

# Redes productivas en las empresas integradoras de la confección en Jalisco

MARÍA DEL ROSARIO COTA YÁÑEZ  
FELIPE RUIZ MADERO

## Introducción

En el ámbito mundial se observan cambios enmarcados en la reestructuración productiva que han conducido a la modificación de los procesos manufactureros mediante la incorporación de avances científicos en la rama de la tecnología.

Estos cambios significan nuevas formas de operar de los agentes económicos en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), elementos fundamentales en la generación de empleo e ingreso, así como para desarrollar las cadenas productivas y las proveedoras de empresas de mayor tamaño bajo el esquema de subcontratación, que conduce a la formación de redes empresariales.

Desde esta perspectiva, el principal objetivo de este trabajo es explorar los diferentes enfoques teóricos que ofrecen elementos para el estudio de las redes y, mediante evidencia empírica, hacer un diagnóstico de las empresas integradoras en la industria de la confección en Jalisco. El documento se divide en cuatro partes. En la primera se hace un recuento de las principales consideraciones teóricas en torno a las redes, en la segunda se discute el concepto, en la tercera se hace referencia al modelo de empresas integradoras de México y en la cuarta se analizan los resultados de los casos estudiados en Jalisco.

## Perspectivas teóricas

Las perspectivas teóricas de la integración empresarial se encuentran enmarcadas en las relaciones del proveedor-usuario, las teorías neoclásicas, los costos de transacción,

los eslabonamientos y los distritos industriales. Éstas nos pueden proporcionar las herramientas que nos permitan entender el funcionamiento de la integración en red.

### *Teoría neoclásica*

Esta visión individualista concibe las virtudes de la empresa como el principal y único agente capaz de producir la máxima utilidad. Consideran un sistema económico en equilibrio donde se da la interacción de clientes, compradores y usuarios, y parte del supuesto de que los agentes económicos no se conocen entre sí directamente y su contacto se establece sólo mediante el mercado.

Establece una competencia perfecta. Existen relaciones puramente comerciales. Todos los agentes pretenden solamente lograr la maximización de beneficios y utilidades. Existe flujo de información adecuada y oportuna para los precios.

El mercado es el que da las pautas para las diversas interacciones dentro y en el exterior, así como entre proveedores y clientes. Esta perspectiva nos sería útil si se hiciera el análisis solamente de grandes empresas con características similares, pero en el caso de las pymes se queda muy corta porque se presentan disparidades abismales entre unas y otras.

### *Costos de transacción*

Según este enfoque las empresas y el mercado son medios alternativos de organización económica y por fallas del mercado no se toman en consideración algunos de los

*María del Rosario Cota Yáñez es profesora-investigadora del Departamento de Estudios Regionales-Ineser y Felipe Ruiz Madero es profesor adscrito al Departamento de Sistemas de Información del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.*

supuestos desarrollados por la teoría neoclásica, como la toma de decisiones bajo incertidumbre, la racionalidad ilimitada y el comportamiento oportunista de los agentes (Williamson, 1975). Puesto que la información es insuficiente, la organización interna de la empresa podría sustituir al intercambio mediado por el mercado. Por eso surgen los costos de transacción como una alternativa que explica los costos de producción desde la perspectiva neoclásica.

Cuando los costos de transacción entre los proveedores y los usuarios son mayores que los costos de producción de la empresa se fomenta un proceso de integración vertical y la internacionalización de actividades independientes en las empresas. Cuando éstas hacen propias actividades que antes correspondían al mercado, éste es sustituido por una jerarquía; es decir, el intercambio en el mercado es sustituido por la integración (Lara *et al.*, 1997), donde es más fácil competir.

Puesto que las relaciones se dan en un ambiente de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada, se establece el intercambio de información cualitativo y cuantitativo por medio de las relaciones contractuales, que de acuerdo con Williamson se podría dar en una relación de intercambio basada en la confianza con base en el interés mutuo de las partes, para lo cual supone la existencia de muchos proveedores calificados, neutrales al riesgo, dispuestos a producir con cualquier contrato. Supone, además, que los proveedores conocen las relaciones que se dan en el mercado. De esta manera pueden reconocer los riesgos que implicarían los procesos de inversión y contratación. Este esquema es más adecuado para el prototipo de empresa integradora, aunque no todos los miembros de ella cuentan con la información oportuna y suficiente en el momento de tomar sus decisiones.

#### *Los eslabonamientos*

Este concepto no es nuevo, se ha utilizado desde hace más de cuatro décadas y se le asocia al de interdependencia. Parte de la teoría del desarrollo, en particular de los aportes de Hirschman. Se distinguen dos tipos de eslabonamientos: hacia atrás y hacia adelante. El primero nos lleva hacia una serie de nuevas inversiones en la promoción de la capacidad productiva de insumos, mientras que el segundo permite ampliar las industrias que utilizan el mismo producto.

La capacidad de tomar decisiones enfrenta problemas, especialmente en los países en vías de desarrollo debido principalmente a que en ellos existe una clase empresarial incipiente. Por otro lado, los eslabonamientos son instrumentos para la promoción del crecimiento de las actividades productivas y, en consecuencia, es una estrategia clave para la promoción del desarrollo, a través de inversiones en actividades que presentan fuertes efectos de encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.

Posteriormente se fueron agregando otros tipos de eslabonamientos, entre ellos el de consumo y el fiscal, los internos y los externos. En este sentido, los sectores manufactureros que presentan articulaciones hacia atrás y hacia adelante tienen una presencia mayor entre la sociedad y las instituciones locales y nacionales, y tendrán a recibir un tratamiento fiscal más razonable (Stumpo, 1997). En este tipo de eslabonamientos la participación del Estado está asociada a las inversiones productivas para generar nuevas actividades.

Se trata de ver la posibilidad de que las nuevas actividades generadas por encadenamiento productivo, de consumo o fiscal las puedan llevar a cabo los agentes que realizan la actividad principal o por sujetos económicos externos. De igual forma, cuando se integran nuevos agentes económicos se produce una ruptura en la forma de operar al introducir nuevas tecnologías que pudieron no ser accesibles anteriormente, lo cual genera una mayor competitividad que en cierta forma incentiva a los integrantes de la red.

Los tres elementos que condicionan la integración de eslabonamientos son el tamaño del mercado, la escala económicamente óptima de la planta y "la distancia" entre la tecnología de las nuevas actividades y la existente, es decir, cuando los procesos tecnológicos de una empresa sean muy diferentes de los que emplean los posibles socios; en este caso lograr un eslabonamiento será más difícil sin la intervención externa, y sólo con ésta puede darse en forma estable y con una duración mayor. Un ejemplo claro de ello es el de las actividades agrícolas con la industria. En estos términos la industria textil tendría que dar un mayor salto tecnológico que la química y la metalmeccánica (Hirschman, 1977, citado por Stumpo, 1997).

En resumen, entre más grande sea la distancia mencionada mayores serán las dificultades para generar eslabonamientos internos. Debido a ello, la forma de organización de la empresa integradora reúne a las pymes de una misma rama, y así el eslabonamiento es más fácil.

### Los distritos industriales

Este tipo de aglomeraciones de empresas se han desarrollado desde los años setenta en Italia y han sido estudiados por Marshall y Becatini, quienes utilizan conceptos de la teoría de la empresa y la economía industrial y regional. Los distritos industriales son conjuntos de unidades productivas no grandes, especializadas en un sector determinado y concentradas en un territorio común relativamente restringido, geográfica e históricamente determinado.

En ellos se establecen conexiones horizontales (igual fase del proceso de producción), verticales (empresas situadas en fases vinculadas al mismo proceso), laterales (empresas especializadas en la producción de especies distintas de una misma clase de producto), diagonales (empresas auxiliares de carácter industrial o de otra naturaleza) (Bellardi, 1989).

La mera agrupación de empresas con actividades productivas semejantes no implica que exista un distrito industrial, para ello deben darse las condiciones que Marshall denomina "atmósfera industrial", constituida por la cultura productiva, los vínculos entre los sujetos, la estrecha relación entre estructura social y productiva y las tradiciones culturales comunes. Así como las relaciones entre las personas, las articulaciones entre las empresas y las capacidades profesionales locales.

La combinación de los valores es muy importante porque hay algunos que pueden desalentar la modernización tecnológica, y al mismo tiempo tiene que existir una red institucional y normativa que garantice y transmita de una generación a otra el sistema de valores propio de la comunidad local (Becatini, 1989), es decir, una integración institucional y civil.

En los distritos industriales existen las empresas con una especialización productiva, lo cual facilita la acumulación del conocimiento técnico y la adaptación de nuevas tecnologías. Estas pequeñas y medianas empresas llevan a cabo una adecuada división externa del trabajo que les permite alcanzar economías de escala en la producción, el *marketing* y la tecnología; gracias a las relaciones de confianza se pueden tener bajos costos de coordinación sin que aumenten los costos de información (Bianchi, 1992). Este último concepto marca la diferencia entre el tipo de empresarios, pues en México, y en Jalisco, no se encuentra arraigado.

Debido a factores que condicionan el funcionamiento del distrito como el sistema de valores, a la cercanía geo-

gráfica y a las relaciones entre empresas, se favorecen las redes personales entre los agentes económicos que motiva la generación y difusión de innovaciones.

A medida que se fortalece el distrito se va construyendo un sistema de transmisión de información y conocimientos entre los sujetos que a él pertenecen, entre ellos los del exterior (Dini, 1996). De esta forma circula más rápidamente la información sobre los mercados de venta, las tecnologías, nuevas materias primas, los componentes y nuevas técnicas comerciales y financieras, es decir, se está con la vanguardia mundial en todos los procesos. Mediante dicho fortalecimiento se da un desarrollo exógeno por medio de la atracción de mano de obra especializada al distrito, pero más que nada, el desarrollo endógeno se fortalece con el adiestramiento de la mano de obra local.

La especialización fomenta la localización en la zona de las empresas que lo necesitan, con lo que se logra el desarrollo de las regiones. En este caso cabe destacar que las condiciones culturales e históricas son un factor decisivo para el fortalecimiento de este tipo de aglomeraciones entre pequeñas y medianas empresas, que interactúan en la acción conjunta del proceso. Ahí radica su importancia.

### Concepto de redes

Se dice que la integración se fundamenta en las cadenas productivas, entendidas como las formas de relación económica entre empresas que operan en una economía de mercado; el término implica usualmente una relación continua con transacciones constantes. Los acuerdos contractuales que se derivan de estas relaciones regularmente se clasifican de acuerdo con el grado de control que una de las partes tiene sobre las otras.

Dichos encadenamiento se vienen formando mediante la subcontratación, que involucra regularmente una transacción entre un comprador grande y un proveedor pequeño. Aquí las pymes ofrecen sus servicios para procesar materias primas que les proporciona la empresa grande (comprador o contratista).

En relación con estos conceptos, la red o redes es un concepto que involucra a las cadenas productivas y a la subcontratación, lo que George Benko y Alain Lieptz (1994) definen como una forma de organización interempresarial. Las relaciones entre empresas se establecen en términos de jerarquía (dependencia) o de colabora-

ción cooperativa; las redes no tienen fronteras y muestran una tendencia a la ramificación, puede ser territorial, sectorial o temporal, según las necesidades de las empresas, en este caso bajo el esquema de subcontratación.

Algo muy importante que señala Mónica Casalet (1997) es que las redes constituyen conjuntos de actores ligados por relaciones implícitas y explícitas que van desde el simple conocimiento hasta la cooperación, aunque señala que no se deben confundir las redes con las relaciones de cooperación; estas últimas incluyen a las redes, mientras que las redes no incluyen la cooperación.

Existen diferencias entre los distritos industriales y las redes de empresas. Las redes generalmente están constituidas por un número mucho más limitado de firmas que los distritos industriales, las empresas que las componen son claramente identificables y la composición de la misma tiende a ser menos variable; además los miembros de una red no necesariamente pertenecen al mismo territorio, es el caso por ejemplo, de las redes de la Unión Europea.

Una red es una estructura en la que se unen empresas. Éstas pueden ser de diferente tamaño, lo que permite obtener beneficios y ventajas porque interactúan en varias actividades. La afiliación es voluntaria y se mantiene la independencia jurídica de las empresas que

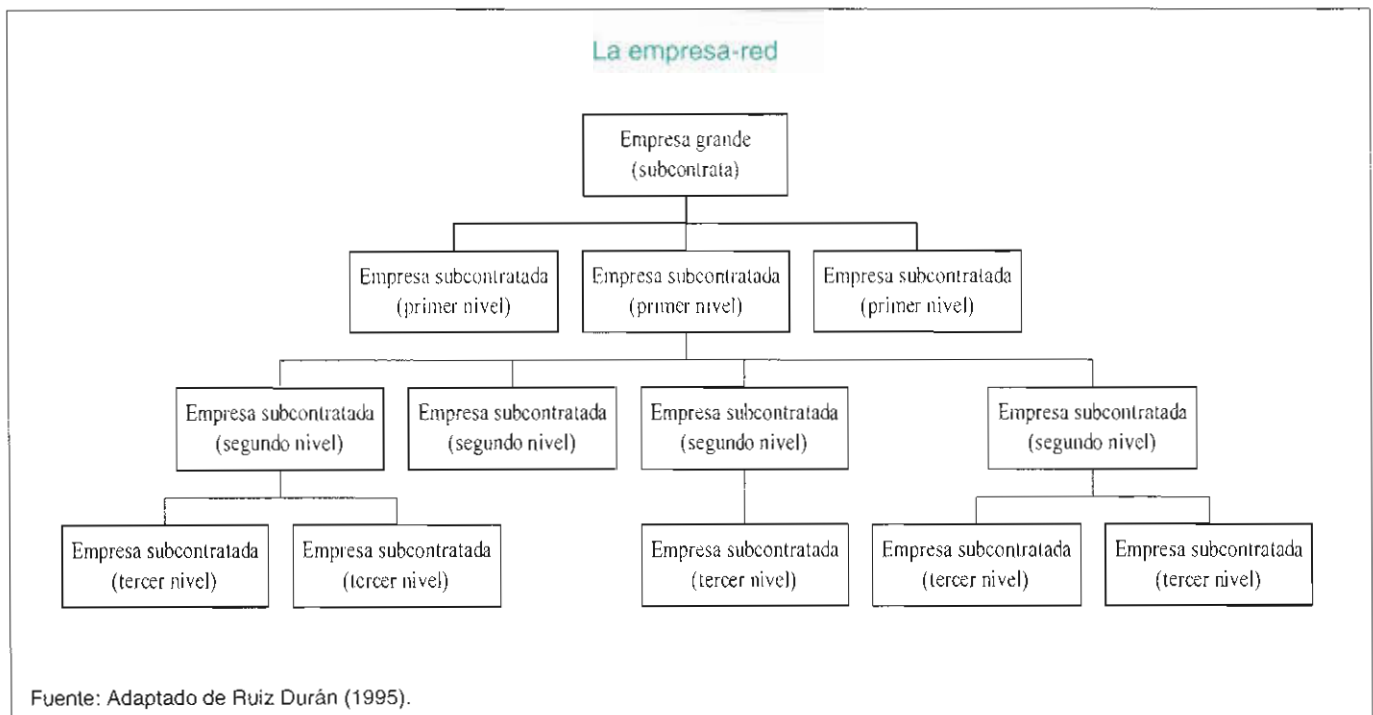
participan. Las redes podrían ser consideradas como una forma de evolución de los distritos industriales. Sin embargo hay economistas que consideran a los distritos y las redes como dos fenómenos complementarios no jerárquicamente subordinados (López, 1999).

Para la creación de una red de empresas se requiere la presencia de uno o más líderes. En el caso del esquema de subcontratación, la gran empresa es la coordinadora, según Ruiz Durán (1995); ejemplo de ello son los casos de Japón y Taiwan.

Para López (1999) los líderes o fundadores de la red deben tener las siguientes características: haber sembrado relaciones de confianza; compartir intereses y objetivos; Estar dispuestos a asumir compromisos financieros y no financieros; tener una visión de largo plazo o estar impulsado por un líder. Por su parte la red debe estar constituida por empresas del mismo giro o complementarios.

Estas características son fundamentales para el buen funcionamiento de una red de empresas o tejido empresarial, sobre todo la confianza y la búsqueda de objetivos comunes, sin restarle importancia a otros aspectos complementarios.

De acuerdo con López (1999), existen algunos factores importantes que pueden llevar al fracaso a una red empresarial. Las redes fracasan si: tienen una pobre adminis-



tración; carecen de un administrador experimentado; el administrador es uno de los empresarios socios; el administrador es recién graduado; presentan una gran heterogeneidad las empresas integradas; si los pequeños empresarios no tienen visión de largo plazo; si no existe un ambiente favorable; faltan apoyos de organismos público y privados.

A esta red de subcontratación, Ruiz Durán (1995) la llama "redes integradas de producción y no esquemas de proveedores temporales"; estas redes surgen cuando se desconcentra la producción de la gran empresa. Los acuerdos de subcontratación, en cuanto al plazo, dependen de los diferentes niveles; por ejemplo, en el primer nivel suelen ser cuatro años o más, y en el tercer nivel de sólo un año.

La duración del contrato de las empresas proveedoras tiene efectos en la gran empresa; por ejemplo, las que tienen contrato de un año limitan sus inversiones dentro de la empresa para adquirir equipo y tecnología.

Las empresas subcontratadas del primer nivel tienen mayor eficiencia productiva y responden a las necesidades específicas de calidad y tiempo de entrega que requiere la gran empresa. Las empresas de tercer nivel, por ejemplo, dependen básicamente del precio, es decir, en el primer nivel la coordinación de la gran empresa con la subcontratista es más compleja debido a las características del producto principalmente.

vos, considerar quién es el mejor proveedor y resolver problemas en común, entre otros.

La obtención de servicios especializados para las empresas integradas es una de las funciones que la empresa integradora debe proveer (por ello la relación de la integradora con las integradas en la figura anterior), entre ellos se mencionan: servicios tecnológicos, promoción y comercialización, diseño, subcontratación, financiamiento, actividades en común, aprovechamiento de residuos industriales y gestiones administrativas.

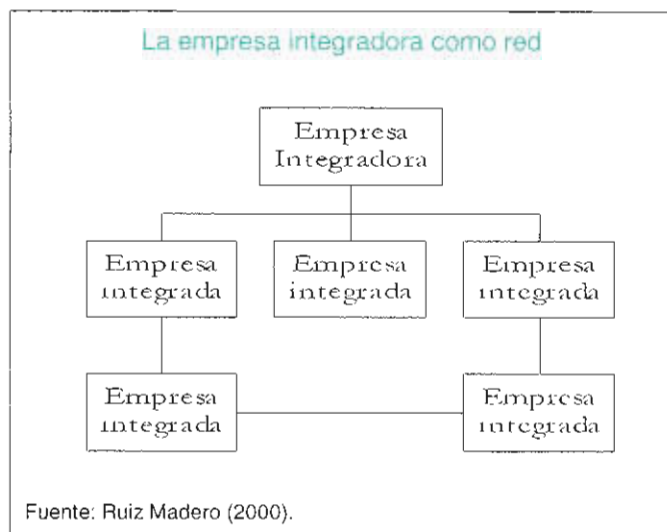
Para que la cooperación empresarial sea factible es necesario contar con un entorno empresarial favorable, en el que destacan los siguientes factores (Secofi, 1998): que el proyecto de asociación surja de la base empresarial; haya presencia de un líder; cohesión de grupo; contar con un plan de negocios que dé sustento a la integración; compromiso explícito de los socios para cumplir con los objetivos del plan; que las expectativas de rentabilidad del plan no sean de corto plazo y que las empresas cuenten con una estructura orgánica y operativa mínima.

### El modelo de empresas integradoras en México

El programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PICE) tiene entre sus líneas de acción el fomento de las empresas integradoras, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas y a mejorar la competitividad.

La empresa integradora surge como iniciativa del gobierno federal y se crea mediante el decreto del 7 de mayo de 1993, el cual se modifica el 30 de mayo de 1995 porque en el primero se limitaban los ingresos de las empresas integradoras y no había un programa de facilidades administrativas respecto a cómo operar. Esto hacía que las ventajas que habían obtenido al gozar del régimen simplificado no aterrizaran realmente; con la modificación del decreto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público crea el programa de facilidades administrativas publicado el 16 de junio de 1995. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial define a la empresa integradora como empresas de servicios especializados que se asocian con personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, donde el mínimo para conformarla es cuatro.

La empresa integradora tiene personalidad jurídica propia y las empresas integradas conservan su autonomía;



La empresa integradora forma una red de empresas originada a partir de la asociación que se da entre éstas. La cooperación permite que exista un flujo de información entre los socios para mejorar los procesos producti-

la primera puede prestar a las segundas servicios tecnológicos, administrativos, informáticos, fiscales, contables, de producción, de publicidad, asesoría para importar, exportar, subcontratación, así como realizar actividades en común, entre otras.

Los objetivos de la empresa integradora son: lograr una mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros; consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el exterior; fomentar la especialización de las empresas en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas, y generar economías de escala.

El modelo de empresas integradoras se retoma de Italia, donde se formaron "consorcios" de pequeñas empresas apoyados por el gobierno. Estos consorcios surgen a raíz de la iniciativa de pequeños empresarios, a diferencia de lo que ocurre con la empresa integradora de México, en cuyo caso la iniciativa surge del gobierno federal como una política.

En México han existido otras formas de organización caracterizadas por la asociación entre personas físicas y morales; por ejemplo, las uniones de crédito, los centros de adquisición de materias primas en común, sociedades de responsabilidad limitada de interés público, etcétera.

La Secofi se interesó desde principios de la década de los años noventa en la experiencia de los consorcios de exportación en Italia. Éstos han promovido en el mercado mundial con mucho éxito una amplia gama de productos de alta calidad como calzado y artículos de cuero y piel, textiles y bienes confeccionados, así como joyería, elaborados en pequeñas empresas. En nuestro país la primera empresa integradora se formó en el estado de Puebla en 1993 con el nombre de Chamarras y Confecciones Xoxtla. La idea de la empresa integradora encuentra campo más fértil para prosperar donde ya existen formas de asociación y organización. En Xoxtla las dependencias gubernamentales encontraron una comunidad con cierta organización; de los 200 talleres existentes en el pueblo sólo 52 decidieron asociarse. Estos talleres tienen dos características necesariamente no excluyentes; por una parte, no pertenecen a las familias de mayores ingresos sino a las más pobres, y se asociaron las más vulnerables y con mayor interés por crecer.

Desde el primer pedido la empresa pudo negociar pagos de contado con la cadena comercial, lo que no hubiera sido posible de otra forma por el bajo poder de

negociación de los pequeños productores. Por medio de Nacional Financiera y otras instituciones, el personal de estos talleres ha recibido cursos de diseño, alta costura y temas gerenciales; las compras en común les permiten acercarse al proveedor para adquirir insumos de mejor calidad y a más bajo precio; se tiene prevista la compra de maquinaria porque al pertenecer a la empresa integradora los socios o afiliados tienen derecho a dos tipos de crédito: uno individual de Nacional Financiera por intermediación del FINEP (fondo del gobierno del estado), el afiliado puede entregar en garantía desde la factura de la máquina de coser hasta las escrituras de la casa; el otro es un crédito de *cuasi* capital para la empresa integradora para gastos de operación y compra de insumos con un interés del 17 por ciento para 1994.

#### Número de empresas integradoras

Estado	1996	1999
Distrito Federal	19	29
Baja California	11	26
Jalisco	9	23
Sinaloa	6	23
Chihuahua	33	17
Tamaulipas	4	15
San Luis Potosí	2	12
Sonora	2	11
Puebla	9	10
Tlaxcala	2	10
Nuevo León	1	10
Querétaro	15	8
Zacatecas	2	8
Estado de México	2	6
Guanajuato	1	6
Oaxaca	8	5
Yucatán	2	5
Durango	3	4
Guerrero	2	4
Veracruz	1	4
Aguascalientes	2	3
Hidalgo	1	3
Nayarit	2	2
Morelos	3	2
Baja California Sur	-	2
Coahuila	-	2
Chiapas	-	2
Colima	2	1
Campeche	-	1
Tabasco	4	-
Total	160	260

Fuente: CONEI, *Administrate hoy*, sección Creación y Desarrollo de Negocios, año II, núm. 24, abril de 1996, y Secofi, 1999, página electrónica.

Sin embargo, esta empresa dejó de operar en 1995 por causas internas como la mala administración, entre otras.

Según datos del Consejo Nacional de Empresas Integradoras en 1996 existían en el país 160.

Para 1999, de acuerdo con datos de la Secofi, el número de empresas integradoras llegó a 260, es decir, tuvo un crecimiento del 61.53 por ciento, con un total de 11 642 socios. Las entidades que más empresas integradoras tenían eran Distrito Federal, Baja California, Sinaloa, Jalisco, Chihuahua, Tamaulipas y San Luis Potosí; el resto de los estados contaban con menos de 11 integradoras.

Por otro lado, se observa que las empresas integradoras en 1996 estaban concentradas más bien en el sector servicios, después en giros agropecuarios, agroindustria, comercio, construcción y diversas actividades. Aunque a escala nacional no tienen mucha importancia las empresas integradoras en la actividad de la confección mientras que en Jalisco ocupan el cuarto lugar en esta rama.

#### Clasificación de las empresas integradoras, 1996

Giro	Empresas registradas
Servicios	25
Diversas actividades	16
Agropecuaria	14
Agroindustria	13
Comercio	11
Construcción	11
Alimentos	10
Metalmecánica	9
Artesanías	8
Muebles de madera	6
Confección	6
Artes gráficas	6
Autopartes	6
Textil	4
Cuero y calzado	4
Eléctrica	3
Química	3
Fabricación de plásticos	3
Pesca	2
Total	160

Fuente: CONEI, *Administrate hoy*, sección Creación y Desarrollo de Negocios, año II, núm. 24, abril de 1996.

#### Las empresas integradoras en Jalisco

Las primeras empresas especializadas en este tipo de actividades comenzaron a funcionar a partir de 1991, año

en que el Grupo Integrador del Vestido operaba con el fin de ofrecer estrategias promocionales y puntos de ventas comunes para sus afiliados. Por primera vez no compitieron estos fabricantes entre sí, sino que formaron una alianza para lograr una mayor cobertura de mercados con menores costos de operación y comercialización; dicha agrupación desarrolló una unión de crédito y posteriormente financió la construcción del Centro Comercial Exhimoda (Montiel, 1996), pero el registro de esta empresa se canceló en 1997.

Según datos proporcionados por Secofi para 1999 en Jalisco operaban sólo 23, ya que de 29 que existían seis cancelaron su registro en 1997; el número de socios que conforman las empresas integradoras es de 606.

Entre los giros de actividad de las integradoras en Jalisco destacan el sector de servicios con siete, comercio con seis, construcción con cinco, confección con dos y agroquímicos, el ramo mueblera y la fundición con una.

En cuanto a las empresas integradoras del sector servicios, las actividades predominantes son enmarcadas en serigrafía, exposiciones y ferias, créditos (uniones de crédito), servicio de restaurantes, y autotransportes, específicamente fletes.

En el comercio las actividades principales a las que se dedican las empresas integradoras son compraventa de perecederos, alimentos balanceados, comercio de alimentos y bebidas (que participan con un 26 por ciento en el total de integradoras), le sigue en importancia la construcción con 22 por ciento; las integradoras de la rama de la confección representan sólo el 9 por ciento del total.

#### La industria de la confección en Jalisco

La industria textil y de la confección es una de las ramas con mayor arraigo en México (ITESM, 1995). Sus orígenes se remontan al siglo XVIII. La revolución mexicana repercutió en la continuidad del proceso textil. En la década de los cincuenta y los sesenta crece la clase de hilados y telas con la introducción de los procesos químicos y petroquímicos que surgen de la producción de fibras sintéticas y artificiales, pero se sigue trabajando con maquinaria obsoleta y su productividad es baja.

El sector textil de nuestro país está compuesto principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, que representan más del 95 por ciento de los establecimientos; con la apertura comercial de mediados de los

ochenta este sector y sus ramas resultaron gravemente afectadas por las importaciones de prendas y se redujo el nivel de empleo en el sector y el número de establecimientos.

#### Estados con mayor participación en el PIB del sector, 1996

Entidad	PIB	Participación porcentual
Distrito Federal	4 695 231	22.27
Estado de México	3 455 574	16.39
Guanajuato	2 089 521	9.91
Puebla	1 509 288	7.16
Jalisco	1 498 598	7.11
Chihuahua	1 425 025	6.76
Nuevo León	1 256 374	5.96
Hidalgo	716 681	3.40
Aguascalientes	663 397	3.14

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, *Indicadores estatales*, página electrónica.

En lo referente al sector externo, cada vez más empresas se integran a la actividad exportadora. En 1998 el número de exportadores textiles y de prendas de vestir fue dos veces mayor que el registrado en 1993, pues pasó de 1 872 a 4 518. Es decir, creció en poco más de 141 por ciento.

#### La industria de la confección en Jalisco

Desde el siglo XIX la industria textil jalisciense fue la primera en participar en el proceso manufacturero que ya entonces respondía a las necesidades de consumo de una población todavía rural en términos generales pero concentrada en núcleos urbanos, haciendas y en los alrededores de estas fábricas de hilados y tejidos (ITESM, 1995).

En Jalisco el número de establecimientos, según datos de IMSS publicados por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), aumentó de 1 093 en 1995 a 1 369 en 1999, es decir, tuvo un crecimiento del 25.25 por ciento, del cual la microempresa representaba el 90 por ciento, que da un total de 1 232 establecimientos para este último año.

En el periodo 1995-1999 el empleo se incrementó en 90 por ciento, en 1995 generó 12 351 plazas para llegar en 1999 a 23 370; sobresale la micro y pequeña empresa, ya que concentra el 59.32 por ciento con un total de

13 865, mientras que la mediana absorbe el 28.05 por ciento con 6 557 empleos y la empresa grande participa con el 12.61 por ciento y un total de 2 978; estas cifras corresponden a septiembre de 1999 (véase cuadro siguiente).

#### Establecimientos y empleo de la industria de la confección nacional y en Jalisco

Año	Jalisco		Nacional	
	Empresas	Empleados	Empresas	Empleados
1996	1 131	11 295	15 617	338 699
1997	1 191	12 128	18 743	475 100
1998	1 336	12 965	21 619	574 384
1999	1 369	13 351	23 370	649 532

Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS publicados en la página electrónica del SIEM.

En términos porcentuales, la industria de la confección en Jalisco creció en un 66.8 por ciento de 1996 a 1999 en cuanto a empleos generados, y representa el 3.6 por ciento respecto del nacional. En lo que respecta al número de establecimientos, aumentó en este mismo periodo en 21 por ciento, lo que representa en el ámbito nacional en esta industria el 10.24 por ciento.

#### Las empresas integradoras de la rama de la confección en Jalisco

En este apartado se analizan los cuestionarios-entrevistas aplicadas a dos empresas integradoras y dos asociadas, que son las únicas de este tipo en la rama de la confección registradas en el padrón de Secofi hasta septiembre de 1999.

La confección representa el 9 por ciento del total del padrón. El cuestionario fue aplicado a los administradores de las mismas durante los meses de diciembre de 1999 y enero de 2000 en la zona metropolitana de Guadalajara y Atotonilco el Alto.

El objetivo principal era conocer cuáles son las ventajas de la cooperación empresarial a través de aspectos como la capacidad de negociación, mayor representatividad y la manera en que el esquema de subcontratación origina redes empresariales, además de los beneficios que obtienen las empresas integradas.

Las preguntas se hicieron en relación con el incremento de la capacidad de negociación y la mayor representatividad en cuanto a mejorar el precio de compra



de insumos y materia prima; también sobre los proveedores y el cumplimiento en tiempo y forma; sobre el precio de venta del producto; si realizan subcontratación y les favorece y, en general, si la asociación-cooperación entre empresas trae beneficios para los integrados, y cómo por medio de ella se tienen resultados que en forma individual les es difícil conseguir.

Un factor que impidió un mejor análisis de las empresas integradoras en esta rama fue que sólo dos se encontraron funcionando de las tres registradas en el padrón de la delegación en Jalisco de la Secofi para 1999, mismas que tienen un total de 11 socios.

De acuerdo con los argumentos de los administradores, los principales objetivos para unirse en una integradora son: asegurar el flujo de trabajo, optimizar recursos, encontrar mayores y mejores mercados para sus productos, obtener mejores precios con proveedores y clientes, subsanar ciertas deficiencias en cuanto al proceso productivo, adquirir maquinaria para producción, capacitarse en mandos medios y personal operativo y asistir a ferias y eventos.

Se encontró una similitud o complementariedad de los objetivos de las empresas entrevistadas con los de la empresa integradora de acuerdo con la Secofi y el concepto desarrollado de los distritos industriales.

Los beneficios derivados de la cooperación empresarial o asociación son la mayor capacidad de negociación de estas empresas —específicamente por mejorar el precio de venta—, contar con mejor calidad y menor precio de los insumos, y que los proveedores les surtieran en tiempo y forma.

Respecto de los datos obtenidos, los entrevistados argumentaron que la cooperación empresarial permitió aumentar su capacidad de negociación, que gracias a ella obtuvieron mejores precios de venta de sus productos, así como de compra de materia prima. Es necesario resaltar que los insumos se refieren a compra de hilos y botones, ya que la principal materia prima, que es la tela, se la proporcionan las empresas que la contratan; sin embargo, una de las empresas tiene su propia marca, produce sus diseños y comercializa ella misma los productos.

Algo que es importante destacar es que estas empresas, como las asociadas, tienen mucha flexibilidad para producir; es decir, si antes estaban produciendo blusas hoy pueden producir pantalones o chamarras, ya que pueden hacerlo con las mismas máquinas. Sin embargo, esto afec-

ta la productividad, ya que las costureras se especializan en la realización de cierta prenda y al cambiar para producir una nueva es necesario volver a especializarse, lo que genera pérdida de tiempo.

Otros beneficios obtenidos han sido contar con mayor representatividad, el aumento de ventas y utilidades, el flujo de información y la compra de maquinaria y equipo. Los beneficios están enfocados principalmente a cuestiones de tipo administrativo, como es la proyección de sus productos, que es uno de los principales problemas que enfrentan.

Una de las integradoras maquila a extranjeros y ha participado en ferias y exposiciones en Miami, Atlanta y California, así como en Exhimoda; sus resultados han sido muy positivos. Además, la información que fluyó entre los socios les permitió resolver problemas de diseño, ya que se acordó no tener los mismos, es decir, “evitar la piratería”. Otro problema al que se enfrentaban era el relacionado con los salarios, ya que si una empresa pagaba más que la otra los trabajadores se desplazaban hacia ella, lo que solucionaron al poner el mismo salario entre las empresas. Otro punto importante fue la capacitación de operarios y mandos intermedios; se adquirió maquinaria de trazo computarizada y nueva para otras fábricas. Una característica particular de este tipo de maquiladoras es que no son naves industriales, sino que están ubicadas en casas habitación acondicionadas para realizar estas actividades. En cuanto a los costos operativos de la integradora, los cubren en proporciones iguales los socios.

Se encontró también una actitud positiva hacia la integración aduciendo que la mayor representatividad y capacidad de negociación permite a las empresas disminuir los costos administrativos porque pueden comprar y vender en común, ya que así les es posible dedicarse a producir y la integradora realiza actividades complementarias a cada empresa.

Un objetivo de una de las integradoras era poder adquirir un contenedor para 50 mil prendas de ensamblado de Estados Unidos evitando el intermediarismo, así como resolver problemas comunes cooperando en las relaciones de trabajo.

Es importante señalar que estas empresas utilizan procedimientos modernos de manejo de inventarios como *just in time*, lo que reduce sus costos de producción, así como la calidad total, orientada a producir con mayor eficiencia y calidad.

La empresa integradora, como ya se mencionó, forma una red de empresas bajo el esquema de la subcontratación, con los factores de éxito y fracaso de las redes; se rescatan los siguientes puntos, ya que el cuestionario-entrevista permite hacer estas comparaciones:

#### *Factores de éxito*

- Las empresas integradas tienen actividades en común, ya que están en la rama de la confección. Son empresas del mismo giro orientadas a mercados diferentes, una al nacional y otra al extranjero.
- Cuentan con expertos en negocios, es decir, el gerente-administrador tiene experiencia.
- Cuentan con un proceso de selección y evaluación de las empresas integradas en los aspectos financiero, productivo y organizacional.
- Se reúnen para detectar debilidades y problemas en común y resolverlos.

#### *Factores de fracaso*

- Nula experiencia como administrador.
- A juicio de los entrevistados, poco o nulo apoyo de las instituciones del sector público (que se supone debieran apoyar a estas empresas).
- Desinterés por parte de instituciones públicas promotoras de la empresa integradora.

Los administradores entrevistados consideran que en el trabajo colectivo se requiere primero de un grado de maduración suficiente que permita aprovechar las ventajas de la integración, es decir, que exista cohesión de grupo y liderazgo, y tener una visión futurista.

### **Conclusiones**

El nuevo orden económico internacional exige que las empresas, sobre todo las pequeñas, realicen cambios en sus estrategias de desarrollo. Una de ellas que resulta viable es la cooperación empresarial, pues permite generar sinergias y oportunidades en el mercado, así como fortalecer las mutuas capacidades y competencias. La cooperación debe estar fundada en relaciones de reciprocidad, confianza y búsqueda de beneficios para los socios, ya que trabajar de forma colectiva permite lograr objetivos comunes, mejorar la eficiencia productiva, explorar nuevos mercados; las relaciones de cooperación

implican también flujos de información, por medio de redes para hacer frente a los problemas.

La cooperación conduce a la formación de redes empresariales, y para su buen funcionamiento son necesarios factores como la confianza, que las empresas tengan actividades en común o complementarias, definición de estrategias de trabajo, establecer qué objetivos se busca conseguir, contar con un proceso de selección de nuevos socios o integrantes de la red en función de un diagnóstico (análisis DOFA). Asimismo, es necesario que la red cuente con un administrador-gerente capacitado, con experiencia y que conozca bien el sector o actividad de las empresas; también se requiere un clima favorable para los negocios y programas de apoyo de organismos de la iniciativa privada y del sector público.

Las empresas integradoras analizadas pertenecen a la industria de la confección, que tiene una importancia fundamental en México, y en Jalisco en particular, por su dinámica dentro del sector textil y por su creación de empleos y generación de valor agregado.

La investigación de campo permitió corroborar nuestra hipótesis de trabajo de que la cooperación empresarial es útil para resolver problemas que en forma individual es difícil o imposible solucionar. Las ventajas de la asociación están presentes en el modelo estudiado, que es el de las empresas integradoras en la rama de la confección; se observa en las pequeñas empresas integradas una mayor capacidad de negociación con proveedores y clientes, se pueden tener proveedores seguros en tiempo y forma, así como acceso a maquinaria y equipo que les permite producir mejor y acceder al flujo de información que se genera.

Se asegura el empleo por medio del esquema de subcontratación, que se puede aprovechar en diferentes actividades económicas y da origen a redes integradas de producción; por medio de este esquema las pymes pueden integrarse a la gran empresa produciendo con eficiencia y calidad, así como dando lugar a la especialización en una fase del proceso productivo para lograr una mayor productividad.

De acuerdo con información proporcionada por los empresarios, aún no han explotado al máximo los beneficios de trabajar colectivamente sin perder la autonomía bajo este modelo. Existen limitaciones no del modelo, sino de las actitudes individuales y de las instituciones públicas. Los empresarios consideran que las empresas integradoras son un buen esquema de aso-

ciación-cooperación; es interesante resaltar que los pequeños empresarios realizan las principales actividades y funciones productivas en el aspecto administrativo, gerencial, de comercialización y de trámites, pero sin atender criterios de planeación, y mucho menos de programación; las empresas integradoras proporcionan servicios especializados y de asesoría que pueden ser aprovechados por los integrados, con los que no cuentan los micro y pequeños empresarios.

Sin embargo, se argumenta que uno de los principales obstáculos que vencer es el de la cultura empresarial relacionados con la dificultad de los pequeños empresarios para trabajar en equipo. Además hace falta apoyo de las instituciones públicas, pero sobre todo hay que conocer las inquietudes y necesidades de estos empresarios y elaborar programas acordes a la realidad de ellos mismos, tema que no se analiza en este trabajo.

La cooperación empresarial debe surgir de la iniciativa de los empresarios en un clima favorable para los negocios, relacionado directamente con programas de apoyo a las pequeñas empresas considerando las características de estas unidades y su entorno.

Finalmente, son necesarias la conjunción y coordinación de esfuerzos entre empresas, universidades e instituciones públicas para apoyar este tipo de empresas para que puedan lograr un mayor desarrollo y así traer beneficios para el país y las regiones donde se encuentran.

## Bibliografía

- Alba Vega, Carlos, "Las empresas integradoras en México", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 1, enero de 1997.
- Barrón, Antonieta y Manuel Hernández, "Desempeño reciente y alternativas de desarrollo de la industria de la confección", *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 11 (1996).
- Becattini, Giacomo, "El distrito marshalliano, una noción socioeconómica" en Benko, George y Alain Lipietz, *Las regiones que ganan distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Ediciones Alfons El Magnanim, España, 1994.
- Bellardi, M., "The industrial district in Marshall", en E. Goodman, E. Bamford y P. Saynor (eds.), *Small firms and industrial districts in Italy*. Rutledge, Londres, 1989.
- Benko, George y Alain Lipietz, *Las regiones que ganan distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Ediciones Alfons El Magnanim, España, 1994.
- Bianchi, Patricio y Marco Di Tomasso, "Política industrial para las pymes en la economía global" en *Comercio Exterior*, vol. 48, núm. 8, agosto de 1992.
- Borja Navarrete, Gilberto, "Programa de apoyo a empresas integradoras", *El Mercado de Valores*, noviembre de 1995.
- Cámara Nacional de la Industria Textil, página electrónica <www.canaintex.gob.mx>
- Casalet, Mónica, "Descentralización y desarrollo económico local en México", *Comercio Exterior*, vol. 49, núm. 12 (diciembre de 1999).
- "La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 1 (1997).
- Dini, M., *Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas: la experiencia chilena*, México, 1996 (colección Estudios Latinoamericanos del Trabajo, 3).
- Farell, Campos, Jaime, "Sector textil y confección", *Momento Económico*, IIEC-UNAM, núm. 98 (1998).
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), *Jalisco 2000, de frente a las nuevas realidades*, publicado en la página electrónica <www.gda.itesm.mx>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), página electrónica <www.inegi.gob.mx>
- Korzeniewicz, Roberto, "Una visión alternativa. Cadenas productivas globales", *Investigación Económica*, FE-UNAM, núm. 214 (octubre-diciembre de 1995).
- Lara Rivero, Arturo *et al.*, "Intercambio de información tecnológica entre industrias de automotores y autopartes", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 2 (febrero de 1997).
- López Cerdan, Carlos, "Distritos industriales" en taller de capacitación sobre estrategias de cooperación empresarial, documentos del SECA, página electrónica <www.lanic.utexas.edu>.
- Montiel Salazar, Gerardo, "Las empresas integradoras en Jalisco". *Carta Económica Regional*, Ineser-UdeG, núm. 50 (noviembre-diciembre de 1996).
- Olivera, Guillermo, "Encadenamientos productivos de la micro y pequeña industria en las ciudades de Aguascalientes y Mexicali", *Problemas del Desarrollo*, IIEC-UNAM, núm. 112 (enero-marzo de 1998).
- Rueda Peiro, Isabel y Benito Rey Roman, *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI, México, 1997.
- Ruiz Durán, Clemente, *Economía de la pequeña empresa*, Ariel, México, 1995.
- Ruiz Madero, Felipe, *La cooperación empresarial. El caso de las empresas integradoras en la industria de la confección en Jalisco*, tesis de maestría, Universidad de Guadalajara, 2000.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), *Directorio Nacional de Empresas Integradoras*, 1998.
- *Empresas integradora. Fortaleza para competir*, folleto de la Secofi.
- Programa de política industrial y comercio exterior", en *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 6 (junio de 1996).
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), página electrónica <www.siem.gob.mx>.
- Stumpo, Giovanni, "Encadenamientos, articulaciones y proceso de desarrollo industrial", *El Mercado de Valores*, núm. 7 (julio de 1997).
- Williamson Oliver E., *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.