

La maquiladora como estrategia global. Un estudio de caso

ANGÉLICA BASULTO CASTILLO*

El objetivo de este trabajo es detectar y analizar los factores que han propiciado un nuevo patrón de localización, al interior de México, como nueva estrategia corporativa de la industria maquiladora de exportación, tomando como caso una planta maquiladora textil de una importante corporación estadounidense, ubicada en los Altos de Jalisco. Con la elaboración de un estudio de caso en una de las plantas de esta firma, se pretende comprender cuáles han sido los factores que han propiciado el crecimiento y expansión de plantas maquiladoras textiles al interior de nuestro territorio. En particular, el estudio pretende comprobar que uno de los principales factores de la estrategia corporativa para su establecimiento en esta región ha sido la gran cantidad de mano de obra femenina que cuenta con habilidades para llevar a cabo labores textiles, lo cual representa una ventaja competitiva para la corporación.

RESUMEN - ABSTRACT

This paper aims at detecting and analyzing factors which have made possible a new localization pattern in the inland of Mexico, as a new corporative strategy within the export assembly plant, analyzing a case in the textile assembly plant of a significant American corporation in Altos de Jalisco. Through the development of a case study in one of plants belonging to this company, we aim at understanding which factors have made possible the growing and expansion of inland textile assembly plants in our country. Particularly, this research aims at testing that the main factors, in the corporative strategy for its establishment in the region, have been the female workforce who has the skills to carry out textile works, which creates a corporative competitive advantage.

Introducción

Desde su aparición, la industria maquiladora en México se concentró principalmente en la región fronteriza norte, sin embargo, a partir de la década de 1980 comienza a hacerse notoria su expansión al interior del país, debido a los cambios de los patrones de localización de las empresas, en un entorno de mayor competencia por la mano de obra que se había incrementado sustancialmente en la frontera.

Durante la década de los noventa, gran proporción de las plantas maquiladoras instaladas al interior de México pertenecían al sector textil. Alrededor de 30 por ciento de la producción de este tipo de industrias depende de la mano de obra, es decir: se trata de una

industria intensiva en mano de obra, por lo tanto tiende a localizarse en aquellas regiones en las que puede tener fácil acceso a este factor.

Esto demuestra cómo algunas empresas con fuerte arraigo en ciertas regiones han iniciado la búsqueda de otras localidades que les permitan maximizar sus beneficios; por ello, en la mayoría de los casos, sacrifican la cercanía geográfica a sus centros administrativos.

La inquietud de este trabajo es poder detectar y analizar los factores que han propiciado este nuevo patrón de localización como una nueva forma de estrategia corporativa dentro de la maquiladora de exportación, tomando como caso una planta maquiladora textil de una importante corporación estadounidense en los Altos de Jalisco, mas específicamente en la ciudad de Tepatlán.¹

* Maestra en Negocios y Estudios Económicos, actualmente labora como profesora e investigadora del Departamento de Estudios Regionales-Ineser del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: abasulto@cucea.udg.mx.

Actualmente, la corporación a la cual pertenece este centro de costos cuenta con trece plantas en México. La primera de ellas se instaló hace cerca de treinta años en la ciudad de Reynosa, Tamaulipas (una de las primeras maquiladoras en México). La ciudad de Matehuala, en San Luis Potosí, fue el segundo punto de ubicación de las plantas de esta empresa que actualmente cuenta con cinco plantas, las cuales generan alrededor de tres mil empleos. La tercera ciudad que abrió las puertas a esta corporación fue Arteaga, Coahuila, donde cuenta con una planta que da empleo a 600 personas.

En el año de 1993, Jalisco recibió la primera planta maquiladora de la corporación antes referida, la cual se ubicó en la ciudad de Tepatitlán. Al principio, fue puesta a prueba: las instalaciones eran rentadas; pero ante los buenos resultados obtenidos, se instaló una más en esta localidad, ya con instalaciones propias, y dos más en Lagos de Moreno.

Con la elaboración de un *estudio de caso* de una de las plantas de esta firma, se pretende comprender cuáles han sido los factores que han propiciado el crecimiento y expansión de plantas maquiladoras textiles al interior de nuestro territorio. Además, se requiere identificar de qué manera la flexibilización de la producción ha sido un determinante para la localización de estas plantas en la región.

En particular, el estudio pretende comprobar que uno de los principales factores dentro de la estrategia corporativa para el establecimiento de dichas maquiladoras en esta región ha sido la gran cantidad de mano de obra femenina que cuenta con habilidades para llevar a cabo labores textiles, lo cual crea una ventaja competitiva para la corporación al reducir sus costos salariales, de adiestramiento y elevar la productividad.²

Por otra parte, debe considerarse la contribución que este tipo de industrias ha hecho al municipio, considerando que, en su mayoría, no existe restricción alguna para su instalación o la obligación de asumir algún compromiso que coadyuve a la generación de eslabonamientos hacia adelante o hacia atrás, ya que este tipo de plantas son centros de costos que sólo agregan valor vía mano de obra, porque todos los insumos, equipo, herramientas, etc., se adquieren por importación.

En primer lugar, analizaremos grosso modo algunas de las teorías que anteceden al fenómeno maquilador, después se abordará el estudio de caso de este centro de costos (CL) de la corporación estadounidense VF,

pretendiendo conocer las razones que han propiciado su división en segmentos como estrategia empresarial, así como la búsqueda de nuevos centros de producción al interior del territorio.

La maquila como estrategia corporativa

A lo largo de las últimas dos décadas, la localización de la industria maquiladora en México ha mostrado cambios geográficos, ello debido a las nuevas pautas de las estrategias corporativas. Estas recientes estrategias de localización han seguido una tendencia hacia la búsqueda de nuevos puntos al interior de la República Mexicana, mediante lo cual han tratado de minimizar algunos de los principales problemas que se habían suscitado en los últimos años en la frontera norte.

Algunos de los factores que han propiciado, en los últimos años, el traslado o surgimiento de empresas maquiladoras al interior del territorio han sido esencialmente la modernización de las redes de comunicación, el gran diferencial de salarios entre las regiones fronterizas y el resto del territorio nacional, así como el aprendizaje o habilidad con que algunas regiones cuentan sobre ciertas actividades (textiles, agropecuarias, electrónicas, etc.) y una mayor promoción de los estados del interior para atraer a este tipo de empresas.³

El punto de partida de las nuevas estrategias de localización industrial puede ser analizado bajo los nuevos paradigmas de la competencia y los avances tecnológicos que dan pie al surgimiento del proceso conocido como reestructuración industrial, que aparece a principios de los años ochenta. Al mismo tiempo, esta reestructuración se caracteriza por incorporar nuevos sistemas de producción capaces de adecuarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado, mediante la incorporación de sistemas computacionales en los procesos productivos; también se consideran nuevas formas organizacionales, como los sistemas "justo a tiempo", así como los círculos de calidad y la flexibilidad de la mano de obra.

La reestructuración industrial surge como una necesidad de las empresas para enfrentar los incesantes avances tecnológicos, la búsqueda de incrementos en la competitividad, y para ir acorde con los cambios de las tendencias en los patrones de consumo. Al mismo tiempo, este proceso propicia el fortalecimiento de una estructura basada en la flexibilización, que consiste en la división de la producción en segmentos, desplazan-

do aquellos procesos intensivos en mano de obra a regiones en las cuales este recurso es abundante, barato y con un cierto grado de capacitación.

En nuestro territorio, esta flexibilización de la producción ha suscitado importantes cambios en los patrones de comportamiento de las corporaciones industriales, las cuales han tenido que establecer estrategias empresariales caracterizadas por un cambio de localización de sus segmentos, en la búsqueda de obtener ventajas mediante la localización de mano de obra no sólo barata sino, además, calificada; de este modo, pretenden lograr incrementos sustanciales en la productividad y, al mismo tiempo, una reducción de costos que permita volver más competitivos sus productos en los diversos mercados.

Es decir, la localización de la industria maquiladora al interior de la República ha estado orientada a la búsqueda de insumos especializados, como la mano de obra; en tanto que la *frontera norte* pasa a formar parte de una estrategia de localización de las plantas con mayor grado de complejidad en los procesos, y que pueden ofrecer mejores salarios.⁴

En síntesis, las estrategias de importantes corporaciones, persiguiendo obtener una mayor competitividad de sus productos a escala internacional, han tenido que considerar como objetivo fundamental la relocalización de sus plantas de producción a fin de aprovechar los factores benéficos que ofrece el interior de nuestro territorio, buscando incrementar la productividad en los procesos intensivos en fuerza de trabajo.⁵ Cabe señalar que muchas de las plantas relocalizadas se caracterizan por ser de gran tamaño y con un grado de complejidad menor que las que se encuentran en la frontera, ya que éstas no desaparecen sino que siguen llevando a cabo procesos más complejos en la escala productiva.⁶

En el siguiente apartado se realiza una revisión de las principales teorías que anteceden al fenómeno maquilador, partiendo de la reestructuración industrial como respuesta al agotamiento (no desaparición) de los esquemas fordistas de producción y que dan pie al surgimiento del sistema de producción flexible.

La flexibilización como un nuevo esquema de producción

Desde la década de 1970, la industria mundial ha sufrido cambios drásticos; especialmente con la prolonga-

da crisis que dio pie a cambios tecnológicos y nuevas formas de gerencia, estrategias y organización de las corporaciones. En medio de esta honda transformación, las nuevas formas de flexibilización productiva han sido también una necesaria estrategia a seguir por las firmas, para hacer frente al paso de una economía centrada en la oferta a otra centrada en la demanda.

Las organizaciones se enfrentaban a un panorama que requería una constante adaptación a los rápidos cambios internos y externos, que implicaba la necesidad de cambios en los diseños, componentes y productos; asimismo, una mezcla de éstos con mayor velocidad, calidad y mínimos costos. Como respuesta a lo anterior, la producción flexible propone una visión integral de la nueva organización, que incluye la parte técnica, el nivel organizativo y la gestión de la mano de obra. Además, la propia flexibilización irrumpe fuertemente con cambios importantes en los niveles de productividad, ya que incorpora el mayor uso de la maquinaria adaptable a los cambios del mercado, así como una creciente participación de los trabajadores en el proceso productivo, lo que crea un ambiente de mayor motivación. Los círculos de calidad y el trabajo en equipo también contribuyen, dentro de esta nueva visión, a alcanzar mayores índices de productividad en el trabajo.

Es en el año de 1980 cuando comienza a generalizarse el concepto de flexibilidad, e inicia la polémica en el ámbito internacional. En general, su discusión se ha centrado en la crítica y el agotamiento del sistema de producción taylorista-fordista, que era incapaz de permitir incrementos rápidos y sustanciales en la productividad.

Cabe señalar que este tipo de sistema productivo se enfrentaba a grandes problemas —sociales y técnicos— para incrementar sustancialmente la productividad. Entre los principales obstáculos, encontramos los siguientes: su incapacidad para separar la concepción de la ejecución, lo que no permitía ningún pensamiento fuera de su propia función de trabajo; la segmentación minuciosa de trabajo y la estandarización lo volvían monótono y carente de motivación; la existencia de conflictos de poder, debido a la separación entre ejecución y supervisión; la lucha por el poder en los procesos de trabajo se manifestó en resistencias obreras de carácter individual o de pequeños grupos informales (ausentismo, rotación de personal, sabotaje) o colectivas y organizadas (sindicalismo, huelgas, luchas por limitar la velocidad de las cadenas).

El sistema de producción flexible, en cambio, trata de lograr incrementos sustanciales en la productividad mediante una modificación en las relaciones laborales: hacer sentir al trabajador parte importante de la organización, propiciar su multiespecialización en el proceso productivo así como ofrecerle una retribución salarial de acuerdo con su destreza o habilidad. En general, ambos sistemas implican diferentes enfoques administrativos que no se pueden soslayar. En seguida, se caracterizarán cada uno con más detalle.

Economías de escala y sistema rígido vs. economías de alcance y sistema flexible

Los sistemas flexibles de producción “se caracterizan por poner énfasis en la calidad y la respuesta rápida a las condiciones de mercado mediante el uso de equipo tecnológicamente avanzado y nuevas formas de organización” (Milgrom y Roberts, 1990).⁷ Este sistema de producción se basa en el principio de la flexibilidad, es decir: no en el sistema rígido que se seguía en las líneas de producción del sistema de producción fordista.

Además, con la adopción de este sistema se espera contar con una capacidad que se adapte a los cambios en los mercados, produciendo en pequeños lotes, en paralelo a la demanda, además de contar con trabajadores calificados en el ramo para desempeñar cualquiera de las funciones que se les asignen.

Para la producción de pequeños lotes, de acuerdo a las necesidades de la demanda, es necesario contar con un sistema “justo a tiempo” y un estricto control de la calidad, ya que de esto dependerá poder responder rápida y eficientemente al mercado. Además, en caso de que se produjera un cambio brusco en la variedad de los productos demandados, las industrias son capaces de adaptarse a ellos sin graves dificultades.

La transición de un esquema de producción a otro genera, al mismo tiempo, el paso de las economías de escala a lo que se conoce como economías de alcance, es decir: se transita de la producción de grandes volúmenes de productos *estandarizados* a la producción de pequeños lotes de productos *diferenciados* y con un estricto control de calidad, ya que los cambios en los gustos y exigencias del mercado así lo requieren.

De esta manera, la producción industrial ya no dependerá de la velocidad de las máquinas, sino más bien de los movimientos de la demanda. Así mismo,

se eliminarán los grandes inventarios con que se debía contar en el sistema de producción en masa.

Por tanto, con el sistema “justo a tiempo” (JT), la estimación de los requerimientos de material necesario para la producción llega a ser controlada al mantener en existencia el material justo, sin ninguna necesidad de mantener elevados *stocks* de materia prima, además se mantiene un estricto control en la selección de proveedores que sean capaces de surtir justo en el momento en que sea requerido, con la mínima demora y con el adecuado control de la calidad de los materiales.

En el proceso mismo de producción, al interior de las plantas, se requiere un adecuado control de la calidad de los productos (CC), mediante el acercamiento a la mano de obra con un cierto grado de calificación en el ramo (textil, electrónico, automotriz, etc.), que permita reducir al mínimo los errores y, al mismo tiempo, aumentar la productividad, sin necesidad de tener elevados costos en la capacitación o debidos a las pérdidas ocasionadas por no cumplir con los estándares de calidad que se requieran.

Por otro lado, el sistema de producción flexible implica que los trabajadores sean capaces de adaptarse sin ninguna dificultad a la tarea que les fuera encomendada —ya que existe un sistema rotativo en las tareas—, y se desenvuelvan con familiaridad en el manejo de la maquinaria y equipo; lo que los hace ser multiespecializados, capaces de sustituir a otros miembros de la línea cuando sea necesario, sin que se vea afectada la cadena productiva.

Este nuevo sistema productivo deja atrás el esquema de la competencia única vía precios. Ante la incesante competencia internacional de los mercados, comienzan a tomar fuerza factores como la innovación, el diseño, la calidad y la diferenciación del producto.

Mediante la segmentación de las empresas y la coordinación horizontal, el sistema de producción flexible intenta mejorar la estructura competitiva de las empresas y, al mismo tiempo, abarcar mercados masivos a escala internacional.

Esta evolución productiva de los países industrializados no debe ser vista como un hecho generalizado para todas las grandes empresas. Es difícil encontrar el nuevo sistema en su fase más pura, más bien existen indicios de que muchas grandes empresas continúan con sistemas de producción muy semejantes al llamado fordista.

En síntesis, los dos modelos hasta ahora expuestos siguen diferentes patrones de localización geográfica.

Por un lado, el sistema de producción en masa o rígido se centra fundamentalmente en los llamados factores de localización weberianos o clásicos; por otro, con la llegada del esquema de producción flexible, estos factores adquieren novedosos tintes y dan paso a los nuevos factores de localización.

Estrategias de localización industrial*

Debe comprenderse que cualquier empresa o establecimiento ha tenido que pasar por la toma de decisiones sobre su localización; aunque éstas pueden variar en el tiempo de acuerdo a los cambios tecnológicos, económicos o de algún otro de los factores de la producción. Esto hace que el problema de localización deba considerarse como un proceso en continuo movimiento o "dinámico".

El primer teórico clásico de la localización fue Weber, en su teoría de la localización se destacan solamente dos fuerzas localizacionales fundamentales: la orientación del transporte y la orientación de la mano de obra.

En general, las firmas tenían como estrategia prioritaria la búsqueda de aquellos lugares para ubicar sus plantas en donde la mano de obra, la materia prima u otro de los factores de la producción les permita minimizar su gasto total, a fin de diferenciar su producto mediante el precio. De aquí se desprende que, en sus inicios, la teoría de la localización pusiera especial énfasis en los costos del transporte y de la mano de obra como los factores que deberían considerarse en la toma de decisiones empresariales. Sin embargo, con el desarrollo de esta teoría surgen otras opiniones sobre los cambios de localización de las empresas. La corriente *neoclásica* considera algunos factores que conducen a cambios de localización de las empresas, como la necesidad de mayor espacio, los diferentes costes de la mano de obra, la proximidad a nuevos mercados o infraestructura de transporte, el reajuste tecnológico, el clima social, las ventajas fiscales y la habilidad o conocimiento de ciertas actividades.

Según esta corriente, toda empresa está inmersa en cualquiera de estos tipos de decisión de localización, aunque no deben dejarse de lado las decisiones subjetivas personales, que algunas veces resultan ser importantes. Sin embargo, los aspectos que mayor peso han tenido en las tendencias de localización son los costes y la calificación de la mano de obra, así como las ventajas fiscales que ofrecen determinadas regiones.

En la actualidad, la descentralización hacia regiones sin tradición industrial es un fenómeno que ha caracterizado a los países industriales: segmentos de la producción se han trasladado a países en vías de desarrollo porque ofrecen bajos costos en diversos factores.

La segmentación de los procesos industriales ha dado lugar a caracterizar la localización en distintos patrones. Storper y Walker (1989) plantean, entre otros, un patrón de localización por conglomerado (*clustering*), que se caracteriza por la proliferación de nuevos conglomerados industriales y la declinación de otros centros.

Estos patrones de localización por conglomerado se inscriben bajo un esquema de producción flexible, ya que emergen como resultado de la búsqueda de ventajas que permitan incorporar mayor calidad a los productos, ya que ahora la competencia no se basará exclusivamente en los precios sino más bien en la calidad e innovación de los productos. Es decir, las estrategias de localización de las industrias se basan principalmente en las ventajas que se obtengan en cuanto a la calidad, productividad e innovación.

Las industrias que se integran a estos patrones de localización no sólo tienen la característica de ubicarse en lugares con economías de aglomeración, sino que también poseen la característica de ubicarse en *áreas rurales o periféricas*.

Sin lugar a dudas, las transformaciones en los mercados mundiales han dado lugar a cambios en la organización de las empresas, las políticas de desarrollo y las estrategias mercantiles, dando paso a la introducción de nuevos componentes al proceso de localización. Dentro de éstos cabe destacar el mayor peso del factor tecnológico en los procesos y la pérdida de influencia de los factores clásicos de producción y localización, los cuales han dado paso a nuevos factores, como son los costos diferenciales de producción, en especial el coste-productividad de mano de obra. Al mismo tiempo, como consecuencia de los cambios en los sistemas productivos, se confiere mayor valor a las características de la fuerza de trabajo, lo que origina mayores necesidades de *cualificación profesional*. En suma: comienza a dársele mayor importancia a los factores cualitativos que a los cuantitativos.⁹

Precedo Ledo¹⁰ asume que frente a la pérdida de importancia que han sufrido los factores clásicos, y de acuerdo con los principios de las nuevas teorías de la

localización, se define un nuevo modelo de localización que integra los siguientes factores: a) condiciones de los factores territoriales competitivos, b) condiciones y naturaleza del mercado en sus dimensiones económicas y espaciales, d) existencia de actividades complementarias de áreas de diseño, investigación y tecnología y de servicios avanzados, y d) capacidad de gestión de las instituciones públicas y privadas.

En síntesis, los factores que eran considerados de mayor peso en la teoría clásica, como los costos de transporte y acceso a mano de obra y materia prima, han dejado de ser primordiales, dando paso a otros esquemas de localización que van más allá. La mayor dificultad que enfrenta posicionar un producto en el mercado, ante la creciente y cambiante competencia, hace necesario que las corporaciones emprendan la búsqueda de factores que les permitan ser más competitivas en la esfera internacional.

Los requisitos que deben cumplir ciertas regiones para la localización de segmentos de las organizaciones, ya no sólo dependerán de factores cuantitativos —mano de obra barata y abundante—, sino de aquellos que aporten mayores ventajas de índole cualitativa.

Por consiguiente, comienza a cobrar importancia la necesidad de mano de obra con cierto grado de calificación o especialización que permita obtener a la empresa mayores indicadores de productividad, incentivos fiscales que ofrecen los gobiernos locales, la dotación de servicios públicos y el acceso a vías de comunicación para el traslado de sus productos.

Estrategias de localización de las corporaciones

En la actualidad, existen en el ámbito académico diversas opiniones que discuten que ante la globalización económica pierde importancia la *ubicación* como estrategia de las empresas. Sin embargo, la evidencia real demuestra que el éxito de numerosas empresas y países contradice este punto de vista, ya que existen niveles de desempeño económico muy diferentes entre las distintas regiones de un país o del mundo.¹¹ Por lo que se demuestra que la *ubicación* sigue y seguirá siendo importante en la toma de decisiones de las empresas.

La realidad nos muestra que existen ubicaciones que ofrecen mayor nivel de competitividad que otras. El caso de las grandes corporaciones divididas en segmentos es un claro ejemplo, ya que para cada actividad o producto que fabrican tienen una *ubicación base*.

Esta *ubicación base* es el lugar donde se llevan a cabo los procesos o actividades más sofisticadas, como el diseño y producción de componentes avanzados, donde se establecen las estrategias, donde se deciden los conceptos del negocio, etc.¹² Aunque es muy común encontrarnos que la *ubicación base* no se encuentra en el país de origen, o viceversa. Por lo tanto la *ubicación*, como la llama Porter —Weber lo llamaría localización—, tiende a seguir alguna ventaja que permita hacer competitiva a cualquier empresa o incluso a mejorarla.

Según la teoría de localización clásica que vimos anteriormente, el acceso a los factores de la producción —mano de obra, materia prima, transporte, etcétera— eran las fuerzas que conducían a los cambios de localización a fin de obtener ventajas respecto a los competidores potenciales. En la actualidad, las tendencias han cambiado y no sólo se requiere el desplazamiento a zonas abundantes en recursos baratos, ya que éstos pueden ser adquiridos con facilidad gracias a los avances en materia de transporte y a que los cambios tecnológicos han hecho posible sustituir algunos recursos naturales por otros artificiales. Además, el acercamiento a países con mano de obra barata tampoco se ha convertido en una dificultad para las grandes corporaciones aunque las distancias sean muy grandes. ya que los cambios en materia de telecomunicaciones han hecho posible tener cercanía con cualquier segmento, aunque se encuentre ubicado en otro hemisferio.

Ante estas expectativas, Porter plantea que la teoría de las ventajas comparativas ha perdido importancia, sobre todo con la entrada de la producción flexible, y ahora adquiere una mayor importancia la innovación.¹³

En general, las estrategias de las empresas, a fin de tener una ventaja competitiva en el ámbito internacional, no se fundamentarán en tener acceso a los factores básicos a bajos costos, sino que deberán ser especializadas, hechas a la medida de las necesidades de las corporaciones y sus segmentos.

Los geógrafos Precado y Villarino¹⁴ convergen con la tesis de Porter respecto a que los recursos humanos son un factor cada vez más selectivo. Señalan que la existencia de un mercado de trabajo diversificado y de centros de formación especializada son cada día más demandados por las empresas al elegir su localización, y que al igual que los bajos costos salariales favorecen las decisiones de relocalización de sus centros de producción segmentados.

En resumen, las potencialidades naturales o el desarrollo endógeno de las distintas regiones de un país parecen ser factores importantes para la atracción de empresas, ya que sus nuevas estrategias de localización estarán siempre orientadas a obtener mayores beneficios.

Después de haber realizado un recorrido por las principales teorías que anteceden al fenómeno maquilador, y que nos ayudan a entender las estrategias que han seguido las compañías para la localización de sus segmentos en diferentes regiones, en el siguiente apartado se desarrollará el estudio de la empresa a la cual está dirigido este preámbulo teórico.

Estudio de caso de CL

El presente estudio de caso se realizó en la ciudad de Tepatlán, Jalisco, en la industria maquiladora CL, perteneciente a la importante corporación estadounidense VF. Esta corporación forma parte de la industria textil de ese país y cuenta con un amplio mercado, tanto nacional como internacional, para sus productos. En los últimos años ha mantenido una política expansionista, con la finalidad de aprovechar la mano de obra existente en países latinoamericanos (México y Honduras).¹⁵

Este importante grupo textil norteamericano fue fundado en 1899 por un grupo de inversionistas. La empresa comenzó a operar con una inversión inicial de 11 000 dólares, en una fábrica de 320 pies cuadrados en Pensilvania, teniendo al principio una única línea de productos textiles: ropa íntima para dama. En 1912, amplía su línea de producción y crea otra marca, para abastecer la demanda de ropa de trabajo, incluyendo overoles, pantalones y chaquetas de mezclilla (esta planta abre sus puertas en la ciudad de Kansas). Otra línea de ropa campirana o vaquera, muy popular en nuestros días, se crea en 1947. Con estas marcas en el mercado comienza la etapa de expansión de VF en todos los Estados Unidos y en el mundo.

En el año de 1951, con la finalidad de seguir su tendencia expansionista, sus directivos deciden recapitalizar la compañía: emiten un millón de acciones, de las cuales 600 000 fueron ofertadas al público. En 1966 las acciones de VF adquirieron un valor de 37 dólares por acción en el mercado de Nueva York. En 1986, VF es considerado el segundo productor más grande de jeans en el mundo. Ya para 1991, cuenta con una amplia gama de líneas de producción a través de adquisiciones

de otras empresas de prendas de vestir de países como Francia y España. En 1999 la corporación VF obtuvo un valor de mercado superior a 5 billones de dólares.

Esta empresa considera la década de 1990 como su etapa de expansión más importante a escala mundial, en todas las líneas de producción; los años noventa son considerados como los diez años de crecimiento. Actualmente, esta gran compañía genera alrededor de 50 000 empleos en sus plantas localizadas en los Estados Unidos, México y Honduras.

VF en México

En México existen actualmente diez plantas maquiladoras de esta corporación. La primera de estas plantas se estableció en Reynosa, por su cercanía con su centro operativo en McAllen, Texas. Sin embargo, dada la competencia existente en este sector en la frontera, tuvo que comenzar a buscar nuevos puntos estratégicos de localización al interior, optando primeramente por el estado de San Luis Potosí (Matehuala) para luego ubicarse en el estado de Jalisco (Tepatlán y Lagos de Moreno).

Así pues, este estudio de caso pretende llevar a cabo un proceso descriptivo de las condiciones internas y externas de la planta maquiladora CL —Tepatlán I, que en el año 1999 obtuvo el segundo lugar como Modelo Ideal de Planta en la corporación—, con la finalidad de detectar las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas existentes para esta planta en particular,

Cuadro 1
Localización de plantas maquiladoras
de la corporación VF en México, 2001

Nombre de planta	Localidad	Estado
L I	Lagos de Moreno	Jalisco
L II	Lagos de Moreno	Jalisco
REY	Reynosa	Tamaulipas
ART	Arteaga	Coahuila
CED	Matehuala	San Luis Potosí
BOS	Matehuala	San Luis Potosí
MAT	Matehuala	San Luis Potosí
PAZ	La Paz	San Luis Potosí
T I	Tepatlán	Jalisco
T II	Tepatlán	Jalisco

Elaboración propia con base en información de la empresa.

así como poder conocer el sistema productivo utilizado por la corporación.

El proceso de análisis de esta planta perteneciente a la corporación VF trata de responder al cuestionamiento sobre cuál ha sido su estrategia de localización en esta región de México. Primeramente, analizaremos la parte interna para tratar de responder a las siguientes preguntas: qué empresa es ésta, qué hace, cómo funciona, cómo lo hace, cómo es el personal, cómo incursionan sus productos a nuestro mercado, quién es el líder y quién el seguidor, cómo es la rotación de personal y, finalmente, qué apoyos gubernamentales recibe. El último apartado presenta algunas consideraciones finales.

Qué empresa es ésta

Hace tres años, arribó a la ciudad de Tepatitlán una empresa procedente de los Estados Unidos. Su propósito primordial era aprovechar la gran cantidad de mano de obra, sobre todo femenina, existente en esta localidad para instalar una planta de ensamble de prendas de vestir.

Pero, ¿cuál sería el móvil que originó la decisión de esta ubicación? Sin lugar a dudas, toda planeación de ubicación de cualquier industria tiene una razón de ser. En este caso —después de establecer otras plantas en Reynosa, Tamaulipas y en Matehuala, San Luis Potosí— la compañía, en su afán de expansión en nuestro territorio, y luego de realizar estudios de condiciones de vida, competencia industrial, dedicación de la gente y situaciones ambientales, se encontró con una localidad cuya tradición en trabajo de costura estaba muy arraigada (la mayoría de las mujeres han tenido una educación familiar muy importante en los trabajos manuales de costura).

Como lo mencionamos anteriormente, esta planta forma parte de la gran corporación estadounidense VF. Dicha corporación pertenece al sector textil estadounidense y se dedica a la confección de ropa. La planta en cuestión es la primera de origen estadounidense del sector textil que se instala en Los Altos de Jalisco.

Esta planta se instaló en Tepatitlán en instalaciones alquiladas, con el propósito de probar su funcionamiento (la planta T I). Después de haber alcanzado los objetivos y obtener los resultados deseados de expansión en esta localidad, la corporación emprendió la ubicación de una segunda planta (T II), esta última ya en instalaciones propias. Casi a la par de esta segunda, se

ubicaron dos plantas más dentro de la región, específicamente en la ciudad de Lagos de Moreno.

La planta objeto del presente estudio se dedica única y exclusivamente al ensamble de prendas íntimas, de primera calidad (sedas, encajes, satines, etc.), cuyos diseños son elaborados por técnicos estadounidenses.

Así pues, CL es un centro de costos que se encarga de realizar programas de ensamble, es decir: recibe solamente los requerimientos de producción desde el centro operativo de la corporación, ubicado en la ciudad de McAllen, Texas.

Qué hace

CL es un centro de costos en el cual se agrega valor sólo en la contratación de mano de obra, ya que se reciben todos los requerimientos de materia prima necesaria para la elaboración de las prendas desde su país de origen. Cabe resaltar que esta planta recibe los materiales necesarios previamente cortados sólo para su ensamble —desde hilos, telas, listones, elásticos, broches, moños, etiquetas, ganchos (en los que son colgados para su venta), etc.— desde la planta matriz en McAllen.

De nuestro país, además de la mano de obra, requieren ser provistos de papelería y servicio para las máquinas de costura cuando es necesario (reparación); ya que toda la maquinaria y mobiliario de la empresa es de origen estadounidense (muebles de oficina, cajas, anaqueles, equipo de seguridad, equipo de cómputo, etcétera).

Lo anterior permite entender que la corporación VF sólo tiene intereses volcados en agregar valor en la incorporación de mano de obra a sus procesos productivos.

Cómo funciona

CL cuenta con un organigrama de la planta, el cual está encabezado por un gerente de planta, quien depende directamente de los directivos de la planta matriz en McAllen y con los que mantiene conferencias de supervisión y retroalimentación vía telefónica dos veces por semana.¹⁶ De él dependen las gerencias de producción, de recursos humanos, de planeación, de control de calidad y de plato (*capacitación para la producción*). Además de estas gerencias, dependen de él un ingeniero de planta y un jefe de mecánicos.

Gerencia de producción. Esta gerencia se encarga

de la inspección de las líneas productivas. Asimismo, se encarga de dar a conocer las especificaciones para la confección de cada uno de los modelos que les son enviados para su confección desde la matriz central. De esta gerencia dependen cinco proveedores (auxiliares de producción) y diez supervisores de los cuales, a su vez, dependen 250 empleadas.

Gerencia de recursos humanos. En esta gerencia se llevan a cabo las contrataciones y especificaciones de requerimientos de mano de obra: hacer estudios de perfil de empleados y operadoras, programar salidas para reclutar personal de localidades cercanas, elaborar programas anuales de recreación, solucionar conflictos laborales, etc. Además, se encarga de distribuir el presupuesto anual de becas para estudios. De esta gerencia dependen directamente una secretaria-recepcionista, un chofer y un auxiliar de nóminas.

Gerencia de planeación. Esta gerencia es la encargada de programar y planear la producción requerida en un tiempo determinado. Existen requerimientos de minutos por semana, los cuales deben ser cumplidos. Los minutos son la manera de medir la producción, esto es, cada docena producida representa una cantidad "x" de tiempo invertido en la producción, según el grado de dificultad de ensamble de la prenda. Dentro de esta gerencia se encuentran un asistente de planeación, un ingeniero de materiales, un líder de embarque y recibo, así como cuatro auxiliares para este último.

Gerencia de control de calidad. De esta gerencia dependen cinco inspectores de calidad, los cuales tienen a su cargo un encargado de control de calidad por línea productiva. Los encargados del control de calidad son debidamente adiestrados para realizar muestras aleatorias de las prendas confeccionadas en cada línea de producción, de manera que éstas llevan un registro del número de fallas o defectos de la línea en una pizarra que permite visualizar mediante gráficas los errores cometidos en cada una. Es importante recalcar que las encargadas del control de calidad son seleccionadas por su habilidad o por su gran destreza para la confección, ahí mismo en la empresa; de manera que con esta selección se espera que puedan transferir de algún modo su conocimiento al acercarse a las compañeras de línea.

Gerencia de plato. La gerencia de plato se encarga de capacitar a las nuevas operadoras (costureras) que ingresan a la planta. Hay dos personas destinadas a esta tarea. Estas personas, al igual que las de control

de calidad, son seleccionadas por su habilidad para la confección, y al adiestrar a las nuevas trabajadoras se espera que de algún modo transfieran su habilidad a estas últimas.

Ingeniero de planta. Se encarga de realizar estudios de tiempos y movimientos, así como de eficiencia de las operadoras, para que vayan acordes a las especificaciones requeridas por la corporación. De este ingeniero dependen directamente dos ingenieros de manufacturas, los cuales realizan las correspondientes investigaciones con las operadoras. Al igual que el gerente de producción, recibe con anticipación las especificaciones para la elaboración de cada uno de los modelos por confeccionar (tiempo, cantidades, materiales, grados de error, etcétera).

Jefe de mecánicos. De él dependen directamente seis mecánicos, encargados de dar mantenimiento a las máquinas, y dos afanadores, encargados de asear la planta en general.

Actualmente, la planta consta de 300 empleados, de los cuales 250 realizan labores de producción; dentro de los restantes 50 se encuentran los gerentes y demás personal de confianza. Cabe recalcar que del total de empleados 276 son mujeres cuyo promedio de edad es de 23 años.

CL (planta T I) es sólo un centro de costos que depende de la matriz corporativa. Ante esta situación, su funcionamiento obedece a un presupuesto asignado anualmente. La administración de estos recursos no es responsabilidad de la planta, sino de un centro regional de control contable en una de las plantas de Lagos de Moreno, Jalisco.

Cómo lo hace

En la empresa se localizan 13 líneas de producción, en cada una de ellas se tienen de 18 a 20 operadoras, las cuales ensamblan aproximadamente 1 300 docenas de prendas por día. En cada una de estas líneas se realiza el ensamble de un modelo diferente de prenda. En cada línea se realiza el etiquetado, clasificación por talla y empaque para su salida. Cada línea tiene asignado un supervisor de producción así como un controlador de la calidad, el cual lleva gráficas y estadísticas del comportamiento de la línea en cuanto a minutos-trabajo, asistencia, imperfecciones de las prendas, y además realiza un muestreo diario de calidad, tomando al azar seis prendas elaboradas por cada una de las operadoras de la línea.

Cuando se contrata a una nueva operadora se le capacita el tiempo necesario (que va de dos días a una semana), bajo la dirección de la persona encargada para esta tarea. Cabe resaltar que la mayoría de las nuevas contrataciones sólo necesitan de dos días para su capacitación, ya que conocen cercanamente esta actividad de confección. Además, se cuenta con la capacitación constante respecto a las nuevas necesidades de ensamble, como nuevos modelos o los cambios hechos en tiempos y movimientos por el departamento de ingeniería.

El personal

Una de las principales características de la planta es la gran proporción de mano de obra femenina, la cual es considerada como altamente productiva por su capacidad para realizar trabajo minucioso a gran velocidad y con un mínimo de errores.

Sin embargo, las jornadas de trabajo son largas: de 7: 30 de la mañana a 5: 00 de la tarde, con una hora para comer. Esto ha ocasionado una gran cantidad de renunciadas (en promedio, 32 por trimestre), aunque por motivos ajenos a la empresa (planes de matrimonio, problemas familiares, por vivir lejos de la localidad, etcétera).

Ante tal panorama, la planta ha puesto en marcha un programa de motivación para las operadoras; entre las medidas implementadas, se pueden mencionar el bono diario extra-pago por puntualidad, así como la graduación¹⁷ de aquellas empleadas que cumplan con su meta de producción o incluso la rebasen semanalmente.

Se otorga seguro médico a los empleados y operadoras, lo que incluye el pago de lentes (de ser necesario). Además, todos los que laboran en la planta cuentan con un seguro de vida pagado por la empresa. Existe también un presupuesto anual asignado a la planta para apoyar al personal que labora en ella en la conclusión de estudios (primaria, secundaria, bachillerato, etc.), incluso se pagan cursos de inglés al personal de confianza. Asimismo, el nivel gerencial cuenta con un seguro de gastos médicos, cuyo costo es absorbido totalmente por la corporación. Todos los empleados tienen derecho a vacaciones y se respetan los días festivos nacionales.

Algunos de los empleados de confianza (gerentes, secretarías, auxiliares, ingenieros, etc.) no son oriun-

dos de la población en la que se encuentra ubicada la planta. Por ejemplo, el director de una de las plantas es de origen puertorriqueño, el gerente de personal y el gerente de planeación son de Guadalajara, lo que significa que se está atrayendo personal calificado de las grandes ciudades e incluso extranjeros (el gerente general de otra de las plantas de la localidad es de origen estadounidense y tiene su residencia en la ciudad de Guadalajara, que se encuentra aproximadamente a 45 minutos de distancia). En cambio, la totalidad de operadoras procede del mismo municipio.

En lo referente a remuneración, se pagan sueldos muy competitivos, sobre todo al personal de confianza (que van de 12 mil a 22 mil pesos mensuales). Las trabajadoras tienen un sueldo base de 600 pesos semanales, aunque la mayoría rebasa esta base y hay quienes alcanzan a doblar esta cantidad por trabajar tiempo extra o por su habilidad para realizar en poco tiempo las tareas que les son asignadas.

Sin embargo, CL está empezando a sufrir la escasez de mano de obra, por lo que está optando por motivar a gente de los alrededores (rancherías) para trabajar en sus plantas. Se ha implementado el sistema de arrendamiento de camiones para recoger y repartir trabajadores en localidades vecinas, sin embargo esto no ha dado buenos resultados y la medida ha sido suspendida momentáneamente.

Consecuentemente, la reciente instalación de otra planta maquiladora de origen estadounidense en la localidad (LB) ha resultado ser una seria amenaza, ya que está acaparando una gran proporción de mano de obra joven (la planta ensambla toldos, mochilas y pantalones de mezclilla). Esta empresa comenzó subcontratando una empresa de origen nacional para maquilar sus artículos, pero el empresario que le realizaba el trabajo, al sentirse necesario para la empresa y saber su rápido crecimiento en los Estados Unidos, comenzó a elevar los precios por producto terminado, lo cual ocasionó el rompimiento con la empresa estadounidense. De ésta manera, LB decide instalar su propia planta en Tepatlán para maquilar sus productos.

Cómo incursionan sus productos en nuestro mercado

La planta cuenta con un estricto control sobre la entrada y salida de sus prendas. La política de la empresa es no permitir la venta de los productos antes de haber salido del país. Esto significa que no se permite que

ninguna de las prendas, por ninguna vía, permanezca en nuestro territorio después de haber sido ensamblada: todo tiene que salir del país, incluyendo las prendas que no pasan control de calidad o que sufren alguna avería. Sin embargo, en el mercado nacional encontramos una gran variedad de prendas de algunas marcas de la corporación a la venta en establecimientos nacionales a los que los productos ingresan como importaciones, pero su segmento de mercado es muy limitado porque sus precios son relativamente altos.

Las prendas que son devueltas por no pasar el control de calidad en cada una de las plantas de esta corporación son vendidas exclusivamente en sus propias tiendas de saldos, en Estados Unidos, a precios relativamente bajos.

El líder y el seguidor

Dentro de la literatura administrativa y de las organizaciones encontramos la llamada teoría del líder y el seguidor; en ella, se define al “seguidor” como quien va tras los pasos de la empresa que considera como un ejemplo a seguir. VF no ha escapado de esta situación: luego de su instalación en la región, han llegado otras empresas de origen estadounidense, también del sector textil.

Según autoridades de desarrollo económico del municipio de Tepatitlán, han recibido visitas de agentes de empresas estadounidenses con proyectos de instalación de plantas en esa localidad, ya que se habían enterado de la existencia de segmentos de la corporación VF en el lugar.

Rotación de personal

Luego de haber iniciado el proyecto de instalación de una tercera planta de la corporación VF en la ciudad de Lagos de Moreno, éste tuvo que ser cancelado debido a los planes de otra empresa del mismo sector de origen nacional que se pensaba sería un fuerte competidor por la mano de obra. Como sabemos, una de las causas por las que VF decidió alejarse de la frontera fue, entre otras cosas, los altos índices de rotación de personal existentes.

Esta empresa ha sido durante varios años la principal fuente de empleo de mano de obra femenina en la región, sin embargo, la rotación de personal se ha incrementado en los últimos meses, debido básicamente a la larga jornada de trabajo y a la competencia

por mano de obra —sobre todo de talleres pequeños locales, los cuales son más flexibles con sus empleados porque todavía utilizan el sistema de trabajo a domicilio—. Según fuentes cercanas a una de las plantas ubicadas en Tepatitlán, se dan aproximadamente de 3 a 5 deserciones de obreras al mes. Motivo por el cual la empresa se muestra cautelosa ante cualquier indicio de la existencia de posibles competidores por la mano de obra; situación que hasta el momento han podido manejar en lo que se refiere a necesidades y salario.

Apoyos gubernamentales

Aunque las plantas ubicadas en estas ciudades sólo generan empleos y no crean ningún tipo de encadenamientos, han sido beneficiadas por ciertos apoyos gubernamentales desde su llegada a la región.

En primer lugar, al momento de su instalación están exentas del Impuesto a la Construcción, reciben 50 por ciento de descuentos anualmente al impuesto predial y son apoyadas por la Secretaría del Trabajo para dar capacitación a las mujeres¹⁸ seleccionadas por las plantas. También reciben apoyo para el reclutamiento de personal, mediante promoción e información en las propias oficinas gubernamentales.

Conclusiones

Sin lugar a dudas, la industria maquiladora en nuestro territorio ha significado un importante factor para reducir el desempleo, sobre todo en áreas de incipiente industrialización.

La ubicación geográfica de estas plantas obedece a que tratan de aprovechar las oportunidades que puede brindar una región en cuanto a la dotación de mano de obra calificada. En el presente estudio de caso encontramos que la instalación de la planta CL no ha sido la excepción, ya que ha aprovechado las oportunidades que ofrece la región en cuanto a la vocación costurera de las mujeres y el acceso a trabajadores calificados o profesionistas procedentes de una metrópoli cercana, en este caso la ciudad de Guadalajara. Sin olvidar, por supuesto, los sueldos y salarios, que adquieren una importante fuerza para la empresa porque son lo suficientemente competitivos a nivel regional.

Con el estudio de caso pudimos darnos cuenta que esta planta forma parte de una estrategia de separación de segmentos de la corporación a partir de su proceso

de reestructuración, y que la adopción del sistema de producción flexible es indiscutible, ya que incorpora métodos propios de éste sistema, como el control de calidad, incentivos para elevar la productividad, trabajadoras capaces de realizar cualquiera de las tareas de las líneas de producción y pagos por trabajo realizado, entre las más importantes.

Además, es importante resaltar la importancia que adquieren dentro de la planta los programas de motivación que se desarrollan para lograr eficiencia y calidad, ya que a pesar de ser cargas de trabajo muy pesadas, se logra obtener una respuesta favorable por parte del personal de producción. Este esquema, sin lugar a dudas, es una de las fuerzas que sustentan a la corporación para mantener su posición dentro de la industria textil de su país de origen.

Dentro de este esquema, resultaría difícil pensar que una planta de este tipo pudiera ser un factor de riesgo para la comunidad; aunque tal vez lo sea para sí misma, ya que crea patrones de comportamiento en otras corporaciones que tratan de seguir a un líder, lo que genera un clima de competencia que puede arruinar los logros obtenidos con anterioridad. Lo anterior se refiere específicamente al crecimiento de la competencia de maquiladoras dentro de la región, las cuales han seguido los pasos de la empresa aquí analizada.

Notas

- ¹ Se omitirá el nombre de la empresa debido a que la información proporcionada es confidencial.
- ² Según la información obtenida, se considera que un motivo importante para la decisión de la búsqueda de nuevos centros de producción fue el alto índice de rotación de mano de obra que existía en las plantas fronterizas. En cambio, en las plantas localizadas en la región estudiada, este índice es uno de los más bajos de la corporación.
- ³ Véase: *Carta Económica*, año 13, núm. 75, pp 3-10.
- ⁴ “[...] la mencionada tendencia debe de interpretarse en el sentido de que Baja California se está convirtiendo en el principal estado receptor de plantas de más alta calidad. Esto se confirma con el hecho de que en esa entidad las plantas son ahora mayores en tamaño y complejidad [...] La tendencia a establecer plantas más grandes no es exclusiva de Baja California, sino que se presenta en la mayoría de los estados fronterizos.” Carrada-Bravo (1998)
- ⁵ Porter (1991).
- ⁶ Carrillo (1998).
- ⁷ Tomado de Ramírez y Hausser (1996: 22).
- ⁸ “Frecuentemente se tiende a asociar el problema de la locali-

zación a la búsqueda de un emplazamiento adecuado para el establecimiento inicial de una fábrica. Sin embargo, el análisis de la localización no es un problema estático sino que responde a diferentes momentos de la vida de una empresa” (Precedo y Villarino, 1992: 9).

- ⁹ Precedo Ledo, A. y M. Villarino (1992), p. 12.
- ¹⁰ *Ibíd.*, p. 13.
- ¹¹ Porter, M. (1998), p. 2.
- ¹² *Ibíd.*
- ¹³ “[...] Con los métodos modernos de producción, las economías de escala se están reduciendo. Hoy las grandes compañías no son las que están ganando. Son las pequeñas y las medianas empresas que son sumamente innovadoras, las que siguen introduciendo esta tecnología moderna a velocidad vertiginosa.” (*Ibíd.*)
- ¹⁴ Precedo L. y M. Villarino (1992).
- ¹⁵ En México existen 10 plantas y en Honduras sólo una.
- ¹⁶ El gerente de planta es la única persona contratada directamente por la matriz, ubicada en McAllen, Texas.
- ¹⁷ La graduación es un convivio en el cual se otorga un diploma a la operadora por realizar el mayor esfuerzo y sobrepasar su meta individual de producción, en esta reunión se ofrece un refrigerio para festejar.
- ¹⁸ Específicamente, en la confección de prendas y el manejo de la máquina de coser.

Bibliografía

- Acevedo, Ma. Guadalupe. “Empresas globales. Las características de su organización”, en *Inversiones y empresas extranjeras globalizadas*, Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Economía (col. Pensamiento Económico), 1997.
- Alonso, Osvaldo Miguel. “La flexibilidad interna y sus efectos sobre la fuerza de trabajo”, en *La flexibilización laboral en Venezuela. ¿Nuevo nombre o nueva realidad?*, Caracas, Nueva Sociedad, 1993.
- Allende Landa, José. “Desarrollo local y reestructuración urbana-regional”, en *Estudios Territoriales*, Madrid, España, Instituto del Territorio y Urbanismo, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, 1987, núm. 25.
- Barajas, María del Rocío y Noé Arón Fuentes. “Competitividad y especialización industrial en la frontera norte”, en *Ciudades*, RNU, 1994, núm. 21.
- Bastillo Castillo, Angélica y Sergio Manuel González Rodríguez. “La industria maquiladora en México”, en *Carta Económica Regional*, UdeQ, Enero-marzo, 2001, núm. 75, pp 3-10.
- Carrada-Bravo, Francisco. “Inversión extranjera directa e industria maquiladora en México”, en *Comercio Exterior*, Bancomext, 1998, vol. 48, núm. 4.
- Carrillo, Jorge e Ismael Aguilar Barajas. “Rotación de personal, nuevas tecnologías e industria maquiladora en

- México", en *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 48, núm. 4, 1998.
- Castaingts Teillery, Juan, "Así vamos... Salarios bajos: ¿fuente de industrialización?", en *El Financiero*, 1999, 25 de noviembre de 1999, p. 51.
- Domínguez Villalobos, Lilia y Flor Brown Grossman, *Transición hacia tecnologías flexibles y competitividad internacional en la industria mexicana*, México, Porrúa-UNAM, 1998.
- Frieden, Bernhard J. y Lynne B. Sagalyn, *Downtown Inc. How America Rebuilds Cities*, The MIT Press, 1994.
- Garza Toledo, Enrique de la et al., "Modelos de Industrialización en México", en *Cuadernos de Trabajo*, Secretaría del Trabajo y Previsión social, 1998, núm. 15.
- Gatto, Francisco, *Cambios tecnológicos neofordistas y reorganización productiva, primeras reflexiones sobre sus implicaciones territoriales*, Buenos Aires, CEPAL (documento), 1990.
- Méndez G. del Valle, Ricardo, "Reestructuración industrial y nuevos desequilibrios territoriales", en *Ciudades*, RNIU, 1994, núm. 21.
- Mintzberg, Heury y James B. Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, 1993.
- Mungaray, Alejandro, "Maquiladoras y organización industrial en la frontera norte", en *Comercio Exterior*, Bancomext, 1998, vol. 48, núm. 4.
- y Andrés Fábregas, "Al norte y al sur en el desarrollo fronterizo mexicano", en *Comercio Exterior*, Bancomext, 1998, vol. 48, núm. 4.
- Palacios Lara, Juau José, *Industrialización y desarrollo regional en Jalisco*, Universidad de Guadalajara, 1997.
- Porter, Michael E., *Las ventajas competitivas de las naciones*, Buenos Aires, Argentina, Javier Vergara, 1991.
- , *El proceso de administración estratégica. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, 1997.
- , *Lo que se necesitará para convertir a México en una economía más competitiva* (mimeo.), 1998.
- Precedo Ledo, Andrés y Montserrat Villarino P., *La localización industrial*, Madrid, Editorial Síntesis (col. Espacios y Sociedades), 1992.
- Ramírez, José Carlos y Ali Hauser, "El concepto de localización en los sistemas rígidos y flexibles de producción", en *Documentos de Trabajo*, CIDE, 1996, núm. 55.
- Ramos Valdés, Minerva Evangelina, "El empleo como factor de la producción de la maquiladora en México", en *Comercio Exterior*, Bancomext, vol. 49, núm. 9, 1999.
- Storper, M. y Walker, R., *The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth*, Nueva York, Basil Blackwell, 1989.
- Williamson, Oliver E. y Sidney G. Winter, *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, 1996.
- Wilson, Patricia, *Las nuevas empresas maquiladoras de México. Exportaciones y desarrollo local*, Universidad de Guadalajara, 1996.