán, lo que permitió identificar la ubicación de los actores industriales. Ello, se realizó con el objetivo de relacionarse con el contexto.

Después de tener este acercamiento se siguió con la dimensión documental. Esta categoría permite al investigador conocer lo que otros estudiosos del fenómeno han encontrado, analizado y escrito sobre el tema. De manera que en los meses posteriores se realizó la revisión de artículos –incluso de información periodística- con la finalidad de problematizar la investigación. Para la tesis, la investigación documental resulta clave debido a que permitió situarse en el contexto visto desde diversos enfoques –enriqueciendo la subjetividad de la investigación-, además de conocer los cambios que han surgido y sus implicaciones para el entorno.

Finalmente, se realizó la investigación de campo. Esta etapa de investigación tuvo inicio a principios del mes de enero hasta principios de marzo –dos meses aproximadamente-. Consistió en concentrar toda la información que fuera clave para la tesis, tuvo como objetivos conocer a profundidad el ecosistema industrial regional y la realización de entrevistas a los actores de la industria del vestido (ver Anexo 3). El contacto con los actores se realizó mediante acercamiento directo, el primer contacto que se tuvo con cada uno de ellos tuvo como objetivo la presentación del investigador y de su propuesta de investigación para con ello pedir una cita posterior y realizar la entrevista pertinente –cabe mencionar que en algunos casos se realizó más de una visita al no contar con una respuesta favorable-. En seguida se explican las técnicas empleadas para la recolección de información.

1.4.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son los medios para recolectar los datos y/o información del fenómeno que se estudia. Canales (2006) por su parte, las define como “operaciones e instrumentos puestos a medir el objetivo de investigación” (pág. 193). Las técnicas de investigación más recurrentes durante el trabajo de campos son; la observación, la entrevista, la encuesta, el test y el experimento (Abril, 2008). De esta manera, para la recolección de información de ésta investigación se hizo uso de las técnicas de: Observación directa, Entrevista y Notas de campo.

1.4.2.1 Observación directa

La observación directa, es una actividad básica del trabajo de campo, y es este último el medio directo para la recolección de información. La observación directa consiste en la exploración del escenario a estudiar. Buffalo (2013) sostiene que entrar en contacto con el lugar que se va a investigar “permite la captación de sentido y significados a partir de la percepción y la intuición que el investigador experimenta” (pág. 34).

Para Abril (2008) la observación directa consiste en “la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente” (pág. 10). La observación no participante que se realizó durante el trabajo de campo consistió en identificar la ubicación de algunas plantas industriales con el objetivo de conocer su entorno, así como su interacción con otros sectores, como el comercio.

La observación directa permitió conocer la ubicación geográfica de las empresas, la dinámica que tienen con su entorno y resaltar la importancia de estas empresas en el impacto en la economía local, a través de la derrama hacia otros sectores y el empleo que genera.

1.4.2.2 Entrevista

La tesis, siguiendo la lógica de Taylor y Bogdan, empleó la ‘entrevista en profundidad’ para referirse a la técnica de investigación cualitativa. Una entrevista en profundidad permite - mediante una conversación entre iguales manteniendo un intercambio de preguntas y respuestas- conocer la forma en la que los sujetos entrevistados interpretan determinada situación o acontecimiento. En este sentido, Canales expresa que una entrevista opera como:

Una técnica de producción de información de doble tipo: información verbal oral (las palabras, significados y sentidos de los sujetos implicados en la entrevista) e información de tipo gestual y corporal (las expresiones de los ojos, el rostro, la postura corporal, etc.), que son leídas o interpretadas durante la interacción cara a cara y que, por lo general, resultan claves para el logro de un mayor o menor acceso a la información y ‘riqueza’ del sujeto investigado, ya que condicionan la interacción y el grado de profundidad durante la situación de la entrevista (una entrevista puede fracasar o dar grandes logros, dependiendo de un investigador atento a toda la

información que le da su entrevistado) (pág. 220).

El objetivo de una entrevista cualitativa es que el investigador construya un escenario próximo de la interpretación que los entrevistados tienen sobre determinada situación (Taylor & Bogdan, 1984). Garza (1967) agrega que al percibir las conductas de los informantes refuerza el procesamiento la información obtenida.

Bajo esta lógica y respecto a la diversidad que existe en cuanto al estilo y forma de la entrevista, Herbert e Irene Rubín (citados en Blasco y Otero, 2008) reconocen tres categorías en lo que ellos denominan la ‘familia de entrevistas cualitativas’, estas son: con formato estructurado, semiestructurado y abierta. En una entrevista estructurada, se formula un número fijo de preguntas predeterminadas de forma secuencial. En las semiestructuradas, igual que en la estructurada se definen algunas preguntas –en un guion de entrevista- pero el entrevistador tiene la libertad de profundizar en un tema relevante para la investigación y generar nuevas preguntas que surjan en el momento de la entrevista. Finalmente, una entrevista abierta suele cubrir pocos temas de interés pero a profundidad, las preguntas que se realizan van resultando en la conversación con la finalidad aclarar algunos detalles.

Para la elaboración de la tesis, la entrevista fue vista como fuente primaria para la recolección de información y se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada y abierta. Se elaboraron dos guías de entrevista (ver Anexo 4); una para las empresas y otra para la Cámara Nacional de la Industria del Vestido región Tehuacán (CANAIIVES), para los otros actores se realizó una entrevista abierta enfocándola a temas como el proceso posindustrialización y acciones conjuntas entre actores del ecosistema regional.

La guía de entrevista realizada a priori, permitió incluir al análisis todos los elementos relevantes para la investigación –conocer los cambios de la reestructuración industrial, la importancia de elementos de la eficiencia colectiva en dicha reestructuración y el actor clave que permitió a la industria superar la crisis-, por lo que se tuvo un mejor control al momento de realizar la entrevista. Esta herramienta sirvió para recordar las preguntas que se debían hacer sobre cada tema de interés. Cada uno de los actores entrevistados determinó la duración y profundidad de cada entrevista realizada.

Al respecto del muestreo teórico, Taylor y Bogdan (1984) expresan que “el número de ‘casos’ estudiados carecen relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada ‘caso’ para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social” (pág. 108). Por lo tanto, la selección de informantes fue definida por casos individuales, representativos por sus propiedades con la finalidad de analizarlos exhaustivamente. De manera que, se abarcó informantes de cada uno de los actores del ecosistema regional; empresas, escuelas, gobierno, cámara del vestido. A continuación se presenta un cuadro donde se sintetizan los actores entrevistados.

Cuadro 1.2 Clasificación de informantes claves			
ACTORES		CARGO	CONTRIBUCIÓN A LA INVESTIGACIÓN
Actores privados	Empresas	Dueño	- Cambios en la reestructuración de la industria - Actor que permitió salir de la crisis al sector - Elementos claves que influyeron en la reestructuración - Estrategias empresariales
	Centro de Diseño y Desarrollo en Moda Urbana A.C.	Dueño	- Nuevo panorama de la industria del vestido regional
Actores públicos y cámaras	Cámara Nacional de la Industria del Vestido región	Presidente	- Programas de ayuda a la industria del vestido - Proceso de transición industrial

empresariales	Tehuacán (CANAIVES)		- Cambios en la reestructuración de la industria
	Escuela Leonardo Da Vinci	Director Académico	- Importancia de la industria en el municipio - Nuevos retos y nichos de mercado de la industria
	Colectivo Obreras Insumisas	Coordinadora	- Empresas que quebraron y cerraron - Influencia social de la industria

Fuente: Elaboración propia

Se entrevistó, por una parte a las empresas y a la Cámara del vestido para comprender el proceso de reestructuración productiva de la región, brindando información desde su experiencia –es pertinente señalar que los informantes se incorporaron en la industria del vestido a muy corta edad-. Por otro lado, se entrevistó a los actores públicos para conocer si existió algún tipo de cooperación entre actores que diera pie a dicha reestructuración.

Se decidió, siempre que el informante lo permitiera, grabar la entrevista. Esto se realizó con la finalidad de que el investigador prestará total atención a la conversación, además de que a la hora de capturar la información se evitaría omitir algún enunciado que fuera relevante para el análisis.

1.4.2.3 Notas de campo

La tercera técnica de recolección de datos que se aplicó en este estudio fueron las notas de campo. Éstas son escritos que realiza el investigador durante el periodo de campo, ya sea sobre las entrevistas, el entorno, reflexiones personales o cualquier cosa que le parezca significativo. La forma de redactar las notas varía dependiendo del analista. Taylor y Bogdan (1984) explican que “las notas de campo no deben incluir sólo descripciones de lo que ocurre en un escenario, sino también un registro de los sentimientos, interpretaciones, intuiciones,

preconceptos del investigador y áreas futuros de indagación” (pág. 82).

Las notas de campo se emplearon tanto en la investigación exploratoria como en el periodo de la investigación de campo. En la primera investigación, se anotaron datos generales como el entorno y dinámica industrial, así como los primeros cuestionamientos que permitieron plantear el problema de investigación. En la investigación de campo se registraron números telefónicos y direcciones de empresas a las que se les solicitó un espacio para realizar la entrevista, actividades realizadas, temas centrales de las entrevistas abiertas, lugares visitados y características de los mismos.

1.4.3 Análisis de la información

Con respecto al análisis de la información, las entrevistas, luego de ser grabadas, fueron transcritas. La transcripción fue literal con el propósito de no perder ningún comentario o expresión del informante. Con respecto a la etapa de análisis, esta consistió en dar lectura a cada una de las entrevistas a la luz de la teoría para que, mediante el proceso de interpretación, el investigador empiece a organizar las categorías y si es necesario recategorizar las dimensiones del objeto de estudio.

El proceso de análisis, definido como la técnica de “dar sentido a la información, analizándola e interpretándola” (Espín, 2002, pág. 96), se llevó a cabo mediante una lectura de las entrevistas. Ello, con la finalidad de situar la información recolectada en las categorías analíticas propuestas por la teoría. Las categorías se construyeron de manera deductiva, fueron definidas a priori a partir del marco teórico presentado en la primera unidad de este capítulo y enriquecidas con la información obtenida por las entrevistas.

Después, se buscó establecer una relación entre los datos agrupados en categorías y se observó que estos seguían una tendencia que permitieron diseñar una matriz para analizar y caracterizar: la reestructuración de la industria del vestido, el actor que permitió a las empresas sobrevivir a la crisis, las acciones de los actores industriales para hacer frente a la crisis, las externalidades y acción conjunta como base del proceso de transición.

Por último, después de describir la metodología de la investigación, se exponen las principales limitantes del estudio.

1.5 Limitaciones y alcances del estudio

Para el desarrollo de este estudio se localizó y entrevistó a los actores de la industria del vestido, se visitó y conoció la historia del Centro de Diseño y Desarrollo en Moda Urbana A.C. (CDDMU), el cual nació como respuesta ante las nuevas exigencias de la reestructuración de la industria. Se conoció a la empresa más grande de la región y su relación social y económico con su alrededor. El enfoque de estudio de caso permitió estudiar un solo fenómeno desde la perspectiva de diversos actores.

Una de las limitantes del estudio fue el acceso directo con más empresas. Lo anterior, se debió a la inseguridad que vive el sector, ya que en el último año se las empresas de la industria del vestido de Tehuacán “han sufrido asaltos constantes, anteriormente iban sobre las nóminas, pero en los últimos meses el blanco de los delincuentes son las cabezas de las máquinas”(Flores, 2018), por lo que hubo total negación por parte de la mayoría de empresas en brindar información.

Otra limitante tiene que ver con el corto periodo programado para la realización del trabajo de campo. Finalmente, el carácter de la investigación limita el alcance de la tesis, ya que a partir del estudio de caso no se pueden realizar generalizaciones hacia otros contextos.

Ahora, se presentan datos sobre la región de estudio y se caracteriza a la industria del vestido de la región.

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN TEHUACÁN DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL A LA MAQUILA PARA LA EXPORTACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito describir el comportamiento histórico de la industria del vestido en Tehuacán. Con tal fin se estructura este capítulo en tres secciones. Primero, con el objetivo de introducir al lector a la región de estudio, se exponen algunos datos relevantes de Tehuacán, en particular, su extensión y ubicación geográfica. También se presentan datos sobre la historia económica del municipio, con ello se describe el surgimiento y origen de la capital de los jeans.

Segundo, se presenta una caracterización de la industria del vestido de Tehuacán durante el periodo de desarrollo y consolidación de la misma. Para ello, se identifica el tipo de empresas, corporativos más importantes, modelos de producción y organización, tipos de productos elaborados y perfil de la mano de obra. Para lo cual, se realizó una revisión documental respecto al tema. Tercero, se presenta el contexto de la crisis de la maquila en Tehuacán. Con ese fin, se describen las causas de la caída de la industria del vestido y su impacto económico y social en el municipio.

2.1 La región: Tehuacán, características geográficas, sociales y perfil económico

Tehuacán es uno de los 217 municipios que conforman el estado de Puebla, localizado en la parte sureste del estado, está ubicado en tres regiones morfológicas, la Sierra Zongolica, la Sierra de Zapotitlán y el Valle de Tehuacán, comprende una superficie de 55,035.90 hectáreas, lo que representa el 1.15% de la superficie del estado (INAFED, 2018), limita al norte con los municipios de Nicolás Bravo, Vicente Guerrero, Tepanco de López y Santiago Miahuatlán; al Sur con San Gabriel Chilac, Zapotitlán Salinas y Altepexi; al Este con Vicente Guerrero, Ajalpan y San Antonio Cañada; al Oeste con San Martín Atexcal, Zapotitlán y Juan N. Méndez. El municipio cuenta con doce juntas auxiliares, dos inspectorías y noventa y dos colonias.

Desarrollo Humano (IDH) y bajo nivel de intensidad migratoria (Plan de Desarrollo Municipal 2014-2018, 2015).

Su ubicación geográfica ha sido desde sus inicios una ventaja para su desarrollo económico debido a que se localiza a una distancia intermedia entre las ciudades de Puebla, México, Oaxaca y Orizaba. De acuerdo con Hernández (2011), en 1521 –después de la derrota de los aztecas- Tehuacán “fue propicia para los cultivos de trigo, maíz y otros granos. Los suelos eran fértiles y había abundancia de agua de riego, lo que facilitó que hubiera dos cosechas al año” (pág. 3). Debido a ello, “la ciudad de Tehuacán se caracteriza por ser el núcleo comercial regional. Cientos de comunidades habitadas por personas de origen rural se abastecen de productos y servicios en esta ciudad” (Ramírez, Carmona, & Muñiz, 2016, pág. 9).

La historia económica de Tehuacán, hacia el siglo XIX, se caracterizó por actividades de subsistencia; como el cultivo de maíz. Posteriormente, a principios del siglo XX se desarrolló la industria embotelladora²⁰, con este desarrollo la ciudad ganó renombre nacional e internacionalmente debido a que ésta agua se comercializaba en toda la República, Estados Unidos y Cuba. Posteriormente, la industria embotelladora inicia producción a gran escala.

Por causas de la revolución, entre 1915-1918 se suspende esta actividad, siendo en 1919 el inicio de la recuperación del sector. Sin embargo, fue a principios de los sesenta cuando esta industria entró en crisis, uno de los factores adjudicado a dicha crisis fue el hecho de que no se haya certificado la producción del agua mineral. Así, “en los años ochenta la embotelladora Peñafiel suprimió de su publicidad el lugar de donde se obtenía el agua mineral, y todo ello vino de alguna forma a destehuacanizar el agua” (Hernández, 2011, pág. 5).

El periodo de 1940 a 1950, fue considerado como la década de mayor crecimiento, por lo cual, Tehuacán se convirtió en un centro turístico importante. Ello, a causa de que personas de diferentes partes de la República –incluso, políticos y actores- acudían a Tehuacán para conocer el proceso de extracción, tratamiento y embotellado del agua. En suma, “durante la primera mitad del siglo XX los detonadores de la economía en la región [...] fueron el turismo

²⁰ El periodo 1930-1950 fue el periodo en el que se reportó el mayor auge de la industria embotelladora (Hernández, 2011).

y la industria del agua embotellada” (Santiago, 2011, pág. 43).

Paralelamente al declive de la industria embotelladora se desplegó la industria avícola y porcina, la cual actualmente sigue siendo relevante para la ciudad aunque con menor peso que antes. La industria avícola inicia a principios de 1951, pero se consolida una década después. A mediados de la década de los ochenta esta industria tuvo su mayor auge. En 1998 las empresas ‘El Calvario’ de Tehuacán “fueron las productoras de huevo más importantes de la país” (Santiago, 2011, pág. 44). De esta manera, se fue fortaleciendo la economía local. En las siguientes líneas se describe el surgimiento y origen de la industria del vestido en la región.

2.1.1 La industria del vestido en Tehuacán de lo artesanal a la capital del *Blue Jeans*

La industria del vestido en Tehuacán se ha caracterizado por su gran tradición, la instalación de las primeras empresas se asentaron alrededor de 1930, en su mayoría fueron establecimientos pequeños que trabajaban de forma rudimentaria, dedicaron su producción exclusivamente a la elaboración de uniformes para las embotelladoras de agua de la región. Dos décadas más tarde, los negocios más pequeños se especializaron en la producción de pantalones de mezclilla los cuales se comercializaron principalmente en la ciudad de Puebla y México (Hernández, 2011).

De acuerdo con Hernández (2011), uno de los factores que propicio la consolidación de la industria del vestido en Tehuacán fue el hecho de que el empresario Gabriel Milke fundara algunas plantas maquiladoras. Ello, con el objetivo de que los obreros que ahí laboraban se especializaran en la producción de alguna prenda de vestir, así cuando estas plantas ya estaban funcionando las vendía. De esta manera se fue constituyendo la industria del vestido en la zona, se registraron fábricas de camisas, short y pantalón vaquero. En 1963 se registra, para la época, una de las inversiones -términos industriales- más importantes; se inaugura una empresa ensambladora con capacidad para emplear a 500 trabajadores. Ante tal acontecimiento, Juárez (2004) afirma que;

Se abre un periodo exploratorio y de aprendizaje sustentado en procesos de una lenta conversión de fortunas de origen comercial y agrícola hacia procesos de manufactura [...] En 1978 existían 28 maquilas que daban empleo a 2,000 trabajadores y que fabricaban para el mercado nacional y hacían exportaciones indirectas. En 1989 bajo la influencia del Decreto

sobre Maquiladoras ya tenemos un complejo de 80 maquilas que da empleo a 8,000 trabajadores y desarrollando producción en programas de exportación directas (pág. 110).

Con respecto a lo anterior, se sostiene que a mediados de los años ochenta y principios de los noventa, la industria del vestido se ve favorecida a nivel internacional. Ello, por dos razones, primero, debido a una reestructuración de la industria estadounidense (Muñiz, Ramírez, & Juárez, 2010). Segundo, como resultado de una campaña de constante promoción para que líneas de producción estadounidenses invirtieran en Tehuacán que realizó el empresario José Méndez Gómez, el entonces presidente municipal, quién visitó diversas ciudades de Estados Unidos, con la finalidad de exponer los beneficios que el municipio ofrecía a las grandes marcas (Barrios & Santiago, 2003).

Sin embargo, el auge de la industria del vestido tehuacana se experimentó a partir de 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En este sentido, es preciso mencionar que un factor que determinó el auge exportador fue la devaluación del peso mexicano a finales del mismo año, que ocasionó el abaratamiento de la mano de obra y que se vio reflejado al año siguiente (Gereffi & Bair, 2003).

Además, las reformas al artículo 27 constitucional y la Ley Agraria de 1992 –que derivó en que las tierras ejidales pasaron a posesión de particulares-, así como la falta de apoyo al campo, determinó la expansión de la industria maquiladora en la región. Al respecto, Ramírez, Carmona y Muñiz (2016) afirman que el auge maquilador

Se presentó al mismo tiempo que la puesta en marcha del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (Procede). La política de la década llevó a la disminución de los apoyos al campo, por lo que las personas que se dedicaban al trabajo agrícola se vieron en la necesidad de incorporarse a formas de trabajo no agrícola (pág. 10).

De tal manera que la industria del vestido se vio favorecida por la llegada de indígenas y campesinos que llegaron a la ciudad para integrarse a la industria²¹.

Debido a que consorcios internacionales buscaban un lugar donde confeccionar sus

²¹ Es por ello que al menos el 80% de los trabajadores son de origen indígena, pertenecientes en su mayoría a las Sierras de Zongolica, Sierra Mazateca, Sierra Negra y Sierra Mixteca, Cañada Oaxaqueña, Zona del Volcán Citaltepectl o Pico de Orizaba, Tecamachalco y Huajuapán, entre otras (Ramírez, Carmona, & Muñiz, 2016).

productos, Tehuacán en la década de los 90s se convirtió en un importante receptor de firmas globales de la industria del vestido²² (ver Anexo 5). Ello, debido a las ventajas que ofrecen los territorios del ramo del vestido; bajos salarios, facilidades tributarias e infraestructura²³. Asimismo, se experimentó el desarrollo de infraestructura, expansión de la industria, producción, empleo e índices de exportación (Barrios & Santiago, 2003).

Con esto, las empresas establecidas décadas atrás fueron absorbidas y se transformaron; comenzaron a producir para exportar implementando un carácter flexible. En este sentido, Muñiz, Ramírez y Juárez (2010) argumentan que:

Las maquiladoras del vestido que durante la década de los 90s se insertaron en el municipio de Tehuacán se caracterizaron por participar en cadenas productivas internacionales que se mantienen al margen de la producción nacional y del mercado doméstico; se trata de eslabones productivos que incorporan materias primas provenientes del extranjero, que se favorecieron de políticas proteccionistas y programas de desarrollo con miras a un desarrollo basado en la dependencia de las transnacionales (pág. 77).

Con relación lo anterior, Hernández (s.f.) afirma que uno de los factores que permitió la expansión de marcas internacionales fue la acumulación de experiencia, ya que ello facilitó el acceso a contratos de producción y así las empresas fueron formando sus propias redes de productores. Un factor importante que caracterizó al llamado boom de la industria fue la expansión de la maquiladora a municipios circunvecinos²⁴. De esta manera, el crecimiento de la industria del vestido significó para muchos de los pobladores de la región una oportunidad

²² Como parte de la estrategia en apoyo al flujo de producción -corte, telas y prendas de vestir- generada en este periodo se construye la autopista Puebla-D.F.

²³ Estas mismas condiciones fueron ofrecidas por los estado fronterizos en la década de los ochenta, por ejemplo; la IME en Nogales (Vázquez, 1994) y la industria del vestido en Hermosillo (Miker, 2002). Sin embargo, el éxito industrial en el centro y sur del país tiene dos explicaciones. Por un lado, de acuerdo con Carrillo, Hualde y Quintero (2005) estas regiones ofrecen niveles de salarios y rotación de personal más bajo. Por otra parte, se trata de una redistribución geográfica de la IME, lo que Wong (1993, citado en Lara, Velázquez y Rodríguez, 2009) denomina como industrialización rural, la característica principal de este proceso fue “la llegada de la IME a otras localidades no tradicionales, acompañada de procesos intensivos en mano de obra, dejando en las localidades tradicionales procesos más automatizados” (Lara, Velázquez & Rodríguez, 2009, pág. 145).

²⁴ Esto, a su vez, “acrecentó otros fenómenos como la migración intraregional, trabajadores de los pueblos aledaños y de la zona de la montaña alimentaron por mucho tiempo a la maquila, asentamientos irregulares y nuevas colonias contribuirían al crecimiento de la ciudad de Tehuacán” (Hernández, s.f., pág. 8).

de empleo para acceder a mejores niveles de vida²⁵.

Dentro de este contexto, el empleo de la maquiladora fue considerado el más estable, por lo que “a partir de 1999 la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno de Puebla, consideró que la ciudad se había convertido en la ‘capital mundial de los blue jeans’” (Barrios & Santiago, 2003, pág. 24). Como se puede observar, la industria del vestido, comparado con etapas industriales anteriores, experimentó un proceso de crecimiento y desarrollo en un menor tiempo.

A continuación, se plantea una caracterización de la industria del vestido de Tehuacán durante el periodo de desarrollo y consolidación de la misma.

2.2 El desarrollo y consolidación de la industria del vestido 80-90's

La industria del vestido está formada por cientos de empresas, las cuales se ubican sobre la mancha urbana. Como hemos señalado en párrafos anteriores, se observa una aglomeración de unidades económicas de fabricación de prendas de vestir, en el centro del municipio. A finales de la década de los noventa, Tehuacán se convirtió en una de las regiones más importantes en cuanto al tema de exportación, pues exportaba cuarenta millones de prendas de vestir mensualmente.

Con respecto a la ubicación de las firmas, Juárez (2004) señala que su distribución no seguía una lógica de encadenamientos y/o relaciones en función del proceso productivo. Asimismo, derivado del crecimiento productivo de la región, identifica algunos cambios en la organización y proceso del trabajo. Por un lado, el autor encuentra que para aumentar sus niveles de producción, las empresas se inclinaron por seguir el sistema japonés de las 5 S; Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke²⁶. El objetivo del modelo es mejorar las condiciones de organización, orden y limpieza del lugar de trabajo con la finalidad de crear condiciones de confianza, estimulación y eficiencia que se reflejen en la calidad.

²⁵ “El ingreso de más personas a la maquiladoras provocó diversos cambios en los municipios, las casas comenzaron a ser renovadas, dejaron de construirse con adobe, carrizo y chinamite para edificarse con tabique y concreto. Las sillas y mesas de madera fueron sustituidas por salas, comedores y vitrinas, al apantle de agua y el tecuile para cocinar por la estufa y el tinaco” (Hernández, 2011, pág. 16).

²⁶ Por su traducción al español; clasificación, organización, orden, limpieza, y disciplina.

Por otra parte, nota cambios en los procesos de trabajo, ya que algunas empresas de la región adoptaron el sistema de Producción Modular²⁷. “Este sistema va a alterar de manera radical la secuencia, la velocidad y el número de trabajadores para la fabricación de prendas de vestir, la idea central de este nuevo esquema es la aparición del trabajo en equipo” (Juárez, 2004, pág. 118). Cabe resaltar que, implementar este tipo de proceso fue pensado como una medida a la alta tasa de rotación que se experimentó en la industria.

Otro rasgo a rescatar es que debido a la expansión de la industria del vestido, se realizaron iniciativas públicas, la cuales fueron de alto impacto sobre el número de empleos. Por un lado, derivado de la política de apoyo a las maquilas “se evita la emigración de los habitantes de la región, brindándoles oportunidades de empleo y mejorar las condiciones de vida de sus familias” (Juárez, 2004, pág. 117). Por otra parte, la retirada de limpia parabrisas de las calles.

La idea en su parte medular era exquisitamente filantrópica, se trataba de trasladar a estos jóvenes de lugares de trabajo ‘informales y peligrosos’ a los ambientes ‘formales y seguros’ de las maquilas. Por supuesto, la CANAIVES apoyó esta iniciativa abriendo una bolsa de trabajo para dar empleo en las maquiladoras a los jóvenes mayores de edad que se encontraban en las calles, expuestos a la violencia y a las drogas (Juárez, 2004, pág. 121).

Con la finalidad de situar el fenómeno de estudio. A continuación, se presenta una caracterización en términos del tipo de empresas, procesos de trabajo y mercado laboral.

2.2.1 Características de las empresas

Con relación a la integración productiva se identifican tres modelos importantes en la región: Intrarregional, Circular e Interregional. El primer modelo se refiere a la integración vertical del proceso de producción y comercialización. La integración de este modelo abarca corporaciones internacionales. El modelo circular se caracteriza por producir para la

²⁷ “El sistema de producción Modular o celular se define como un sistema técnico especializado en una fase de producción en la cual el equipo y las estaciones de trabajo son combinadas para facilitar la producción de pequeños lotes y mantener flujos de producción continuos. Forma grupos con las personas, los procesos y las máquinas para producir una familia en partes, que típicamente constituyen un componente o subcomponente completo y, a su vez son realizadas cerca para permitir la retroalimentación entre operadores ante problemas de calidad u otras. Los trabajadores en la manufactura celular están tradicionalmente entrenados para funciones diversas y por tanto son capaces de atender diversas interrogantes” (Gudiel, 2005, pág. 47).

exportación, con tele hecha y cortada en Estados Unidos pero fabricada en Tehuacán. En el tercer modelo la producción de paquete completo es triangulada, “el corte de las prendas se hace en Tlaxcala, el ensamble se hace en Tehuacán y San Martín, para volver nuevamente a Tlaxcala para el proceso de lavado y empaque” (Juárez, 2004, pág. 193).

Por otra parte, en cuanto a la composición de la industria del vestido en Tehuacán y bajo el criterio de vinculaciones productivas verticales y horizontales, Juárez (2004) identificó que dicha industria está estructurada en cuatro grandes niveles:

Primero, las grandes plantas. Denominadas así por tener vínculos con firmas de marcas y detallistas de los Estados Unidos. Son plantas caracterizadas por emplear a más de 250 trabajadores. En Tehuacán, este tipo de empresas estaba liderada por pocos consorcios a cargo de empresarios locales y en algunos casos con accionistas norteamericanos. Al respecto de la comercialización, Juárez (2004) señala que:

La conexión se da por vía terrestre hacia la frontera norte con un punto de conexión preferente, Ladero. Se ha establecido una variante del Just in Time en las entregas a la red logística de distribución para la venta en los Estados Unidos: un contenedor de prendas terminadas remolcado por tracto camión, deberá estar en 36 horas en el punto de entrega en la frontera. En esa dirección las conexiones detectadas son de dos tipos: relaciones directas con las compañías norteamericanas o triangulaciones con brokers en diversas ciudades de los dos países: Los Ángeles, El Paso, Laredo, Puebla, Tlaxcala y Tehuacán (pág. 186).

En cuanto al modelo productivo, debido al nivel de especialización desarrollado en los últimos veinticinco años, este grupo de empresas empiezan a evolucionar hacia el servicio de paquete completo²⁸. En este nivel de composición podemos situar a cuatro grandes grupos; Grupo Navarra, Mazara, Tarrant Apparel Group y Azt International. Debido a que estas cuatro firmas fueron los consorcios más importantes de la región en términos de mano de obra ocupada, tecnología, producción y tamaño, en seguida se presenta un cuadro con sus características principales.

²⁸ Se denomina paquete completo cuando “un fabricante local recibe del comprador especificaciones detalladas para las prendas de vestir y el proveedor es responsable de adquirir los insumos y coordinar todas las etapas del proceso de producción: la compra de textiles, el corte, el ensamble de las prendas, el lavado y los acabados el empaque y la distribución” (Gereffi & Bair, 2003, pág. 347).

Cuadro 2.1 Características de los cuatro consorcios más importantes de Tehuacán durante el boom de la maquila.				
Consorcio	Grupo Navarra	Mazara	Tarrant Apparel	AZT International
Número de plantas	Siete de ensamble y dos lavanderías	Tres fabricas	Ocho plantas de ensamble y lavandería	Una planta de ensamble
Produce para:	Sun Apparel, Guess, Wrangler, Gap, Levi Strauss, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger y Sara Lee	The Gap, VF Corporation y Guess	Gap, Tommy Hilfiger, Express	Calvin Klein, Express, Gap y Tommy Hilfiger
Origen de capital	Nacional, propiedad de familia tehuacanera	Nacional, propiedad de familia tehuacanera	Extranjero, con sede en Los Ángeles	Mixto, basado en Los Ángeles con socios originarios de Tehuacán

Fuente: Elaboración propia con base en Barrios y Santiago (2003).

Segundo, medianas y pequeñas empresas. A este segundo grupo de empresas se adscriben las que trabajan con subcontratos. La mayoría de estas plantas son de capital local, tiene como característica principal cubrir la demanda que las grandes plantas no satisface o sub-maquilan para estas, es decir, fabrican alguna parte del proceso de producción. Por lo general, estas empresas ofrecen pedidos de ‘medio paquete’²⁹. También, pertenecen a este grupo plantas dedicadas a la producción para el mercado nacional. Por ejemplo, producían uniformes para algunas instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); empresas como General Motors, Pizza Hot, Televisa, Comisión Federal de Electricidad (CFE),

²⁹ Medio paquete es aquel servicio en donde se realizan todas las operaciones de producción excepto comprar la tela, es decir, solo se corta, confecciona, se lava y se plancha la prenda (Gereffi & Bair, 2003).

Petróleos Mexicanos (PEMEX); o centros comerciales para Aurrera-Wal Mart (Juárez, 2004).

Como ejemplo de empresas dentro de este grupo, se puede mencionar a; Big Daddy, Bordados y Ponchados Computarizados, Modelos Yashiro, Exportadora Gil Martínez, Calidad en Confecciones, Confección de Exportación, Confecciones Barlee, Confecciones de Tehuacán, Confecciones Eslava, Industrias Summa, Terminados en Sand Blast, Majilosa Confecciones Valleta, Grupo Annuar, American Finish, Cotton Gent, Maquilas Trujillo, Diseños la Paz, Three Star, Maquila de Ojal, entre otras.

Tercero, empresas clandestinas. También llamadas empresas informales. Este tipo de empresas surge a partir del boom de la maquila, nace como estrategia para elevar los niveles de productividad, haciendo a la producción flexible y versátil. Se instalan en casas o bodegas –actualmente, se puede encontrar en toda la mancha urbana este tipo de establecimientos-. Producen, en su mayoría, para el mercado nacional, algunas son sub-contratadas por medianas empresas. En términos de costos, se distinguen por solo cubrir gastos mínimos –pago de activos fijos-, sueldos y salarios –en algunas ocasiones estos pueden ser más altos que en las empresas formales. En cuanto a tamaño, en este grupo encontramos micro, pequeñas y medianas empresas (Juárez, 2004).

Cuarto, trabajo a domicilio. Al igual que la categoría anterior, surge en el marco de la expansión de la industria del vestido, la diferencia radica en que en estas últimas se realizan las operaciones más básicas del proceso –principalmente el trabajo de deshebrado- y por ende las de menor costo en términos salariales. Muñiz, Ramírez y Juárez (2010) afirman que en el trabajo a domicilio los trabajadores hacen uso de sus propios recursos, por ejemplo; luz, agua, espacio e inclusive de la mano de obra de los demás integrantes de la familia.

Actualmente, resulta difícil determinar el número de empresas ubicadas en Tehuacán, debido a que algunos empresarios cierran sus plantas y años más tarde vuelven a iniciar operaciones bajo otro nombre ya sea dentro de la región o en otro lugar, además de las que operan ilegalmente.

2.2.2 Proceso de trabajo

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, la industria del vestido de Tehuacán a partir de

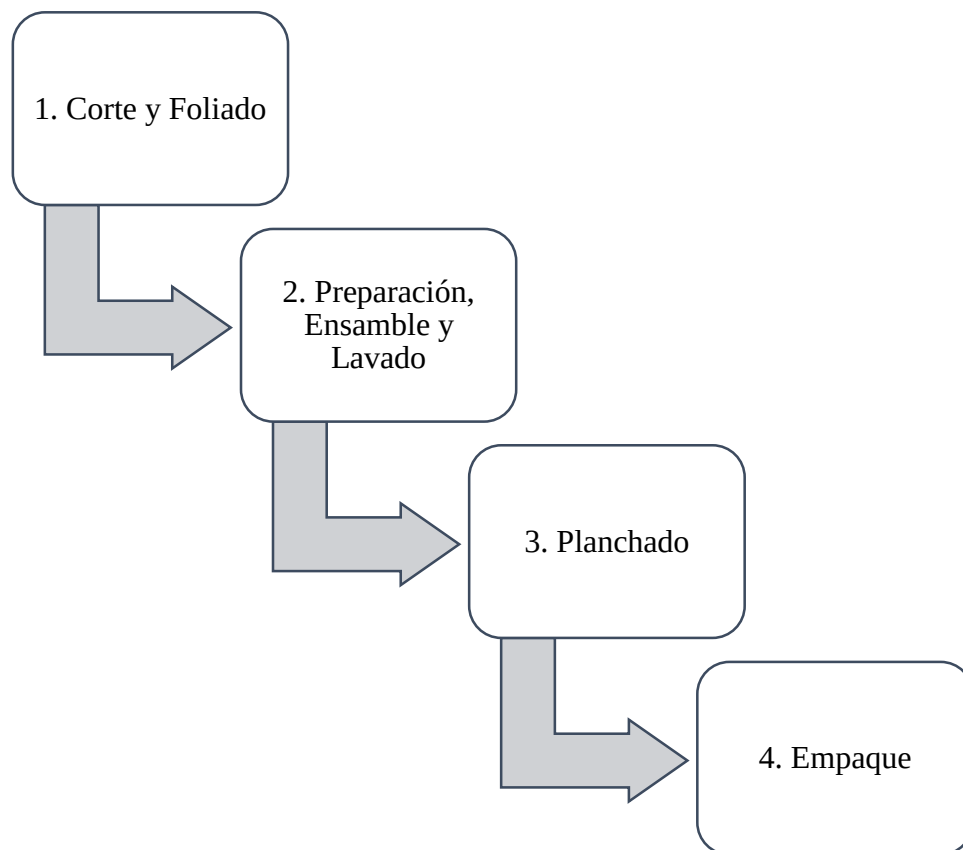
los noventa, se caracterizó por la exportación de sus productos, aunque también debe mencionarse que existía la producción para mercado nacional (ver Anexo 6). De acuerdo con Barrios y Santiago (2003), las principales prendas que se confeccionan tanto para exportación como para el mercado nacional son:

1. overoles y uniformes industriales;
2. bermudas y shorts;
3. batas para dormir;
4. chamarras;
5. blusas, lencería y corsetería para mujeres;
6. bordados industriales;
7. pantalones de modelaje; tanto de mezclilla como de lona u otros textiles;
8. camisas de vestir y casuales;
9. camisetas;
10. gorras y
11. pantalones de mezclilla –blue jeans- para varones, mujeres y niños.

De acuerdo a un estudio realizado por la Comisión de Derechos Humanos y Laborales del Valle de Tehuacán (2004), en la ciudad de Tehuacán hay tres procesos de producción dominantes; en línea, modular y trabajo a domicilio.

En su mayoría, el proceso de fabricación que siguen las empresas Tehuacanenses es lineal, es decir, las operaciones de producción se agrupan de manera sucesiva por filas -cuando la tela ya está cortada, ésta se va ensamblando paso a paso hasta obtener el producto terminado por completo-. Se muestra una figura donde se plasma los cuatro procesos en la producción lineal.

Figura 2.1 Producción en línea



Fuente: Elaboración propia con base en Juárez (2004).

El primer proceso se da dentro del departamento de corte, aquí además de cortar la tela se folia. El segundo proceso engloba la diferenciación de la parte delantera y trasera de la pieza; la confección –ensamble– de la prenda y actividades del departamento de terminado; deshebrado, revisado y lavado. En el departamento de lavado se realizan diferentes procesos, debido a que las tendencias de moda demandan realizar diversos diseños de lavado.

La siguiente fase, la comprende el área de planchado. En la última etapa del proceso se realiza el engrapado de etiquetas y el empaquetado de la prenda. Así pues, “las operaciones en línea requieren de la aplicación de habilidades específicas en cada parte del proceso, mismas que deben encadenarse dentro de un nivel de coordinación y sincronía, que exige al conjunto una elevada intensidad de trabajo” (Juárez, 2004, pág. 201).

Respecto al sueldo, en el modelo de producción en línea, “está determinado por el número de tareas producidas semanalmente, el tipo de máquina que manejen y el paso que realicen los trabajadores” (Comisión de Derechos Humanos y Laborales del Valle de Tehuacán, 2004, pág. 38).

El sistema de producción Modular, por su parte, fue característico durante los primeros años de la industria en la región, con la llegada de órdenes de producción en gran tamaño – producción en masa-, en este modelo, a diferencia del lineal, “las tareas se rotan de tal manera que los trabajadores aprenden distintas capacidades” (Barrios & Santiago, 2003, pág. 38). Aquí la producción es horizontal, es decir, se crean grupos de trabajo de manera que el proceso siga una serie consecutiva de producción.

En cuanto a la mano de obra, en el modelo modular, no se necesitan ni bulteros³⁰ ni deshebradores³¹. Dicho proceso permite la competencia entre equipos de trabajo, por lo que, el salario percibido por los obreros no varía mucho. “Este sistema de producción es promovido por el gobierno mexicano y las cámaras empresariales, en sus propuestas a la Ley Federal del Trabajo. Su objetivo es el desarrollo de capacidades múltiples para los trabajadores” (Barrios & Santiago, 2003, pág. 38).

El último proceso productivo es el ‘trabajo a domicilio’. Este tipo de procesos es característico encontrarlo en la periferia de la ciudad. La mano de obra realiza funciones intensivas, detalladas y repetitivas³², en su mayoría son las mujeres las que realizan dichas actividades. Este tipo de trabajo se da por la sub-contratación de medianas y pequeñas empresas.

En cuanto al salario recibido, éste se realiza por pieza y por lo general el pago es negociado directamente con el encargado de la empresa que sub-contrata. Por lo tanto, los empleados no cuentan con ninguna prestación o seguridad social. Además, los trabajadores, para realizar las tareas, hacen uso de sus propios recursos; por ejemplo, “luz, espacio, agua, e incluso la mano de obra del resto de la familia, incluidos los menores” (Muñiz, 2014, pág. 54).

³⁰ Personas que se dedican a transportar los lotes de la producción en línea.

³¹ Aquellos “dedicados a cortar los sobrantes de hilo de las prendas” (Castañeda, 2006, pág. 107).

³² Como lo es el deshebrado de la prenda, elaboración de ojales y fijado de botones.

2.2.3 Empleo

En cuanto al empleo, el establecimiento de firmas internacionales se vio reflejado en un crecimiento extraordinario de la región (Muñiz, 2014), “durante esta época se crean alrededor de 35 a 40 mil empleos con una derrama de más de 50 millones de pesos tan solo en nóminas”³³ (Hernández, 2011, pág. 8). A partir de las cifras anteriores, el ayuntamiento municipal declara que el municipio alcanzó una tasa de desempleo del cero por ciento. Lo anterior se justifica debido a que la expansión de la industria del vestido abrió la oportunidad a sectores tradicionalmente marginado –jóvenes y mujeres- de emplearse.

En este contexto de crecimiento, el personal ocupado en la industria del vestido se quintuplicó durante el periodo de 1988 a 1998, pasando de 3,425 a 20,522 (Martínez de Ita, Sánchez, & Campos, 2005). De acuerdo a una estimación realizada por Barrios y Santiago (2003), para antes del 2001, contando al sector clandestino, la industria del vestido local, empleaba a 70,000 trabajadores.

Para precisar, cuando hablamos de los trabajadores de la industria del vestido, nos referimos a “individuos que por lo general iniciaron o están iniciando sus trayectorias laborales a corta edad, ya que debido a la falta de oportunidades no pudieron continuar sus estudios” (López, Castañeda, & Hernández, 2014, pág. 9). Según diversos autores (López, Castañeda y Hernández, 2014; Muñiz, 2014; Díaz, 2002; Vera, Méndez y Vera, 2013; Martínez de Ita, Sánchez y Campos, 2005; Maza y Gutiérrez, 2014), podemos caracterizar al mercado laboral de la industria del vestido en Tehuacán por ser feminizado, de bajos salarios, que emplea a jóvenes con baja escolaridad, con experiencia laboral en la fabricación de ropa, etc., como se muestra a continuación:

1. El 52.8% del personal ocupado son mujeres.
2. El salario que perciben las mujeres es menor al de los hombres sin importar la edad y escolaridad de las primeras.
3. La edad de incorporación al mercado laboral oscila entre 14 y 16 años³⁴.

³³ La demanda laboral creció tanto que hasta se pensó en poner una maquila en el CERESO de la ciudad (Juárez, 2004).

³⁴ “Para entrar por primera vez a la maquiladora, la experiencia no es necesaria ya que para tareas como cargar bultos nadie necesita capacitación previa. Para otros puestos como operarios costureros, la fuerza laboral de la

4. Más del 50% del personal ocupado tiene menos de 30 años.
5. En cuanto al nivel educativo, la mayoría del personal ocupado no terminó la educación básica (primaria y/o secundaria).
6. El nivel salarial de esta por debajo de dos salarios mínimos, más del 50% percibe un salario inferior al promedio.
7. Pago por destajo.
8. Bajo control de su jornada laboral.
9. Alta movilidad.
10. Afiliación sindical alta.
11. Escasa participación de los obreros en la toma de decisiones dentro de las empresas.
12. La antigüedad y experiencia laboral va desde cinco hasta quince años.
13. Alta calificación.

De acuerdo a lo anterior, Nabor (2009) afirma que “la combinación de las condiciones de mano de obra joven, de origen indígena, baja escolaridad, bajos ingresos, sumados a la inversión directa al sector manufacturero en la región y su incorporación a cadenas de mercancías internacionales, es parte de la explicación del boom maquilador que produjo una mano de obra intensiva pero barata” (pág. 19).

Como medida para contrarrestar los altos niveles de rotación de personal, se diseñaron nuevas estrategias, tales como ofertas de trabajo ofreciendo salarios por arriba del mínimo establecido, prestaciones de ley, servicios de transporte, comedor y estancia³⁵.

En lo referente a la jornada laboral, Juárez (2004) afirma que:

La jornada de trabajo en la maquila en términos formales se ajusta a la semana laboral legal de 48 horas, pero en la realidad encontramos que la jornada de trabajo es hasta de 54 horas, diez horas por día de lunes a viernes y seis horas los sábados. La jornada inicia a las ocho de la mañana y termina a las seis de la tarde, con media hora para tomar los alimentos (en algunos

región tampoco tiene muchos problemas para contratarse ya que la mayoría cuenta con experiencia previa” (Barrios & Santiago, 2003, pág. 46).

³⁵ Estas medidas son aplicadas por la mayoría de plantas de la industria maquiladora. Por ejemplo, la industria de arneses automotrices en Ciudad Juárez, ofrecía a sus trabajadores bonos de asistencia, puntualidad, despensa, contratación, antigüedad y reconstrucción. Además de las prestaciones de ley, también otorgaban “servicio de educación para adultos gratuita en la planta, becas de estudio para hijos de trabajadores, ayuda de funeral, ayuda para lentes, fondo de ahorro y seguro de vida” (Miker, 2014, pág. 231).

casos una hora) (pág. 215).

Sin embargo, en la maquila se trabaja por tareas, lo que significa que la jornada laboral dependerá de las operaciones asignadas a cada uno de los trabajadores.

2.2.3.1 Especialización laboral

Debido a la expansión de oferta laboral de la industria del vestido, la fuerza laboral de Tehuacán se especializó en operaciones del proceso de fabricación –específicamente en pantalón de mezclilla-. Con base en el proceso de trabajo que siguen las empresas y a la calificación/habilidad de actividades, se identifican, al menos, tres categorías de puestos; manuales, operarios y otros. Dentro de las funciones de los manuales destacan las tareas de limpieza, marcado, foliado y tendedores de tela. Los operarios son aquellos trabajadores que se dedican a confeccionar la prenda, las máquinas que operan pueden ser recta o sencilla, *over*, *cover*, pretinadora, de remache, engargoladora, entre otras³⁶. Esta categoría es la más común en la industria maquiladora.

El último grupo engloba aquellas funciones que requieren de mayor calificación de la mano de obra, destacan los planeadores, diseñadores, cortadores, planchadores de pieza final, empacadores, supervisores de calidad, encargados de departamentos productivos y mecánicos. Al respecto de la especialización laboral en los diversos procesos de la confección, Muñiz (2014) manifiesta que se debe a que los trabajadores tenían una jornada laboral de nueve a diez horas diarias. La especialización de los obreros de Tehuacán fue tanta que fueron llevados a otras regiones para capacitar a otros trabajadores. Al respecto, Barrios y Santiago (2003) afirman que;

El modelo maquilador de Tehuacán no sólo ha servido para que las maquiladoras se instalen en el Sureste en busca de mejores facilidades de operación y salarios más bajos, sino que trabajadores de la región de Tehuacán han sido contratados por empresas y gobiernos locales para entrenar y formar operarios de la industria del vestido en dichos estados, como en el caso de Empresas Campesinas y el gobierno de Oaxaca, que contrataron trabajadores de Grupo Navarra en el Parque Industrial de Etla, Oaxaca, para entrenar a nuevos trabajadores en Ismo

³⁶ El tipo de máquinas con las que cuentan las empresas depende del tamaño y fase productiva de la misma. En términos generales, las empresas tienen como mínimo maquinaria recta, *over* y *cover*.

de Tehuantepec; o en el caso de trabajadores de Tarrant Apparel Group que han sido llevados a Acapulco para capacitar a los nuevos obreros de dicho puerto en la manufactura de la confección. Otro caso más, es el de los trabajadores que están emigrando a la zona, llevados por la transnacional Kellwood a Becal, en el municipio de Calkini Campeche, para formar a los nuevos obreros maquiladores de esa región (pág. 7).

De esta manera, se observa cómo el saber que se obtuvo al realizar cada una de las actividades del proceso productivo se convirtió en conocimiento explícito, lo que resultó en la creación de obreros especializados. La estratificación salarial está relacionada con las categorías de trabajo presentadas en párrafos anteriores, en el siguiente cuadro se muestra el salario promedio semanal que se tenía en la década de los noventa.

Cuadro 2.2 Salario Promedio	
Categoría	Pesos semanales
Manuales	\$400.00
Operadores	401.00 - 750.00
Especialistas (pretinadores, engargoladores, presilladores, mecánicos y especialistas de control de calidad)	751.00 - 1,200.00
Auditores, supervisores, trabajadores de lavandería	Hasta 4,000.00

Fuente: Tomada de Juárez (2004).

A continuación se describe el proceso de la crisis de la industria del vestido experimentada a principios del año 2000.

2.3 Del auge de la exportación a la crisis de la industria del vestido

Aunque a principios del año 2000 la industria del vestido a nivel internacional experimentaba una desaceleración, su impacto en Tehuacán no fue considerable. Sin embargo, el año 2001 marca el principio del fin del modelo maquila en el municipio. Actualmente, en la academia existe un debate en torno a los factores que originaron la caída de la industria del vestido,

algunos investigadores –y los mismos empresarios- afirman que fue una crisis de demanda; debido a la vinculación con el mercado estadounidense (Sosa y Rangel, 2007; Hernández, s.f.), “el proceso de desaceleración de la economía norteamericana, se reflejó en el número (cantidad) de importaciones y en el empleo en las maquiladoras” (Hernández, s.f., pág. 9).

Martínez de Ita, Sánchez y Campos (2005), por su parte, exponen que la recesión de Estados Unidos “cortó abruptamente con la dinámica de consumo de los bienes no duraderos, específicamente con la ropa en sus diversas modalidades y, se inició la historia de la cancelación de contratos para las maquiladoras poblanas de exportación”. Otro grupo de investigadores, sostienen que la crisis tiene su origen a partir de la entrada de China al mercado del vestido (Muñiz, 2014; Santiago, 2011), y del “otorgamiento de preferencia unilateral de EUA a países de la Cuenca del Caribe (CBI), África Subsahariana y Pacto Andino” (Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras-Textil-Vestido, pág.3). Finalmente, hay quienes la adjudicaron a ambos acontecimientos (Barrios & Santiago, 2003).

José Méndez, ex presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVES), delegación Tehuacán, agrega dos factores a los acontecimientos ya mencionados. Por una parte sitúa al salario, pues países como Bangladesh, Hong Kong, China³⁷ y Centroamérica, pagando salarios menores con lo que ofrecen producir más barato. Por otro lado, según empresarios, la deslealtad de empresarios y la guerra sucia en contra de la maquila, afirmando que en estas había violación de los derechos humanos³⁸, acentuó la salida de marcas estadounidenses de la región (Hernández, 2011).

Ante las causas expuestas en líneas anteriores, Martínez de Ita, Sánchez y Campos (2005) señalan que estamos frente una crisis causada por la pérdida de competitividad, “vinculada con las características de los procesos productivos y su incapacidad para enfrentar las presiones provenientes de la competencia de otras regiones del mundo” (pág. 284).

³⁷ La mano de obra que labora en la industria del vestido en China es 72% más barata que en México.

³⁸ “...en pocas palabras, hubo empresarios que no cumplieron con ética, con una ética profesional, y empezaron a prostituir el salario del trabajador y esa fue una de las razones que hizo que ya de plano se quebrantara la situación de la exportación. Y otro poquito la situación de que una persona a través de un pseudo-sindicato empezó atacar mucho a la industria, entonces eso también mermó mucho, porque grupos importantes como lo fue en su momento Vaqueros Navarra que tenía alrededor de nueve empresas. Te estoy hablando de que a lo mejor cada empresa tenía alrededor de 400-500 trabajadores empezaron a tener conflictos laborales. Entonces también ahí por ende no, el norteamericano cuida sus intereses entonces dice cómo voy a seguir teniendo mi prenda ahí si tú tienes conflictos, mejor la quito...” (Osorio, 2018).

Los empresarios locales, ante tal problemática, se enfocaron en seguir prácticas laborales, no siempre favorables a los trabajadores, como mandar a descansar al personal, reducción de salarios o bien cerrando operaciones. En 2001 se despidieron alrededor de 20,000 trabajadores. En este contexto, los primeros en experimentar los estragos de la crisis fueron los empleados de los municipios aledaños a Tehuacán. Debido a la escasez de pedidos, las empresas redujeron su producción hasta en un 50%, por lo cual, se establecieron paros técnicos, así pues, al parar la producción se registraron “capitales pasivos para los empresarios maquileros por 56 millones de pesos, ya que la desaceleración económica paró 10,000 máquinas de coser de 25,000 censadas por la Cámara Nacional de la Industria del Vestido” (Barrios & Santiago, 2003, pág. 31). Una situación similar ocurrió en Teziutlán y San Martín Texmelucan, lo cual refleja el agotamiento de la industria.

En términos salariales, aquellos obreros que durante el boom llegaron a ganar de dos a tres mil pesos semanales, a partir de la crisis disminuyeron a tal punto que los trabajadores empezaron a ganar en promedio 750 pesos semanalmente (Muñiz & Ramírez, 2016).

En los años subsiguientes esta situación de crisis se fue agudizando. Se estima que entre 2001 y 2003 se acumuló una pérdida de 185,000 trabajos totales en la región. En 2004 se estima la pérdida de 14 mil empleos (Sosa & Rangel, 2007). Un años después, “con el cierre de las cinco plantas en Tehuacán del grupo Tarrant Apparel Group, vinculadas a Kamel Nacif, se produjo el inmediato despido de más de cinco mil personas” (Hernández, 2011, pág. 8). Así pues, a finales de ese año se reportaba ya el cierre del 80% de las empresas localizadas en la región.

Como consecuencia de la pérdida de empleos, las condiciones laborales se precarizaron más: algunas empresas eliminaron los bonos de asistencia y puntualidad, así como los servicios de transporte y comedor. La mano de obra desempleada a causa de la crisis maquiladora optó por migrar, para algunos autores, a partir de esta fecha se inicia “una migración acelerada hacia los Estados Unidos” (Muñiz, Ramírez, & Juárez, 2010, pág. 82).

En este sentido, es preciso señalar como lo menciona Barrios y Santiago (2003):

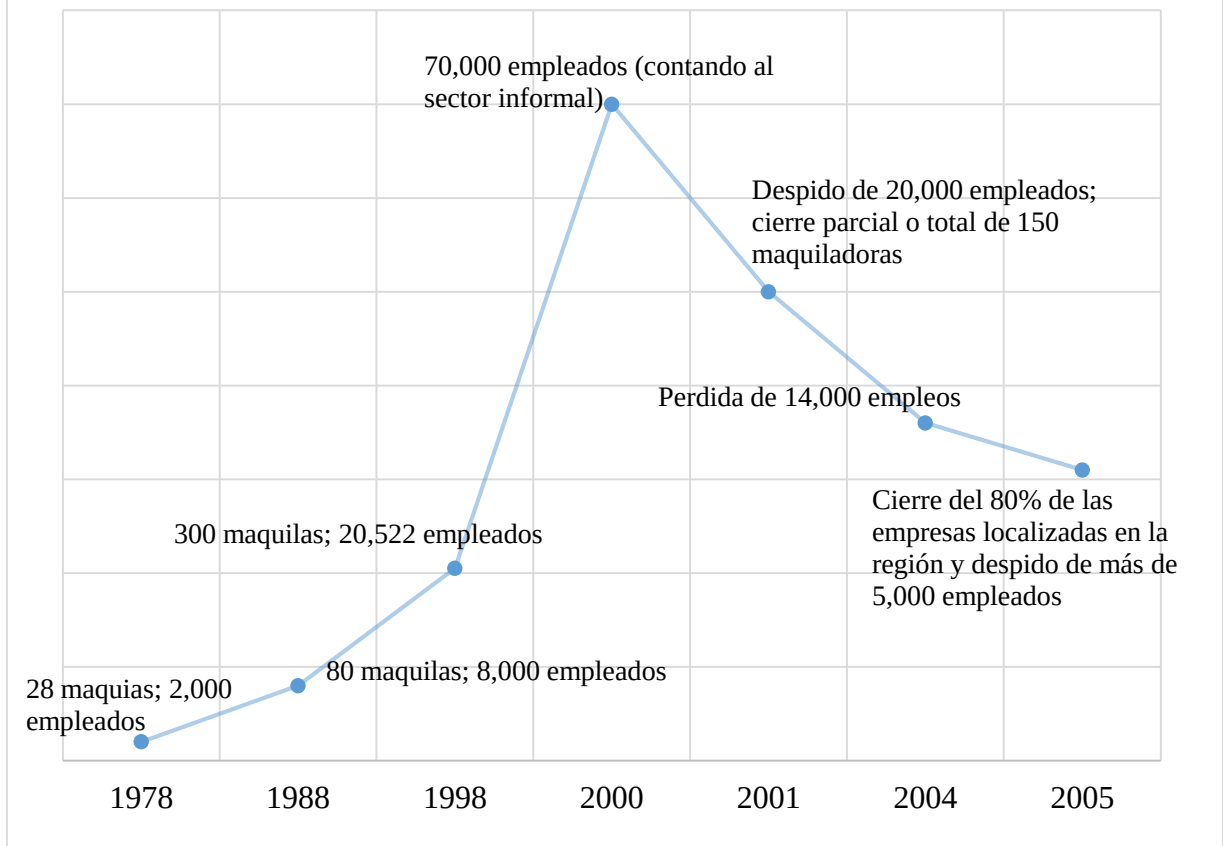
Más allá del golpe recesivo en el entorno inmediato de las maquiladoras, esta crisis afectó

económicamente a toda la región de manera indirecta. Tanto al comercio establecido como a las economías paralelas que sobrevivían o apoyaban sus ingresos de la maquiladora, como los vendedores de comida, ropa y calzado que laboran afuera de las empresas y a las personas que rentan cuartos o casa para la vivienda de los trabajadores migrantes (pág. 32).

Otro punto relevante que surge a partir de la crisis es que si bien en la década de los noventa los empresarios de Tehuacán preferían maquilar pantalones de mezclilla en lugar de chamarras o playeras, con la crisis empezaron a aceptar cualquier contrato debido a la falta de demanda (Barrios & Santiago, 2003).

Lo anterior, expresa el desgaste que experimentó, en términos generales, Tehuacán. Con la caída de la maquiladora la idea del desarrollo, con base en la industria –como se planteó políticamente-, había terminado. Al respecto, a continuación se presenta un gráfico para una mayor ilustración de la transición auge-crisis.

Grafica 2.1 Transición auge-crisis de la industria del vestido en Tehuacán.



Fuente: Elaboración propia con base en Sosa y Rangel (2007); Juárez (2004); Barrios y Santiago (2003).

Expuesto lo anterior, es preciso mencionar que los datos presentados es un cálculo aproximado, ya que es prácticamente imposible determinar tanto el número de empresas, como la cantidad de prendas de vestir que se producen en Tehuacán. También, las estadísticas sobre el número de trabajadores son inexactas. Ello, debido a la existencia del mercado ilegal.

Por otra parte, para Vera, Méndez y Vera (2013) el periodo 2006-2009 refleja a una transición en la actividad de la industria del vestido de Tehuacán, escenario que obligó a los actores industriales seguir estrategias que permitieran su permanencia en el mercado así como la entrada a nuevos nichos de mercado. Esta idea se justifica debido a que para junio de 2009 – derivado del aumento en los salarios en China- Tehuacán volvió a posicionarse como el quinto

proveedor de prendas de vestir a Estados Unidos³⁹ y que inclusive comenzó a exportar a China. Muñiz (2014) encuentra que para el mismo año, según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social, se registra la recuperación de seis mil empleos.

Sin embargo, entre el año 2002 y 2015 la industria del vestido fue sostenida por la demanda del mercado nacional. Al respecto, Muñiz (2014), sostiene que “la región se mantuvo como región maquilera gracias a la producción de ropa para el mercado nacional” (pág. 17).

De esta manera, la transición entre auge-crisis-recuperación provocó cambios tanto internos como externos en las empresas de la industria del vestido de Tehuacán. Es interés de la presente investigación dar cuenta de la reestructuración de la industria del vestido. Al respecto, en el siguiente capítulo se amplía la discusión de dicho fenómeno. Es decir, se presentan los resultados del estudio.

³⁹ Posición que mantiene hasta el año 2011.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL POSTMAQUILA DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN TEHUACÁN

En los últimos quince años la industria del vestido de Tehuacán ha seguido una dinámica de reestructuración. Al darse una significativa caída en la exportación de prendas de vestir se experimentó una transición hacia la producción de marcas nacionales e incluso surgieron diseños y marcas regionales para el mercado nacional, originando la introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos. Asimismo, se incrementó el número de pequeños establecimientos encabezados por ex trabajadores de las grandes fábricas exportadoras. Este tipo de transformaciones necesitan ser examinadas.

Por ello, en este capítulo se analizan los hallazgos encontrados en cuanto a los factores industriales que incidieron en la reestructuración postcrisis de la industria del vestido de Tehuacán. El objetivo de este apartado consiste en exponer y comentar los principales cambios observados en la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán, particularmente los que le permitieron su continuación industrial⁴⁰.

3.1 Reestructuración industrial en la industria del vestido de Tehuacán

Los procesos de reestructuración productiva se presentan de manera diferenciada en todos los sectores y territorios. Ello, depende de las características tanto internas (tecnología, organización, fuerza laboral, procesos productivos, etc.) como externas (relaciones laborales y productivas) en el funcionamiento de las empresas (Arciniega, 2003). Las experiencias industriales permiten reconocer al menos tres tipos de reestructuración. Hay sectores que después de experimentar una crisis desaparecen. En otros casos, los sectores vuelven a surgir con las mismas características que tenían antes. Finalmente, en el último grupo están los sectores que resurgen pero transformados.

La reestructuración productiva presentada en este capítulo es observada bajo el enfoque de especialización flexible y escalamiento industrial. Por lo cual, es entendida como

⁴⁰ La mayor parte de la información que integra este capítulo se basa en las entrevistas realizadas con empresarios que lograron superar la crisis postmaquila.

los cambios que se experimentan en el sistema productivo, principalmente, en la organización de las empresas, comercialización y eslabones productivos.

La industria del vestido de Tehuacán, a partir del año 2001 se enfrentó a graves dificultades debido a la caída de exportación, mismas que han originado la transformación del sector. A partir del análisis realizado se encontró que la reestructuración industrial de la industria del vestido de Tehuacán postmaquila se caracteriza por cambios en el tamaño de las empresas, número de empleos, orientación del mercado, producción, tecnología, calificación de los trabajadores y nivel salarial. A continuación se desarrolla la discusión sobre cada uno de los rubros mencionados y se contrasta con la propuesta teórica.

3.1.1 Tamaño de la empresa

El principal argumento que agrega la perspectiva de especialización flexible a la discusión teórica es la importancia de la pequeña y mediana empresa, plantea que estas últimas “pueden ser competitivas frente a las grandes y establecerlo no como automatismo del mercado sino para la constitución de un proyecto político económico alternativo al de las grandes corporaciones” (De la Garza, 2001, pág. 50). Así, las PYMES, a partir de la década de los ochenta, se convirtieron en la respuesta para frenar el desempleo originado por la crisis del modelo de producción en masa (Borbón, Meza & Espinoza, s.f.).

Con respecto a Tehuacán, en el capítulo anterior –cuando se caracterizó al tipo de empresas de Tehuacán-, se mencionó que en términos de estructura, las grandes empresas del municipio las conformaban cuatro consorcios⁴¹, los cuales estaban vinculados con firmas de marcas y detallistas de los Estados Unidos. Por lo que, al caer la exportación esta situación cambió drásticamente.

Ante la crisis de demanda⁴², las grandes empresas fueron las más afectadas, generando la compra de empresas competidoras e incluso el cierre de algunas. De manera que, al desaparecer las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas empezaron a tener

⁴¹ Grupo Navarra, Mazara, Tarrant Apparel Group y Azt International.

⁴² En los últimos diez años Tehuacán dejó de producir ropa de 20 marcas internacionales como Calvin Klein, Guess, Levi's, Tommy Hilfiger, C&A, entre otras (Hernández 2015).

mayor presencia. Ello, debido a que las PYMES se adaptan fácilmente a los cambios de la estructura de producción.

Se fueron marcas y hubo plantas que cerraron como es el caso de Tarrant y como es el caso de Vaqueros Navarra, [...] en Tarrant fue un despido masivo hasta el cierre de empresa... (Ramirez, 2018). Aunque el Grupo navarra se reestructuró, sigue siendo importante en la industria. El consorcio ahora incluye a Mazara, que aunque era propiedad de miembros de la misma familia, en 2003 era considerado un consorcio separado [...] Tarrant Apparel Group cerró todas sus plantas en 2005, incluyendo las ocho ubicadas en Tehuacán y sus alrededores, una en la ciudad de Puebla, otra en el Estado vecino de Tlaxcala y dos más en los Estados de Oaxaca y Guerrero respectivamente (Santiago, 2010, pág. 3).

En el cuadro 3.1 se resume el número de establecimientos por tamaño de empresa, para el año 2017. Aquí es importante mencionar que del total de las empresas establecidas en el municipio, dedicadas a la fabricación de prendas de vestir el noventa y nueve por ciento lo constituyen las pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 3.1 Estratificación de empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir ⁴³				
Tamaño de establecimiento	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Número de establecimientos	309	38	2	349

Fuente: Datos obtenido del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2017.

Cabe destacar que a pesar de que el número real de empresas dedicadas a la industria del vestido es impreciso, y ello debido a la informalidad en la que algunas de ellas se encuentran, si se puede asegurar que es mayor a la cantidad facilitada por DENUE. Además, estas firmas no adscriptas al directorio estadístico son en su mayoría pequeñas y medianas empresas.

⁴³ La estratificación de empresas fue realizada según lo indicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. La pequeña empresa tiene un rango hasta de 50 trabajadores, en la industria mediana se emplean hasta 250 personas y la gran empresa ocupa más de 250 personas.

3.1.2 Número de trabajadores

Las perspectivas de especialización flexible y escalamiento industrial, bases de esta investigación, no incluyen en su discusión elementos con relación al número de trabajadores. Sin embargo, la idea del escalamiento industrial propone que con el cambio de actividades productivas hacia productos más complejos y actividades de mayor contenido tecnológico, se experimenta un “cambio paulatino en la proporción de personal mexicano que ocupa cargos técnicos y de dirección, se han generado nuevas habilidades técnicas en los trabajadores, etc.” (Dutrénit & Vera-Cruz, 2002, pág. 12).

En la experiencia de Tehuacán se encontraron dos fenómenos. Primero, se encontró una disminución de los puestos de baja calificación. Ello, se justifica por alta especialización que tienen los operarios, lo cual permite que ya no sea necesarios contratar a manuales, pues se simplifican algunas tareas.

Mi linea, de 50 gentes, tengo solamente seis manuales. Anteriormente no, anteriormente tenías a lo mejor un promedio de si tenías un promedio de 100 trabajadores de máquina –operarios realmente- a lo mejor tenías en promedio 35 manuales. Es que era tanta la calidad que se exigía que por ejemplo por cada overlista tenía su recogedora y su revisadora. Hoy ya no, pero el overlista ya sabe y a parte se inculcó mucha capacitación para que el trabajador vea a su máquina como su herramienta principal que le va a sostener en su proceso de vida, anteriormente no, la gente no tenía esa cultura... (Osorio, 2018). En las fábricas [...] pareciera haber una tendencia a tener menos trabajadoras(es) que hagan la misma cantidad de trabajo y a hacerlas que cumplan multifunciones. Una línea de ensamblaje típica utiliza ahora de 80 a 100 trabajadoras(es) – en un marcado contraste con 2002, cuando la misma línea operaba con entre 150 y 200 trabajadoras (es). Las empresas también han eliminado ciertas categorías de trabajo, como los bulteros, que antes apoyaban a las trabajadoras(es) en las líneas llevándoles y recogiendo los bultos de prendas para ensamble o ya terminadas desde cada lugar de trabajo (Santiago 2010, pág. 5).

Aquí es importante destacar que este es un efecto derivado de una mayor presencia de PYMES. Si bien, la aglomeración de empresas actuales no tiene la capacidad de absorción de mano de obra que se tuvo en las década de los noventa, esta está más especializada. Ello, debido al aprendizaje adquirido en la etapa de exportación.

El segundo fenómeno importante a resaltar es que el escalamiento de la industria del vestido está acompañado de un escalamiento laboral. Es decir, la apertura hacia nuevos nichos de mercado generó nuevos puestos de trabajo. Por ejemplo, diseñadores creativos. Esta nueva demanda de trabajadores por parte de las empresas originó, a su vez, el surgimiento del Centro de Diseño y Desarrollo de Moda Urbana A.C. (CDDMU), cuyo objetivo es formar un plataforma en tendencia de moda y diseño en mezclilla y crear mano de obra en diseño creativo.

CDDMU surge por la necesidad de la industria pero básicamente se enfoca a la micro y pequeña industria, la idea surge hace cinco años pero se consolidó el año pasado -2017- [...] al centro ya se integraron nuevos diseñadores, los cuales mediante los programas que aquí se imparten se les está dando la oportunidad de ser empresarios o ser trabajadores de alguna empresa. También se pretende capacitar al empresario, pues se necesita empresarios con otra visión, ser más competitivos a nivel mundial. Por lo que, se busca capacitar a las nuevas generaciones en temas sobre: producción, calidad y desarrollo de productos sustentables (Ortigoza, 2018).

La creación de nuevos puestos de trabajo de alta calificación como lo son los diseñadores creativos, los cuales no están considerados como trabajos precarios, generó un impacto positivo en el desarrollo local de Tehuacán. Lo anterior, se justifica con la idea del desarrollo propuesto por Boisier (2005) sobre el empoderamiento de los actores sociales a través de un proceso de restitución de competencias.

3.1.3 Orientación del mercado

El debate sobre la reestructuración surge a partir de la transición hacia una economía de mercado abierto. Por lo cual, las perspectivas teóricas dejan de lado aspectos importantes, por ejemplo; la crisis de un sector exportador que vuelve su producción al mercado nacional. De esta manera, la reestructuración industrial de Tehuacán presenta una situación contraria a los discursos de la década de los ochenta –época en la que el debate en torno a esta temática se hizo popular-.

En el desarrollo de la industria del vestido del municipio se vislumbran tres etapas importantes. La primera, durante el periodo de 1985 a 1995 caracterizada por producir prendas

para el mercado nacional. La segunda, comprendida de 1996 a 2011, predominó la producción para la exportación. La última etapa, de 2012 a la fecha marca el regreso hacia la producción nacional.

En la primera etapa lo que sostenía el mercado era el mercado informal por decirlo así que era el tianguis, los tianguistas eran los que vendían muchísimo, como el tipo de tianguis de San Martín eran quien mandaba mucha producción a Tehuacán, los de Tepito mandaba mucho trabajo, Chiconcuac también muchísimo, el fuerte siempre ha sido San Martín. Y después sale la exportación y nos mantiene un poco el mercado informal, pero quien se empezó a comer y se está comiendo el mercado informal son las departamentales, pues ahora quien está manteniendo la industria son las tiendas departamentales, ya ni siquiera es el informal, se está cayendo el mercado informal... (Ortigoza, 2018).

El regreso a la producción para el mercado nacional fue favorecido por la experiencia adquirida al producir prendas de vestir para marcas internacionales importantes en la segunda mitad de la década de los noventa (Ramírez, Carmona & Muñiz, 2016). Actualmente, el mercado formal nacional⁴⁴ -a diferencia de la década de los ochenta- demanda calidad y a su vez obliga a los empresarios a tener mayor responsabilidad social y carga fiscal. Además exigen estándares iguales a lo que pedían las marcas internacionales. Al respecto, se puede citar el ejemplo de Wal-Mart, el cual brinda la certificación al fabricante y al trabajador.

Pero yo creo que hoy el mercado nacional hoy ha crecido en todos los sentidos, en todos los sectores. Se volvió más exigente. Empresas como Wal-Mart certifican al fabricante y el fabricante a su vez a quien le da el trabajo le entrega la documentación a su proveedor, digamos de su transformador y lo certifican, lo viene a certificar también la misma compañía. Entonces en ese sentido se sigue teniendo toda la responsabilidad y carga fiscal, estar dados de alta en hacienda, contar con seguro social, ser empresas socialmente responsables (Osorio, 2018).

Sin embargo, pese a este crecimiento del mercado formal nacional, los empresarios de Tehuacán afirman que ha sido difícil la transición de un mercado dirigido a la exportación versus el regreso a la producción nacional. Ello, por la diferencia de ingresos que las empresas

⁴⁴ La ropa de Tehuacán - especialmente la de mezclilla- satisface la demanda de cadenas de almacenes y tianguis (Ramírez, Carmona y Muñiz, 2016).

han dejado de percibir, la reducción de ingresos permea no solo a los empresarios sino afecta al sueldo y prestaciones que estos mismos pueden ofrecer a los empleados.

Si ha sido un poco complicado el paso transitorio a volverse adaptar uno como empresa al producto nacional. Porque a lo mejor de entrada se dejaron de percibir \$4.00 o \$3.00 por prenda pero en los volúmenes que se fabricaban ya es una cantidad representativa. Antes se llegaba hacer 35 mil prendas semanarias, entonces si tú multiplicas 35 mil por 4 son \$140,000.00 que dejaban de ingresar al negocio, a la empresa y no se debe ver como que el patrón dejo de recibir ese dinero, porque ese dinero era para cubrir gastos en beneficio de toda la planta productiva, en ese momento de auge todos estábamos obligados a pagarles a los trabajadores shampoo, papel higiénico, toallas para las manos. Uta' las empresas norteamericanas querían que llegaras y casi casi que no hubiera bacterias, me entiendes. Entonces todo eso bajo, ya no podías estar pagándolo, eso fue lo difícil... (Osorio, 2018).

Sin embargo, pese a las dificultades que se presentan al producir para el mercado nacional, la investigación permite reconocer que el volver la producción al mercado interno de un sector tradicional exportador que ha entrado en una etapa de crisis cuyas empresas sobrevivientes fueron las PYMES, puede ser la base para su recuperación. Este aspecto también favorece al desarrollo local, puesto que se trata del progreso de un sector tradicional nacional que se está volviendo cada vez más competitivo. De esta manera, el desarrollo que se experimenta en Tehuacán considera formas de producción basadas en la incorporación de conocimientos sobre calidad y mercado.

3.1.4 Producción

Dentro de la discusión teórica sobre el concepto de especialización flexible, Cota (2012) resalta la diversificación del mercado y la variedad de producción como particularidades de la especialización flexible. Además, esta investigación considera que el diseño y desarrollo del producto, la comercialización y ventas al menudeo son eslabones centrales para mantener competencia mundial (Gereffi & Bair, 2003). En cuanto a la dimensión de producción, encontramos tres cambios, mayor número de diseños, ordenes de producción con menor número de prendas y la introducción a una nueva fase productiva.

Con relación al primer cambio, encontramos que los resultados encontrados muestran que la industria de la moda a nivel internacional se ha posicionado como una de las más dinámicas de la última década. Ello, ha provocado cambios importantes dentro la industria del vestido en general, como lo es en caso de Tehuacán. Anteriormente, cuando el municipio experimentó el auge exportador solo se producía para dos tendencias; primavera-verano y otoño-invierno. Ello, permitió la especialización de la mano de obra, pues realizaban operaciones repetidas constantemente de manera que se adquirió conocimiento, calidad y rapidez. En el mercado actual, se puede encontrar sub-divisiones de las tendencias estándar.

Nosotros nos hicimos calificados porque en su momento no existía tanta situación de cambio de diseño, hoy la industria se ha evolucionado mucho en el diseño. Hoy a lo mejor las tendencias podríamos decir pues antes eran nada más dos no, era la de primavera-verano y otoño-invierno, dos tendencias de moda a nivel internacional. Hoy no, hoy a lo mejor subdividen las tendencias, entonces la cantidad de las ordenes de producción de las líneas se fue mermando... (Osorio, 2018).

Con respecto al aumento de diseños de prendas, Santiago (2010), afirma que:

Cada vez más las fábricas medianas y los talleres clandestinos están involucrados en confeccionar prendas más complejas, incluyendo estilos llamados de “modelaje” para el mercado nacional. Estos requieren hasta 250 operaciones diferentes por prenda (comparado con 40-60 operaciones de costura que se requieren para un par de jeans básicos). Este tipo de prendas son confeccionadas mayoritariamente por mujeres. Estas operaciones adicionales fueron introducidas primero en las grandes fábricas para producir jeans de modelaje para exportación, pero ahora se han trasladado a talleres más pequeños, dado que han surgido nuevos tipos de estas prendas. Las prendas de modelaje confeccionadas en Tehuacán ahora incluyen una variedad de estilos de ropa que tienen una demanda cada vez mayor en el mercado nacional (pág. 5).

Por otra parte, respecto al segundo cambio. La especialización flexible argumenta que la producción en masa y estandarización ha llegado a su fin. Por lo que una de sus principales características es la producción en pequeños lotes con variedad y calidad, donde la fuerza de trabajo es recalificada. Ello, debido a que “los obreros deben tener unas cualificaciones tan generales que puedan cambiar de trabajo rápidamente [...] y cuanto más generales sean las

cualificaciones que posean, mayor será el peligro de que las empresas se ahorren costes de formación” (Piore & Sabel, 1990, pág. 391).

Con respecto al caso de estudio de esta investigación se observa que el aumento de diseños, a su vez, ha provocado que la producción en masa de prendas de vestir vaya desapareciendo. En la década de los noventa, una orden de producción por modelo tenía un promedio de 23 mil prendas. Actualmente, el número demandado de prendas ha disminuido. Hoy una orden grande llega a tener en promedio tan solo el 10% de prendas que antes tenía una orden media.

A lo mejor antes le daban a uno una orden de 23-24 mil prendas por producto, hoy ya no, hoy ya no pasa eso, hoy a lo mejor una orden grande llegara a tener en promedio 2,300 pantalones y las ordenes que normalmente se manejan son de 1,200 prendas y las del mercado ya así para punto de venta en tienda o boutique son de 550-600 prendas por modelo... (Osorio, 2018).

Finalmente, en lo referente a la incorporación a una nueva fase productiva, la literatura sobre el concepto de escalamiento intrasectorial permite reconocer el reposicionamiento del sector del vestido de Tehuacán en los mercados globales debido a que las empresas comienzan a producir nuevos productos para diferentes tipos de clientes, además de dirigir sus actividades productivas hacia la innovación y con ello alcanzar un mayor valor agregado.

En este sentido, en el análisis encontramos que la misma crisis experimentada en 2001 obligó a los empresarios de Tehuacán ofrecer más servicios. Los hallazgos de la investigación muestran que los empresarios abandonaron el sistema de confección, donde el consorcio para el que producían ya mandaba el corte para enfocarse en producir, mediante la innovación, para nuevos nichos de mercado, como lo fue el diseño y marca propia de la empresa.

Las empresas que se quedaron fueron apoyadas por el mercado y la mano de obra, tanto así que hay empresarios que hacen su propia marca...” (Ramirez, 2018). “... la idea de la marca propia surge porque le pequeño y mediano maquilero produce para comercializar en el tianguis y vieron como el comerciante gana muy bien, se gana por prenda \$10.00 mínimo, mientras que por coser se gana \$3.00. Entonces surge la duda de porque no crear y vender mi propia prenda. Es por ello que los pequeños y medianos empresarios están creando su propia marca para vender su propio producto... (Ortigoza, 2018).

La idea de que las empresas se enfocaran en diseñar y producir una marca propia nace del mismo empresario. Ello, surge en la necesidad de mantenerse en el sector mediante la innovación. Este aspecto presenta a los empresarios como “protagonistas principales de las iniciativas y estrategias de desarrollo local” (Alburquerque, 2003, pág. 12). Por otra parte, retomando la idea de que las empresas del vestido pueden adquirir nuevas funciones en la cadena productiva resulta interesante mencionar que las marcas regionales no solo producen pantalones de mezclilla o prendas de vestir, sino que están apostando hacia otros nichos de mercado, como es la industria de la bisutería⁴⁵.

Mira si ya hay marcas registradas, yo calculo que hay entre 15 y 20 fábricas. Por ejemplo, una marca te voy a dar por un decir, un comercial, que es Ejercito Jeans, el dueño de la marca es un empresario que está dentro del consejo de la Cámara de la Industria del Vestido. Tenemos otro fabricante de Ajalpan que no recuerdo el nombre pero es un gatito tiene un nombre bien chistoso pero ella inclusive tiene la marca para ropa y para accesorios, bisutería. Por ejemplo hay otras marcas, por un decir esta Legaciones Jeans, BL Jeans, R2 Jeans, DXX. Y así, hay 15 o 20 más... (López, 2018).

En este sentido, tanto CDDMU como la Cámara del vestido delegación Puebla-Tlaxcala han mostrado interés por fomentar la unión de diseñadores. El pasado 14 de marzo se llevó a cabo la primera reunión de diseñadores de mezclilla en la ciudad de Tehuacán, fue dirigido a empresarios, emprendedores y estudiantes, con la finalidad de crear lazos entre diferentes actores industriales.

Otro aspecto importante resaltar es que “a diferencia de hace una década, que copiaban diseños y acabados de las tendencias que imponían marcas estadounidenses, en la actualidad apuestan por tener prendas originales, esto con el apoyo de áreas que tienen en sus fábricas, donde egresados en moda explotan su creatividad” (Hernández, 2018). Además, de acuerdo con una nota publicada por el periódico ‘El Economista’, a nivel estado, 40 de las 500 empresas que están adscritas a la CANAIVE pasaron de maquilar para algunas marcas a tener

⁴⁵ El diseño, creación y gestión de una marca propia, hoy en día, se trata del reto más importante para los empresarios tehuacanenses, ya que “no se trata de ofrecer el mejor producto, sino de ser los primeros en la mente del consumidor, ya que las marcas se encuentran en su mente, y por ello, hay que influenciar sus percepciones” (Martínez, 2014, pág. 43). Por lo cual, el proceso de entrar a nuevos nichos de mercado se vuelve complicado, sobre todo si se considera que se compite con marcas internacionales que tienen años en el mercado.

sus propios productos. Lo anterior, permite observar la expansión dentro del estado de este escalamiento industrial.

Con el diseño y fabricación de marca propia se originó nuevos puestos de empleo, algunos de ellos con mayor calificación como se mencionó en el apartado 3.1.2. También surgió el uso de nuevas tecnologías. Al respecto de este último punto, a continuación se amplía la discusión.

3.1.5 Tecnología

La perspectiva del cambio tecnológico juega un papel esencial no solo en el enfoque de especialización flexible sino dentro del debate de la reestructuración industrial (Dosi, 1988; Freeman, 1982; Schumpeter, 1960). Buffalo (s.f.) afirma que la tecnología –principalmente la informática y de la comunicación- permiten el progreso de redes mundiales. Esta teoría propone que utilizando tecnología reprogramable se disminuyen los costos y eso daría ventaja a las PYMES con respecto a las grandes. Al respecto de este punto Piore y Sabel (1990), señalan que;

La eficiencia productiva aumenta cuando se adapta el equipo a la tarea que se realiza, es decir, cuando se especializa para efectuar la operación. Con la tecnología convencional, esta adaptación se lleva a cabo haciendo ajustes físicos en el equipo; siempre que se altera el producto, debe reconstruirse la maquinaria especializada. En la producción artesanal, eso significa cambiar las herramientas y los soportes que colocan la pieza mientras se trabaja a máquina. En la producción en serie, significar desechar la maquinaria y sustituirla. Con la tecnología informática, el equipo (hardware) se adapta a la operación mediante el programa de ordenador (software), por lo que puede utilizarse para nuevos fines sin tener que reutilizar ajustes físicos, es decir, basta programarlo de nuevo (pág. 373).

Sin embargo, la experiencia de la industria maquiladora mexicana refleja que a pesar de que se ha documentado que han ocurrido cambios tecnológicos en el sector, este progreso hacia la tecnología moderna ha sido experimentado por pocas ramas industriales (De la Paz, 2006). En este sentido, los resultados permiten se distinguir dos tendencias. Por un lado, con la entrada a nuevos nichos de mercado –como el diseño y marca propia- se demanda adquirir y desarrollar nuevas tecnologías ad hoc para esta nueva fase productiva.

En la industria de la mezclilla lo que ayuda es que se innove. Por lo que siempre se ha innovado. Ya cada empresa busca la forma de innovar, por ejemplo, muchos empresarios ya compraron un equipo de diseño por computadora (Ortigoza, 2018).

Esta situación está directamente relacionada con experiencias de otras actividades industriales que experimentaron algún tipo de escalamiento industrial, reflejando que el nivel de tecnología del producto se ha elevado sustancialmente –por ejemplo, la fabricación de cables de arnés y televisores- (Carrillo, 2007).

Por otro lado, con el término de la producción en masa y el surgimiento de sub-tendencias de moda que demandan producir en menores cantidades, las grandes maquinarias que se utilizaron durante el periodo de auge maquilador tuvieron que ser guardadas, pues su utilización ya no resulta rentable.

En ese momento donde había producción estándar había tecnología muy buena, por ejemplo las pegadoras de traba automáticas, que la traba iba a la misma altura los 20 mil pantalones de mezclilla. Entonces el trabajador estar aquí y la maquina hacia el 80% del trabajo y el otro 20% restante era el trabajador. Lo mismo una pegadora de bolsa, la maquina te daba 1200 pegados de bolsa en una jornada normal, entonces ahora con una producción del modelo 1 que tiene 1200 prendas que lleva un tipo de bolsa y luego el modelo 2, otras 1200 prendas con otro tipo de bolsa y el modelo 3 trae otro tipo de bolsa, entonces cambia tu forma de producir, esas máquinas que fueron inversiones muy grandes se fueron al rincón (Osorio, 2018).

En este punto se presenta el desarrollo local vía innovación tecnológica. Ello, se justifica debido a que “las empresas crean e introducen innovaciones en el sistema productivo como respuesta a las necesidades y desafíos del entorno, lo que genera modificaciones cualitativas en el propio sistema y propicia la dinámica de desarrollo” (Piñero, Quintero & Díaz, 2005, pág. 33).

3.1.6 Salarios y prestaciones

El cambio al modelo de producción orientado al mercado nacional conllevó no sólo a transformaciones tecnológicas, productivas y comerciales, sino que también se modificaron los salarios y prestaciones. En la etapa del auge industrial, el salario percibido por los trabajadores del sector era mayor que lo que se ofrecía en otros sectores e incluso mayor al salario de un

profesionista, por lo que, la población tehuacanense buscó introducirse en el mercado laboral de la industria del vestido. Sin embargo, con el regreso al mercado nacional se generó una disparidad en los ingresos de las PYMES puesto que como fue señalado en el apartado 3.1.3 dejó de ingresar a las empresas entre 3 y 4 pesos por prenda. Esta situación provocó, a su vez, la caída de los salarios.

En su momento como el empresario cobrara en dólares pues el trabajador podía decir no pues yo quiero tanto. Hubo momentos en donde los encargados de línea ganaban hasta de \$4,000.00 a la semana y un profesionista en ese momento no ganaba ni \$1,800.00, entonces la gente decía mejor me voy a la maquila y me quedo en la maquila puedo ser jefe de línea. Un gerente yo digo que fácil ganaba semanario alrededor de \$12,000.00. Entonces ya 36, 38, 40mil pesos mensuales pues te convenía ser gerente de planta y muchos beneficios. Pero cuando se fue el dólar cambio mucho las cosas (Osorio, 2018).

La experiencia de Tehuacán permite entender que lo referido en líneas anteriores sobre el tema de los salarios, está muy relacionado con el tema de facturación de producción. Durante el auge maquilador el consorcio para el que producían las empresas efectuaba el pago de producción al día siguiente de la factura. Actualmente, el lapso de espera entre la facturación y el pago dura un mínimo de tres días.

Hoy en día el 80% de los empresarios de México te dan una fecha lo que tú entregues'... (Así pues)... miércoles o jueves haces tú factura y yo te pago el día viernes para que tú pagues al trabajador. Y hubo momentos en la exportación en que tú hacías factura miércoles y jueves te pagaban y las del sábado el lunes te pagaban. Entonces era sensacional, esto si era trabajar, y se esforzaba uno por trabajar, casi casi abrir y abrir líneas y más gente y más gente... (Osorio, 2018).

La situación analizada en este apartado muestra claramente la necesidad de mejorar las condiciones salariales en pro de un desarrollo equitativo. Sin embargo, se debe reconocer que la creación de nuevos puestos de trabajos de mayor calificación genera, a su vez, que estos trabajadores reciban mayor remuneración y tengan alcance a prestaciones laborales. Con lo anterior, se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de estos y sus familias.

Finalmente, en el cuadro 3.1 se resumen los cambios que caracterizaron la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán según los datos que obtuvimos.

Cuadro 3.2 Reestructuración de la industria del vestido de Tehuacán Puebla		
Dimensión	Indicador	Actualidad
Tamaño	Tamaño de la empresa	Mayor presencia de PYMES
	Número de trabajadores	Menor número de trabajadores
Mercado	Orientación de mercado	Paso de extranjero a nacional
Producción	Modelo de producción	Mayor número de diseños
		Ordenes de menor producción
	Fase productiva	De confección para trasnacionales ahora se ofrece el servicio de paquete completo, además de que en la región hay marcas y diseños de empresarios tehuacanenses
Tecnología	Cambio tecnológico	Uso de tecnología ad hoc para la nueva fase productiva
Calificación	Tipo de calificación	Desaparecen manuales y se demandan trabajadores para la nueva fase productiva
Salario	Nivel salarial	Menor nivel salarial

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para un mejor análisis sobre la reestructuración de la industria del vestido de Tehuacán, esta investigación sostiene que para lograr la sobrevivencia de una empresa en tiempos de crisis es necesario crear un ambiente competitivo caracterizado por la cooperación, procesos de flexibilización e innovación ya que así la aglomeración de procesos especializados crea oportunidades y habilidades a menor costo (Flores-Robles, 2014).

Por lo que, descritos los factores industriales y productivos que permitieron la transición hacia una etapa postcrisis de la industria del vestido tehuacanense, el siguiente apartado aborda las estrategias empresariales, a partir de la eficiencia colectiva, en esta reestructuración.

CAPÍTULO IV

LA EFICIENCIA COLECTIVA: BASE DE LA TRANSICIÓN TEHUACANENSE

En la última década, la eficiencia colectiva entendida como las ventajas competitivas que se obtienen a través de factores económicos externos generados en la aglomeración de empresas y a la acción conjunta desarrollada por las empresas mediante una vinculación integral de los actores locales, ha permitido entender las actuales realidades productivas (Di Tommaso, 1999).

El presente capítulo tiene por objetivo presentar el análisis sobre el papel de la eficiencia colectiva en la reestructuración de la industria del vestido de Tehuacán. Con tal fin, se estructura el capítulo en dos secciones. En el primer apartado se abordan las economías externas que fueron claves para la reestructuración de la industria del vestido; presencia de mercado nacional y obra de mano especializada. En la segunda sección, se realiza una descripción de la acción conjunta y su apoyo durante la transición. El nivel de presencia de cada uno de los elementos propuestos por la eficiencia colectiva fue determinado mediante de la frecuencia con la que fueron mencionados por los informantes.

El contenido de este capítulo, además de presentar los factores claves y las estrategias generales que asumieron los actores del entorno durante el proceso de reestructuración productiva de la industria del vestido de Tehuacán, permite conocer al actor que permitió al sector salir de la crisis.

Antes de presentar los resultados de esta sección es necesario recordar que en el capítulo I se justifica que la investigación se trata de un estudio de caso que engloba a todos los actores de la industria del vestido. Por lo que, en cuanto a las economías externas se toman en cuenta todas las externalidades del entorno industrial y en cuanto a la acción conjunta se consideran las relaciones entre empresarios amigos, instituciones de coadyuva –en el caso concreto de Tehuacán se analizó a la CANAIVES- y los programas o políticas del gobierno.

A continuación se inicia el análisis de resultados.

4.1 Eficiencia colectiva

Hacia mediados de la década de los noventa el concepto de la eficiencia colectiva cobra relevancia en la academia. Esta aproximación se distingue por combinar en su explicación factores económicos y factores socioculturales (Schmitz, 1995). Las experiencias analizadas bajo este enfoque han demostrado que aumentar el acceso al mercado, compartir información, fomentar la acción conjunta y contribuir al desarrollo de instituciones puede contribuir a un mayor rendimiento industrial (Nadvi, 1999; McCormick, 1999; Lorentzen, Robbins y Barnes, 2007).

La problemática de esta investigación nos acercó a plantear, en un primer momento, la necesidad de estudiar el proceso de reestructuración productiva con una mirada económica-social. De esta manera, al analizar los elementos propuestos por la eficiencia colectiva que fueron la base de la reestructuración de la industria del vestido se detecta que las externalidades estuvieron más presentes que la acción conjunta, la CANAIVES tuvo una presencia débil y que las políticas públicas fueron ausentes. A continuación se explican más estos aspectos.

4.2 Las externalidades y su apoyo durante la transición

El primer aspecto que propone la eficiencia colectiva se refiere al hecho de que “la concentración geográfica asociada a la especialización sectorial genera economías externas que pueden ser aprovechadas en forma pasiva por la empresas” (Dini & Stumpo, 2004). Se trata de la existencia de un mercado de trabajo local; la oferta de materias primas, maquinarias y servicios especializados, relativamente menos costosos y sobretodo fácilmente disponible; y del acceso al flujo de conocimientos técnicos y de mercado (Di Tommaso, 1999).

La idea de economías externas nace en 1870, cuando el concepto de distritos industriales cobró relevancia en la literatura. De esta manera, se justificó el éxito de los conglomerados destacando la especialización de la industria en una fase productiva, el flujo de información (derrame de conocimiento y tecnología), y mercado de trabajo capaz de responder y adaptarse con rapidez a los cambios que demande el mercado.

Así como en la literatura, los empresarios tehuacanenses reconocen las ventajas exitosas que trae consigo la aglomeración de PYMES. Ello, debido a que su experiencia permite asegurar que la aglomeración fue tanto en el auge exportador como en la recuperación del sector un factor que dotó de ventajas a la industria. Asimismo, los empresarios reconocen que ante las nuevas exigencias del mercado global la aglomeración puede ser aprovechada para que las empresas sean competitivas.

La aglomeración tiene muchas ventajas. Porque al ser buenos, especializados en el Jeans, juntos pueden realzar toda la industria de nuevo. Además, como grupo sí podrían resurgir como ciudad y competir a niveles internacionales y así tomar un nombre como Tehuacán y no como maquilero X... (Ortigoza, 2018).

Otro aspecto importante a resaltar, es que derivado de la aglomeración de empresas y la mano de obra especializada –la cual era considerada de alta calidad- provocó que la región se hiciera de una buena reputación a nivel internacional, misma que después de la crisis contribuyó a la recuperación y expansión de la industria.

Antes salían los empresarios a buscar a quien maquilar, ahora vienen a Tehuacán a buscar empresas, porque tiene fama. Aquí, esta situación se da porque se exigía mucha calidad. Hoy el obrero ya sabes que estándares de calidad debe tener... (Osorio, 2018).

Los beneficios derivados de la localización de las empresas en Tehuacán que favorecieron la recuperación del sector que con mayor frecuencia mencionan los entrevistados fueron la mano de obra especializada y la demanda del mercado nacional. A continuación de describe cada una.

a) La mano de obra especializada en las maquiladoras del vestido

Una de las externalidades positivas que ofrece la aglomeración de empresas es el personal especializado. Esta ventaja es vista en términos de la reducción de costes en la “búsqueda y contratación de personal y permite cubrir los puestos de trabajo con las personas idóneas. Además, como la aglomeración ofrece muchas oportunidades y permiten cambiar de empleo sin cambiar de domicilio, cuesta menos reclutar trabajadores especializados” (Pezoa, 2010, pág., 222).

En este contexto, una de las externalidades Marshallianas que con mayor frecuencia mencionaron los entrevistados es la mano de obra especializada. Esta externalidad captada por las empresas contribuyó en la recuperación del sector industrial.

La industria sobrevivió a la crisis por dos razones. Una porque es un mercado que ha dejado muchas ganancias y la otra es porque la mano de obra en Tehuacán es muy reconocida, es una de las mejores en cuestiones de calidad, tan es así que en la actualidad hay empresarios lanzando su propia marca porque hay mano de obra calificada. Aún hay marcas no tan reconocidas pero si internacionales... (Ramírez, 2018). Nosotros nos hicimos calificados porque en su momento no existía tanta situación de cambio de diseño, hoy la industria se ha evolucionado mucho en el diseño... (Osorio, 2018).

Abundante mano de obra y especializada dota a la región de ventaja, debido a que supone el nulo coste de que tienen los empresarios por obtener trabajadores y que estos últimos, a su vez, al saber que pueden ser sustituidos se esfuerzan por ser competitivos para mantener su puesto de trabajo. Todo esto significa que la escala de mano de obra especializada –derivado de las externalidades de tipo Marshalliano- es bastante fuerte. Esta ventaja favorece al desarrollo territorial y sustentable porque crece en un espacio que opera como unidad y se prolonga en el tiempo.

b) Demanda del mercado nacional

El segundo atributo asociado a las externalidades que mencionaron los entrevistados es la importancia del mercado nacional. Este aspecto aunque fue señalado con menor frecuencia reforzó en gran medida la subsistencia de la industria del vestido en el municipio de estudio. Esta ventaja está vinculada a la descrita en la sección anterior y a la tradición industrial del municipio.

El principal factor que permitió que se mantuvieran fue que el mercado nacional nos mantuvo, los que no pudieron sobrevivir fue porque estaban con gastos de exportación. Entonces, fabricar un producto de exportación requiere más costos, entonces muchos no sobrevivieron y cerraron y los que más o menos pudimos solventar los gastos para el nacional fueron que actualmente subsistimos... (Ortigoza, 2018).

A partir de lo anterior, se observa que a pesar de la alta dependencia a la exportación, Tehuacán siempre se mantuvo vinculado con el mercado interno y esto ayudó a que el sector después de la crisis no desapareciera. Este punto hace referencia a un territorio desarrollado a tal grado que un sector tradicional puede sobrevivir ante los desajustes globales.

A continuación, en los párrafos siguientes se analizan las ventajas que permitieron la reestructuración del sector derivado de la acción conjunta.

4.3 La importancia de la acción conjunta como parte de las estrategias empresariales

De acuerdo con la literatura, la acción conjunta se presenta mediante la unión de asociaciones comerciales, firmas y algunas otras agrupaciones consientes de cooperar y que derivan una serie de beneficios. Este segundo concepto propuesto por la eficiencia colectiva sugiere que para el éxito de las empresas no pueden progresar por si solas sino que se requiere que las empresas trabajen en colectivo (Nadvi, 1999).

En el capítulo 1 se explicaron las ventajas derivadas de las acciones conjuntas entre empresas; potenciar capacidades de aprendizaje, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales, alcanzar mayores economías de escala e incrementar el poder de negociación. Los beneficios derivados de la acción conjunta que favorecieron la recuperación del sector en Tehuacán fueron la asociación de amigos, la introducción a una nueva fase productiva y la creación de PYMES por parte de ex empleados de las grandes empresas. A continuación se describe cada una.

a) Conformación de las redes sociales en Tehuacán. Asociación entre amigos

Con relación a la conformación de redes, Dini y Stumpo (2004) afirman que “las acciones conjuntas no se generan en forma automática. En su base está el nivel de confianza que debe existir entre los productores” (pág. 16). Es por ello que la presente investigación propone que para que existan acciones conjuntas entre empresas primero se debe establecer cierto grado de confianza en el entorno industrial, empezado por la asociación entre amigos. Este tipo de acción conjunta fue la base de la recuperación del sector del vestido en Tehuacán.

Esta medida de asociación fue seguida por algunos empresarios cuando su empresa se encontraba en crisis. Sin embargo, no todos los implementaron dicha estrategia, algunos otros cambiaron de giro hacia otros sectores. Por lo que en el cuadro 4.1 solo se hace referencia a su existencia.

Me asocié con un amigo y volvimos a iniciar desde cero pero para el mercado nacional... (Ortigoza, 2018). Pues muchos empresarios concluyeron su etapa en ese sector y emprendieron otras empresas. Por ejemplo, empresas constructoras, distribuidores o proveedores de la misma industria, área gastronómica (Osorio, 2018).

Nuevamente, este factor habla sobre el empoderamiento de los actores como gestores del desarrollo local. Por otra parte, un concepto inmerso en la idea de asociación empresarial y relacionado intrínsecamente en las teorías del desarrollo local es la confianza. Aunque el termino confianza es un concepto intangible complicado de definir si se puede argumentar que en la experiencia de los empresarios tehuacanenses se logra vislumbrar como a través de la confianza se logró la restauración de industrial y, a su vez, contribuyó en la generación del desarrollo local humano.

b) La introducción en nuevas fases de la cadena productiva. La importancia del diseño

La segunda característica a la que se hace referencia en este apartado se deriva de dos ventajas; la ventaja de potenciar las capacidades de aprendizaje y el alcance a mayores economías de escala y es la introducción en nuevas fases de la cadena productiva. Aquí son importante los argumentos de Dini, Mazzonis y Pérez (2006) cuando dicen que a través de las relaciones establecidas entre las empresas se crea un intercambio de información que amplía sus prácticas comerciales, tecnológicas y organizacionales. Además, dichas relaciones permiten recibir la información de manera rápida y eficiente, pero sobretodo, facilita que los actores estén abiertos a los cambios que pudieran presentarse.

En este contexto, Pezoa (2010) afirma que;

La clave para obtener ventajas competitivas en la economía basada en el conocimiento está en la capacidad de las empresas y el resto de los agentes económicos del territorio de adquirir y absorber conocimiento, de explotarlo desarrollando nuevos productos y procesos, y de

aprender de las mejores prácticas; para lo cual es imprescindible, entre otros factores, el fortalecer los alcances y relaciones entre empresas y agentes mediante el establecimiento de redes interorganizativas (pág. 221).

Para este apartado es importante tener en cuenta que la competencia entre actores industriales permite a los productores diversificar la oferta de servicios y productos, mediante el acceso a conocimientos especializados (Dini, Mazzonis & Pérez, 2006).

En el caso de Tehuacán, el aprendizaje se obtuvo durante el tiempo del auge exportador, consorcios que tenían su matriz en otras partes del mundo llegaron a Tehuacán, trayendo consigo mano de obra especializada en la producción de prendas de vestir que capacitó a los trabajadores de la región.

Llegabas a ver que por ejemplo que de un consorcio se hacían dos plantas, la primera que se formó, empezó a traer, tenía su matriz en Centro America que era Costa Rica, entonces toda esa gente que vino pues capacitó a la gente de Tehuacán y se cerró la planta de allá y toda la gente de Tehuacán se quedó a trabajar y todo lo que se confeccionaba era de exportación. Ahí crece Teziutlán también porque la producción nacional se va para allá, pero ciertamente la mano de obra de Tehuacán se calificó a estándares internacionales... (Osorio, 2018).

En este proceso, los trabajadores y empresarios no solo aprendieron a coser sino que obtuvieron conocimientos en términos de comercialización, calidad del producto, diseño, elaboración de la etiqueta de marca, corte. Además de que observaron el margen de ganancia que se obtenían en la fase de comercialización. Por ello, en tiempo de crisis los empresarios de la región optaron por producir y diseñar su marca propia. Dicha estrategia permitió a empresarios recuperarse de los desajustes del mercado experimentados en la década pasada. De manera que, al ser un elemento mencionado con mayor frecuencia por los entrevistados, se concluye que tiene una presencia fuerte ante la reestructuración industrial.

En este contexto, los flujos de conocimiento dejaron rastros positivos en la región. De esta manera, las marcas regionales son definidas como el resultado de los conocimientos de trabajadores y empresarios que decidieron patentarlos. Este proceso de registro es entendido como las ideas básicas que los actores industriales tienen e innovan para elaborar un producto propio.

Un aspecto importante que surge con la introducción a una nueva fase productiva y que fomenta el desarrollo de la región es la realización de expo-ferias. Aunque ya en los años 2015 y 2016 la CANAIVES llevaba a cabo expo-ferias de alcance regional fue a principios de este año cuando CDDMU anunció la primera edición de la exposición internacional *Capital Jeans* en la ciudad de Tehuacán, Puebla. La Cámara del vestido aseguró que

“*Capital Jeans* tiene como objetivo reactivar la economía del sector textil de Tehuacán, convirtiendo a la ciudad en un punto de venta nacional donde los maquileros sean creadores de sus marcas propias con diseños exclusivos [...] El anuncio de *Capital Jeans* significa un paso importante no sólo para el sector maquila de la ciudad poblana sino también para la industria de mezclilla en México” (Rodríguez, 2018).

La exposición internacional se llevó a cabo los días 23, 24 y 25 de mayo. Consistió en una pasarela de prendas diaria, donde empresarios de la región mostraron sus diseños y marca propia. Se realizaron siete conferencias de temas sobre nuevos nichos de mercado, la importancias de construir una marca para hacer buenos negocios, las marcas y los valores de los nuevos consumidores, como hacer más rentable el proceso productivo de prendas de mezclilla, retos CANAIVE 2018, costo de las malas prácticas de manufactura y tecnología en lavados ecológicos (Ortigoza, 2018).

Con el proyecto *Capital Jeans*, los empresarios tehuacanenses buscan involucrar a instituciones educativas de la región a formar parte de los planes de desarrollo local. Además, buscan impulsar la inversión de empresas extranjeras como el caso de la empresa brasileña Vicunha Textil, “que tiene el interés en trabajar en vinculación con las maquiladoras, mesas de corte, lavanderías y otras más que hay en esta región” (Hernández, 2018).

Otro factor a resaltar es que la fabricación de diseño y marca permite a los empresarios “hacer la venta directa y con ello incursionar en una nueva etapa que les permita vender a un mejor precio las prendas de vestir y al mismo tiempo, reactivar la economía de esta zona del estado de Puebla” (Amayo, 2018).

c) Creación de PYMES por parte de ex-trabajadores de fábricas exportadoras

El último factor de recuperación de sector, que se indica en la esta investigación, está relacionada con la ventaja de potenciar las capacidades de aprendizaje. Después de la crisis que experimentó la industria del vestido de Tehuacán, se vislumbró un nuevo fenómeno; la creación de pequeñas empresas por parte de ex trabajadores –gerentes u obreros- que fueron despedidos de las grandes fábricas.

De acuerdo con Santiago (2010), esta situación se experimentó debido a que los trabajadores utilizaron “el dinero y/o la maquinaria que les fue dada como parte de sus liquidaciones (o incluso el dinero que se hayan ganada trabajando en los EE.UU.) para establecer pequeñas plantas o talleres” (pág. 2).

Lo bonito de la industria es que te da oportunidades de crecimiento, si tú quieres crecer en la industria depende de ti. Porque muchas, muchas veces los puestos se les da agente que tiene experiencia, no que tiene escuela, yo tengo he tenido la oportunidad de trabajar con ingenieros recién egresados y no duran ni una semana, porque no tiene la experiencia y aparte tienen mucha responsabilidad y también debes tener mucha dedicación y mucha gente no le tiene gusto a la industria y pues truenan. Pero si, la industria te da muchas oportunidades de superarte, de ahí han surgido muchos empresarios eh, o sea gente de la sierra que aquí llego como manual luego fue operario, luego encargado, luego puso su empresa y ahora son de los empresarios fuertes. Un ejemplo de ellos es el señor Rufino López, que ahora es el presidente de la cámara del vestido (Ortigoza, 2018).

Los nuevos empresarios de la industria del vestido captaron el aprendizaje mediante dos etapas; socialización y exteriorización. El primer tipo de conversión del conocimiento se da mediante la propia práctica. El segundo tipo hace referencia al conocimiento que después de ser adquirido es transmitido, es decir, después de que el empresario tiene nociones sobre el proceso productivo, es “capaz de explicar las actividades que se llevan a cabo en cada área de

trabajo y la capacidad que deben de tener los trabajadores para que realicen adecuadamente los procesos productivos⁴⁶” (Maza & Gutiérrez, 2014, pág. 21).

Esta situación contribuye a elevar el desarrollo humano del municipio, puesto que empodera a los empresarios y dota a la comunidad de individuos que buscan un progreso espiritual y material. Además, con esta estrategia seguida por los nuevos emprendedores de la región se fortalece la idea de Boisier (2005) al resaltar la habilidad local para reaccionar a desafíos externos convirtiéndolos en oportunidades y empodera a los actores sociales a través de un proceso de restitución de competencias.

4.4 Programas institucionales y su impacto fallido en la industria del vestido en Tehuacán

En la literatura se han encontrado algunos casos⁴⁷ que exponen “la presencia de instituciones, tanto públicas como privadas, que han interactuado activamente con las empresas y que, de esta manera, han contribuido al desarrollo exitoso de las experiencias”. En el caso particular de Tehuacán para el análisis sobre la presencia de instituciones se tomó como única referencia a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido delegación Tehuacán (CANAIVES). Ello, debido a que es la institución que ha estado presente en las tres etapas de la industria en el municipio y por lo tanto, es el organismo que mayor peso tiene dentro del sector.

La CANAIVES se fundó en 1917 como estrategia geográfica y por el número de empresarios en la región, surge por la necesidad de que los empresarios estén unidos para poder ser fuertes en la producción del vestido. Los resultados de la investigación apuntan que durante el auge exportador se vivió un favorable apoyo por parte de la CANAIVES delegación Tehuacán. Los programas de este organismo se concentraron en áreas de: formación de recursos humanos especializados, difusión de técnicas comerciales y búsqueda de nuevos mercados.

Hubo aprendizaje en todos los sentidos, en su momento la Cámara (del vestido) ofrecía capacitaciones todo el tiempo, todo el año había capacitación, había capacitación desde bandos

⁴⁶ “Aunque también los empresarios necesitan aprender otros elementos que no están relacionados directamente con el oficio (como por ejemplo aspectos administrativos; costos, ganancias, presupuestos)” (Maza & Gutiérrez, 2014, pág. 21).

⁴⁷ La red de empresas vitivinícolas de Chile, la aglomeración en subsector del calzado de la región de Franca Brasil, aglomeración en subsector de programas de computación (software) de Blumenau (Dini & Stumpo, 2004).

intermedio y superior de producción, proceso de lavado, capacitación de prevención social todo lo que son brigadas de primeros auxilios y sismos. Había otras capacitaciones mayores como por ejemplo, se llegó a tener una vinculación con el Tecnológico de Monterrey donde presentaron cerca de cuatro o cinco diplomados diferentes, uno de ellos muy importante que se llamaba el entorno de la globalización que era el gran paso que se iba a tener en todos los sentido donde ya íbamos a dejar de ser países e íbamos a ser un solo mundo y nos íbamos a enfrentar entre todos contra todos, y esa muchas empresas les brindaban ese diplomado a mandos superiores y mando intermedios. Los sábados, aquí en la Cámara se capacitaba a mucha gente, se daban capacitaciones para mecánicos impulsados por la Cámara de la industria del vestido en convenio con la principal distribuidoras de máquinas de la ciudad de México que es Casa Díaz. Entonces aquí había, después de las dos de la tarde hasta las siete de la noche daban cursos y que eran un estímulo porque se certificaban. Entonces eso, hoy, desafortunadamente se ha perdido. (Osorio, 2018).

La CANAIVES también estuvo presente durante los momentos críticos que experimentó el sector, pues ante los desajustes que sufrió la industria del vestido a principios del año 2000, la Cámara regional efectuó un plan de vinculación con el mercado estadounidense. Sin embargo, dicho programa no tuvo mayor alcance, debido a que los empresarios –en ese momento- se enfrentaron a la competencia en términos de costos con otros países.

La Cámara tuvo mucho interés, en transformarnos de ser transformadores de materia ser proveedores, y se inició un proyecto, se trató de vincular con empresas norteamericanas y tratamos de ofrecer lo que se denomina paquete completo, ya la venta de nuestro producto al mercado de Estados Unidos y la idea era tratar de conseguir materia prima para confeccionar y poner a través de una oficina de enlace en los Estados Unidos en los Ángeles se puso momentáneamente. Pero lamentablemente ahí ya nos enfrentamos no tanto a la mano de obra sino al costo de la materia prima porque China en ese tiempo ya estaba fabricando su propia tela y entonces era más barato ya mandar el producto terminado que adquirir la tela, entonces igual y eso le beneficio a EEUU, ellos en lugar de comprarle a México determinadas toneladas de tela y enviarlas a China y se transformaran, ya China dijo no pues nosotros te hacemos todo, manejando la industria vertical. Había una diferencia de centavos de dólar, pero en un mundo de prendas era otra situación... (López, 2018).

A pesar de que el programa de vinculación con el mercado exportador no se pudo realizar, la Cámara sigue promoviendo proyectos y/o eventos en busca de generar oportunidades que le permita al sector industrial. Actualmente, la CANAIVES lleva a cabo ferias de producción, donde los empresarios de la región presentan su marca propia y comercializan sus productos⁴⁸. No obstante, algunos actores industriales enfatizaron que esta propuesta no ha tenido éxito.

Un programa actual es la ‘Expo Produce’, donde se da oportunidad a los empresarios a presentar sus propios productos. Antes solo en Guadalajara existía la industria de la moda. Esta idea surge por parte de los empresarios que pertenecen a la cámara... (López, 2018). Se empezaron a realizar ferias de Jeans pero ocasionalmente. Esto lo hacían las PYMES, porque las empresas grandes ya tienen un contrato específico con ciertas marcas, estas no han tenido mucho éxito... (Ramírez, 2018).

Hasta el momento solo se han realizado dos exposiciones por parte de la CANAIVES. El primer encuentro de fabricantes regionales se llevó a cabo del 10 al 13 de diciembre de 2015, consistió en dar promoción a las marcas que se estaban generando en la región y en la venta al menudeo y mayoreo, en dicho evento participaron 25 marcas fabricantes de ropa del municipio. La segunda ‘Expo Produce’ se realizó del 16 al 18 de diciembre de 2016, hubo pasarelas y grupos musicales que animaron el evento, participaron 36 empresas. Se ofertaron “camisas, pantalones, chamarras, playeras, uniformes, y todo lo relacionado con la industria de la ropa, además habrá ropa para mascotas, artesanías y otros productos que se producen en la región” (Meléndez, 2016).

En este apartado cabe resaltar el interés que tuvo la CANAIVES en querer apoyar a los empresarios de la industria del vestido y generar mecanismos para su recuperación después de la crisis y adaptación en la reestructuración productiva. Sin embargo, el alcance de los dos últimos programas no tuvo un gran impacto. Ello, debido a que los únicos beneficiados son los empresarios miembros de la cámara industrial. Es por ello, que se concluye que hubo una débil existencia por parte de las instituciones en la reestructuración de la industria del vestido.

⁴⁸ Las expo-ferias de producción encabezadas por la CANAIVES delegación Tehuacán -llevadas a cabo en los años 2015-2016- solo son de alcance regional y siguen una logística diferente a la expo realizada por CDDMU.

Por otra parte, algunos de los estudios en la academia sobre la eficiencia colectiva subrayan que las municipalidades han tenido un papel de cierta importancia en el éxito industrial (Bergovigil, 2004; Botelho & García, 2004). Su participación se basa principalmente en “incentivos (en general, desgravaciones de impuestos) para la instalación de empresas de subsectores específicos, la prestación de apoyo para la participación de ferias y la creación de incubadoras de empresas” (Dini & Stumpo, 2004, pág. 20)

Sin embargo, la investigación considera que desde la experiencia de la industria del vestido de Tehuacán, las ventajas con respecto a los programas y políticas públicas son nulas. Ello se debe a la no participación del gobierno e incluso algunos empresarios afirman que fue el mismo gobierno quien puso obstáculos durante la transición del sector.

No hubo programas, el gobierno dejó caer a la industria... (Ortigoza, 2018). Algo que afecta a la industria actualmente es que el estado de Puebla le cobra al patrón por tener trabajadores tres por ciento sobre nómina, es increíble que el mismo gobierno te quite el 3% sobre salarios de impuestos y hasta el sexenio anterior era 2%, cuando llegó el sexenio de Moreno Valle lo subió de 2 a 3%. El gobierno del Estado de Veracruz, hace años ofreció muchos recursos, lamentablemente la idiosincrasia de la gente de Veracruz no dio. Al empresario no se le apoya. Esa situación no ayuda a la competencia. También es competencia desleal... (Osorio, 2018). La industria del vestido [...] es uno de los sectores que no ha recibido apoyo como si lo han hecho con otras actividades, a este lo han dejado solo a pesar del número importante de empleos que genera (Amayo, 2013).

Este aspecto refleja en cierta medida la debilidad del gobierno local. Esta situación es de particular importancia ya que ello representa una limitación para el surgimiento, consolidación y mejoramiento de experiencias productivas locales.

De esta manera, con base en el análisis presentado en esta sección es importante remarcar que el actor que permitió la recuperación reestructurada del sector de la industria del vestido en Tehuacán fue el mismo empresario. Ello, debido a las estrategias tanto individuales –creación de empresas, diseño y marca propia- como a las de asociación que realizaron como respuesta a los desajustes que trajo consigo la crisis, a la débil presencia de las instituciones y a la nula ayuda por parte del gobierno.

En resumen, en el cuadro 4.1 se presentan algunas características relevantes de la experiencia de la industria del vestido. En las primeras dos columnas del cuadro se especifican las externalidades relacionadas con la presencia de la demanda de producción del mercado nacional y especialización sectorial, estos aspectos fueron relevantes para la recuperación del sector –en especial el último de ellos. En las siguientes dos columnas se consideran las ventajas derivadas de acciones conjuntas; el desarrollo de la capacidad de aprendizaje y la asociación entre amigos.

La quinta columna se refiere a la presencia de instituciones⁴⁹ –programas- que haya contribuido de alguna manera en la transición de la industria. Finalmente, en la última columna se indica la existencia de alguno tipo de intervención por parte de autoridades públicas que apoyara al sector para su recuperación.

Cuadro 4.1 Características de la experiencia de la industria del vestido en Tehuacán					
Economías Externas		Acción Conjunta			
Mercado Nacional	Mano de Obra Especializada	Capacidad de Aprendizaje, Alcance de economías de Escala	Asociación entre Amigos	Instituciones (CANA IVES)	Gobierno
Sí	Muy fuerte	Fuerte	Sí	Débil	No

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada.

4.5 El impacto regional de la reestructuración postcrisis de la industria del vestido

La reestructuración productiva de la industria del vestido condujo a un desarrollo local en términos económicos y sociales. Por una parte, los cambios permitieron que el municipio accediera a nuevas tecnologías para la elaboración de nuevos productos y operaciones del

⁴⁹ Recordando que por institución nos referimos a la CANAIVES debido a que fue esta quien estuvo presente en la transición del sector.

sector –tal vez esta tecnología no sea de última generación pero comparada a la que tenía en esa región antes, si es más avanzada en comparación a la que se tenía en fases anteriores-. En términos económicos, con el diseño y producción de marca propia generó un mayor ingreso para los empresarios que se dedicaron a esa nueva fase productiva. Este último punto, a su vez, conlleva a que los trabajadores tengan mejores condiciones laborales, salarios mejor remunerados y tengan acceso a prestaciones de ley.

En términos de empleo, el impacto de la reestructuración fue más allá, pues permitió el surgimiento y expansión de nuevos puestos de trabajo, los cuales requieren mayor calificación. Por otra parte, la organización de ferias proporcionó la oportunidad de comercializar productos, obtener conocimiento sobre la competencia y mostró a la región competitiva. Además, favoreció la absorción de nuevas ideas que han incentivado el derrame de información y conocimientos en la región de estudio. A partir de lo anterior, podemos concluir que en Tehuacán se logra vislumbrar la importancia y el empoderamiento de los actores –en específico el desarrollo de capacidades humanas de trabajadores y empresarios- y de su identidad –la cual supone la cooperación de actores y la conciliación de intereses de diferentes ámbitos- en el desarrollo local.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este apartado recupera algunas conclusiones que se podrían derivar de la investigación realizada en la parte industrial, social y de impacto regional, así como algunas recomendaciones que pudiesen incidir en la conformación de una política industrial que impulse un desarrollo industrial más equilibrado.

El proceso de investigación realizado ha representado una gran labor, se buscó la articulación de posturas y reflexiones teóricas y el contexto de una región que luego de ser exportadora regresa a producir ropa para el mercado nacional. La reestructuración productiva de la industria del vestido de Tehuacán permite definir un periodo de ruptura a partir de la caída de exportaciones en el año 2000. Este periodo, denominado de transición, ha significado un momento de ruptura y marca el inicio de un contexto diferente, en el cual, se vislumbra el empoderamiento de los actores del entorno industrial, es especial de los empresarios quienes ejecutaron estrategias, a partir de la eficiencia colectiva, para hacer frente a este momento.

La hipótesis que sustenta la investigación planteó que la reestructuración postcrisis de la industria del vestido en Tehuacán descansó en la flexibilidad productiva y reorientación del mercado, y en la eficiencia colectiva del sector empresarial local, caracterizada por la agrupación de pequeñas y medianas empresas –demanda del mercado nacional y alta especialización-, la articulación de redes empresariales entre amigos y la existencia de actores institucionales, que permitieron su reposicionamiento industrial y económico. Su comprobación se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas a profundidad que permitieron conocer el proceso de reestructuración, los factores que la permitieron y al actor clave para la recuperación del sector.

Aportes de la investigación

Los aportes de esta investigación pueden concretarse en tres aspectos. El primero de ellos es en lo referente a la reestructuración del sector del vestido. La investigación contribuyó a caracterizar los cambios que surgieron con la reestructuración del sector, así se identificaron al menos nueve cambios referentes al tamaño de la empresa –mayor presencia de PYMES-; el número de trabajadores –menor número de trabajadores-; orientación de mercado –paso de exportación a nacional-; el modelo de producción –mayor número de diseños y ordenes de

menor producción-; la fase productiva -de confección para trasnacionales ahora se ofrece el servicio de paquete completo, además de que en la región hay marcas y diseños de empresarios tehuacanenses-; y el cambio tecnológico –abandono de tecnologías para la producción en masa y uso de tecnología ad hoc para la nueva fase productiva-; tipo de calificación de los trabajadores –desaparecen manuales y se demandan trabajadores para la nueva fase productiva, por ejemplo, diseñadores creativos-; nivel salarial –menor nivel salarial-. Con estos resultados, se aportan algunos elementos olvidados por la teoría como el regreso a la producción nacional y la inserción a nuevas fases productivas.

El segundo aporte está relacionado con la pregunta y el objetivo general de la investigación sobre los elementos que explican el fenómeno de la reestructuración de la industria del vestido en Tehuacán luego de la crisis del 2001. Se encontró que los elementos propuestos por la eficiencia colectiva tales como la producción para el mercado nacional, la mano de obra especializada, las acciones conjuntas entre amigos y la presencia de la CANAIVES –como institución de coadyuva- fueron la base para la recuperación del sector. Siendo los dos primeros elementos los que mayor presencia tuvieron en el periodo de transición.

Este argumento permite contribuir un factor central a la discusión de acciones conjuntas, puesto que este tipo de acciones entre empresas resulta algo complejo de realizar debido al nivel de confianza que debe haber entre ellas, esta investigación añade que es necesario empezar a realizar asociaciones en menor nivel, en el caso de Tehuacán se dan a nivel de amigos.

Por otra parte, al observarse una débil presencia de la Cámara industrial y nula presencia del gobierno durante la transición y el momento actual del sector del vestido en Tehuacán, se recomienda la creación de programas y asociaciones a escala local que cuenten con una alta capacidad que permita a las empresas adquirir ventajas de acciones conjuntas y que al mismo tiempo canalice la demanda de las plantas hacia organismos públicos y que con ello se vean mejoradas las condiciones laborales de los obreros.

La tercera aportación se inscribe en la discusión del desarrollo local debido a que el desarrollo de la nueva fase industrial en la rama del vestido, si bien no se registró un uso

masivo de mano de obra, si se atestigua el surgimiento de un sector laboral más calificado, mejor pagado, que evidenciaría la potencialidad de ingresar a nichos laborales no caracterizados por la precariedad, también se observa el desarrollo de nuevas estrategias de mercadeo, como la creación de *marca propia* que tiende la base para actividades más creativas como el diseño y no el mero ensamblaje.

El estudio permite observar a una comunidad industrial capaz de liderar un proceso de cambio estructural mediante el uso eficiente de las ventajas existentes en el entorno industrial y el empoderamiento de los actores. Por lo tanto, se concluye que este proceso de reestructuración productiva generó un efecto positivo en el desarrollo de Tehuacán.

Limitaciones de la investigación

La primera limitante de la investigación se presentó al iniciar con la revisión documental, al querer conocer datos actuales en términos de empresas, trabajadores, volumen de ventas y volumen de exportación actuales, debido a que la alta volatilidad de la industria y la presencia de empresas clandestinas imposibilitan calcular dicho datos. Una limitante más se presentó durante el trabajo de campo, como se explicó en el capítulo I la inseguridad que vive la industria del vestido regional hizo que los empresarios no aceptaran brindar información, lo que retrasó la entrada a campo.

Otra limitante se encuentra en la metodología, ya que la presente investigación se desarrolló bajo el eje del método de estudio de caso, a través de la investigación exploratoria, documental y de campo. Por lo que, los resultados de este estudio no son aplicables a todos los tipos de reestructuración de la industria del vestido de las últimas dos décadas. Sin embargo, contribuye a la discusión y caracterización de la continuidad de sectores que tuvieron un auge exportador pero que ahora producen para el mercado nacional.

Problemáticas que deja abierta la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se visualizaron temas que requerían mayor profundidad como la derrama de conocimiento durante el auge exportador y el proceso de formación de nuevas PYMES por parte de exempleados de empresas exportadoras. Es necesario realizar un estudio sobre la reestructuración de la industria en otras regiones para

hacer un análisis comparativo sobre este tipo de procesos. Por último, se requiere un análisis de la reestructuración desde la mirada de los trabajadores y rescatar las pérdidas y beneficios de este proceso de transición.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. (2008). *Técnicas e Instrumentos de Investigación*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524526162&Signature=VrhnmdIB1wiG18cc%2BixtXjYNkOg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3
- Alburquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Chile: Unión Europea.
- Alcañiz, M. (2008), "El desarrollo en el contexto de la globalización", *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 47, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 285-315
- Amayo, A. (03 de Diciembre de 2013). El 50% de las maquiladoras en Tehuacán han cerrado. Obtenido de MILENIO: <http://www.milenio.com/negocios/el-50-de-maquiladoras-en-tehuacan-han-cerrado>
- Amayo, A. (16 de Enero de 2018). Buscan crear zona de venta directa en región de Tehuacán. Obtenido de MILENIO: <http://www.milenio.com/negocios/buscan-crear-zona-venta-directa-region-tehuacan>
- Arciniega, R. S. (2003). *Globalización, industria y reestructuración productiva*. Reflexión Política, edición especial, 205-222.
- Ayala, R. (2016). Formación de investigadores de las ciencias sociales y humanas en el enfoque fenomenológico hermenéutico (de van Manen) en el contexto hispanoamericano. *Educación XXI* 19(2), 359-381.
- Barrios, M., & Santiago, R. (2003). *Tehuacán: del calzón de manta a los blue jeans*. Tehuacán, México: Comisión de Derechos Humanos y Laborales del Valle de Tehuacán, A. C.
- Bazant, J. (1964). *Evolución de la industria textil poblana 1554-1845*. Historia Mexicana, 473-516.
- Berry, A. (1998). *Las tareas de la pequeña y mediana empresa en América Latina*. Revista de la CEPAL, número extraordinario.
- Bercovicii, N. (2004). Desarrollo local, cooperación y competitividad: El polo de Software de Blumenau. En M. Dini, & G. Stumpo, Pequeñas y medianas empresas y eficiencia

- colectiva. Estudios de caso en América Latina (págs. 31-86). México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación* 33.
- Boisier, S. (2005). *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* Revista de la CEPAL 86, 47-62.
- Borbón, J., Meza, P., & Espinoza, F. (s.f.). *El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional*. Revista de investigación académica sin frontera, 1-12. Obtenido de Investigación académica sin frontera: <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/12-1.pdf>
- Botelho, M., & García, R. (2004). Articulación productiva de pequeñas y medianas empresas: El caso de la industria del calzado de la región en Franca, Brasil. En M. Dini, & G. Stumpo, Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina (págs. 87-138). México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Boyer, R. (1986). La flexibilidad del trabajo en Europa. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Boyer, R. (1988). Alla ricerca di alternative al fordismo: Gli anni ottanta. *Stato e Mercato* 24.
- Boyer, R. (1989). La teoría de la regulación: Un análisis crítico. Buenos Aires: Humanitas.
- Brnard, G. (1997). *IDS Policy Briefings*. Reino Unido: Instituto de Estudios sobre el Desarrollo.
- Buffalo, L. (2013). *Reestructuración productiva y configuración territorial: Pequeña industria metalmecánica en la Ciudad de Córdoba 2002-2012*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Buffalo, L. (s.f.). *Reestructuración productiva y territorio en tiempos de globalización: aproximaciones conceptuales para su análisis*. Buenos Aires, Argentina: Universidad
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago: Lom Ediciones.
- Caravaca, I. B. (1990). *Crisis, Industria y Territorio*. *Eria*. Oviedo 19, 9-21.
- Carrillo, J. (2007). *La industria maquiladora en México. ¿Evolución o agotamiento?*. Revista Comercio Exterior 57(8), 668-681.

- Carrillo, J. (2009). ¿Cómo interpretar el modelo de maquila? Cuatro décadas de debate. En M. Barajas, G. L. Grijalva, L. Velázquez, L. Rodríguez, & M. Zúñiga, Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México (págs. 81-108). Baja California, México: El Colegio de la Frontera Norte.
- Carrillo, J., & Gomis, R. (2007). ¿La maquila evoluciona?, ¿podrá evolucionar en el contexto? En J. Carrillo, & M. Barajas, Maquiladoras fronterizas. Evolución y heterogeneidad en los sectores electrónico y automotriz (págs. 17-50). Baja California, México: El Colegio de la Frontera Norte.
- Carrillo, J., & Lara, A. (2003). Maquiladoras cuarta generación y coordinación centralizada. Cuadernos del Cendes 54, 121-148.
- Carrillo, J., Hualde, A., & Quintero, C. (2005). Recorrido por la historia de las maquiladoras en México. *Comercio Exterior* 55 (1), 30-43.
- Castañeda, B. (2006). *Formulación de estrategias para la industria del vestido ante el impacto de la competencia global*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Castillo, E. (2000). La fenomenología interpretativa como método de investigación. *Revista Educación e Investigación en enfermería* XVIII, 27-35.
- Coelho, A. (2007). *Eficiencia Colectiva y Upgrading en el clúster del tequila*. *Análisis Económico* 49(22), 170-194.
- Conde, R. (1984). La crisis actual y los modos de regulación del capitalismo. México: Cuadernos Universitarios.
- Contreras, O. & Carrillo, J. (2011). Las empresas multinacionales como vehículos para el aprendizaje y la innovación en empresas locales, en Bracamonte A. & Contreras, O. (Coords.), *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo económico, Hermosillo, COLSON -COECYT*.
- Cota, R. Y. (2012). *Reestructuración productiva y las redes en la industria de la confección: el caso de Zapotlanejo, Jalisco*. Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Dankabar, B. (1992). *Economic Crisis and Institutional Change*. Maastricht: UPM.
- De la Garza, E. (1993). *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México; Universidad Autónoma Metropolitana.
- De la Garza, E. (2000). *Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina*. En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 716-734). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- De la Garza, E. (2001). *La formación socioeconómica neoliberal: debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*. México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- De la Garza, E., & Bouzas, A. (1998). *Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México*. Revista Mexicana de Sociología 60(3), 87-122.
- De la Paz, E. (2006). Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Di Tommaso, M. (1999). *Eficiencia Colectiva y clúster de empresas: los nodos de la política*. Encuentro Año XXX 50, 34-50.
- Dini, M., Albuquerque, F., & Pérez, R. (2008). *Acciones colectivas y proyectos de integración productiva*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria de Sevilla.
- Dini, M., Mazzonis, D., & Pérez, R. (2006). *Acciones colectivas: Generación de confianza y cooperación para la competitividad*. Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2004). *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*. México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.
- Dosi, G. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Printer.
- Dutrénit, G. & Vera-Cruz, A. (2002). Rompiendo paradigmas: acumulación de capacidades tecnológicas en la maquila de exportación, en *Innovación y Competitividad, Publicación trimestral de Adiat*, año II, Núm.6, pp.11-15.
- Espín, J. (2002). El análisis de contenido: una técnica para explorar y sistematizar información. Revista de Educación 4, 95-105.
- Ferino, C. V. (2015). *Diagnóstico de las condiciones laborales en las maquiladoras textiles de pantalón de mezclilla en la región de Tehuacán*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Flores, P. (27 de Febrero de 2018). *Se eleva el número de atracos a empresas maquiladoras en Tehuacán*. CAMBIO.
- Flores-Robles, M. (2014). *Cambios productivos y estrategias de la pequeña industria. El caso de industria metalmecánica de Guadalajara*. Tlaquepaque, Jalisco: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Freeman, C. (1982). Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behavior. En G. Dosi, *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Printer.
- García, M. V. (1995). *El sector Textil y la Industria del Vestido en el Tratado de Libre Comercio*. Xalapa, Ver.: Universidad Veracruzana.
- Garza, A. (1967). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*. Monterrey, N.L.: Universidad de Nuevo León.
- Gatto, F. (1989). *Cambio tecnológico Neofordista reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre sus implicaciones territoriales*. Revista EURE XVI (47), 7-34.
- Gereffi, G., & Bair, J. (2003). *Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón, México*. Comercio Exterior 52(4), 338-355.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2004). Upgrading in Global Value Chains: lessons from Latin America Clusters. Modena, Italy: Università del Piemonte Orientale.
- Gortz, A. (1983). *Los caminos del paraíso*. Barcelona: Ed. Laia.
- Gudiel, S. (2005). *Implementación de un sistema de producción modular para una empresa de confección de prendas de vestir*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hernández, E. (16 de Mayo de 2018). *Con ayuda de empresa brasileña, Tehuacán reactiva sector textil*. Municipios: <http://municipiospuebla.mx/nota/2018-05-16/tehuac%C3%A1n/con-ayuda-de-empresa-brasile%C3%B1a-tehuac%C3%A1n-reactiva-sector-textil>
- Hernández, L. (2011). Heterogeneidad laboral y transformaciones territoriales en el mundo rural contemporáneo del Valle de Tehuacán, Puebla. *El trabajo de la crisis. Desafíos y oportunidades* (págs. 1-21). Mérida, Yucatán: Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo.
- Hernández, L. (s.f.). *El valle de Tehuacán, Puebla. Transformaciones territoriales*. Recuperado el 11 de Abril de 2018, de

<http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaespacial/65.pdf>

- Hernández, M. (12 de Octubre de 2014). *Sector vestido hilará clústeres de confección*. EL ECONOMISTA.
- Hernández, M. (22 de Julio de 2015). Puebla pierde confección de 20 marcas de ropa. Obtenido de EL ECONOMISTA: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Puebla-pierde-confeccion-de-20-marcas-de-ropa-20150722-0122.html>
- Hernández, M. (15 de Enero de 2018). Maquiladores poblanos abrirán oficinas en EU. Obtenido de EL ECONOMISTA: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Maquiladores-poblanos-abriran-oficinas-en-EU-20180114-0094.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & María, B. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hobday, M. (1990). East vs. South Asian Innovation Systems: Comparing OEM and TNC-led Growth in Electronics. En L. Kim, & R. Nelson, *Technological Learning and Economic Development: the experience of the Asian NIES*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Clusters and Global Value Chain Research*. Brighton: IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies.
- Jiménez, M. (2004). Reestructuración productiva ¿Nueva doctrina industrial? *Gestión y Estrategia*. UAM-MA, 1(16), 1-17.
- Juárez, H. (2004). *Allá... donde viven los más pobres. Cadenas Globales- Regiones Productoras. La Industria Maquiladora del Vestido*. México: Universidad Obrera de México.
- Julien, P. (1998). Las pequeñas empresas como objetivo de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica. En H. Kantis, *Desarrollo y gestión de PYMES: aportes para un debate necesario*. Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Katz, H., & Sabel, C. (1985). Industrial relations and industrial adjustment in the car industry. *Industrial Relations* 24, 2.

- Kerr, H., & Schumann, M. (1987). Limits of the division of labour. *Economic and Industrial Democracy* 8.
- Kerr, H., & Schumann, M. (1988). *Hacia una re-profesionalización del trabajo industrial*. Madrid: Siglo XXX, Sociología del trabajo 2.
- Kochan, T., & Katz, H. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations* 23.
- Kosacoff, B. (2007). *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Lara, B., Velázquez, L., & Rodríguez, L. (2009). Cuarenta años de la industria maquiladora de exportación en Sonora: ¿reestructuración o relocalización? En M. Bajas, G. Grijalva, B. Lara, L. Velázquez, L. Rodríguez, & M. Zúñiga, *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México* (págs. 131-160). Tijuana, Baja California; Hermosillo, Sonora: El Colegio de la Frontera Norte; El Colegio de Sonora.
- Leborgne, D., & Lipietz, A. (1988). New technologies, new modes of regulation: some spatial implications. *Environment and planning society and space* 6, 189-280.
- Lema, R. (2005). *The role of collective efficiency in Bangalore's software-export success*. Holanda: International Development Studies.
- Lipietz, A. (1993). The local and the global, regional individuality or interregionalism. *Transactions Institute of British Geographers* 18.
- López, R. (5 de Marzo de 2018). (I. Castillo, Entrevistador)
- López, S., Castañeda, M., & Hernández, L. (2014). Significados de la precariedad en los trabajadores de la industria de la confección en tres regiones de México. En R. Guadarrama, A. Hualde, & S. López, *La precariedad laboral en México: dimensiones, dinámicas y significados* (págs. 299-330). México: El Colegio de la Frontera Norte, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Lorentzen, J., Robbins, G., & Barnes, J. (2007). The Durban auto cluster: global competition, collective efficiency and local development. *United Nations University Press*, 189-210.
- Martínez, N. (2014). Situación y Evolución del Mercado de la Moda: Análisis de la Percepción del Consumidor de E-fashion. León, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad.

- Martínez, S. (27 de Abril de 2018). Organiza Canaive Tehuacán curso para afiliados. Obtenido de Tehuacán Digital.com.mx: <http://tehuacandigital.com.mx/web/mostrarNoticia.php?id=2633>
- Martínez de Ita, M. E. (2004). Las maquiladoras del estado de Puebla. *Comercio Exterior*, 54(4), 336-342.
- Martínez de Ita, M., Sánchez, G., & Campos, G. (2005). La industria maquiladora de exportación en el estado de Puebla. En E. Garza, *Modelos de producción en la maquiladora de exportación: La crisis de Toyotismo Precario*. México: UAM, Plaza y Valdez Editores.
- Maza, O., & Gutiérrez, E. (2014). La industria de la confección en tres localidades, producción a la mexicana. *Compendium* 17(32), 5-26.
- Morra, L., & Friedlander, A. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*. Washington, D.C.: Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial.
- Mccormick, D. (1999). African enterprise clusters and industrialization: Theory and reality. *World Development* 27(9), 1531-1551.
- Meléndez, J. (06 de Diciembre de 2016). Presentan segunda edición de la Expo Produce 2016 en Tehuacán. Obtenido de CENTRO: <https://www.centronline.mx/contenido/2016/12/06/61647/presentan-segunda-edicion-de-la-expo-produce-2016-en-tehuacan>
- Miker, M. (2002). Globalización, TLCAN y crecimiento de la industria maquiladora del vestido en Hermosillo, Sonora. En M. De la O, & C. Ramírez, *Globalización, trabajo y maquilas: Las nuevas y viejas fronteras en México* (págs. 245-276). México: Fundación Friedrich Ebert; Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Miker, M. (2014). *Aprendizaje Laboral, situado en la industria maquiladora de arcenes automotrices en Ciudad Juárez*. Ciudad Juárez, Chihuahua: El Colegio de Chihuahua.
- Muñiz, I. (2014). *Consecuencias de la incorporación de la industria del vestido y la confección como estrategia de desarrollo en la región de Tehuacán, Puebla, México*. Puebla, México: Colegio de Postgraduados.
- Muñiz, I., Ramírez, B., & Juárez, J. (2010). De campesino a obrero: transformación de la vida cotidiana en la industria maquiladora de Tehuacán, Puebla. En G. Rojo, J. Vera, & R. Martínez, *Aportes desde la Psicología y Sociología a la Ruralidad* (págs. 65-86). México, D.F.: Universidad Autónoma Indígena de México.

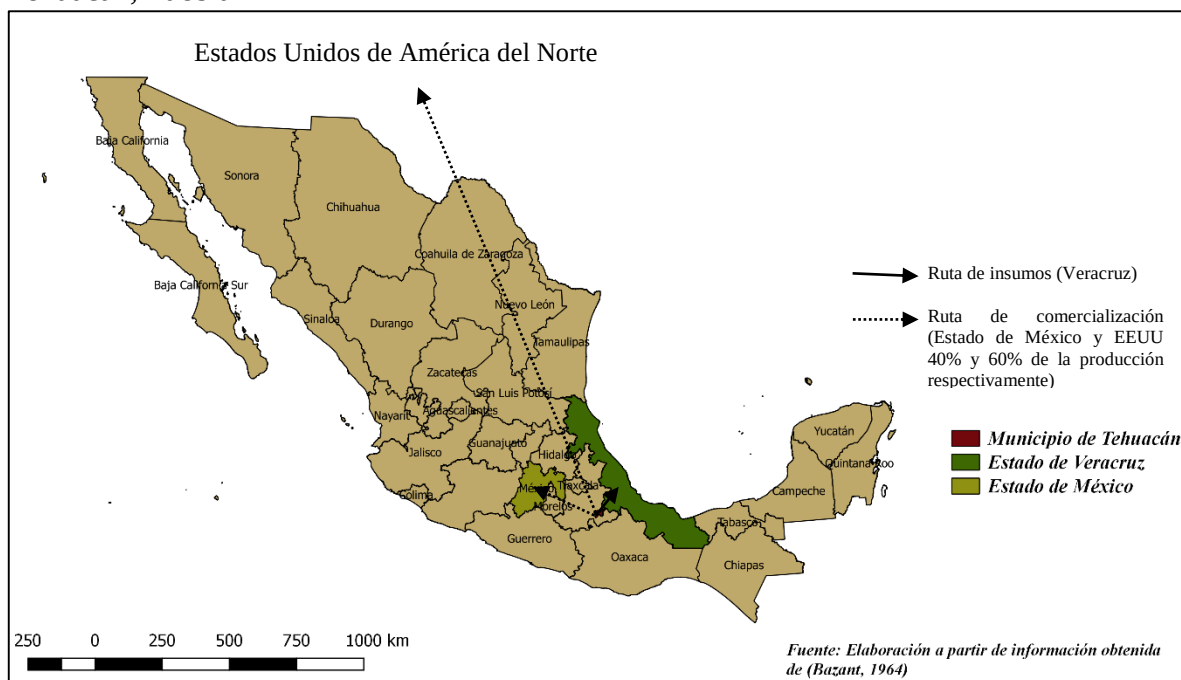
- Nabor, E. (2009). Globalización, migración y trabajo en la capital del blue jeans. Las mujeres trabajadoras de maquiladoras en el sur de Puebla. *Trace. Travaux et Recherches dans les Amériques du Centre* 55, 16-30.
- Nadvi, K. (1999). *Collective Efficiency and Collective Failure: The Response of the Sialkot Surgical Instrument Cluster to Global Quality Pressures*. *World Development* 27(9), 1605-1626.
- Nadvi, K., & Schmitz, H. (1999). *Clustering and Industrialization: Introduction*. *World Development* 27(9), 1503-1514.
- Nuno, R. (2011). *Collective Efficiency Strategies: A regional development policy contribution for competitiveness enhancement*. Portugal: UNIVERSIDADE DO MINHO.
- Ortigoza, A. (26 de Febrero de 2018). (I. Castillo, Entrevistador)
- Osorio, R. (5 de Marzo de 2018). (I. Castillo, Entrevistador)
- Padilla, L., Reyes, E., & Pérez, O. (2010). *La eficiencia colectiva en el clúster del tomate bajo agricultura protegida de Zacatecas*. Monterrey, N. L.: XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.
- Pérez, C. L. (2006). *Crisis y recuperación de la Industria Maquiladora de Exportación, 2000-2004*. *Análisis Económico*, XXI (48), 229-256.
- Pezoa, C. (2010). *Elementos competitivos en base a la eficiencia colectiva de las empresas pertenecientes a un cluster emergente: el cluster minero de Antofagasta*. España: Universitat Rovira I Virgili.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2006). Clusters and value chains in Latin America: In search of an integrated approach. En C. Pietrobelli, & R. Rabellotti, *Upgrading to compete. Global value chains, clusters, and SMEs in Latin America*. Washington: David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. & Tomaney, J. (2006). *Desarrollo local y regional*, Publicaciones de la Universidad de Valencia: España
- Piñero, A., Quintero, N., & Díaz, B. (2005). Gestión tecnológica como estrategia de desarrollo local en el contexto latinoamericano: una aproximación a la realidad venezolana. *ORBIS* 1(2), 25-44.
- Piore, M., & Sabel, C. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.

- Rosenberg, N. (1979). *Tecnología y Economía*. Madrid: Gilli 33.
- Plan de Desarrollo Municipal 2014-2018*. (06 de Marzo de 2015). Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Honorable Ayuntamiento de Tehuacán: <http://transparenciath.tehuacan.gob.mx/wp/wp-content/uploads/2017/01/1.-PDM-14-18-COMPLETO.pdf>
- Ramírez, B., Carmona, J., & Muñiz, I. (2016). Violencia laboral y violación de derechos laborales de la industria del vestido y la confección en Tehuacán, Puebla. *Desarrollo, disputas socio-territoriales y violencia en el medio rural*. Puebla.
- Ramírez, R. (24 de Febrero de 2018). (I. Castillo, Entrevistador)
- Rodríguez, E. (2016). Tehuacán concentra 28% de la producción textil: Canaives. *La Jornada de Oriente*.
- Rodríguez, F. (23 de Enero de 2018). La exposición de Mezclilla Capital Jean tendrá su primera edición en Puebla. Obtenido de FASHION NETWORK: <http://mx.fashionnetwork.com/news/La-exposicion-de-mezclilla-Capital-Jeans-tendra-su-primera-edicion-en-Puebla,939712.html>.
- Sáez, H. (2008). *Cómo investigar y escribir en Ciencias Sociales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- SAGARPA. (2013). *Aglomeraciones productivas ("clústers") Una vía para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México*. México: Gobierno del Estado de México.
- Sánchez, A. & Santiago, Y. (2003). *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones*. Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Santiago, R. H., RSM, & CDHLVT. (2010). *La industria del vestido de Tehuacán en tiempos de crisis*. Tehuacán, Puebla: Red de la Solidaridad de la Maquila.
- Santiago, E. (2011). *Para ser maquilador se necesita no tener corazón: Neoliberalismo y diversificación empresarial en la industria maquiladora del vestido del sur de Puebla*. Guadalajara, Jalisco: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Schmitz, H. (1995). *Collective Efficiency: Growth path for small-scale industry*. The Journal of Development Studies 4(31), 529-566.

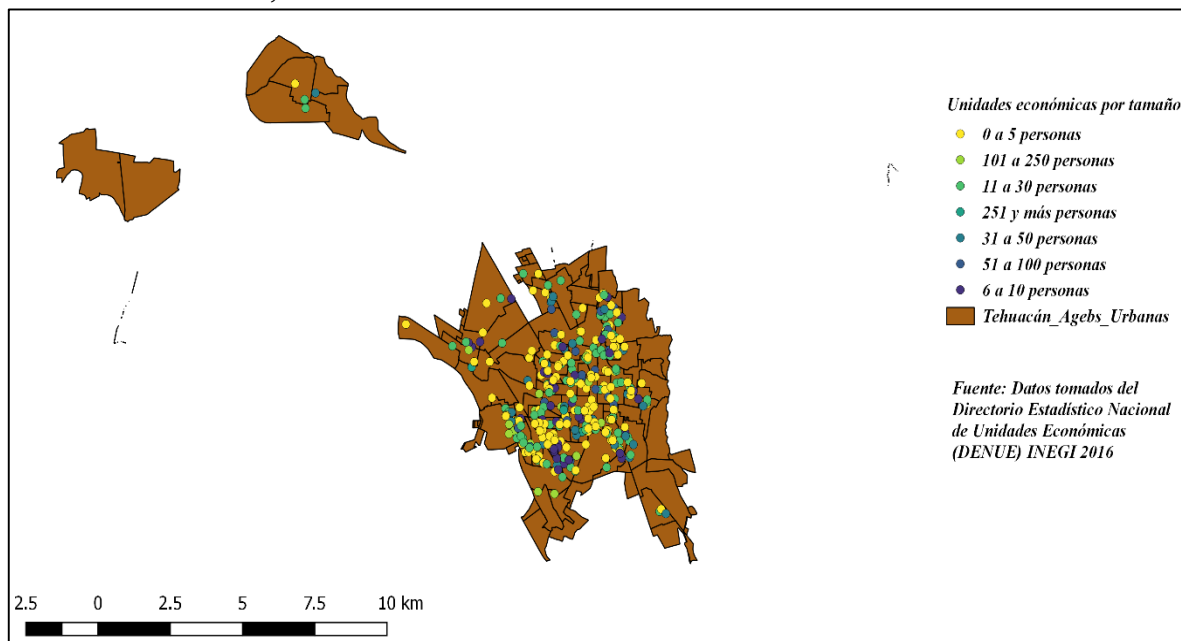
- Sosa, M., & Rangel, G. (2007). *Análisis del desarrollo económico del municipio de Tehuacán, Puebla y líneas de acción para su desarrollo local*. Revista Mundo XXI, 46-59.
- Storper, M. (1992). The limits to globalization: Technology, districts and international trade. *Economic Geography* 68.
- Stumpo, G. (1998). *Empresas transnacionales, procesos de reestructuración industrial y políticas económicas en América*. Buenos Aires: Alianza.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: FCE.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Vázquez, R. (2008). *Productores y organizaciones lecheras en la región Atos de Sur de Jalisco: Análisis de las interacciones y condiciones de producción*. Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera Norte.
- Vázquez, S. (1994). *Reorganización espacial de la industria maquiladora de exportación en la microrregión "Nogales", Sonora*. Tijuana, Baja California: El Colegio de la Frontera Norte.
- Vera, M., Méndez, R., & Vera, G. (2013). *Caracterización de los trabajadores de las empresas maquiladoras localizadas en Tehuacán Puebla, México*. Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(5), 95-107.
- Villavicencio, D., & Casalet, M. (1995). Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México. En T. Calvo, & B. Méndez, *Micro y pequeña empresa en México* (págs. 191-217). México, D.F.: Centro de estudios mexicanos y centroamericanos.
- Warshaw, L. (s.f.). La industria textil: historia y salud y seguridad. En A. Ivester & J. Neefus, *Industria de productos textiles* (págs. 2-4). España: Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo
- Womack, J. (1991). *La maquila que cambió el mundo*. México: McGraw Hilll.

ANEXOS

Anexo 1. Localización de insumos y comercialización de las prendas de vestir producidas en Tehuacán, Puebla



Anexo 2.- Aglomeración de unidades económicas de fabricación de prendas de vestir por tamaño en Tehuacán, Puebla 2016



Anexo 3. Actividades de campo

Fecha		Actividad
Del	Al	
09-ene-18		Llegada a la Ciudad de Tehuacán
10-ene-18		Visita a la Cámara Nacional del Vestido delegación Tehuacán
11-ene-18		Visita a el H. Ayuntamiento Municipal de Tehuacán
12-ene-18	22-ene-18	Recolección de material bibliográfico y elaboración del guion de entrevistas
23-ene-18		Visita a la Cámara Nacional del Vestido delegación Tehuacán
24-ene-18		Envío del primer borrador del guion de entrevistas
29-ene-18		Visita a Dra. María Eugenia Martínez de Ita (Lectora Externa)
30-ene-18	06-feb-18	Realización de lectura a documentos recomendados por la Dra. María Eugenia y la Dra. Cirila
07-feb-18		Visita al H. Ayuntamiento Municipal de Tehuacán
08-feb-18		Visita al Presidente Regidor Municipal de Educación de Tehuacán
09-feb-18		Visita al H. Ayuntamiento Municipal de Tehuacán
12-feb-18		Visita al Presidente Regidor Municipal de Industria y Comercio de Tehuacán
13-feb-18	16-feb-18	Realización de correcciones al guion de entrevistas
17-feb-18		Envío del segundo borrador del guion de entrevistas
19-feb-18		Envío del tercer borrado del guion de entrevistas y aprobación del mismo
19-feb-18		Reunión con la representante del Colectivo Obreras Insumisas
19-feb-18		Visita a Capital Jeans S.A. de C.V.
20-feb-18		Reunión con Confecciones Brito S.A. de C.V.
21-feb-18		Transcripción de las entrevistas realizadas hasta el momento
22-feb-18		Reunión con el Centro de Innovación y Diseño de Puebla
23-feb-18		Visita a la Cámara Nacional del Vestido Puebla-Tlaxcala
24-feb-18		Entrevista a la coordinadora del Colectivo Obreras Insumisas y Visita a la empresa "Cualquier Lavado S.A. de C.V."
26-feb-18		Entrevista al empresario Alfonso Ortigoza y al Centro de Diseño y Desarrollo en Moda Urbana A.C.
26-feb-18		Entrevista al rector de la Universidad Leonardo Da Vinci
27-feb-18		Visita a la Cámara Nacional del Vestido Puebla-Tlaxcala
28-feb-18		
01-mar-18	02-mar-18	Localización de dos empresas faltantes para aplicación de entrevista
05-mar-18		Entrevista al empresario Méndez y al Sr. Rufino López, presidente de la Cámara Nacional del Vestido delegación Tehuacán
06-mar-18	07-mar-18	Transcripción de todas las entrevistas faltantes
08-mar-18		Fin del trabajo de campo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Cuestionarios aplicados



No. entrevista

2018

GUÍA DE ENTREVISTA

I. DATOS GENERALES

Nombre de la Cámara _____
No. de miembros _____
Regiones que abarca _____
Sectores productivos que agrupa _____

Objetivo:

Se pretende conocer los factores industriales y empresariales que permitieron (u obstaculizaron) la continuidad de las empresas pertenecientes a la industria del vestido en Tehuacán después de la crisis.

Aviso de confidencialidad:

La información obtenida, ya sea de forma oral, gráfica o escrita, será utilizada solo con fines académicos. Se garantiza mantener la más estricta confidencialidad respecto a dicha información.

II. HISTORIA

II.1 ¿Cuándo surge la cámara?, podría mencionarme los principales puntos de su historia _____

II.2 ¿Cuáles son los principales objetivos? _____
II.3 ¿Cuáles las principales ventajas de pertenecer a la cámara? _____

III. AUGE

III.1 Durante el auge maquilador, ¿Cuántos miembros logró tener su cámara?, ¿Quiénes eran los principales miembros? _____
III.2 ¿Cómo era su poder de negociación con las empresas, con el gobierno? _____

III.3 ¿Cuáles eran los principales programas y eventos que tenía la cámara?, ¿Cuáles eran sus principales objetivos? _____

III.4 ¿Cómo era su relación con otros actores, como escuelas, promotores industriales? _____

IV. CRISIS

IV.1 ¿Cómo afectó la crisis en su membresía, programas de la cámara? _____

IV.2 ¿Cómo cámara implementaron algunas estrategias para salir de la crisis? _____

IV.3 ¿Cuántos miembros perdieron?, actualmente ¿Cuáles son? _____

V. POSTCRISIS (FACTORES PARA SALIR DE CRISIS)

V.1 ¿Porque permanecieron algunas empresas y otras no?, ¿Cuáles fueron los factores de la permanencia? _____

V.2 ¿La agrupación empresarial fue importante? En qué sentido _____

V.3 ¿Qué papel desempeño la innovación? _____

V.4 ¿Qué papel desempeño la diversificación del mercado? _____

V.5 ¿Qué programas, actores ayudaron a salir de la crisis a las empresas? _____

VI. FUTURO

VI.1 ¿Cuál es el futuro de la industria del vestido en Tehuacán? _____

VI.2 ¿Cuál es el futuro de la cámara?, ¿Cuáles son sus fortalezas y sus retos? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre de la empresa: _____

Ubicación: _____

Teléfono: _____ e-mail: _____

Nombre del entrevistado: _____

I. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha en que se fundó la planta: _____	Tipo de empresa: _____
Sector de actividad: _____	Nº de trabajadores: _____
Orientación de mercado: _____	Actividad de la empresa: _____
Origen de capital: _____	Volumen de ventas: _____

Objetivo:
Se pretende conocer los factores industriales y empresariales que permitieron (u obstaculizaron) la continuidad de las empresas pertenecientes a la industria del vestido en Tehuacán después de la crisis.

Aviso de confidencialidad:
La información obtenida, ya sea de forma oral, gráfica o escrita, será utilizada solo con fines académicos. Se garantiza mantener la más estricta confidencialidad respecto a dicha información.

II. PRODUCCIÓN

II.1 Indique el número de empleados totales de empresa

Año 1999 _____ Año 2017 _____

II.1.1 Del total de sus empleados, indique el número de trabajadores por categoría laboral

	Año a (1999)	Año c (2017)
Técnicos		
Operarios		
Profesionales		
Otros		

II.2 Del total de la producción, indique un porcentaje (aproximado) del destino de producción de la empresa

	Año a (1999)	Año c (2017)
Extranjero		
Nacional		

II.3 Antes de la crisis, ¿Cuál era el producto que más realizaba su empresa?, ¿Cuántas piezas realiza diariamente?, aproximadamente, ¿Cuál era el volumen anual de sus ventas (en millones de pesos)?

II.4 Para el año 2017, ¿Cuál era el producto que más realizaba su empresa?, ¿Cuántas piezas realiza diariamente?, aproximadamente, ¿Cuál era el volumen anual de sus ventas (en millones de pesos)?

II.5 Desde la fundación de la empresa, ¿Cuál considera que fue el mejor año de ventas? Y ¿Por qué?

III. CRISIS

III.1 ¿En qué años se da la gran crisis?, ¿En qué consistió?, ¿Cómo afectó a la industria del vestido en general y a usted en particular?

III.2 La crisis dejó mucho desempleo, ¿A su empresa como le fue?, ¿Despido o contrato más personal?, ¿Porque?

IV. REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

IV.1 Cuénteme de los inicios de su empresa, ¿Que hacía, para que la empresa produjera, y que tecnología utilizaba?

IV.1.2 Después de la crisis, ¿Qué cambios en producto, organización productiva y tecnología se realizaron? ¿Qué fue lo que más cambió?

IV.2 Durante el auge maquilador, la mayor parte de las empresas se dedicaba al ensamblaje para grandes empresas, ¿Acontecía lo mismo en su empresa, o realizaba otras actividades?, ¿Cuáles eran?, ¿Cómo se organizaba la producción?

IV.3 Dentro de las maquiladoras del vestido de la región, ¿Cuáles serían los principales avances como empresas que usted podría citar? _____

IV.4 ¿La innovación desempeñaba algún papel central?, En qué sentido _____

IV.5 ¿Cómo sector había eventos, convenciones en los que coincidieran la mayor parte de empresas, cuáles eran los objetivos de estos eventos?, ¿Fortalecían al sector?, ¿Cómo? _____

IV.6 Indique las estrategias que siguió su empresa para sobrevivir a la crisis experimentada en el 2000 _____

IV.7 ¿Qué medidas productivas, organizativas, laborales, implementó su empresa ante la crisis? _____

IV.9 ¿Qué factores productivos, laborales, comerciales, les permitieron –o impidieron- seguir adelante? _____

IV.10 Después de la crisis, ¿Ocurrió algún cambio en la actividad principal de la empresa? De ser así, ¿Cómo ocurrió esta transición? _____

IV.11 ¿Usted considera que superó –o no- la crisis? Y ¿Porque? _____

V. EFICIENCIA COLECTIVA (Agrupamiento empresarial (economías externas) y relación con actores)

V.1 ¿Existió alguna política empresarial colectiva para salir de la crisis o cada empresa estableció sus propias estrategias? Explique

VI.1.1 ¿Qué estrategia siguió su empresa para superar la crisis? Y ¿Cómo surgió la idea? _____

V.2 Derivado de la agrupación empresarial. ¿Existió alguna cooperación entre diferentes empresas?, De ser así, ¿Qué tipo de cooperación se dio?, ¿Qué ventajas se obtuvieron con este tipo de cooperaciones? _____

V.3 ¿Surgieron nuevos productos, tecnologías, prácticas de gestión o fases productivas?, ¿Cuáles fueron? Y ¿Cómo lo lograron? _____

V.4 ¿Las convenciones anteriores, como ferias y exposiciones productivas, continuaron o se modificaron?, En qué sentido _____

V.4.1 ¿Se establecieron acciones conjuntas entre los actores, empresas, escuelas de la industria del vestido para lograrlo?, ¿Cuáles fueron? _____

V.5 ¿Existió colaboración con universidades, centros de formación técnica, centros tecnológicos o de investigación? ¿Qué tipo de colaboración se dio? _____

V.6 Durante la crisis, ¿Quién desempeñó un papel central para salir de ella: el gobierno, el sector empresarial?, ¿Por qué? _____

V.7 ¿Se realizaron actividades de promoción de la producción de la región en el ámbito nacional e internacional?, ¿Cuáles fueron? Y ¿Cómo logró?, ¿De quién (es) fue la iniciativa? _____

VI. FUTURO

VI.1 En su opinión, ¿Cuál es el futuro de la industria del vestido en esta región?, ¿Cuáles son sus retos?, ¿Cuáles son sus ventajas? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo 5. Marcas que se ensamblan en la región de Tehuacán-Ajalpan-Sierra Negra

CORPORACIÓN	MARCA	CORPORACIÓN	MARCA
Calvin Klein	Calvin Klein	Polo Ralph Lauren	Chaps
Guess	Guess		Lauren
J. Crew	J. Crew		Polo Jeans Co.
JC Penney	JC Penney		Polo Ralph Lauren
Tommy Hilfiger	Tommy Hilfiger		Polo Sport
Van Heusen	Van Heusen	Reebok	Reebok
XoXo	XoXo	SAVANE	Savane
GAP	Gap	Tex-Zone Apparel	Zone Apparel
	Banana Republic	OTRAS	Arizona
	Old Navy		Armani
LIMITED	Express		Carpenter
	Venecia		Cherokee
	Limited		Davanti
Vf corporation	Lee		Donna Karan
	Wrangler		Dukxon
	Riders		Dungares
	Vf		Farah
American Eagle Outfitters	American Eagle		Ferrioni
Anchor Blue	Anchor Blue		Fila
	l.e.i.		Fubu
	Mudd		Goga
	Paris Blues		Jordache
eLUXURY	DKNY		Kids
FUROR	Furor		Roxy
Levi's	Dockers		Structure
	Jc Penny		Tarrán Tres Rivers
	Levi's		

Fuente: Tomado de Juárez (2004) pág. 269.

Anexo 6. Mercado Nacional

CORPORACIÓN	MARCA	CORPORACIÓN	MARCA
Aurrerá	Azteca	OTRAS	Bacster
	Bagero Industrial		Best
	Bolero		Briza
	Bongo		Café Sport
	Britos		Cristal
CFE	Comando		Cholos
	Cowboy		David
Chedraui	Golden Planet		Decano
	Golden Special		El Tranvía
IMSS	Jazany		Esmeralda
	Jipi Jean		Evolución
Ley	Maola		Fashion
	Marbella		Génesis
	Marema		Good thing
Milano	Mode		Milenium
	Mossimo		Mundial
	Ocean Pacific		Napoleón
Pizza Hot	Plate One		Natural
Quarry	Silver Plate		Nevada
	Spash		Nueva moda
	Special Golden		Palmar
Televisa	Televisa		Reina
The One	Tornado		Relax
	Uniformes		Rodea
Wal Mart	Wal Mart		Royeri
Week end	Week end		Rual
OTRAS	América		Saldivar
	Aristos		Tania Tractor
	Arlequín		Vaquero Juvenil
	AXJ		Yale

Fuente: Tomado de Juárez (2004) pág. 270.

La autora es Licenciada en Economía por la Universidad Veracruzana. Egresada de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte.

Correo electrónico: itzel_cagi@hotmail.com

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

Forma de citar recomendada:

Castillo González, Itzel (2018). *Reestructuración industrial y eficiencia colectiva. La experiencia de la industria del vestido de Tehuacán, Puebla*. Tesis de Maestría en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México. 112 pp.