

Universidad Autónoma de Tlaxcala
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias
sobre Desarrollo Regional (CIISDER-MAR)

**Posibilidades y Límites
de la Reintegración
de Cadenas Productivas
en Pequeñas Empresas
en la Industria Textil
y de la Confección en Tlaxcala**

Miguel Ángel Quintero Cedeño

México, 2003

© 2003 Miguel Ángel Quintero Cedeño

Universidad Autónoma de Tlaxcala
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias
sobre Desarrollo Regional (CIISDER-MAR)

ISBN 958-865-082-X

Diseño editorial y de portada:
Jorge Balbuena Cantero y Mary Tere Saldaña Suárez

Se imprimieron 500 ejemplares en
Impreisa, S.A. de C.V.
Almería No. 17, Col. Postal
Del Benito Juárez
México, D.F., noviembre, 2003.
impreisa@prodigy.net.mx

IMPRESO Y HECHO EN MÉXICO

Agradecimientos

El resultado de la investigación que se presenta ha sido posible gracias al apoyo y financiamiento de las siguientes instituciones: UAT-CIISDER, SIZA y SEPUEDE. En especial doy las gracias al Mtro. Bertoldo Sánchez Muñoz, quien conoció las primeras ideas antes de que fueran resultado de investigación. En este trabajo también colaboraron Raquel Guevara Aguilar y Ma. del Pilar Jiménez Márquez

Miguel Ángel Quintero Cedeño
Primavera de 2003.



Universidad Autónoma de Tlaxcala

Directores

Quim. René Grada Yautenzi
Rector

Mtro. Raúl Jiménez Guillén
Secretario Académico

Mtro. Héctor Rosas Lezama
Secretario de Investigación

Mtro. Eugenio Romero Molgarejo
Secretario de Extensión Universitaria

Mtro. Alejandro Palma Suárez
Secretario Técnico

Mtro. Doroteo Nava
Secretario Administrativo

Mtro. Bertoldo L. Sánchez Muñoz
Director del CISDER-MAR

A Marisol y Danira mis niñas.
A Rosa aunque ella no sabrá por qué.

Índice

Introducción	13
Capítulo 1	
Marco Teórico	23
1.1. Cadenas productivas	23
1.1.1. ¿Qué es una cadena y tipos de cadena?	23
1.1.2. ¿Cuál es el motor de la cadena?	28
1.1.3. ¿De qué depende el éxito o el fracaso de la cadena?	28
1.1.4. Conceptos asociados a la noción de cadena productiva	30
1.1.4.1. Redes y asociacionismo	30
1.1.4.2. Distrito industrial	32
1.1.4.3. Nebulosa industrial	33
1.1.4.4. Clusters o complejos productivos	34
1.1.4.5. Maquila	35
1.2. Aspectos sociopolíticos	36
1.2.1. Cooperación	36
1.2.1.1. Tipos de cooperación	39
1.2.2. Alianza	40
1.2.2.1. Negociación	40
1.2.2.2. Consenso	41
1.3. Competitividad	44
1.3.1. Incremento de calidad	45
1.3.2. Incremento de la productividad	48
1.4. Relación competitividad-bienestar Obrero	49
1.4.1. Salarios	49

Capítulo 2	
Descripción de las cadenas estudiadas	53
2.1. Industria textil y de la confección en Tlaxcala	53
2.2. Descripción de la cadena "DTA"	66
2.2.1. Perfil de las empresas de la cadena productiva	66
2.2.1.1. Textil D	67
2.2.1.2. Textiles F	69
2.2.1.3. Empresa A	73
2.2.2. La asociación	74
2.2.3. Aspectos sociopolíticos	80
2.2.3.1. Cooperación	80
2.2.3.2. La negociación	82
2.2.3.3. Consenso	82
2.2.4. Competitividad	83
2.2.4.1. Incremento de la calidad	84
2.2.4.2. Incremento de la productividad	87
2.2.5. Relación competitividad – bienestar obrero	88
2.2.5.1. Salarios	88
2.3. Cadena Productiva "T"	89
2.3.1. Cadena Productiva	93
2.3.2. Aspectos sociopolíticos	96
2.3.2.1. Cooperación	96
2.3.2.2. Negociación	97
2.3.2.3. Consenso	98
2.3.3. Competitividad	99
2.3.3.1. Incremento de la calidad	101
2.3.3.2. Incremento de la productividad	103

2.3.4. Relación competitividad– bienestar obrero	104
2.3.4.1. Salarios	104
2.4. Cadena productiva "S"	106
2.4.1. Cadena productiva	106
2.4.2. Aspectos sociopolíticos	107
2.4.2.1. Cooperación	107
2.4.2.2. Negociación	107
2.4.2.3. Consenso	108
2.4.3. Competitividad	109
2.4.3.1. Incremento de la calidad	109
2.4.3.2. Incremento de la productividad	111
2.4.4. Relación competitividad–bienestar obrero	112
2.4.4.1. Salarios	112

CAPITULO 3

Posibilidades y límites

de la reintegración de cadenas productivas	115
3.1. Cadena "DTA"	115
3.1.1. ¿Qué es la integración?	115
3.1.2. ¿Cuáles son sus condiciones?	118
3.1.3. ¿Cómo comprenden la ICP los obreros?	119
3.1.4. ¿Cómo entienden la ICP los empresarios?	119
3.1.5. ¿Cómo entienden la ICP las centrales obreras involucradas?	120
3.1.6. ¿Cómo comprenden la ICP las instituciones?	120

3.1.7. ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?	122
3.1.7.1. Posibilidades	122
3.1.7.2. Límites	125
3.1.8. ¿Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?	126
3.1.9. ¿Cuáles son sus ventajas y sus desventajas?	127
3.1.9.1. Ventajas	127
3.1.9.2. Desventajas	129
3.1.10. ¿Cómo se construye la ICP?	129
3.1.11. ¿Cuáles son los programas, los mecanismos y los instrumentos que permiten ser competitivas a las empresas integradas?	130
3.1.12. ¿En qué beneficia al obrero la ICP?	131
3.1.13. ¿Cómo promover la ICP?	132
3.2. Cadena Productiva "T"	132
3.2.1. ¿Qué es la integración?	132
3.2.1.1. ¿Cuáles son sus condiciones?	135
3.2.2. ¿Cómo comprenden la ICP los obreros?	135
3.2.3. ¿Cómo comprenden la ICP los empresarios?	135
3.2.4. ¿Cómo entienden la ICP las centrales obreras involucradas?	136
3.2.5. ¿Cómo comprenden la ICP las instituciones?	137
3.2.6. ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?	138
3.2.6.1. Posibilidades	138

3.2.6.2. Límites	139
3.2.7. ¿Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?	140
3.2.8. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?	140
3.2.8.1. Ventajas	140
3.2.8.2. Desventajas	142
3.2.9. ¿Cómo se construye la ICP?	142
3.2.10. ¿Cuáles son los programas, mecanismos y los instrumentos que permiten ser competitivas a las empresas integradas?	143
3.2.11. ¿En qué beneficia al obrero la ICP?	144
3.2.12. ¿Cómo promover la ICP?	145
3.3. Cadena Confecciones S	145
3.3.1. ¿Qué es la integración?	145
3.3.1.1. ¿Cuáles sus condiciones?	146
3.3.2. ¿Cómo comprenden la ICP los obreros?	147
3.3.3. ¿Cómo comprenden la ICP los empresarios?	147
3.3.4. ¿Cómo entienden la ICP las centrales obreras involucradas?	149
3.3.5. ¿Cómo comprenden la ICP las instituciones?	149
3.3.6. ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?	150
3.3.7. ¿Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?	151
3.3.8. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?	152

3.3.9. ¿Cómo se construye la ICP?	152
3.3.10. ¿Cuáles son los programas, mecanismos y los instrumentos que permiten ser competitivas a las empresas integradas?	153
3.3.11. ¿Cómo promover la ICP?	154
Capítulo 4	
Conclusiones	155
Bibliografía	183
Anexo	189
Anexo I. Guía de entrevista	189

Introducción

Descripción del problema

La industria textil tlaxcalteca, el sector más importante de la región, vive una aguda **crisis**. Es uno de los sectores más polarizados, con unas cuantas empresas muy modernas exportadoras y otras, que sin ser obsoletas, se estancaron tecnológicamente con maquinaria de los buenos tiempos y tienen dificultades para competir incluso en el mercado doméstico contra los precios de importación (Hope, 1994).

De 290 empresas registradas en 1992, el grupo más grueso es el de los textiles, que representa el 27.5% de la infraestructura fabril local y 31.9% de la planta laboral manufacturera. De estas empresas, 8 son grandes, 21 son medianas y 52 pequeñas. De la planta fabril local 11 familias importantes son propietarias de casi el 50% de la infraestructura fabril-textil tlaxcalteca, ubicada en municipio (Hope, 1994).

Ante la crisis de la industria textil, el gobierno del estado ha planteado la posibilidad de la **integración de cadenas productivas** (ICP), como una estrategia para volverla competitiva: elevar la calidad, incrementar la productividad y ofertar mejores precios en

los mercados. La integración de cadenas productivas es considerada como la unión de la industria textil y de la confección, de manera que incluya desde la producción de hilos hasta la elaboración de productos terminales.

El trabajo desarrollado pretende ser un estudio de caso, que abarca el análisis de tres cadenas; cada una está formada por tres empresas, aunque no participan todas las compañías de la industria textil y de la confección tlaxcalteca. Se consideran cuatro agentes en el estudio de las cadenas productivas: empresarios, obreros, sindicatos y las dependencias del estado. Cada uno de estos agentes tiene intereses expresados en proyectos, los cuales influyen en las posibilidades y límites, así como en la configuración de las cadenas productivas.

Considerando a los cuatro agentes involucrados, cada uno de ellos apoya los siguientes proyectos: el proceso de integración de la industria textil y de la confección da al **movimiento obrero textil** posibilidades de transformación importantes: homogenización de condiciones de trabajo, fuerza en la negociación, incremento de salarios. El riesgo para las **organizaciones sindicales** es perder el control en la necesaria transformación de los mecanismos de control obrero, que el proceso de integración a nivel de la fuerza de trabajo exige.

La integración de la industria textil tropieza con la oposición de un grupo de **empresarios**, puesto que

significa la homogenización de las condiciones laborales de los obreros textiles (hay al menos un sindicato por cada establecimiento, aunque en algunos casos la dispersión ha llegado hasta el absurdo: fábricas que tienen un sindicato por turno, que incluso llegan a pertenecer a diferentes centrales; tal dispersión ha actuado como un elemento de control sobre la fuerza de trabajo). Este aspecto los ha limitado en las negociaciones para mejorar condiciones de trabajo e incrementos salariales.

La integración se ha presentado como una **polémica entre los empresarios y el gobierno del estado**, que ha alcanzado tonos muy álgidos. En la derecha poblana se encuentran agrupados los principales opositores del proceso de integración de la industria textil y de la confección. Este proyecto de integración del gobierno del estado cuenta con el apoyo de SEDI, que impulsa también la política de agrupamientos industriales y de empresa integradora; SEPUEDE está fomentando la política de integración de cadenas productivas en el estado de Tlaxcala. Algunas experiencias son llevadas a cabo en Contla y Amaxac; de igual manera, la Secretaría de Economía impulsa la competitividad de las empresas.

Es importante considerar que el proyecto de integración de la industria no es nuevo, y que ha sido implantado en industrias de punta; tal es el caso de Volkswagen de México con la construcción del Parque Industrial Automotriz (Finsa). Estas experien-

cias han dado buenos resultados en España e Italia. Finalmente es pertinente señalar que la política de integración se lleva a cabo ante los procesos de globalización de la economía y de reestructuración industrial, como una estrategia de las empresas para hacer frente a la crisis por la que atraviesan.

Hipótesis de trabajo

Se considera que es posible hacer un frente común entre empresarios, obreros sindicatos, y el gobierno, para integrar cadenas productivas en fibras, textiles y confección, que permitan competir no solamente en el mercado nacional sino también en el extranjero. La búsqueda de **alianzas estratégicas** es una política que puede hacer competitivas a las empresas locales.

Las **alianzas** se podrán efectuar mediante la participación de los involucrados, por lo tanto comprender su postura será fundamental; se considera que los medios para llevarla a cabo serán la **negociación** y el **consenso**. Estas alianzas habrá que buscarlas entre los agentes de las empresas involucradas en cada cadena productiva. No se pretende elaborar un proyecto general para implantarlo en las cadenas productivas; por el contrario, dadas las cadenas productivas específicas, dedicarse a estudiar la alianza en particular. Quizás de esta manera la alianza sea posible.

Preguntas de Investigación

A continuación se presenta una serie de **preguntas centrales** que orientaron la indagación, la búsqueda de respuestas específicas.

- 1.- ¿**Qué es la ICP** en pequeñas empresas, en la industria textil y de la confección? ¿**Cuáles son sus condiciones?**
- 2.- ¿**Cómo** comprenden la integración de cadenas productivas **ICP los obreros involucrados**, en función de sus intereses?
- 3.- ¿**Cómo comprenden la ICP los empresarios** involucrados, en función de sus intereses?
- 4.- ¿**Cómo entienden la ICP las centrales obreras** involucradas, en función de sus intereses?
- 5.- ¿**Cómo comprenden la ICP** la STYPS, la JFCYA, el SEPUEDE, la SEDI, la SE, en función de sus intereses como instituciones?
- 6.- ¿**Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?** ¿**Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?** ¿**Cuáles son sus ventajas y desventajas?** ¿**Cómo se construye la ICP?**
- 7.- Si la ICP hace a las empresas integradas más competitivas: eleva la calidad, la productividad y

reduce los costos de producción, lo que permite ofertar menores precios en el mercado ¿Cuáles son los **programas, mecanismos** y los **instrumentos** que permiten este resultado?

- 8.- Si la ICP permite a las empresas ser más competitivas, ¿en qué **beneficia al obrero**: salarios, condiciones de trabajo, prestaciones?
- 9.- ¿Si la integración es un éxito **cómo promover la ICP?**

Objetivos

Averiguar las **posibilidades y límites de la integración** de cadenas productivas en la pequeña empresa, en la industria textil y de la confección local, en un estudio de casos particulares; **determinar sus caminos, sus negociaciones y consensos**; conocer sus **ventajas y sus desventajas**.

Comprender qué es la ICP en términos de los intereses del gobierno (SEDI, SEPUDE, SE, STYPS Y JFCYA), de las organizaciones sindicales, de los empresarios y sus organizaciones, así como de los obreros involucrados.

Se pretende indagar si la ICP efectivamente contribuye al incremento de la calidad y la productividad y la disminución de costos de producción. Si lo ante-

rior es así, se pretende determinar los **mecanismos** y los **instrumentos** que la hacen posible.

Metodo de investigación

El método consideró cuatro etapas fundamentales:

La **primera etapa** responde a las preguntas ¿Qué es la ICP? ¿Cuáles son sus condicionantes y su contexto? ¿Cómo se construyen esas condicionantes y el contexto? ¿Cuál son el motor y los agentes sociales de la ICP? ¿Cuál es la utilidad de la ICP? Lo anterior implicó una revisión bibliográfica y hemerográfica.

La **segunda etapa**, que tiene que ver con los agentes sociales que hacen posible la ICP, implicó realizar entrevistas para **comprender cómo cada uno de los agentes sociales participan en la ICP. ¿Es posible la alianza estratégica?** Esto fue posible realizando las entrevistas a 9 empresarios propietarios de las empresas integradas, a 90 obreros, 10 por cada empresa integrada, a 9 líderes sindicales representantes de cada uno de los sindicatos integrados y 8 entrevistas a funcionarios pertenecientes a distintas dependencias.

La **Tercera etapa** respondió a la pregunta ¿cuál es el motor de la ICP? La **hipótesis** del trabajo es que el motor de la ICP es la competitividad. En esta

etapa se procedió a realizar entrevistas a supervisores de producción, a los propietarios de las empresas, así como a los obreros. La intención fue conocer **cuáles son los programas, los mecanismos, los instrumentos**, si existen, que hacen posible el incremento de la calidad, la productividad y la reducción de los costos de producción, así como también determinar la relación establecida entre **mayor competitividad de la empresa e incremento salarial y mejores condiciones de trabajo**.

En la **cuarta etapa** se estableció un diálogo entre el marco teórico y los argumentos, pruebas y evidencias halladas en el trabajo de campo; con base en los análisis de casos se confirma, refuta, o plantean cosas no dichas en el marco teórico.

Estructura del libro

Es importante señalar que el primer capítulo se plantea el **estado de arte** con respecto a los conceptos de la integración de cadenas productivas. **Se ha hecho referencia solamente a los autores y sus ideas sin incluir comentarios personales**, ya que los comentarios personales se harán en el capítulo cuarto del libro. Se prefirió esta forma de presentación puesto que existen pocos trabajos que integren y hagan referencia a los conceptos que se abordan en el primer capítulo.

El segundo capítulo hace una **descripción** del estado de cada una de la cadenas estudiadas con base en las encuestas y entrevistas realizadas.

El tercer capítulo da **respuesta a las preguntas de investigación** planteadas con anterioridad; estas respuestas se dan con base en las entrevistas y encuestas a las que se han hecho referencias.

En el cuarto capítulo se establece un **diálogo entre el marco teórico planteado y las pruebas, evidencias y hallazgos** comentados en los capítulos dos y tres. **Para confirmar, refutar y plantear cosas no dichas en el marco teórico**. Esta es la estructura general del libro.

Es importante comentar al lector que para guardar el anonimato no se da el nombre de la empresa, ha sido cambiado por un seudónimo.

Capítulo 1

Marco Teórico

1. Cadenas productivas

1.1 ¿Qué es una cadena y tipos de cadena?

Una primera aproximación a la definición de una cadena es la que considera que son relaciones intra-sectoriales o interempresariales tendientes a lograr mayores niveles de competitividad mediante la consolidación de diversas modalidades de **cooperación, alianza y asociación** entre empresas.

Otra noción de cadena es aquella que la entiende como promotora de la **articulación de proyectos** en procesos verticales; generar sinergias que posibiliten el surgimiento de proyectos complementarios permitiendo la consolidación de los proyectos primarios (SEPUEDA, 2000).

Una tercera es aquella que está muy relacionada con los conceptos de **control total de la calidad y cluster**: un conglomerado de empresas en un mismo territorio. En ellos la adaptación del control total de

calidad obligó a las empresas (automotrices en México) a promover el establecimiento de proveedores independientes, localizados cercanamente y con una gran responsabilidad en cuanto a las especificaciones contratadas (Novick y Gallart, 1997).

Los encadenamientos son una intensa y compleja red de transacciones de insumo-producto, caracterizadas fundamentalmente por fuertes relaciones intra-firma (Novick y Gallart, 1997). Sobre este mismo aspecto, (Dussel 1997) ha considerado que en la cadena existen puntos que constituyen **posiciones de liderazgo**, las cuales determinan las estrategias y dirigen el proceso de transformación.

El **fomento para el encadenamiento** de las PYMES depende de apoyo a las ferias locales e internacionales; a asociaciones importantes de negocios; respaldo práctico orientado a los encadenamientos; programas de soporte a redes de PYMES (pequeñas y medianas empresas); apoyo a las instituciones de educación e instrucción, que podrían contribuir a la agrupación potencial e intercambios de subcontratación (Dussel, 1997).

Los encadenamientos de empresas pueden ser de varios tipos, de acuerdo con su nivel de integración; pueden ser verticales u horizontales; hacia adelante o hacia atrás. Los encadenamientos mercantiles o **cadena productivas** o cadenas de oferentes consisten en una serie de procesos de

transformación y encadenamientos relacionados desde la producción de la materia prima, por un lado, hasta la manufactura, venta al mayoreo y menudeo y distribución por el otro lado; generalmente comprende importantes segmentos de un limitado número de industrias interdependientes. Estos encadenamientos pueden ser **hacia atrás** (hasta los insumos básicos de la producción) y **hacia delante** (hasta la distribución del producto al consumidor) (Dussel, 1997). También pueden ser **cadena verticales**, cuando las relaciones apuntan hacia lo largo de las cadenas de producción y de comercialización (relación con proveedores y compradores). La dimensión **horizontal** apunta a las relaciones entre empresas (de igual o distinto tamaño) de la misma rama para poder acceder a economías de escala y bienes públicos así como para defender intereses comunes (infraestructura, asociaciones gremiales, intercambio de conocimientos) (Novick y Gallart, 1997).

Dentro de las relaciones verticales entre empresas, la **subcontratación** juega un papel clave. Existen diferentes tipos de este mecanismo: la **de bienes** o de prestación de servicios, por un lado, y la **de trabajo** por otro. En el primer caso, la empresa subcontratista lleva a cabo una determinada tarea con sus propios recursos humanos; mientras que en el segundo caso, el objetivo único de la relación contractual es el suministro de mano de obra. Otra distinción importante es aquella entre la subcontratación **interna** y la subcontratación **externa**, según el trabajo se

lleve a cabo en las instalaciones de la empresa usuaria o en el exterior (Novick y Gallart, 1997).

La importancia de la subcontratación radica en que a través de ésta se puede lograr la **competitividad** mediante los siguientes mecanismos: a) la subcontratación puede significar la **externalización de costos** y riesgos desde una empresa más grande hacia empresas más chicas o menos formales, donde los sueldos son bajos, las condiciones de trabajo precarias y los sindicatos más débiles. b) La mano de obra subcontratada se paga solamente cuando realmente se necesita, lo que permite una **reducción de los tiempos muertos**. c) La **especialización** de las empresas y personas que trabajan como subcontratistas (Novick y Gallart, 1997).

En la **confección** existen varios tipos de **cadena productiva entre empresa matriz, taller y trabajo a domicilio**; en algunos casos interviene un intermediario, sin función productiva, que encarga la tarea pedida por la empresa matriz a talleres o trabajadores a domicilio. Otra variante es la de pequeñas empresas especializadas en las fases anteriores a la confección, compra de insumos, diseño, corte y la comercialización. La confección se externaliza hacia talleres productivos que incluso pueden ser más grandes que la empresa matriz. Existen dos **estrategias de flexibilización en los encadenamientos**: la defensiva, que apunta básicamente a la **reducción de costos**: **precarización del trabajo**, transferencia

de riesgo hacia las unidades más débiles de la cadena productiva; y la ofensiva, que apuntaría a **eleva la calidad y variedad de los productos** (Novick y Gallart, 1997).

Las autoras mencionadas plantean una **tipología de encadenamientos productivos considerando la relación de subcontratación**: a) subcontratistas de **capacidad primaria**, dedicados a la fabricación o al ensamblaje de partes (o a la prestación de servicios); con bajo valor agregado; la tecnología es simple y el trabajo no calificado pero especializado; b) subcontratistas **especializados dependientes**, con un nivel más alto de tecnología; reciben de los subcontratantes asistencia técnica y especificaciones precisas sobre los procesos y productos; c) subcontratistas **especializados autónomos**, con dominio de la tecnología que usan por sí mismos, por lo que muestran mayor independencia frente a determinadas empresas subcontratantes; se trata de servicios técnicos o algunos servicios comerciales.

Se ha observado que los **aumentos de productividad** realizados mediante la **subcontratación** se logran más por la **precarización del empleo y la optimización de la cantidad de insumos** que por innovaciones tecnológicas o de procesos en las empresas subcontratistas. También el aumento de la competitividad por la **externalización de costos**, en vez de incentivar tipos de encadenamientos que den lugar a una verdadera especialización de las empre-

sas subcontratistas con un mejor nivel de tecnología, de calificaciones y condiciones laborales (Novick y Gallart, 1997).

1.2. ¿Cuál es el motor de la cadena?

La principal ventaja que atrae a los textileros estadounidenses a México es el **costo laboral**. Esta ventaja es relativa puesto que está restringida principalmente al área de **corte, costura y confección**. El aspecto más importante considerado ha sido la posibilidad de integración de la cadena textil en un solo lugar; esto supone que todo, desde el hilado del algodón para la tela de una prenda hasta su confección final, se efectúe en el mismo sitio; lo anterior ayudará a **reducir el tiempo de fabricación** de una prenda de entre 34 y 40 semanas en la actualidad a 15 ó 20 semanas (Ferro, 1999).

1.3. ¿De qué depende el éxito o el fracaso de la cadena?

Algunas corrientes de la ciencias sociales consideran que el resurgimiento de la pequeña empresa se debe a que el paradigma de la producción en serie está en crisis y que las organizaciones pequeñas toman auge porque son flexibles, adaptables a los cambios y por estas razones se les ha situado como palanca del desarrollo (Cordero, 2000).

En México la industria textil desde los tiempos del modelo sustitutivo de importaciones hasta el presente ha contado con todos los eslabones de la cadena productiva (Salomón, 1998). Sin embargo, las empresas ubicadas en las etapas finales de la cadena productiva, buscaron **alternativas de proveeduría de insumos extranjeros con el objeto de reducir sus costos**; el resultado fue un **descenso en la integración de la producción**; el reto actual de la industria es **reintegrar las cadenas productivas** en un entorno de apertura y de globalización y estimular la incorporación de las micros, pequeñas y medianas empresas (SECOFI, 1996).

La experiencia internacional ha confirmado que las cadenas industriales exitosas se integran **sobre bases regionales**, pues ahí operan con mayor eficacia las economías de aglomeración. Este conocimiento permite la eficaz formulación de políticas de apoyo, y en particular, asignar de modo eficiente las inversiones en estructura física y social. Otro aspecto que tiene que ver con el éxito de una cadena es la **cooperación**. Entonces lo importante es saber en qué condiciones los individuos racionales y egoístas pueden cooperar, a pesar de su vulnerabilidad al oportunismo de los demás. Estudios han permitido demostrar que existen cuatro **condiciones que facilitaron a los productores cooperar y asociarse**: a) la presencia de **crisis** y oportunidades que los productores sólo podían enfrentar si trabajaban juntos; b) la existencia de **confianza entre ellos** para reunir-

se, discutir y formular proyectos colectivos; c) restricción de entrada a los miembros para asegurar que tuvieran la **voluntad y la capacidad de cumplir los compromisos cooperativos**, y la restricción del tamaño del grupo para equilibrar economías de escala y costos de transacción; d) la **creación de instituciones** que proporcionarían incentivos adecuados para el cumplimiento de los acuerdos cooperativos en forma de acuerdos autocumplidos, reglas, sanciones, mecanismos de monitoreo (Romero, 1998).

1.4. Conceptos asociados a la noción de cadena productiva

1.4.1. Redes y asociacionismo

Es la formalización de procesos de tipo horizontal lo que permitirá a los integrantes implementar acciones conjuntas tendientes a mejorar su capacidad de producir, comercializar e innovar, incrementando sus ventajas **competitivas** y rentabilidad en un entorno de **cooperación** solidaridad y correspondencia (SEPUEDE, 2000).

— Dos aspectos han sido señalados para el logro de una **red exitosa**. Las redes están basadas en la visión de que las empresas aprenden, en mayor medida, de otras empresas. Si lo anterior es cierto, el reto primordial para las políticas públicas es el de

crear las condiciones bajo las cuales las compañías puedan comprometerse con mayor facilidad en este **proceso interactivo de aprendizaje**; deben comprender como aprenden las empresas. Un aspecto que hace posible el proceso interactivo de aprendizaje es la **colaboración** entre administradores y empleados dentro de la empresa, entre empresas dentro de la cadena de suministro y entre las empresas y su entorno local (Morgan, 1999).

— La teoría de la empresa-red sirve para explicar tanto las relaciones internas de las empresas como las externas, o sea, las relaciones de **cooperación/negociación** que la empresa principal teje con sus empresas subcontratistas. Las relaciones interempresariales son las que constituyen el entorno cooperativo de las empresas. Las redes constituyen un conjunto de actores ligados por relaciones implícitas o explícitas que van desde el simple conocimiento hasta la cooperación. Aunque no se debe confundir redes con relaciones de cooperación, estas implican a las redes, pero ocurre lo contrario; **cooperación significa la armonización de intereses y la distribución de los recursos** (De la Garza, 2000).

— El **asociarse** puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micro, pequeña y medianas empresas, ya que de esta forma se incrementa su **poder de negociación** frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus **intereses comunes**. Además, algunos de los beneficios de asociarse pueden

ser la **obtención de servicios** que estén fuera de su alcance, así como el de realizar algunas **actividades en conjunto** y de esta forma **potenciar sus ventajas competitivas y menguar sus debilidades** (Rueda, 1999).

1.4.2. Distrito industrial

Un distrito está constituido por un **grupo de empresas de mediana dimensión que tienen el liderazgo de la producción y el control del mercado**, pero estas empresas descentralizan la producción a un número grande de pequeñas empresas, a menudo artesanales o trabajadores a domicilio. Este particular modo de producir deriva en dos consecuencias: la primera es que la empresa principal se dotará de máquinas modernas sólo para las fases que se lieven a cabo en la fábrica; la segunda consecuencia es que resulta posible obtener altas economías de escala, y por tanto costos unitarios reducidos para las fases de alta mecanización y un alto nivel cualitativo en las fases de acabado (Saba, 2000).

La **fortaleza de un distrito industrial** depende de varios factores. El primero es la necesidad de una combinación de **competencia** fuerte con una mayor **cooperación**. La cooperación significa confianza. ¿Qué es la confianza? Es un juego repetido en el cual todos tienen algo que ganar. ¿Cómo construir un sistema de incentivos que fomente la confianza? una

institución puede requerir que una empresa obtenga cierto tipo de **certificación** con relación a las prácticas generalmente aceptadas, el control de productos o de calidad. Tales actividades incrementan la confianza, puesto que se imponen castigos a la falta de las mismas. Un segundo elemento que ha contribuido al éxito del distrito es el equilibrio entre **conflicto y participación**. Un cierto nivel de conflictos entre patrones y empleados es necesario para asegurar que el patrón no sea ni paternalista ni explotador. Un tercer factor reside en la necesidad de que existan fuertes conexiones entre el **conocimiento local y práctico** presente en los trabajadores y aquel que está **escrito en los libros** de temas científicos, aspectos que deben ser conectados mediante una entidad mediadora (Brusco, 1999).

1.4.3. Nebulosa industrial

Existen tres elementos que caracterizan a una nebulosa: **heterogeneidad, jerarquización y ambigüedad**. En el modelo del distrito industrial una fábrica integrada da paso en el proceso desvertebrador a una serie de pequeñas empresas: la relación de **cooperación** pasa a ser un elemento central en la interdependencia mercantil. En las nebulosas industriales, por el contrario, se combinan sobre un mismo espacio unidades de producción con lógicas y estrategias de acción radicalmente diferenciadas. En suma, puede decirse que la **heterogeneidad** empre-

sarial productiva; técnica, cultural, económica y social constituyen un elemento característico de las nebulosas industriales. En las nebulosas, las supuestas relaciones interempresariales no siguen una pauta de interdependencia recíproca y simétrica, tal como sucede en el distrito industrial, sino más bien se muestra claramente la presencia de pautas que pudieran calificarse de dominación-dependencia o de **jerarquización**.

1.4.4. Clusters o complejos productivos

Los complejos productivos engloban a universidades, agencias que determinan estándares, institutos de capacitación profesional y asociaciones gremiales. Los límites del complejo son definidos por encadenamientos y las complementariedades que son las más importantes para su competitividad. Para América Latina se han identificado tres grandes tipos de complejos productivos, cada uno requiere de políticas específicas. Los más comunes son los **clusters de sobrevivencia** de micro y pequeñas empresas que elaboran productos o servicios de baja calidad para el mercado local; el grado de especialización y cooperación entre las firmas suele ser bajo, reflejando la falta de especialistas en la fuerza laboral local. El segundo tipo clusters está compuesto por **empresas orientadas a productos producidos en masa** pero con mayor diferenciación y requerimientos tecnológicos. Por último están los clusters en torno a

empresas transnacionales; suelen ser de tecnologías más complejas y estar orientados tanto hacia el mercado doméstico como al internacional; acostumbra tener poco encadenamiento con PYMES. (CEPAL, 2000).

1.4.5. Maquila

Se entiende por maquila una fase del proceso productivo **intensivo en el uso de mano de obra**, donde firmas de un país desarrollado se transfieren a países con salarios relativamente bajos. En general, el grueso de los bienes intermedios que son transformados provienen de las empresas matrices, a las cuales retornan parcial o totalmente terminados (CEPAL, 1996)

La definición de maquila ha ido variando a medida que ésta sufre transformaciones en su proceso productivo. Hasta 1972 se la caracterizaba como una industria dedicada al **ensamble y acabado de artículos extranjeros que debían retornar al exterior**. Luego se introdujo el concepto de transformación y a partir de 1983 se hace referencia a un proceso industrial o de servicios destinado a la **transformación, elaboración o reparación de mercancías** de procedencia extranjera **importadas temporalmente para su exportación posterior** (CEPAL, 1996)

En México se entiende por maquiladora la empresa nacional o extranjera adscrita a un régimen legal

específico que le permite importar, libre de derechos, maquinaria, equipos y materias primas para **ensamblar bienes que retornan al extranjero**. (CEPAL, 1996)

2. Aspectos sociopolíticos

El enfoque sociopolítico del proyecto considera las posibilidades y los límites de la cadena en función de la **cooperación** y de la **alianza**. Este es un enfoque funcionalista e integralista. Sin embargo, no se pretende abandonar una postura crítica, la cual puede venir de la noción de interés planteada por la teoría de la élite, así como por el concepto de coerción planteado por la teoría del poder.

En este apartado se revisa fundamentalmente las nociones de cooperación y alianza. Se está pensando que la integración de cadenas productivas se puede construir mediante la **cooperación y la alianza, los intereses compartidos o a través de la coerción**.

2.1. Cooperación

La cooperación es un modo más íntimo de **integración de las actividades** que el intercambio. Cuando esta integración se encuentra institucionalizada la llamaremos lealtad. La lealtad tiene dos aspectos: ad-

hesión y solidaridad. La **adhesión** significa condición de miembro, status dentro de la colectividad (Parsons, 1999). La cooperación entre distintos productores también se ha llamado **asociación**, y consiste en montar entre varias personas una fábrica: uno corta, otro cose, uno más moldea, mientras que el otro ensuela y otro acaba la labor. (Saravi, 1997).

El **objetivo** de la cooperación es entablar una **alianza estratégica o actividad de negocios mutuos**; en la mayoría de los casos la búsqueda de la cooperación es dirigida por el gobierno.

La posibilidad de alcanzar economías de escala implica la especialización de las distintas empresas en diferentes partes o etapas del proceso productivo de un mismo bien; en este ámbito las relaciones de **cooperación** tomarían una forma vertical y **unirían a productores especializados en fases sucesivas del proceso productivo**. La concentración territorial no sólo fomenta las posibilidades de cooperación interempresas sino también la competencia entre ellas (Saravi, 1997).

Existen dos **tipos de relaciones de cooperación**. La primera de ellas se dirige hacia la formación de grandes **asociaciones de productores** dirigidas al logro de objetivos comunes específicos. Un segundo tipo son las redes informales que se basan en **relaciones de parentesco**, compadrazgo, amistad o simple vecindad (Saravi, 1997).

Los agrupamientos, donde sea que se funden, tienden a incrustarse dentro de una **cultura que fomenta la cooperación**, basada en la estructura familiar, grupos étnicos, partidos políticos, la iglesia y/u otras afinidades locales étnico-culturales. La **voluntad para cooperar** del grupo de cooperantes se basa en la confianza: sobre el hecho de que las firmas son de igual tamaño y poder económico, tal que ninguna tiene el temor de ser dominada o aventajada por otras; la adecuada oferta de habilidades empresariales es necesaria para inducir a las firmas a aceptar un alto nivel de dependencia respecto a otras. Los **actores que pueden hacer posible la cooperación** son las instituciones del sector privado pero la colaboración o al menos la no oposición de los representantes de gobierno y los sindicatos son también importantes; una forma de resolverlo es mediante la demanda inducida. (Dusseil, 1997).

Los **obstáculos a la cooperación vertical** son la autosuficiencia, las actitudes conservadoras frente al cambio, el temor a lo desconocido, la pérdida del control directo sobre el proceso productivo y la fuerte competencia sustentada en el precio y no en la calidad. (Saravi, 1997).

Las **relaciones de conflicto** dependen de varios factores, sin embargo, el fundamental es la competencia y existen dos dimensiones: una **competencia entre productores**, a la que podríamos llamar individual; en contraste con la **competencia entre asocia-**

ciones, que puede denominarse colectiva (Saravi 1997).

2.1.1. Tipos de cooperación

La primera forma fundamental de cooperación interempresarial es la más flexible y su objetivo central es la **comunicación**, la creación de una red de contacto y de aprendizaje tanto personal como organizacional. Un segundo tipo de cooperación más elaborada es el **círculo de cooperación**, que consiste en compartir los costos de la cooperación entre las empresas participantes. Un tercer tipo de cooperación se reconoce por su concentración en el **desarrollo de negocios mutuos**: crecimiento de tecnología y de la mercadotecnia; estos se pueden clasificar como proyectos de grupo (Korhonen, 1999).

Al inicio de los proyectos de cooperación, las empresas no están dispuestas a asignar recursos sustanciales para que éstos se lleven a cabo. Sin embargo, se ha observado que las empresas que ya han obtenido beneficios significativos de las formas de cooperación presentan una actitud positiva para llevar a cabo alternativas de asociación más estrechas, aunque éstas les requieran una asignación mayor de sus propios recursos. También ha sido observado que la cooperación es un método muy importante para el incremento de la **competitividad** (Korhonen, 1999).

Las relaciones de cooperación interempresariales pueden ser también consideradas desde dos perspectivas: las **verticales**, que comprenden a empresas situadas en estadios diferentes del proceso de producción y las llamadas **horizontales** que involucran a empresas en el mismo nivel de producción. (Arzeni, 1999).

2.2. Alianza

2.2.1. Negociación

La negociación es necesaria para lograr el **acuerdo**. Entre ambas partes puede haber una amplia cantidad de resultados, incluido aquel en que no se llega a un acuerdo. El resultado de la negociación depende del **mecanismo** que determina la secuencia de propuesta contra propuesta. Un elemento que impulsa a los negociadores al acuerdo es el **costo de negociar**: la parte con más recursos puede beneficiarse extendiendo deliberadamente el proceso al saber que la otra prefiere llegar a un acuerdo desfavorable antes que un acuerdo más favorable pero retardado. Otro elemento que puede forzar al acuerdo es el empleo de **amenazas**. (Elster, 1996).

La **división igual de los beneficios** de la cooperación no siempre es significativa, pero cuando lo es con frecuencia surge como el punto focal del acuer-

do. Cuando las partes se sientan a negociar el resultado es una **conclusión predeterminada**. Esto no significa que se eliminen las acciones, sólo se las desplaza a la etapa anterior en que las partes tratan de **preparar el marco de la negociación en su favor** (Elster, 1996).

La negociación entre varias personas puede fracasar fácilmente; cuando hay muchos arreglos con diferentes ganadores y perdedores nadie desea ser el derrotado; la **multiplicidad de los acuerdos cooperativos** puede impedir que se realice alguno de ellos. Puede ser una ventaja si **uno de los negociadores es lo bastante fuerte** como para imponer su resultado preferido, no por la fuerza sino simplemente diciéndoles a los otros grupos que lo tomen o lo dejen; como él es fuerte le importa menos que se llegue a un acuerdo y de ahí que su ultimátum sea más creíble que cuando pudiera hacerlo uno de los otros. Negociar entre más de dos personas es cualitativamente diferente a negociar entre dos personas porque permite la formación de **coaliciones**; en la negociación de tres partes, dos pueden aliarse contra la otra; la posibilidad de la coalición puede modelar el resultado de la negociación (Elster, 1996).

2.2.2. Consenso

El problema del **orden social** es fundamental en la teoría del consenso, del interés y de la coerción. La

teoría del *interés* plantea que para ambar al orden hay que *conciliar los intereses individuales* o de grupo, para llegar a un mínimo de armonía entre los hombres. En la teoría de la *coerción, la conciliación es posible mediante la fuerza*. La teoría del *consenso* hace especial hincapié en la *cooperación y la ayuda mutua* basada en una *socialización de pautas de comportamiento públicamente aceptadas* (Dowse, 1999).

La teoría del *consenso* de valores explica el orden social a partir de la noción de *aceptación general de los valores comunes*; para que una sociedad pueda gozar de estabilidad es preciso que sus miembros lleguen a un cierto grado de *acuerdo general* sobre las orientaciones de valor básicas. Los *valores y las normas* de una sociedad caracterizan su cultura y su estructura constituyendo el ingrediente necesario del orden y la cohesión social (Dowse, 1999).

Parsons plantea una pregunta que es esencial: *¿qué debe ocurrir para que cualquier sociedad pueda seguir existiendo?* Parte por considerar que la sociedad o el sistema social es una entidad moral compuesta por *creencias, normas y valores mutuamente aceptados* y más o menos *integrados en la mente de la gente*: la fuente primaria del orden social ha de buscarse en la mente de la gente (Dowse, 1999).

La noción de *consenso sobre valores y normas* es decisiva para explicar el orden y la cohesión so-

cial, sin embargo existe el problema de la gran *variedad de valores y normas* que son comunes a los miembros de sociedades diferentes. Puede salvarse la teoría acudiendo al darwinismo: la formación de un sistema de valores comunes en una sociedad es el resultado de procesos similares a los de la selección natural, a la lucha por la existencia en los distintos sistemas, donde *sobreviven los valores más adaptables* (Dowse, 1999).

Cuando partimos del supuesto de que la gente *acepta las normas* (las reglas del juego) queda todavía el problema del *por qué los individuos obedecen las reglas*. La teoría del consenso nos dice que la obediencia es producto de una aceptación del orden social vigente. Esta misma teoría plantea que la gente *obedece las reglas sin hacer preguntas*; sin embargo queda una duda: *qué pasa cuando la gente pierde o no ha adquirido el hábito de obedecer*. (Dowse, 1999).

El *consenso no es consentimiento real*: no implica la aceptación activa de cada uno a algo. En segundo lugar, puede ser simplemente *aceptación*, aceptación es un compartir que de alguna manera *vincula u obliga*. ¿Pero qué compartir? Sistemas de creencias; reglas de juego o procedimientos; gobiernos y políticas gubernamentales específicas.

Existen tres *niveles de consenso*: *consenso a nivel básico* es cuando una sociedad determinada

comparte en su totalidad los **mismos valores**, cuando así ocurre tenemos una cultura política homogénea. El nivel de las creencias comunitarias es una condición necesaria de la democracia, además contribuye a establecer la **legitimidad**. El **consenso procedimental** establece las llamadas **reglas del juego**, las **normas** que expresan los procedimientos reguladores del ejercicio del poder y que determinan cómo deben resolverse los conflictos. Si una sociedad política no comparte una norma de solución de conflictos entrará en pugna cada vez que se presente alguno. En una democracia, este procedimiento se conoce como la **regla de la mayoría**. Este tipo de consenso es la condición fundamental de la democracia. El **consenso político** trae a colación el **consenso como disenso** y apoya la idea de que la base y la esencia de la democracia es el gobierno apoyado en la discusión. Este es el contexto en el que la **discrepancia, el disenso y la oposición** surgen como elementos caracterizadores de la democracia. Aquí el **disenso** es pensado como un elemento que puede **producir cambios en el consenso** (Sartori, 1988).

3. Competitividad

Competitividad es la capacidad de las empresas de vender y/u ofrecer más productos y/o servicios y de mantener o **augmentar su participación en el mercado**, sin necesidad de sacrificar utilidades. Tres son los elementos que se destacan en esta definición: a)

mantener o acrecentar la participación en el mercado; b) no reducir utilidades; y c) operar en mercados abiertos y competidos. Muchas empresas alcanzan su posición competitiva por el lado del producto, a través de elevados estándares de calidad, diferenciación de producto y/o desarrollo de adecuados canales de comercialización y distribución. (Hernández, 2000).

Se identifican dos tipos de competitividad: la **efímera y la robusta**. La primera está apoyada en la existencia abundante de **recursos de bajo costo**, en especial la mano de obra, cuya utilización incide en reducidos costos laborales por unidad de producto, que en ocasiones le permite competir en mercados internacionales. La competitividad **robusta** se basa en elevados estándares de **productividad**, en **alta calidad** de los productos y servicios que genera y en avanzados niveles de ciencia y tecnología aplicados a la producción y distribución; radica en el diseño, la innovación y diversificación de productos y en la utilización de sistemas eficientes de distribución (Hernández, 2000).

3.1. Incremento de calidad

La **calidad** se define como un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor. Implica el **aseguramiento de calidad**

como "el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá niveles de calidad requeridos" y el **control de calidad** como "el conjunto de actividades y técnicas con la intención de crear una característica específica de calidad" (Cantú, 1997).

El **incremento de la calidad** se encuentra relacionado íntimamente con un control y mejoramiento de la misma. Busca sistemáticamente, con la participación organizada de todos los miembros de una empresa, elevar integralmente su calidad, **previéndolo el error** y haciendo de la **mejora constante** un hábito. (Acle, 1989).

La **capacitación** es una etapa de la calidad que puede ser considerada por las empresas para su beneficio mediante diferentes estrategias; por un lado, la firma de convenios, entre empresas e instituciones educativas con la finalidad de formar profesionales de la empresa, así como ajenos a ella.

Las **fases para confirmar un sistema de control** son planear, hacer, verificar y actuar. **Planear** se encuentra referida a la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos a alcanzar; es decir qué hacer y cómo hacerlo. **Verificar y actuar** se refiere a la comparación del objetivo y metas planteadas con los datos reales. (Acle, 1989).

Cada una de estas técnicas nos permite **identificar los errores** que se originan en el proceso de producción, así como establecer las **medidas necesarias correctivas** que nos ofrezcan incrementar nuestros niveles de calidad. Existen técnicas estadísticas básicas que nos dejan realizar la **medición de las metas** planteadas; se identifican cinco formas de efectuar los cálculos necesarios para obtener la medición. (Acle, 1989).

El **diagrama de Pareto** es una gráfica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas y factores que se analizan en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa. (Acle, 1989).

El **histograma** permite analizar como se distribuyen las variaciones, con el fin de concentrarse en estudiar y resolver aquellas que rebasan los límites establecidos. (Acle, 1989).

El **diagrama causa y efecto** es el resultado de una tormenta de ideas en la que interviene el personal vinculado con el problema que se constituyó y cuyo resultado fue el diseño de un diagrama causa y efecto. También se conoce como diagrama de espina de pescado; representa en forma ordenada los factores causales que pueden originar un efecto específico. (Acle, 1989).

El **diagrama de dispersión** permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un

efecto. Su uso permite comprobar o verificar hipótesis que pudieron haberse desprendido del análisis del diagrama de Ishikawa. La construcción de este modelo es a través de la relación de dos variables, mismas que se derivaron de la tormenta de ideas al realizarse la técnica causa y efecto. La relación entre ambas variables se conoce como índice de correlación, cuyo valor cambia del uno al cero; el primero indica una correlación perfecta y el segundo una nula. (Acle, 1989).

Gráficas en general y gráficas de control que se pueden aplicar siempre y cuando vayan encaminadas a representar cualquier tipo de problema que se nos presente en el proceso de producción y que nos permite identificar el origen que lo causó. (Acle, 1989).

3.2. Incremento de la productividad

La productividad se define como la **relación entre los productos o servicios generados** por un sistema y los **recursos utilizados para hacerlo**. Es una manera de evaluar la **eficiencia** con que se están utilizando los insumos, tanto humanos como materiales y financieros, en la generación de un bien o servicio o, en otras palabras, es la medida de la eficiencia en el manejo administrativo de la empresa (Mercado, 1998).

Eficiencia significa una medida comparativa de la utilización de una **menor cantidad de recursos**

por unidad de producto. Eficiencia es un mejor desempeño en la utilización de los insumos primarios. Suponiendo precios uniformes, eficiencia viene a ser sinónimo de **menores costos unitarios** (Hernández, 1985).

Los productos se cuantifican como cantidad generada y los insumos como una combinación de cantidad de personal, materiales, energía, maquinaria, etc., utilizados en el proceso productivo. Un **incremento de la eficiencia** puede lograrse:

Utilizando más eficientemente los insumos para **elaborar más productos con los mismos recursos**.

Reduciendo, a través de un uso más eficiente de ellos, **las entradas requeridas para producir el mismo nivel de salida** que anteriormente se tenía. (Mercado, 1998).

4. Relación competitividad-bienestar Obrero

4.1. Salarios

Las **necesidades mínimas de la existencia** (alojamiento, alimentación, vestido) deben cubrirse con una fracción lo más reducida posible del salario; el resto de éste debe aplicarse, por una parte, a satisfacer **necesidades suplementarias**, elásticas y varia-

bles, que comprenden las formas de goce y de distracción propiamente dichas y, por otro lado, aumentar el **ahorro** (Friedman y Naville, 1985).

Al tomar en cuenta los países desarrollados como Canadá y Estados Unidos, a principios de los ochenta, encontramos que el salario canadiense es inferior al estadounidense, sin embargo, Canadá supera a Estados Unidos en cuanto a prestaciones sociales, seguro del desempleo, subsidio de vejez. Las prestaciones sociales en conjunto representaban el 65% de la nómina de las remuneraciones totales de los trabajadores canadienses. De lo anterior se desprende que **los altos niveles de productividad no están ligados a bajos salarios**, por el contrario, en el caso de Canadá **los altos salarios y amplias prestaciones sociales están ligadas a altos niveles de productividad**. (Aguilar, 1999).

Al tener México uno de los salarios más bajos del mundo, este rubro se ha convertido en una ventaja competitiva y es su divisa para atraer capitales del exterior. **El costo salarial del trabajo mexicano** se presenta como el mayor atractivo para los inversionistas extranjeros, que pretenden **abaratar costos produciendo en territorio mexicano** (Aguilar, 1999).

Se ha pensado que la **productividad** es el mecanismo que puede **elegir el nivel de vida de los trabajadores** y el margen de ventas de una empresa y

por ende sus utilidades. Pero no se limita a esa posibilidad, sino que se produce un mecanismo que activa la economía al generarse, por parte de los trabajadores, **una demanda de bienes y servicios con los salarios mejorados** que se les pagó y así aumentar la oferta necesaria para cubrir dicha demanda (Mercado, 1998).

Observamos que a través de la productividad se establece un vínculo entre los intereses de los trabajadores y de los empresarios. Sin embargo, en países en desarrollo, en donde el **salario cubre apenas la tercera parte de sus necesidades esenciales**, el trabajador toma el empleo, porque al contar con un puesto laboral se encuentra en una mejor situación. **Pero no es lo suficientemente motivante como para comprometerse de manera total y brindar todo su potencial manual y creativo** (Mercado, 1998).

Para que el empresario logre convencer a los trabajadores de la **bondad de una política de productividad o calidad integral**, será necesario que los haga también **participes de las ganancias de la empresa**, en proporción, quizás, a las mejoras logradas. Esto es cierto aun en los países desarrollados en donde la productividad se ha logrado incrementar hasta en un 50%, basada en planes motivacionales, en relación con otras empresas que no proporcionan un plan de incentivos a sus trabajadores (Mercado, 1998).

Estudios como el de Solórzano (1997), en el que se demuestra la *importancia de la mano de obra para alcanzar mayores niveles de eficiencia*, deben interpretarse en el sentido de que los *aumentos salariales por sí mismos no son suficientes para incrementar la productividad*, que cuanto mayor sea el número de empresas dispuestas a pagar por mano de obra calificada, más elevados son los índices de productividad (Brown y Domínguez, 1999).

La hipótesis planteada consiste en que la *capacitación media* del trabajador y en consecuencia su *productividad sea inferior a las demás entidades*, debido a esta situación es que los *salarios sean bajos*. Se han planteado como una política tendiente a corregir esta situación tres aspectos: intensificar esfuerzos en la *capacitación profesional* de la mano de obra, (se ha pensado que esta es una tarea para las organizaciones no gubernamentales); un segundo punto es la *organización y financiación de cursos y talleres* programados de acuerdo con las necesidades de los empresarios; un último aspecto es el *apoyo financiero a las entidades educativas públicas* que preparan profesionales técnicos (Gazol, 1999).

Capítulo 2

Descripción de las cadenas estudiadas

El capítulo ha sido estructurado considerando diferentes apartados. El primero hace referencia a la situación de la industria textil y de la confección en Tlaxcala. Los siguientes presentan una descripción del estado de cada una de las cadenas estudiadas. Los datos que se presentan hacen referencia al trabajo de campo desarrollado: aplicación de entrevistas a funcionarios, empresarios, líderes de sindicato y obreros de cada una de las cadenas estudiadas.

2.1. Industria textil y de la confección en Tlaxcala

Los grandes establecimientos son los que se han modernizado en los últimos años, en tanto que las micro y pequeña empresas se encuentran en su mayoría por debajo de niveles de productividad, manteniéndose en condiciones bastante atrasadas. Las grandes empresas son las que están en posibilidades de competir a nivel internacional, lo que ha re-

dundado en que un grupo reducido de firmas controle grandes sectores del mercado. La industria textil también presenta una **falta de integración de cadenas**; la producción de lana y algodón es baja, además la calidad, el costo y la variedad de la materia prima es inferior a la de otros países. Sólo una característica de la industria textil mexicana se destaca: su **concentración territorial** (Martínez, 1993).

Uno de los problemas centrales de la industria textil es la **escasez del algodón**, debido a que el gobierno no da facilidades para la importación de la fibra, permitiendo en cambio la exportación irrestricta del algodón mexicano. La empresa paraestatal Comercializadora Mexicana del Algodón y el Banrural han acaparado el producto con el fin de obtener las jugosas utilidades que proporciona la exportación, sin satisfacer plenamente las necesidades internas (Fernández, 1987). Otro aspecto más que se vislumbra en la industria textil es que debe **incrementar la productividad**, sin embargo, en México se pagan **bajos salarios**, lo que constituye un factor que explica la conducta de los trabajadores. (Fernández, 1987).

La orientación del grueso de la producción de hilos y telas crudas hacia el exterior origina un problema en el **abasto de estos insumos intermedios en el mercado interno**. Este problema de estrangulamiento de la industria textil forma parte de la problemática global actual que es la preocupación del

Estado, problemática que busca resolver con la política de **integración de la industria textil** (García, 1986).

En la década de los noventa, la industria textil entró en crisis y se convirtió en uno de los sectores más polarizados, con unas cuantas empresas muy modernas, exportadoras y otras que, sin ser obsoletas, se estancaron tecnológicamente con maquinaria de los buenos tiempos y tienen dificultades para competir incluso en el mercado doméstico contra los precios de importación (Hope, 1994).

La cadena productiva del sector textil y confección se compone por las ramas de hilados y tejidos de fibras blandas y la industria de la confección. La primera se clasifica principalmente como oferente de **productos intermedios**, ya que incluye hilos y telas, mientras la segunda se refiere a **productos terminados** (SEPUEDE, 2001).

La cadena productiva del sector textil y de la confección del estado de Tlaxcala comprende dos procesos: algodonero y lanero. En el **proceso algodonero** existen dos subprocesos: el primero que hace referencia a las hilaturas de fibra de algodón y que tiene como producto hilo para la confección; el otro subproceso es el de la hilatura de mezclas, que tiene como producto hilaturas de poliéster y de algodón. El **proceso lanero** cuenta solamente con el subproceso de hilatura de fibras químicas que tiene como productos

hilatura de rayón para tejido plano e hilatura con base a regenerados, para manufactura de cobijas, mantas, tapetes y sarapes (SECOFI, 1997).

En el *proceso algodónero*, el productor de hilatura se abastece mediante dos formas: a través del *comercializador de fibras naturales*, el cual obtiene el producto a través del *productor de fibras naturales*, la segunda forma es directamente a través de *productor de fibras químicas*. En el *proceso lanero*, el *productor de hilo regenerado*, mediante el *generador de recortes de tela* (SECOFI, 1997)

Estudios sobre la industria textil y de la confección en Tlaxcala, realizados en los setenta y ochenta, plantearon una de las problemáticas de la cadena productiva textil y de la confección en Tlaxcala: el abasto de algodón. El estudio que plantea SECOFI hace mucho énfasis en los *procesos lanero y algodónero*. Da la impresión de que uno de los cuellos de botella vigentes en la cadena textil-confección es el que hace referencia al *eslabón de hilatura* (SECOFI, 1997).

La integración de la industria textil se presenta como una *polémica entre los empresarios y el Estado*, que alcanza tonos muy álgidos en Puebla, genera una tendencia a la concentración y centralización de capital. Pero también genera una *apertura al movimiento obrero textil* al presentar posibilidades de transformación importante, aunque sus límites, en

principio, estén planteados por los topes de la política de integración impulsada por el Estado. El riesgo para las *centrales obreras es perder el manejo* en la necesaria transformación de los mecanismos de control obrero que el proceso de integración exige a nivel de la fuerza de trabajo (García, 1986).

Entre 1965 y 1970 se registra el cierre de 11 fábricas pequeñas y medianas en Tlaxcala. Entre 1960 y 1970 se *clausuraron definitivamente 5 de las grandes empresas* establecidas a finales del siglo XIX, las cuales trabajaban con maquinaria antigua: San Luis Apizaquito cierra en 1961, Santa Elena en 1967, misma donde operaban de 150 a 200 obreros; La Tlaxcalteca cierra en 1968 y empleaba a 333 trabajadores; La Trinidad cierra en 1968 misma que empleaba 280 trabajadores y la fábrica La Estrella cierra en 1972, que ocupaba a 142 obreros (Heat).

Toda la región ha sido afectada por el cierre de fábricas y el despido masivo de los trabajadores, los poblados más afectados son los que se sitúan en lo que fue el emporio industrial a principios del siglo: Ahuashuatepec, Tzompantepec, Atlhuetzia, Huiloac, Coaxomulco, San Miguel Contla, San Manuel, San Lucas, Santa Cruz Tlaxcala, Amaxac de Guerrero y San Bernardino Contla, en los que la mayoría de sus habitantes vivía directa o indirectamente de la industria textil.

El 30% de la producción de la industria textil y confección en el estado se encuentra localizada en el

municipio de *Santa Ana Chiutempan*; el siguiente municipio en importancia es el de *Tepetitla de Lardizábal* con un 14% (SEDI, 2000).

De las *huelgas ocurridas* en Tlaxcala en este periodo se dan a dos niveles: los conflictos generales que se producen a escala nacional cada dos años por la revisión del Contrato Ley y las huelgas locales en fábricas individuales de Tlaxcala. Estas pueden ser consecuencia del *conflicto general* o bien independientemente como efecto inmediato de la *inoperabilidad de viejas fábricas*, lo que por lo general produce el cierre temporal o definitivo de la empresa afectada (Heat).

Uno de los problemas que manifiestan tener los empresarios de la industria textil en Tlaxcala es que debido a que la Cámara Textil de Puebla y Tlaxcala tiene su sede en Puebla, opera en beneficio de las fábricas localizadas en esa entidad y a pesar de pagar sus cuotas respectivas no son tomados en cuenta. *La conveniencia de una Cámara independiente* es obvia ya que Tlaxcala depende de la Cámara Textil de Puebla para recibir pedidos de exportación e importación de maquinaria, pues los trámites correspondientes se hacen a través de este organismo, sin embargo se duda que se dé la creación de un organismo autónomo, ya que muchos de los empresarios son poblanos y la industria textil se encuentra en una región económica dominada por Puebla (Suárez).

¿Que origina que los empresarios decidan establecerse en Tlaxcala?: mano de obra abundante y competitiva, los *salarios más bajos de la República*, fuerza de trabajo formada por artesanos propietarios o que han rentado el telar en que trabajan a quienes les surten de materia primaria y les fijan los precios más altos. Una buena parte de la mano de obra está formada por obreros contratados eventualmente para cubrir turnos extras en las fábricas, y sujetos por lo tanto a las fluctuaciones del mercado. Estos trabajadores siguen *ligados hasta cierto límite a la tierra*, no forman parte de la planta fija de obreros, no reciben las prestaciones exigidas por la ley, ni perciben los salarios legales. Hay obreros eventuales que llevan trabajando hasta 10 o más años en una fábrica, sin recibir siquiera los beneficios del Seguro Social (Heat).

Un factor que influye en la aceptación de explotación con ingresos inferiores al sueldo mínimo y largas jornadas de trabajo sin el pago de horas extras, viene del hecho de la *precariedad de su situación*. La mayoría ingresa como obreros eventuales, sus contratos son temporales y se renuevan o no según la disposición del empresario, atendiendo a las necesidades inmediatas de la fábrica y el grado de sumisión del obrero. Se registran casos en que obreros eventuales después de 10 años o más de laborar en un mismo establecimiento y siendo afiliados de la CROM, al pedir ser incorporados al IMSS fueron despedidos con la complicidad del mismo sindicato. *El*

hecho de estar o no afiliados a un sindicato (aunque la mayoría no lo son), *no parece que influya en el mejoramiento de sus condiciones como trabajadores* (Heat).

El empresario se colude con el sindicato para mantener y aprovechar el control que la organización tiene sobre la clase obrera, para pagar salarios bajos, obligarlos a trabajar de 12 a 16 horas por cuota sencilla, no pagarles prestaciones sociales y despedirlos sin indemnización y controlar el volumen de la producción reduciendo los riesgos a que se expone el empresario, ya que cuando las bodegas están llenas y el mercado saturado se reduce sin compromiso el número de trabajadores empleados o se suspenden turnos enteros. En Tlaxcala no se ha llegado a consolidar una clase obrera con una conciencia proletaria desarrollada, debido a la **continua incorporación de campesinos** que tienen desconocimiento total del proceso social de la producción, falta de **experiencia de la lucha obrera**; una **efectiva organización de la clase obrera** que se hace difícil por el gran número de pequeños y medianos establecimientos, por la dispersión de los sindicatos y poco número de trabajadores agrupados en ellos, sobre todo en los sindicatos de las fábricas de lana (Heat).

Ambas industrias presentan características similares: **la capacitación de los obreros se da principalmente a través del aprendizaje en el trabajo**. Incluso los técnicos de mantenimiento carecen de

entrenamiento específico; la reparación interna de equipo se dificulta; la limitada capacitación de los obreros genera competencia entre las empresas por atraer a los calificados; a mayor tamaño de las empresas, las funciones técnicas y de administración están mejor delimitadas y se tiene personal ocupado en esas áreas (SEDI, 2000).

La presencia de crisis en la Pequeña Industria Textil y de la Confección en el Estado de Tlaxcala (PITCT) ha sido identificada por los principales actores involucrados, como son los empresarios y funcionarios. Para ellos una de las implicaciones negativas de esta crisis ha sido el **cierre de empresas**.

Las razones principales de la presencia de la crisis en la industria textil y confección, que enumeraron los funcionarios entrevistados fueron las siguientes:

El que tiene que ver con la administración de la empresa, la **forma de administrar a la antigua** y también el personal que se contrata: dicho personal se encuentra viciado respecto a las cuestiones laborales, no se cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo el proceso de producción de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Otro factor importante de la crisis de esta industria, es que a partir de la década pasada se ha tenido la **introducción de materia prima y productos terminados de otros países**, por ejemplo de China, y

de otros países asiáticos, que han introducido sus productos al mercado nacional a través del contrabando, esto está provocando que la industria textil se vaya quedando sin mercado.

Otra de las razones de la crisis es la **poca inversión**; algunos empresarios llegan a invertir en tecnología, pero no es tecnología de punta, sino maquinaria usada, maquinaria que en unos cuantos años entrarán a su curva de declive.

Para el caso de la **industria de la confección, la crisis ha estado vigente desde siempre**, por la sencilla razón de que la mayoría de las empresas que conforman esta industria son micro y pequeñas empresas. Se encuentra en manos de gente no suficientemente hábil; trabajan bajo el esquema de **maquila, no se cuenta con gerente o director** que pudiera dirigir, coordinar la administración, la producción y la comercialización; son personas que no cuentan con escolaridad o la escolaridad es de secundaria.

Otro factor que puede ser decisivo para que la industria de la confección en el país esté en crisis, es el **costo de la mano de obra**; resulta que a partir de la firma de los tratados de Estados Unidos con Centroamérica y el Caribe se ha propiciado que la mano de obra centroamericana resulte ser más barata que la mano de obra mexicana, y por supuesto que los costos sean inferiores en Centroamérica con respecto a México.

De acuerdo con la entrevista realizada a uno de los funcionarios, mencionaba que desde el momento de la firma de este Tratado de Estados Unidos con Centroamérica y el Caribe se "eliminaron una serie de impuestos que estaban antes castigando estos productos y ahora es más competitivo en precio y costo el producto centroamericano y del Caribe que el mexicano. Una de las desventajas que tienen esos países es que todo el producto que viene a Estados Unidos viene por barco o por avión; la mayoría, eso incrementa los costos de distribución y eso creo que ha favorecido hasta cierto punto en que Estados Unidos no ha volteado mucho los ojos hacia Centroamérica y el Caribe".

Una ventaja importante para las maquiladoras mexicanas, según comentarios de los propios empresarios, es que sus contrapartes en Estados Unidos (los famosos brokers) prefieren darles trabajo a las maquiladoras aquí en México, no por el costo sino por la **reducción del tiempo de colocación de los productos**.

Otro de los graves problemas en que ha incurrido la industria de la confección es que no ha logrado **crear mercados laborales competitivos, la alta rotación de personal** en esta industria por no contar con las condiciones de trabajo mínimas, la **discriminación y el maltrato hacia las mujeres** que son el 80% de mano de obra, así como la **explotación y el salario tan bajo** han sido otras de las causantes principales de que esta industria esté en crisis.

La crisis en la industria textil y de la confección en el estado ha sido consecuencia de la *falta de cultura de asociación; por ejemplo, la lana debe ser importada de Chile y Argentina, cuando podría adquirirse en el país y eso reduciría costos y tiempo.*

Para otro más de los funcionarios, la crisis en esta industria ha surgido por la recesión mundial, pero principalmente la que vive Estados Unidos; para este funcionario, la crisis la describe a partir de esto, y explica que el encadenamiento entre estas dos ramas en la parte de la comercialización se rompe por la recesión existente. Algunas de las empresas nacionales que mantenían relaciones de exportación con empresas de los Estados Unidos, a partir de la recesión, la comercialización se ha roto y ha traído como consecuencia el cierre de varias empresas en el país.

Para los empresarios de la PITCT la crisis de la industria textil y confección en el Estado ha consistido en el *recorte de efectivo y la falta de mercado*, y esto ha acarreado el cierre de empresas, para estos mismos la crisis la ha provocado el gobierno a partir del poco o casi nulo apoyo brindado a esta rama de la producción, y consideraron que el afectado es la población en general. Para ellos, los que se han beneficiado de la crisis han sido las *veinte familias tlaxcaltecas* que agrupan más del 80% de la planta industrial textil. Una de las propuestas de estos empresarios para hacer frente a la crisis puede ser *bajar*

los costos de la materia prima en la industria textil, para así poder ofertar mejores precios a la industria de la confección, ya que los productos de la textil son materia prima para esta última.

La mayoría de los funcionarios entrevistados y encuestados (53.8%) aceptó en considerar que la modernización en la PITCT se ha limitado a la *compra de maquinaria usada*, que pronto entrará a su curva de *de-clive*; además, afirmaron que la tecnología adquirida no es de punta o de vanguardia. Hasta el momento de realizarse la investigación, sólo las empresas extranjeras se han preocupado por lograr una modernización completa.

Para los funcionarios, la rama que adquirió maquinaria ha sido la textil; en la de la confección la *modernización no ha llegado*, pues la mayoría de las empresas han sido reducidas a maquiladoras y aunque sí se necesita maquinaria especializada, *no se exige tecnología de alto grado*, además son muy pocas las que cuentan con posibilidades de adquisición. Los funcionarios opinaron que la industria de la confección no requiere de un alto grado de tecnología, este es uno de los factores que ha propiciado que en los estados de Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Estado de México, así como en el Distrito Federal, haya una saturación de talleres de maquila, *no intensivos en capital y extensivos en mano de obra.*

Los funcionarios entrevistados ponderaron la *escasez de algodón* como uno de los elementos que

influye en la crisis vivida por estas industrias; mencionaron que se ha importado algodón, pues la oferta nacional de esta fibra no satisface la demanda generada en el país; también comentaron que la utilización de fibras sintéticas está en voga, sustituyendo al algodón con estas materias primas. Sobre los *insumos intermedios* como el hilo o la tela, los funcionarios entrevistados señalaron que existe desabasto porque los productores no se han visto incentivados, debido a la importación y contrabando proveniente de Asia; consideraron que resulta más caro adquirir telas o hilo del país que importarlo. Por esta razón, los antiguos fabricantes de hilo y tela se han dedicado a la comercialización en lugar de la producción.

2.2. Descripción de la cadena "DTA"

2.2.1. Perfil de las empresas de la cadena productiva

La cadena se encuentra ubicada en los municipios de Chiautempan y Contla de Juan Cuamatzi, localizados en una región cuya economía registra altos índices de participación de la industria textil, en un segundo término se encuentra la industria de la confección. De acuerdo con los resultados presentados por el INEGI en 1999, Chiautempan concentra 14.94% de las unidades productivas dedicadas a la

actividad textil en el estado, generando 8,367 empleos lo que representa un porcentaje de 21.30%. La industria de la confección reportó el 6.74% de unidades productivas del estado con 1,401 empleos. En tanto, el municipio de Contla de Juan Cuamatzi reportó 528 unidades productivas en la industria textil y 34 en la industria de la confección, con 1,735 y 73 empleos generados, respectivamente.

Las empresas que integran la cadena productiva como unidades individuales tienen las siguientes características.

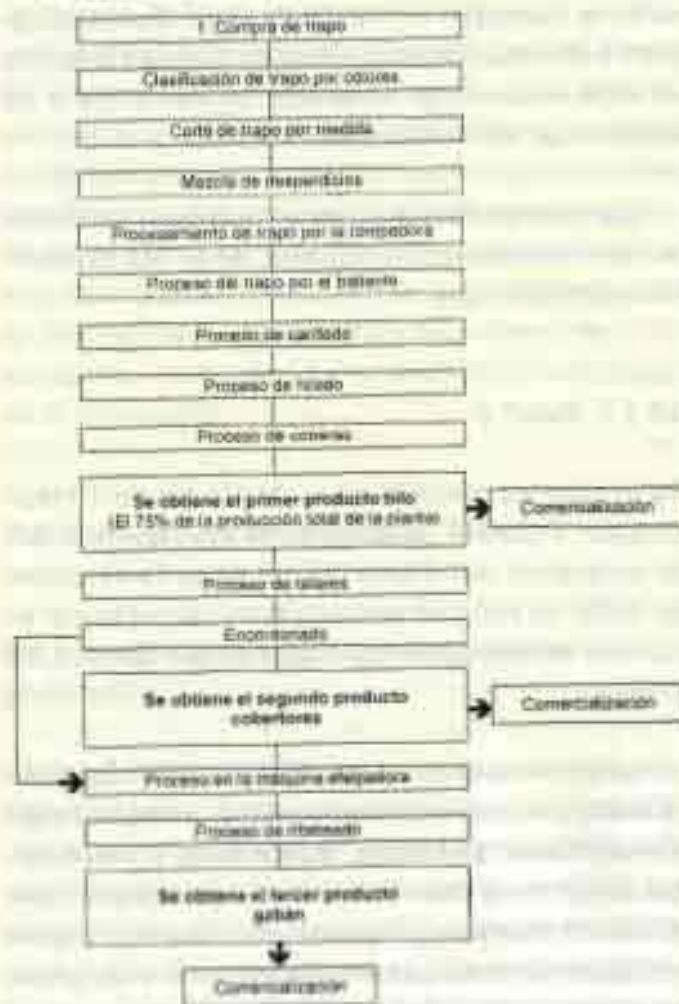
2.2.1.1. Textil D

Se encuentra ubicada en el municipio de Chiautempan, Tlaxcala; de acuerdo con la clasificación de empresas del Diario Oficial de la Federación de 1999, se trata de una empresa pequeña por el número de trabajadores, toda vez que genera 33 empleos.

La empresa inició operaciones en 1991. Se dedica a la producción de *regenerados, hilados y tejidos de fibras sintéticas, (cobertores y colchas)*, que dirige al mercado nacional. Los principales mercados son Monterrey, Chihuahua y Veracruz. Importa trapo americano. Las problemáticas de la empresa son los impuestos y los costos. Sólo exporta una vez al año y no tiene un volumen específico.

Sus **actividades productivas** se encuentran conformadas por los siguientes pasos:

Proceso de la empresa Textil D.



Fuente: Trabajo de campo.

El tiempo de producción para la **obtención de hilo**, sin que se haya precisado la cantidad producida, es de **3 días**, debido a que la mezcla de trapo debe tener un reposo mínimo de 12 horas.

Para la producción de un **lote de gabanes** el tiempo calculado fue de **15 días**; la frecuencia con que salen los gabanes de acuerdo a la estimación del empresario fue de 500, con un ritmo de 15 a 20 minutos.

Para la **producción de cobertores se estiman 8 días**. El empresario considera que es muy difícil que alguna otra planta obtenga la producción en menos tiempo que los mencionados; estima que el tiempo de producción de la planta es el promedio para la industria textil. De las tres empresas estudiadas, **Textiles D** es la única que cuenta con el **proceso productivo textil completo**.

2.2.1.2. Textiles F

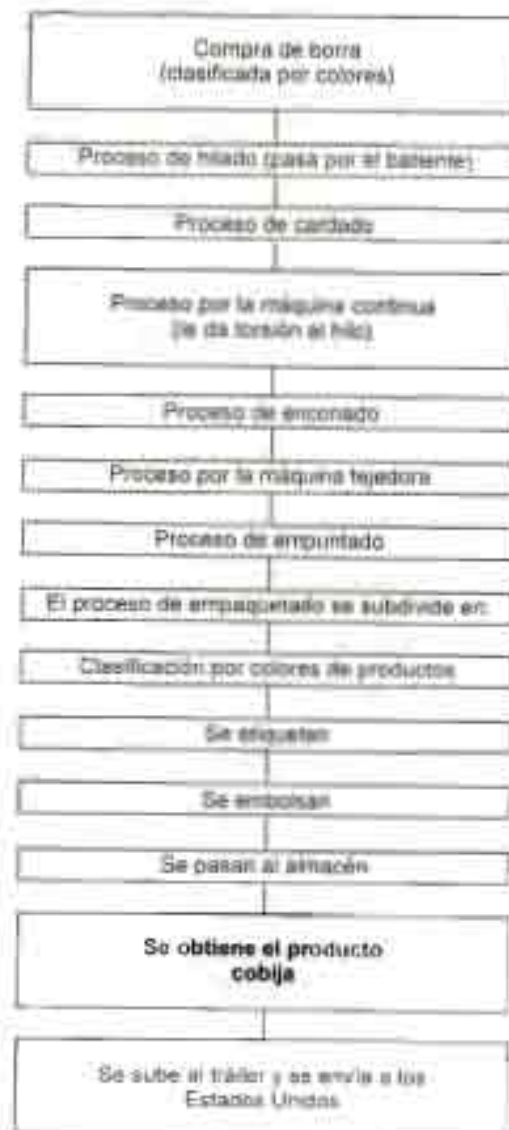
La empresa Textiles F. se encuentra ubicada en el municipio de Contla de Juan Cuamatzi, Tlaxcala; conforme a la clasificación de empresas del Diario Oficial de la Federación de 1999 es una empresa pequeña por el número de trabajadores, ya que genera 32 empleos.

La empresa fue iniciada por el padre en la década de los ochenta, dedicándose únicamente a la **comer-**

cialización de sarape. El proceso que realizaban era el de compra de sarape de los artesanos de la región y para destinarlo a la venta a los Estados Unidos a través de un broker; posteriormente compraron telares y empezaron a fabricar cobijas; después adquirieron la máquina para hacer hilo y continuaron produciendo cobijas y llevándolas a la comercialización.

Para el año 2000, han logrado completar el encadenamiento productivo de las ramas textil y confección, identificándose los siguientes procesos:

Proceso de la empresa Textil F.



Fuente: Trabajo de campo.

Textiles F. produce chamarras; vinculan las ramas textil y confección, identificándose los siguientes procesos:



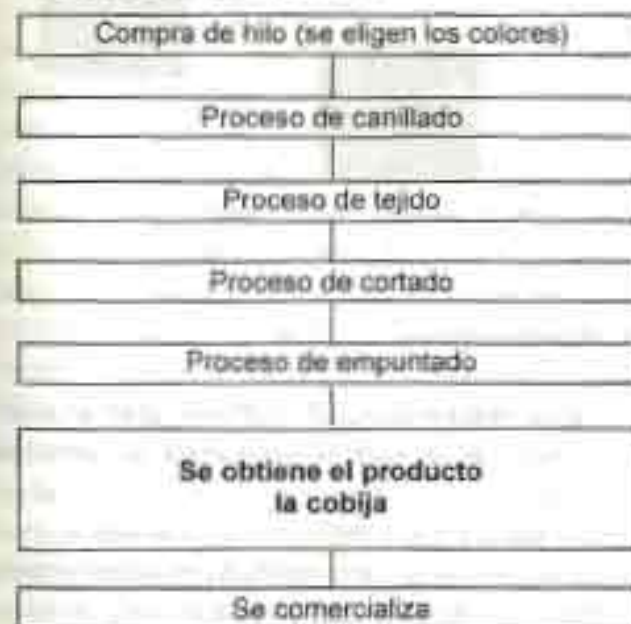
Fuente: Trabajo de campo.

2.2.1.3. Empresa A

La Empresa A. se encuentra ubicada en el municipio de Cortla de Juan Caumatzi, Tlaxcala; tomando en cuenta la clasificación de empresas del Diario Oficial de la Federación de 1999 se trata de una microempresa por el número de trabajadores. Se dedica a la producción artesanal de cobijas.

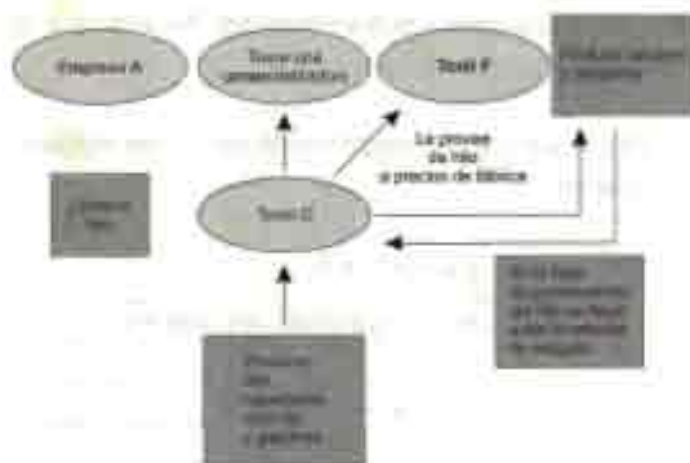
El proceso de producción se divide en las siguientes etapas:

Proceso de la Empresa A.



Fuente: Trabajo de campo.

A continuación se presenta gráficamente los procesos en donde se relacionan las actividades productivas que desarrollan las empresas en estudio.



2.2.2. La asociación

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis realizado en la cadena productiva se concluye que las firmas de la rama textil y confección en el estado de Tlaxcala que trabajan para completar un proceso productivo o que intercambian diferentes fases del proceso productivo para completar una prenda de vestir, no se encuentran asociadas, lo único que las une **es una relación de negocios**.

De acuerdo con entrevistas hechas a funcionarios públicos encargados de proporcionar servicios e incentivar el desarrollo de la industria a nivel estatal, se identificaron diversas razones por las cuales no se han desarrollado "Integraciones de Cadenas Productivas en el Estado de Tlaxcala" entre las que se encuentran las siguientes: **falta de cohesión de grupo, dificultad para desarrollar a un proveedor por sí mismo** (por contrario, el empresario busca proveedores, pero no los desarrolla); **existencia de encadenamientos dentro de una misma empresa que pertenece al mismo dueño**.

Los empresarios consideran que no se ha formado ninguna asociación. En ese mismo sentido, se identifican los resultados de las entrevistas realizadas a funcionarios quienes comentan que **se ha dado integración pero no entre las dos ramas, únicamente al interior de cada rama, pero no entre varias empresas**. Existen empresas que completan todo el proceso productivo desde la producción de materia prima hasta el tejido; en el caso de la industria textil y en el caso de la industria de la confección, también una empresa integra desde el diseño y patronaje hasta el armado de la prenda.

Los funcionarios lamentan que **no haya un encadenamiento en la planta industrial textil y confección de Tlaxcala, considerándola una debilidad**; debido a que en algunos países existen empresas encadenadas, que tienen todo el proceso, desde la

transformación de la materia prima, pasando por el cardado, teñido, tejido, hasta llegar a tener la tela, confeccionarla, encargándose también del diseño, patronaje, ensamblado de la prenda y la colocación en el mercado.

Lo que se identifica es una *incipiente relación de integración* a través del proceso de venta; existe la desconfianza de asociarse con alguien más, (cuestión cultural). Entre empresarios necesitan tenerse la confianza para que se puedan hacer las cadenas completas. Actualmente es una manera de contratos de compraventa, no de un contrato de cadena en sí.

Los empresarios consideran que no existe asociación al encontrarse encadenados productivamente, sino una *simple relación de negocios* que ha sido un éxito.

El nivel de asociación es concebido como una *exitosa relación de negocios* entre los empresarios, la cadena objeto de estudio está formada por dos empresas pequeñas, entre ambas completan el proceso textil y confección y una micro, que se dedica a la producción artesanal textil.

Los funcionarios consideran que este nivel de "asociación" se da entre pequeñas, micro medianas y grandes empresas, la aseveración de los funcionarios está dada en función de que si hay encadena-

mientos productivos en las ramas textil y confección, pero con la aclaración de que no hay una asociación, simplemente una *relación de negocios*, que es provocada por las empresas grandes que *necesitan el complemento de procesos* de empresas micro, pequeñas y medianas para elaborar un producto final.

Los empresarios opinan que las *relaciones de negocios* entre las empresas que se encuentran en el estado, se identifican más en la industria de la confección para el armado de productos finales mediante *la subcontratación*, no a través de la búsqueda de desarrollo de las empresas micro, pequeñas o medianas, sino tan solo a través de una relación de negocios.

En ese sentido, se tiene el caso de una empresa grande de origen estadounidense con mercado en ese mismo país, de la rama de la confección, que subcontrató durante el año 2000 servicios de empresas pequeñas y micros del estado que se dedican a la producción de hilo y a la confección, *mediante el mecanismo de maquila*.

La *reducción de precios y diversificación de producción* son factores que determinan que la *relación de negocios* continúe. La preocupación latente de las empresas son bajar sus precios, hacerlos competentes con los internacionales, los proveedores, la tecnología, *reducir los costos de nómina otorgando salarios bajos. Aunado a ello, la posi-*

bilidad de diversificar la producción también se encuentra considerada.

En la cadena de estudio se identifica que **el proceso de maquila entre las pequeñas empresas es una forma de trabajo que permite lograr un producto terminado**, debido a que las empresas no cuentan con la maquinaria para terminar un proceso productivo.

Los funcionarios consideran que sí existe maquila en Tlaxcala, diferenciándose cada una de acuerdo a la industria y en las diferentes etapas del proceso productivo.

En el caso de la industria textil, de acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a funcionarios, **existe maquila de segunda y de tercera**, en ese sentido, hay gente que sólo se dedica a hacer la selección de los trapos (con cierre, sin cierre, con o sin botones) haciendo una clasificación y depuración del mismo; también se maneja otra forma de maquila en esta industria, misma que siguen empresas que producen tela para casas comercializadoras que se encuentran en el Centro Histórico de la Ciudad de México, propiedades de mexicanos de origen judío o español, quienes les solicitan a empresas del estado tela con determinadas características, hacen pruebas, se llega a un acuerdo y de esa manera se mantienen trabajando todo el año.

En la industria de la confección, la maquila se puede dar de manera más flexible; existen diversas formas en como se presenta y de acuerdo con las entrevistas realizadas podemos identificar las siguientes: el caso de empresas grandes que entregan toda la materia prima, por mencionar un ejemplo, la mezclilla, el cierre, el botón, la bolsa, la etiqueta, la caja y la forma en que se debe de planchar o en su caso se entregan los productos terminados, perfectamente deshilados y todas las operaciones que lleva la prenda. Así también existen casos en que una micro, pequeña o mediana empresa puede realizar tan sólo una etapa del proceso productivo.

Se identifica la **negación de la actividad maquilar**, entre los empresarios, sin embargo, en la descripción del proceso productivo se identifica que la maquila viene a ser un punto mínimo entre los pequeños empresarios.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas realizadas a los empresarios, consideraron que la maquila es una **oportunidad para reducir costos**. En este sentido, el empresario de Textil F. comentó que importa trajo de los Estados Unidos, que consigue a buen precio, mismo que vende a Textil D., ésta lo procesa y posteriormente la vende la bobra, así también existe ayuda mutua para negociar la fecha de los pagos. Se da prioridad a **reducir costos de producción y mejorar precios** en el mercado por parte de las pequeñas empresas de la rama textil y

de la confección. Los funcionarios manifestaron que los empresarios se inclinan más en buscar técnicas para bajar costos, les preocupa mucho los precios internacionales y la competencia externa.

2.2.3. Aspectos sociopolíticos

2.2.3.1. Cooperación

Con la aclaración que existe una *relación de negocios* únicamente, los empresarios respondieron en un 33.4% que es en la *compra de materias primas*, el otro 33.3% considera que es en la parte de la *comercialización* y el restante 33.3% opina que es en la *reducción de costos de producción*.

Los empresarios consideraron que la cooperación concebida como *relación de negocios* en un 33.4% ha servido para la *reducción de costos*, el 33.3% opinó que para nada y el restante 33.3% no contestó.

Los empresarios consideran que se puede originar alguna relación de conflicto debido a la *autosuficiencia o actitud conservadora*; originada por la autosuficiencia al completar el proceso productivo, lo manifiestan como posibilidad para disolver el "sistema de cooperación" que entre las empresas han implantado.

Los motivos que propician la cooperación entre obreros es la *amistad*, considerada así por el 66.6% de la muestra; el 11.1% expresó que la razón se encuentra en la *vecindad*; con el mismo porcentaje otra parte de la muestra opinó que el motivo que propiciaba la cooperación es el *compañerismo*; el 5.6% dijo que se debía a la combinación del *parentesco y de la amistad*, finalmente, el restante 5.6% de la muestra se inclinó por el *compadrazgo* como fuente de la cooperación entre obreros.

Después de haber investigado el *tipo de cooperación* que se ha dado entre *obrerros*, se identificó que el 38.9% de los obreros opinó que la cooperación ha servido para *solicitar mejores prestaciones sociales*; el 33.3% consideró que la cooperación se ha dado para *demandar incrementos salariales*; el 22.2% contestó que la cooperación se orientó a solicitar *mejores condiciones de trabajo*.

Al explorar lo que ha permitido la *cooperación entre sindicato y obreros*, la respuesta fue en un 100% la *mejoría en las condiciones de trabajo*.

Existen dos puntos de vista para observar en qué sentido se ha dado la cooperación, el primero es el emitido por los *obrerros y líderes sindicales* quienes opinan que ha sido para *mejorar las condiciones de trabajo*. La segunda es manifestada por los empresarios, quienes consideran que *no existe cooperación entre ellos*, la relación de negocios se realiza

en la compra-venta de materias primas, la comercialización y la reducción de costos.

2.2.3.2. La negociación

La negociación se considera como un mecanismo o serie de **intercambios entre partes con intereses diferentes para llegar a un acuerdo**, así como tratar o discutir las condiciones de un asunto.

Se identifica la presencia de **ideas divergentes** en una primera etapa, sin embargo, a través de la **discusión** como segunda fase, se llega finalmente a una conclusión de **coincidencia entre las partes**.

Los **acuerdos** tomados en la cadena productiva se lograron mediante la **aceptación de los agentes** que intervienen en ella, apoyados en el consenso.

2.2.3.3. Consenso

El consenso es definido por **obreros y líderes sindicales** como **reglas** fundamentales. Los **empresarios** lo conciben como la **existencia de acuerdos**.

Obreros y líderes sindicales afirman que las **reglas establecidas** por ellos son **vigentes**. Los **empresarios** no contestaron debido a que comentan que **no las hay**.

La respuesta obtenida por los **obreros y líderes** sindicales denota que las reglas establecidas por ellos **permiten resolver los conflictos** en el seno de estos grupos; los **empresarios** consideran que no hay **normas y reglas** que regulen su relación debido a que no se encuentran asociados, únicamente hay relación de cliente-proveedor. Los **obreros y líderes sindicales** consideran que la **discusión** entre ellos ha permitido generar **nuevas normas** y reglas que son aceptadas unánimemente.

2.2.4. Competitividad

La competitividad es considerada como **incremento de la calidad**. De acuerdo con las entrevistas a funcionarios se está haciendo referencia a **condiciones internas** que dependen de las propias empresas tales como **tecnología, recurso humano** como elemento indispensable de la competitividad.

Datos obtenidos de las entrevistas hechas a funcionarios expresan que **la alta calidad** hace referencia a **procesos y estrategias que implican todas las áreas de la empresa**, finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia, todo como parte de lo que pueda hacer competitiva a una empresa.

2.2.4.1. Incremento de la calidad

Para empresarios, funcionarios y supervisores calidad significa satisfacer al cliente. Los primeros aseguraron que en sus compañías se han implantado **programas de mejoramiento de calidad**; en contraste, la mitad de los supervisores contestó que ese tipo de medidas no se ha efectuado.

Se destaca que las empresas hayan contestado de manera negativa en un 50%, debido a que son los sujetos de implantar ese tipo de programas; es evidente la discrepancia de opiniones entre estos dos actores.

Las **fallas internas** son consideradas de mayor importancia. Hacen referencia a los **retrabajos**. Se identifica una diferencia de opiniones entre supervisores y funcionarios para considerar que por falta de capacitación existen problemas de productividad y calidad. Los **supervisores advierten que no tienen problemas de productividad y calidad** debido a la falta de capacitación, en cambio **los funcionarios consideran que sí**.

Se considera que el nivel promedio de escolaridad es **primaria**. Sin embargo, es importante destacar que los funcionarios hacen una **diferenciación en el nivel de escolaridad que existe en el sector textil y en el de la confección**, pues destacan que el nivel escolar en la **industria textil**, en promedio es

de **primaria**, pero con una gran **especialización** en los trabajos de esta rama por ser de las tradicionales en el estado, motivo por el que los trabajadores tienen **gran experiencia y antigüedad** y ya han adquirido el conocimiento en el manejo de las máquinas como para armarlas y desarmarlas. El nivel de escolaridad en la rama de la **confección** es diferente, aquí el promedio es **secundaria**.

Se advirtió que la **capacitación de mano de obra** es una opción para mejorar la calidad y productividad en el trabajo. Se ha identificado una diferencia de opinión para evaluar quién debe asumir **el costo de capacitación: los funcionarios consideraron que las empresas. Los supervisores en un 50% opinaron que el estado** y el restante 50% supuso que la empresa debería asumir estos costos.

En **la rama textil** la última adquisición de maquinaria que se hizo es una tecnología que **data de 1970**, en tanto que en la rama de la **confección** sí se identifica la existencia de **maquinaria correspondiente al año 2000**.

Las máquinas propiedad de las empresas que integran la cadena productiva en estudio **corresponden a una tecnología que pertenece a los años 65, 75 y 80** dependiendo del proceso productivo en que se utilicen; los telares, por ser maquinaria de elevado precio son de 1965, el de cardas de 1975 y las máquinas de costura son del año 2000. La máquina para

hacer borra que están en proceso de compra es de 1980, maquinaria de reúso de procedencia española.

La apreciación vertida por los **funcionarios** con respecto a la tecnología de la industria textil y confección es que **las empresas no se han preocupado por invertir**, esta es una variable que depende de la administración de la empresa. El empresario textil se caracteriza por ser un empresario muy rico, pero ahí podría aplicarse el lema de: "**empresario rico, empresa pobre**"; se trata de gente que **se ha dedicado a no favorecer a sus trabajadores**, quienes llegan a invertir en tecnología lo hacen adquiriendo alguna ya madura y por lo tanto que está a punto de entrar en su curva de declive.

En el caso de la **confección** hablamos de la industria que tiene **una o dos décadas como máximo**; en la empresa pequeña y micro principalmente está en manos de gente **no suficientemente hábil, trabaja bajo el esquema de maquila y no hay el gerente o el director que esté realmente capacitado** para estar al frente de la empresa y que la lleve de manera adecuada. En la **micro y en la pequeña**, incluso son personas que **no tienen escolaridad, trabajan a prueba y error**, lo que **les causa muchos costos** y en algunos casos eso los lleva a cerrar.

La adquisición de maquinaria ha servido para aumentar la productividad consideraron los empresarios. En relación a los **cursos ofrecidos por el**

gobierno del estado, el 100% de los supervisores comentaron que los trabajadores de su empresa no han tomado dichos cursos, los funcionarios por su parte contestaron que sí en un 55.6%.

Referente a la ayuda que han proporcionado los cursos de capacitación a las empresas, los supervisores contestaron que **en nada** y los funcionarios consideran que ha ayudado **a aumentar la productividad**.

2.2.4.2. Incremento de la productividad

La productividad ha sido conceptualizada para el 50% de los supervisores como mejorar los procesos de producción; para los funcionarios en su mayoría significa maximizar los recursos que se emplean para elaborar un producto. El 50% de los supervisores de las empresas contestó que **no han implantado programas de productividad**, el restante contestó que sí.

Con respecto a los mecanismos para lograrla, se han identificado diferencias de opiniones, los supervisores piensan que se han **reducido recursos** y se sigue **produciendo la misma cantidad de productos** que anteriormente se hacía. Los funcionarios consideran un **aumento en la producción con los mismos recursos**.

2.2.5. Relación competitividad – bienestar obrero

2.2.5.1. Salarios

El salario promedio recibido al mes es de \$2,444.36 pesos. El salario mínimo que recibe un trabajador es de \$ 1,540.00 pesos; el salario máximo que recibe el trabajador es de \$ 2,887.50 pesos.

El 77.8% de los obreros es de estado civil **casado** y el 22.2% es soltero. El 100% de los **líderes sindicales** son casados. El promedio de hijos que tienen los obreros es de tres. El 88.9% de los obreros contestó que **su esposa no tiene un empleo**; el 5.6% de la muestra contestó que sí, aunque no contestó cuál.

El 88.9% de los obreros contestó que **cuenta con prestaciones en su trabajo**, el restante 11.1% contestó que no.

La **antigüedad** que tienen como trabajadores en la industria textil y de la confección en **promedio es de 12.33 años**, el número de casos **que mayor se repite** es el de los obreros que han **trabajado tres años**.

El 100% de los **líderes sindicales tiene 20 años de antigüedad** en la industria textil y confección. En promedio, tienen dos años en la empresa de donde

surgieron hacia puestos dirigentes. **El 55.6% de los obreros se encuentra afiliado algún sindicato**; el 44.4% restante no.

El 77.8% de la muestra de los obreros tiene un tipo de **contratación eventual**; el 16.7% tiene contratación definitiva y el restante 5.6% no contestó.

No se registran conflictos laborales en las empresas objeto de estudio. Con respecto a los beneficios del incremento de la calidad y productividad la opinión entre líderes sindicales y obreros es divergente; los obreros consideran que se deberían **incrementar los salarios**; los líderes sindicales se inclinaron por **la mejoría del material**.

2.3. Cadena Productiva "T"

Perfil de las empresas de la cadena productiva "T"

Textil "S" Inicia operaciones en 1993.

Su proceso se desarrolla de la siguiente manera:

1. Recibe prendas de vestir en desuso o trapo procedente de E.U y Guadalajara, México.
2. Clasificación de las prendas y trapo en colores y tipo de material (polyester, acrílano y algodón).

3. Se corta en tiras en máquina cortadora.
4. Entra a la máquina rompedora y se decolora.
5. Se hacen paquetes de 300 kgs.

Los paquetes se envían a las empresas T, M y J.

T, M y J. T, antes R, inicia operaciones aproximadamente 40 años atrás; M hace 30 años y J en 1976.

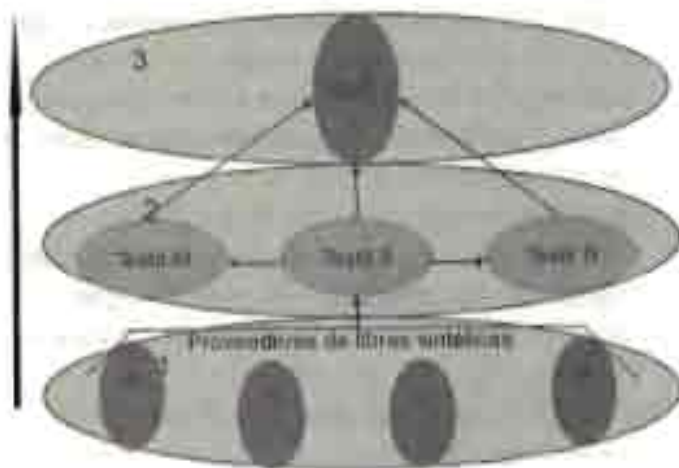
1. Reciben de Textil 5 paquetes ("pacas") de 300 kgs.
2. Se procede al despaquetamiento y se junta el material en un espacio de 25 mts. cuadrados por 30 centímetros de altura.
3. Agregan al material ("borra") productos químicos llamados nostál, fibrac y agua para la consistencia del hilado.
4. Se introduce a una máquina denominada batiente para abrir la borra.
5. Del batiente pasa a una máquina denominada cargadores.
6. Pasa por una máquina que carda el material llamada "cardadora".
7. Pasa a la bobinadora (carretes de hilo).

8. Llega a la máquina denominada "conera" para obtener carretes de hilo de aproximadamente 25 kgs.

Los carretes de hilo blanco se envían y se quedan en **Textil J**, para que a su vez esta misma continúe con el siguiente proceso:

1. Se tiñe el hilo de acuerdo con los colores solicitados por los compradores.
2. Tejido.
3. Afelpado.
4. Elaboración de entorno de la prenda (confección de cobertores).
5. Venta.

Cabe mencionar que también esta cadena cuenta con una tienda ubicada en Chiautempan, Tlaxcala para ventas al mayoreo y menudeo.



Actividades que realiza cada empresa:

Nivel 1 (a,b,c,d, etc.) proveedores de materia sintética

Nivel 2 Textil M: hilo regenerado

Textil S : regenerado de fibras sintéticas

Textil R: hilo Regenerado

Nivel 3 Textil J : hilo regenerado, teñido, cardado, afelpado, cortado, confección y elaboración de orilla para cada prenda, etiquetado, comercialización

Producto final: colchas y cobertores

Los proveedores entregan la materia prima a S para que a su vez ésta entregue a las empresas M, R y J la materia prima ya regenerada para elaboración de hilo.

2.3.1. Cadena Productiva

Según entrevista realizada a uno de los empresarios de la cadena en estudio, la **asociación no existe**, pues según él, esta forma de trabajo se dio por el **parentesco** que une a los dueños de las empresas que integran la cadena. Para este mismo empresario, las cadenas productivas o cualquier otra forma de asociación en Tlaxcala se han dado por este lazo; mencionaba que el parentesco es la principal vía para que se trabaje en equipo; para ellos esta forma de trabajar ha rendido frutos, puesto que han visto **reducidos sus costos de producción**.

Los funcionarios entrevistados hicieron notar que **la asociación** entre la rama textil y de la confección **no se ha dado**, han existido **encadenamientos en la misma rama, pero no entre las dos**. En entrevista realizada a un funcionario, mencionaba que a partir de un estudio que realizaron detectaron que algunas empresas están completamente integradas desde la producción hasta el tejido, en el caso de la industria textil; y para el caso de la industria de la confección, también se encuentran integradas desde el diseño y patronaje hasta el armado de la prenda,

pero no integrando textil y confección como tal, esta es una debilidad.

El fallido intento por fomentar los encadenamientos productivos ha sido por la **falta de cohesión del grupo** de empresas que se pretenden encadenar. Las empresas mexicanas no tienen la capacidad de **desarrollar proveedores** locales, como en el caso de la industria textil por falta de financiamiento. Buscan sus proveedores en el extranjero, para no desarrollarlos, lo ideal sería desarrollar proveedores locales, que se traduciría en un desarrollo local y en crecimiento de las empresas locales y nacionales. Para el sector de la confección, el desarrollo de proveedores tampoco se ha dado. El programa de maquila o Programa de Importación Temporal de Exportación (PITEX) ha permitido que entraran todos los insumos por las aduanas del país y que las empresas solamente los integren, es decir, armarán la prenda y de esa forma los devolverán por la misma aduana, casi todo con destino a los Estados Unidos; esto ha impedido el desarrollo de proveedores locales.

Otro factor importante que obstaculizado el crecimiento de encadenamientos productivos en estas dos ramas de la producción ha sido la **desconfianza** que existe entre los empresarios, que puede considerarse como una cuestión cultural; actualmente los que pueden denominarse encadenamientos se han dado bajo el esquema de **contratos de compra-venta**.

La **materia prima** ha sido el detonador más importante de la asociación en esta cadena, según los empresarios; para ellos la asociación les ha permitido **evitar la escasez**. Para otro más de los funcionarios entrevistados, la asociación se ha dado para volver **competitivas** a las empresas integradas, es decir, la misma necesidad de bajar costos, provocó que se agruparan; la necesidad de buscar hacer una alianza con una empresa del mismo grupo y comprar materia prima para hacer el hilo, les ofrecía la oportunidad de bajar el costo y había la confiabilidad de no enfrentarse al desabasto, con lo que desarrollaron un proveedor que era confiable en la entrega.

La **maquila** es un fenómeno que se presenta en la industria textil y en el industria de la confección; las grandes empresas **subcontratan** los servicios de empresas medianas, pequeñas y micro, esto le beneficia porque **reducen sus costos de producción, se asegura la materia prima y se incrementa la especialización** de las empresas y las personas.

Elevar la calidad y reducir costos de producción representa para los funcionarios entrevistados lo primordial en las empresas que se encuentran encadenadas. Para ellos la **reducción de costos** consistió en la compra de maquinaria sofisticada; por ejemplo, en la maquila antes había máquinas rectas que eran manuales y actualmente pueden poner una máquina que trabaja un dobladillo y pueden pasar veinte pantalones por minuto con una sola persona

que esta realizando el proceso, mientras que en otras empresas, para hacer este proceso deben utilizar a veinte personas y lo hacen en media hora. Para **eleva la calidad** las empresas han recurrido a las principales instancias estatales encargadas de los programas de calidad, las empresas que lo solicitan han recibido diagnósticos para detectar los focos rojos que se deben atacar.

2.3.2. Aspectos sociopolíticos

2.3.2.1. Cooperación

La cooperación fue conceptualizada por los empresarios de la cadena como **fomento de fines u objetivos comunes**; en cambio para los obreros y los líderes sindicales la cooperación significa **ayuda mutua**. La **división de tareas para la producción** fue el mecanismo mediante el cual se dio la cooperación, en opinión de los empresarios, líderes sindicales y obreros.

Lo que fomentó la cooperación entre las empresas que integran la cadena, según los empresarios encuestados, fue el **parentesco**; para los obreros en cambio, la cooperación se dio por **amistad** y **compañerismo**. Los líderes sindicales mencionan también a la **amistad** como la vía por la que se dio la cooperación entre el sindicato y los obreros; lo que promovió

esta cooperación entre el patrón y los obreros fue la **confianza**. La principal razón de la **cooperación** entre las empresas de la cadena fue para **compartir costos de producción**, lo que resultó en beneficio para las empresas, puesto que vieron reducido este aspecto.

Los líderes sindicales mencionaron que el motivo de la cooperación entre los obreros fue para **demandar incrementos salariales, obtener mejoría en prestaciones sociales y económicas, así como en sus condiciones de trabajo**.

2.3.2.2. Negociación

La negociación fue definida por empresarios y obreros como **una serie de intercambios entre partes con intereses diferentes**. Para los líderes, la negociación significó **mecanismos para lograr acuerdos entre dos o más partes**.

En esta cadena los acuerdos han sido tomados mediante **la negociación familiar** para los empresarios. Dichos acuerdos fueron tomados por la **aceptación de todas las empresas asociadas**. Los obreros mencionaron como acuerdos fundamentales las **festividades**, la **seguridad e higiene en la empresa**; los acuerdos **si se dieron** mediante la **negociación** y fueron aceptados por la **mayoría de ellos**. Los líderes sindicales también coincidieron en opinar que los

acuerdos que rigen a las empresas que conforman la cadena *si* fueron tomados mediante **negociación** entre el patrón o dueño de la empresa y los obreros.

2.3.2.3. Consenso

El consenso fue entendido por los empresarios, líderes sindicales y obreros como **existencia de acuerdos**.

El trabajo fue la razón principal por la que se respetan las normas, reglas y creencias que rigen la asociación de las empresas, esto fue opinión de los empresarios. En cambio, para los obreros, se respetan estas normas, reglas o creencias por la **disciplina** que deben guardar en su centro de trabajo.

Las razones primordiales por las cuales **se obedecen esas normas y reglas** en opinión de los empresarios es por **beneficio propio de la empresa**, dichas normas y reglas **se comparten en su totalidad** entre las empresas que integran la cadena y mencionaron que dichas normas y reglas **son vigentes**, además de que estas les **han permitido resolver los conflictos** que se presentan o que se puedan presentar en la empresa.

Para los obreros, las normas y reglas se obedecen **por necesidad** y también consideraron que **se comparten en su totalidad**, coincidieron con los

empresarios al opinar que dichas normas y reglas **están vigentes** y que les han permitido resolver los conflictos entre ellos. Para los líderes las normas y reglas se **obedecen por la existencia de un acuerdo entre el sindicato y el patrón**, para ellos **se comparten esas normas y reglas** por todos los obreros y también respondieron que dichas normas y reglas **están vigentes**.

La discusión entre las empresas asociadas permitió generar nuevas normas y reglas aceptadas por las empresas de la cadena, así lo consideraron los empresarios. Los obreros comentaron que la discusión entre ellos **no ha permitido generar nuevas normas y reglas** que sean aceptadas por ellos y por el sindicato al que se encuentran afiliados.

2.3.3. Competitividad

La competitividad ha sido concebida tanto por los supervisores como por los funcionarios como **incremento de la calidad**. La **alta calidad** y la **reducción de costos** han sido los dos principales mecanismos por los cuales la PITCT o las empresas han logrado **ser competitivas**.

Los diversos funcionarios entrevistados coincidieron en opinar que cuando se habla de competitividad, tiene que ver con **costos, nivel de tecnología y calidad**. También mencionaron que cuando una em-

presa se administra bajo la *óptica de la calidad*, tiene *procesos adecuados* y *recurso humano competitivo* y cuenta con *tecnología de punta* logra penetrar en el proceso de competitividad. Además, también tiene que ver con *reducción de tiempo de fabricación* del producto para poder enfrentar el mercado nacional o internacional. Otro de los funcionarios opina que la competitividad va asociada con los conceptos de *calidad, eficiencia y productividad*.

La competitividad, según los funcionarios entrevistados, se ha logrado en las empresas que ellos conocen a través de la *alta calidad*, de la *capacitación* y de la *disminución de costos*. La forma en cómo se ha logrado la competitividad a partir de elevar la calidad es teniendo *controles de calidad exigentes*, es decir, la revisión meticulosa de la materia prima es primordial; los procesos de subcontratación que se puedan tener deben también pasar por controles de calidad en cada paso del proceso, esto conlleva a no tener que revisar el producto cuando ya esté terminado. La capacitación ha sido otro mecanismo para lograr la competitividad y este ha consistido en *capacitar al personal de la empresa* para que reciban cursos especializados de acuerdo al área en la que se encuentren; esto viene a tener un mejoramiento en la producción y así elevar la productividad de las empresas.

2.3.3.1. Incremento de la calidad

La calidad es para los funcionarios *satisfacer al cliente*, mientras que para los supervisores significa *hacer bien las cosas a la primera*. Funcionarios y algunos supervisores coincidieron en apuntar que *han tenido programas de mejoramiento de la calidad*, sin embargo varios supervisores sostuvieron que *no han existido* dichos programas para mejorar la calidad en las empresas de la cadena.

Respecto de que si *existen programas de calidad en el estado*, estimaron que si los hay: las principales instancias que otorgan dichos programas son *CRECE, CIMO, CCPAC*. Uno de estos programas para mejorar la calidad ha sido el programa *ISO 9000*. Mencionaron los funcionarios que en la pequeña empresa no se tiene la cultura del mejoramiento de la calidad, porque apenas si se llevan *registros pero no controles*; si todas las empresas contaran con registros se podría empezar a diseñar sistemas para estandarizar procesos y así tener una postura de sistemas de calidad para que se llegue a una sociedad más de hábito y estandarización de los procesos, con el propósito de que esto genere una mejora continua y planeada.

Las fallas más importantes se encuentran en aspectos conocidos como *retrabajos*, en opinión de funcionarios y de supervisores.

Los problemas de productividad, calidad y manejo de maquinaria, según especificaron los funcionarios, se tienen por **la falta de capacitación de los trabajadores**. Los supervisores niegan tener esos problemas; a cambio, mencionaron que los problemas presentados se resolverían si obtuvieran **capacitación en seguridad y calidad de la empresa**.

Los principales cursos de capacitación que requiere la industria textil y de la confección en este momento, de acuerdo con la perspectiva de un funcionario, son **capacitación en procesos textiles, tiempos y movimientos, cursos de motivación dirigido a los obreros** para hacerlos sentir parte de la empresa.

Los funcionarios entrevistados opinaron que el nivel máximo de estudio en la industria textil es primaria; el grueso de la planta obrera textil son obreros que oscilan entre los 40 y los 45 años de edad, que ingresó a trabajar en esta industria desde los 20 ó 25 años y que apenas sí concluyó su educación primaria, pero que han ido desarrollando una carrera de carácter técnico y que han crecido con las máquinas, en el sentido de conocerlas a tal grado que pueden armarlas y desarmarlas, que se han vuelto sus propios mecánicos y esto ha provocado que sean muy cotizados; en términos salariales, **la industria textil no es tan mal pagada como lo es la industria de la confección**, en donde el promedio de estudios se encuentra entre nivel **secundaria y preparatoria y la remuneración es baja**.

Los **costos de la capacitación** según funcionarios y supervisores debe ser absorbida por la empresa. Para estos mismos agentes, lo que se tiene que hacer para mejorar la productividad en el trabajo es **augmentar la capacitación a la mano de obra**; otra parte de los funcionarios mencionaron que para mejorar esta productividad se debe contar con **organización y financiamiento de cursos y talleres de acuerdo con las necesidades de las empresas**.

La **adquisición de maquinaria** en los últimos tres años, en estas dos ramas **sí se ha dado**; según los funcionarios, esta compra se ha traducido en que se ha visto **incrementada la productividad**.

Los **cursos de capacitación** impartidos por el gobierno del estado, según los funcionarios, **sí han sido tomados** por los obreros y han ayudado a **reducir costos de producción**. Los supervisores mencionaron que los trabajadores no acudieron a dichos cursos.

2.3.3.2. Incremento de la productividad

La productividad significa **maximización de recursos que se emplean para generar un producto o mercancía**, respuesta que dieron los funcionarios. Para los supervisores, productividad fue **mejorar los procesos de producción**. Los funcionarios dijeron que **sí ha tenido** programas de productividad en la

PITCT; pero para los supervisores *nunca han existido* tales programas para elevar la productividad en las empresas de la cadena.

2.3.4. Relación competitividad- bienestar obrero

2.3.4.1. Salarios

El promedio de salario que reciben los *obreros* al mes es de **\$2,298**. Para los líderes sindicales el promedio de salario recibido al mes es de **\$2,860**. El *estado civil* de los obreros, el **64%** contestó que es *casado*. El **100%** de los líderes sindicales encuestados mencionó también ser *casado*.

Con respecto a la esposa de los obreros, el **96%**, contestó que *no trabaja* y el **66.7%** de las esposas de los líderes sindicales también mencionaron que *no trabajan*. El **48%** de los obreros *no tiene hijos*, el **52%** de los obreros que *si los tiene* se encuentran *entre uno a nueve hijos*. El **66.7%** de los líderes mencionó tener *tres hijos*.

Dijeron no tener un *segundo empleo* el **100%** y el **88%** de los líderes sindicales y obreros, respectivamente.

En cuanto a prestaciones, obreros y líderes aseguraron contar con las marcadas por la *Ley Federal del Trabajo*.

Sobre la razón por la cual trabajan en la industria textil y de la confección, los obreros indicaron que es *por necesidad*. El promedio de años de *antigüedad* como trabajador en el industria textil y de la confección de los líderes sindicales es *cinco años y medio*. Para los obreros este promedio es de *diez años y medio*. El **36%** de los *obreros* tienen trabajando *un año* en alguna de las empresas de la cadena.

El **64%** de los obreros indicó que *se encuentra sindicalizado*; el sindicato al que se encuentran afiliados es el denominado *Razón y Justicia de la CROM*. El contrato ley que ampara a esta cadena es el Contrato Ley de la Industria del Ramo de la Lana, que remite al contrato Ley de la Industria Textil del Ramo de la Seda y Toda Clase de Fibras Artificiales y Sintéticas.

El tipo de contratación para el **100%** de obreros y líderes es *eventual*. Y el **88%** de los obreros mencionó que el *contrato colectivo lo renuevan cada año*. Mencionaron, tanto obreros como líderes, que *no han tenido conflictos con la empresa donde laboran*.

Si la empresa demanda a los obreros incrementar la productividad y la calidad, el **52%** contestó que a cambio ellos *solicitan mejorar las condiciones de trabajo*; para los líderes, el **100%** respondió que su demanda es *incremento de salario*.

2.4. Cadena productiva "S"

Los proveedores de hilo abastecen a Confecciones S, que elabora la tela, confecciona playeras y sudaderas y por último vende las prendas en los tianguis. Los talleres familiares (microtalleres) compran la tela a Confecciones S, hacen corte y confección de playeras y sudaderas y comercializan conjuntamente con Confecciones S en los tianguis.

2.4.1. Cadena productiva

La principal razón de la relación de empresas fue, en opinión de los empresarios, para **obtener telas o hilo**, para **evitar escasez de materia prima** y para **ser más competitivos**. Para los funcionarios, la asociación **no se ha dado**. Para los empresarios, la **relación** ha resultado ser un éxito. Consideran que el punto medular dependió de **reducir precios**.

Los funcionarios mencionaron que la Pequeña Industria Textil y de la Confección en Tlaxcala (PITCT) **si se dedica a maquilar**. Para algunos empresarios, su compañía **se dedica a esta actividad, en tanto que otros rechazaron esta opción**.

2.4.2. Aspectos sociopolíticos

2.4.2.1. Cooperación

La cooperación fue conceptualizada por los empresarios como **asociación de actividades** y para los obreros significa **ayuda mutua**.

La cooperación entre las empresas asociadas se logró mediante **la división de tareas para la producción de una misma prenda o tela**. Para los **empresarios**, las **oportunidades** fueron las que impulsaron la cooperación, que contrasta con la opinión de los **obreros**, para quienes el aspecto más importante fue la **crisis**. Ambos grupos coincidieron en manifestar que **no existió ningún obstáculo para que la cooperación** se diera. También concordaron en afirmar que la cooperación se dio por **parentesco**. La cooperación que se implantó entre las empresas de la cadena fue, según los empresarios, para **reducir costos de producción**. Los obreros opinaron que **no ha existido** ningún tipo de cooperación entre ellos; otros consideraron que ha existido para **solicitar mejores condiciones de trabajo**.

2.4.2.2. Negociación

Para los obreros y empresarios la negociación significa una **serie de intercambios entre partes con in-**

tereses diferentes. Para los empresarios, los **acuerdos** más importantes fueron tomados por **una minoría**, es decir, las decisiones las tomaba el taller central. En cambio, en opinión de los obreros, los acuerdos fueron tomados mediante la **aceptación de todos los obreros de la empresa.**

2.4.2.3. Consenso

Para los empresarios y para una parte de los obreros, el consenso significa **existencia de acuerdos**; otro sector de trabajadores lo definió como un conjunto de **reglas fundamentales**. Los empresarios mencionaron que las **reglas y normas se comparten** en su totalidad, situación que se repite en el caso de los obreros. Los empresarios mencionaron que las normas y reglas de las compañías asociadas **eran vigentes**. En este sentido, se encontró un mismo eco en la apreciación de los trabajadores. Los empresarios mencionaron que las normas y reglas que existen **permiten resolver los conflictos** entre las firmas asociadas.

Los obreros respondieron que las normas y reglas **permitían resolver conflictos**. Los empresarios consideraron que la **discusión entre las empresas de la cadena ha permitido generar nuevas normas y reglas** aceptadas por la asociación de empresas.



2.4.3. Competitividad

Supervisores y funcionarios concibieron a la competitividad como **incremento de la calidad**. Para los supervisores, la empresa ha sido competitiva mediante la **adquisición de maquinaria**, mientras que en opinión de los funcionarios la empresa o la PITCT ha sido más competitiva por la **alta calidad**.

2.4.3.1. Incremento de la calidad

Para los funcionarios la calidad se concreta en la satisfacción del cliente; en tanto, los supervisores se inclinaron por entender que consistía en hacer bien las cosas a la primera. Los funcionarios mencionaron

que *han existido programas de mejoramiento de la calidad*, mientras que para los supervisores *no se han implantado estos programas* en las empresas de la cadena donde laboran.

Para los funcionarios las fallas más importantes de los costos de producción se encuentran en los rubros conocidos como *retrabajos*; los supervisores coincidieron con la opinión de los funcionarios. Adicionalmente, los problemas de productividad, calidad y manejo de maquinaria son por *falta de capacitación en los trabajadores*, según el punto de vista de funcionarios y supervisores.

En opinión de los supervisores, el grado de estudios en promedio de los trabajadores es el de *secundaria*; en tanto que para los funcionarios es *la primaria terminada*. Para los funcionarios lo que se debería hacer para *mejorar la capacitación y productividad en el trabajo es aumentar la capacitación a la mano de obra*. En cambio, los supervisores consideraron el *apoyo financiero a instituciones públicas que imparten cursos de capacitación para el trabajo*. Para los funcionarios los costos de los cursos de la capacitación los debe asumir la *empresa*; para los supervisores quienes deben asumir esos costos son el *estado y la empresa*.

Los funcionarios se manejaron en el entendido de que las empresas *sí han adquirido maquinaria* en los últimos tres años, punto de vista al que se suma-

ron los supervisores. Tanto para los funcionarios como para los supervisores, la adquisición de maquinaria les benefició para *aumentar la productividad*.

Los *supervisores consideraron que no se han tomado los cursos de capacitación* impartidos por el gobierno del estado que se encuentran dirigidos a los obreros. Para los funcionarios estos cursos *sí han sido tomados* por los trabajadores. Los funcionarios consideran que los cursos de capacitación le han ayudado a la PITCT *ha aumentar la productividad, incrementar la calidad* y reducir costos de producción.

2.4.3.2. Incremento de la productividad

Para los funcionarios, la productividad significó *maximizar los recursos que se emplean para elaborar un producto o mercancía*; en cambio, para los supervisores fue *mejorar los procesos de producción*. En opinión de los funcionarios, *sí se han implantado programas de productividad* en la PITCT; pero en la óptica de los supervisores *nunca han existido tales programas para elevar la productividad* en las empresas de la cadena.

Los funcionarios y supervisores consideraron que los costos de producción se han reducido debido a que se generaron *más productos con los mismos recursos*.

2.4.4. Relación competitividad-bienestar obrero

2.4.4.1. Salarios

Los salarios de los trabajadores al mes se encuentran entre los **\$1,378.8** y los **\$2,300**. El **52.6%** dijo que eran **solteros** y el **36.8%** mencionó que estaban **casados, en tanto que el 5.3%** respondió que era **madre soltera**.

El **78.9%** de los obreros contestó que **su esposa no trabaja**; y el resto mencionó lo contrario. El **68.4%** de los obreros de la muestra **no tienen hijos**, el **31.6%** mencionó que **sí los tiene**. El promedio de hijos que tienen los obreros de esta cadena es de **dos**.

El **100%** de los obreros de la muestra mencionó **no tener un segundo empleo**. El **100%** de los obreros contestó que **no cuenta con prestaciones** en las empresas donde trabajaba. El **100%** de los entrevistados respondió que **no se encontraba afiliado a ningún sindicato**.

La **antigüedad** que tienen los trabajadores en la industria textil y de la confección en promedio es de **8 años**. La antigüedad promedio de los obreros en la empresa es de **2 años**.

El **100%** de los obreros que trabajaba en las empresas que conformaban la cadena mencionó que su

tipo de **contratación era eventual**. El **57.9%** mencionó **no tener problemas con la empresa**. Mientras que el **26.3%** respondió que en algún momento **si ha tenido** conflictos con los dueños o con los compañeros.

El **52.6%** de la muestra de obreros coincidió en opinar que cuando la empresa les **demanda incrementar productividad y calidad**, ellos solicitan **aumentos salariales**, y **15.8%** solicitaba **mejorar sus condiciones de trabajo**.

CAPITULO 3

Posibilidades y límites de la reintegración de cadenas productivas

En este capítulo se presentan las *respuestas a las preguntas centrales de la investigación*. Se hace con base en el trabajo de campo realizado. Existen tres apartados, cada uno hace referencia a una de las cadenas estudiadas.

3.1. Cadena "DTA"

3.1.1. ¿Qué es la integración?

Desde la perspectiva de la cadena productiva "DTA", podemos definir la integración como una *relación de negocios* que se origina entre dos o más unidades económicas independientes de industrias complementarias, con una organización y un proceso propio, que se proveen de insumos que les permite completar su proceso productivo, aprovechando las

oportunidades que el mercado les ofrece para **disminuir costos** que los lleva a generar sinergias.

Para el caso de la cadena "DTA", se identifican tres empresas que tienen una organización y administración independiente, pertenecientes a dos industrias de la manufactura, la textil y la de confección. Dos de las empresas orientan su proceso productivo sólo a la rama textil y una de ellas abarca los procesos textil y de la confección.

La empresa textil D orienta su producción al mercado nacional, aunque ocasionalmente llega a realizar exportaciones a Centroamérica y en menor proporción a Norteamérica, toda vez que prefiere dirigir su producción al interior del país.

La empresa Textil F tiene un desenvolvimiento más complejo; en nuestra labor de campo identificamos que su proceso de producción abarca las ramas textil y de la confección, además tiene una actividad exportadora intensa, al orientar el 90% de su producción hacia el sector norteamericano, lo que le ha permitido identificar mercados de proveeduría de materia prima a bajos costos.

La **oportunidad de negocios**, como los mismos empresarios lo manifiestan, es un factor determinante que ha permitido el eslabonamiento productivo entre las empresas y el concepto de ganar-ganar se inicia en esta parte del proceso.

La maximización en el uso del transporte por parte de Textil F juega un papel preponderante, debido a que sus costos se amortizan por dos lados: el primero es a través del envío de mercancía al exterior (producción fabricada por Textil F destinada a la exportación) y el segundo es en el momento de utilizarse de regreso en el traslado de trapo que se trae de los Estados Unidos y que se vende a la empresa Textil D a un bajo costo.

La optimización en el uso del transporte es una estrategia para la **maximización de ganancias**. Si bien la comercialización del "trapo americano" como lo denomina el empresario de Textil F, no es el giro principal del negocio, se ha convertido en una estrategia para la proveeduría de materia prima como parte de la flexibilización de los negocios.

Cabe precisar que Textil F no cuenta con la maquinaria adecuada para producir la borra, necesaria para obtener el hilo, aunque en la dinámica aquí descrita a partir de lo estudiado se distingue que la empresa D Textil cubre perfectamente el proceso.

Textil F tiene identificado el mercado estadounidense que le provee de insumos (trapo) para producir la materia prima de donde obtendrá el hilo; su mecanismo de operación consiste en importar trapo, venderlo a una empresa pequeña local, Textil D, que cuenta con el proceso de selección de trapo por colores y la pulverización del mismo para la obtención de borra.

Cabe señalar que una forma de apoyo entre las empresas es **el compromiso de entregar materia prima con las especificaciones de calidad precisadas en la solicitud**. Así también se han generado **mecanismos de pago por adelantado** entre ambas empresas, lo que les permite en un momento determinado hacer frente a compromisos económicos.

La etapa del proceso productivo en el que la micro-empresa A se relaciona con la cadena productiva es en la **compra de materia prima (hilo)**. La adquisición de este insumo en el mismo lugar le ha dado la posibilidad de acreditarse como cliente, teniendo preferencia en la compra-venta de colores de hilo que por temporada son escasos.

Los artículos que produce la empresa A son sarapes artesanales, que vende a empresas del municipio dedicadas a la elaboración y comercialización del mismo producto en diferentes mercados de la República.

3.1.2. ¿Cuáles son sus condiciones?

Las condiciones para generar una relación de negocios se basan en la oportunidad de crear **mecanismos que minimicen los costos de producción** y generen **estrategias para obtener beneficios** entre las empresas.

3.1.3. ¿Cómo comprenden la ICP los obreros?

Los obreros no tienen la concepción de lo que es la integración de una cadena productiva; entienden que la empresa donde desarrollan su actividad laboral tiene **relación con otras empresas**, pero la prioridad de ellos se reduce a **mantener el empleo**.

3.1.4. ¿Cómo entienden la ICP los empresarios?

Los empresarios entienden la integración de cadenas productivas como una **relación de negocios** mediante un **contrato** con especificaciones de los productos requeridos. Sin embargo, a pesar de establecerse la **relación de negocios** como una determinante para establecer vínculos entre empresarios, el mayor rendimiento en los negocios es un estímulo para propiciar la búsqueda de **estrategias que les permita minimizar costos** y propiciar que se vean inmersos ante condiciones que los lleve a generar **sinergias** en donde la **ayuda mutua** les es imprescindible para aumentar su margen de ganancias.

Si bien uno de los factores identificados en el trabajo de campo realizado es el predominio del **individualismo** para el desarrollo empresarial en la rama textil y de la confección entre empresarios del estado de Tlaxcala, la posibilidad de **aumentar los rendimientos** de la empresa se convierte en un elemento que los lleva a generar actividades de **ayuda mutua**.

La posibilidad para la existencia de la Integración de Cadenas Productivas en la rama textil y de la confección de Tlaxcala, de acuerdo con los intereses manifestados por los empresarios, debe presentar **la oportunidad de aumentar la utilidad en los negocios**, lo que nos lleva a pensar que **el aumento en el margen de ganancias** debe ser experimentada por los empresarios para que por sí mismos puedan generar relaciones que los lleven a la **confianza** y a la **ayuda mutua**.

3.1.5. ¿Cómo entienden la ICP las centrales obreras involucradas?

Los líderes sindicales como actores para la integración de las cadenas productivas **no presentan oposición**. Manifiestan su acuerdo para la reintegración de cadenas productivas como **garantía para la existencia de plazas laborales** de sus agremiados.

3.1.6. ¿Cómo comprenden la ICP las instituciones?

Las instituciones entienden las cadenas productivas como una **posibilidad de desarrollo** de las empresas micro, pequeñas y medianas mediante la integración de procesos y productos para obtener un artículo terminado, **abatiendo costos y apoyando al sector interno del país**.

Se entiende como la posibilidad de **vincular la cadena cliente-proveedor**, empezando con la materia prima, continuando con todo el proceso que lleva la transformación de esa materia prima hasta terminar en la integración de un producto final, listo para ser utilizado por el consumidor.

Las instituciones conciben como impulsoras de la integración a las empresas grandes como una forma de **desarrollarse a través del trabajo de las medianas, pequeñas y micro empresas**.

Destacan principalmente **las empresas grandes que cuentan con capital de origen extranjero y que son exportadoras**, que al desarrollar el trabajo de subcontratación con las micro, pequeñas y medianas empresas les transmiten la forma de **organización del trabajo**, pues las compañías que trabajan como subsidiarias tienen la obligación de implantar diferentes **sistemas de calidad** que deben cumplir por medio de la **subcontratación**.

También se identifican firmas **medianas con inversión nacional** que destinan su producción al mercado interno y que cuentan con marcas de reconocimiento de la industria de la confección, quienes ocupan a micro y pequeñas empresas y también difunden **su sistema de organización del trabajo**.

Los funcionarios opinaron que la **désconfianza** entre los empresarios de la región dificulta el desarro-

llo de encadenamientos productivos, así como también otros factores, tales como la **escasez de tecnología, problemas financieros, administrativos y de organización.**

Son desconocidos los casos de empresas de la entidad que se encuentren trabajando en un encadenamiento productivo; sin embargo, existen casos en donde se puede analizar este tipo de relaciones generadas entre empresas pequeñas que se reencadenan y permanecen en el mercado unidas a través de diferentes **estrategias, de ayuda mutua y oportunidades.**

Los funcionarios comentan que la parte de responsabilidad que les quedaría es la de **facilitadores para la reintegración de cadenas productivas**, en la responsabilidad gestora que les corresponda.

3.1.7. ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?

3.1.7.1. Posibilidades

El estudio realizado en la cadena productiva conformada por las empresas DTA, nos permite identificar los factores que han posibilitado el buen funcionamiento del encadenamiento productivo.

El primer factor identificado es la existencia de la **cooperación** como elemento que propicia la integra-

ción de la cadena productiva, impulsada por la existencia de **confianza, oportunidades y voluntad.**

La forma en como la cooperación es impulsada se refleja en una percepción diferente de cada uno de los actores participantes; para los obreros encuentra su fortaleza en la **confianza** para desarrollar sus actividades laborales, esta confianza está apoyada en la situación fraterna que debe existir entre los compañeros de trabajo; para los empresarios la cooperación se sustenta en las **oportunidades para hacer negocios** y finalmente para los líderes sindicales el factor que ha impulsado la cooperación ha sido la **voluntad** para respetar los derechos laborales.

Cabe mencionar que existe una contradicción entre los actores entrevistados. Por un lado, los empresarios manifiestan que no existe cooperación entre las compañías que integran la cadena productiva, afirman que sólo es una relación cliente-proveedor; sin embargo, como se mencionó anteriormente, ellos mismos manifiestan los aspectos que han impulsado justamente esta relación de negocios, como son **la ayuda mutua y las oportunidades de negocios.** Lo que nos hace afirmar que mientras existan oportunidades de negocios que les faciliten **aumentar el nivel de utilidades** mantendrán su trabajo coordinado.

Un aspecto que nos permite hablar de la posibilidad de la integración de cadenas productivas es que como resultado de las entrevistas realizadas a fun-

cionarios, se obtuvo que **se ha dado integración pero no entre las dos ramas, únicamente al interior de cada industria, aunque no entre varias empresas**. Existen empresas que completan todo el proceso productivo desde la producción de materia prima hasta el tejido, en el caso de la industria textil y en el caso de la industria de la confección, también una empresa integra desde el diseño y patronaje hasta el armado de la prenda.

Lo que se identifica es una **incipiente relación de integración** a través del proceso de venta; existe la **desconfianza** para asociarse con alguien más, actualmente la relación se limita a una manera de **contratos de compraventa**, no de un contrato de cadena en sí.

Otro factor que nos permite hablar de la posibilidad de cadenas productivas es que tanto obreros como empresarios conciben a la cooperación como **ayuda mutua**; a cambio, existe una diferencia con los líderes sindicales, pues ellos consideran que la cooperación es **interacción social**. Sin embargo, se puede identificar una coincidencia.

La **desconfianza** es un factor identificado por demás interesante, ya que parecería que se pudiera entender como un límite de la cadena, sin embargo, aparece como constante entre los empresarios entrevistados y lo único que la elimina es justamente la existencia de un **contrato que regula la relación de**

negocios, mecanismo que garantiza el cumplimiento cliente-proveedor.

3.1.7.2. Límites

Lo primero que se considera es que los empresarios no identifican un trabajo asociado con otra empresa, lo califican como una **relación de negocios** y la determinante respuesta de considerar que **no se ha formado ninguna asociación**.

Los empresarios consideran que **no existe cooperación** entre ellos y que la **relación de negocios** se realiza en tres sentidos: para **comprar materias primas, para la comercialización y para la reducción de costos**. Es evidente que los empresarios tratan de mantener a toda costa el **control de la dirección de su empresa** sin la intervención de otros, pues cuando se entrevistó a empresarios sobre la posible existencia de integración de cadenas productivas con otra firma, la respuesta fue inmediata en el sentido de que no daban cuentas a otra empresa.

Los funcionarios lamentan que no haya un encañamiento en la planta industrial textil y de la confección de Tlaxcala, considerándola una **debilidad** debido a que en algunos países existen empresas que se encargan de comercializar ropa con marca, que tienen todo el proceso, desde la transformación

de la materia prima, pasando por el cardado, leñido, tejido, hasta llegar a tener la tela, confeccionarla, encargándose también del diseño, patronaje, ensamblado de la prenda y la colocación en el mercado.

3.1.8. *¿Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?*

Inicialmente identificamos la **capacidad negociadora de los agentes que integran la cadena productiva**, ya que obreros, empresarios y líderes indican que buscan como fin último **llegar a un acuerdo**. La **negociación** la consideran como un mecanismo o serie de intercambios entre partes con intereses diferentes para alcanzar un fin, así como tratar o discutir las condiciones de un asunto.

La forma en como se concibe a la negociación denota la existencia de ideas divergentes en una primera etapa, sin embargo, a través de la **discusión** como segunda fase se llega finalmente a una conclusión de **coincidencia entre las partes**.

Los empresarios conciben al consenso como la **existencia de acuerdos**. Es definido por obreros y líderes sindicales como **reglas fundamentales**. Los acuerdos tomados en la cadena productiva se lograron mediante **la aceptación de los agentes que intervienen en ella**. En ese sentido, las tres empresas emplean medios que establecen y rigen la relaciones

obrero-patronales: Textil D se rige bajo el contrato-ley de la lana debido a su giro; Textil F lo hace a través de contratos individuales entre obrero-patrón, situación similar observada en la empresa A.

Para los líderes sindicales y los obreros, las **reglas que existen entre ellos son vigentes**. Para los empresarios no lo son debido a que manifiestan la ausencia de una sociedad entre ellos, argumentando que sólo existe una relación de negocios, motivo por el que **no hay reglas establecidas y las únicas registradas son las que se establecen en los contratos**.

Los obreros y líderes sindicales consideran que la **discusión** entre ellos ha permitido generar nuevas normas y reglas, aceptadas unánimemente.

3.1.9. *¿Cuáles son sus ventajas y sus desventajas?*

3.1.9.1. *Ventajas*

La **competitividad** es un parámetro mediante el cual podemos identificar las ventajas de la integración de las cadenas productivas; de acuerdo con las opiniones de los funcionarios, la competitividad hace referencia a las condiciones internas que dependen de las propias empresas, tales como tecnología y recursos humanos como elementos indispensable.

El recurso humano es el elemento indispensable que en el proceso productivo debe contar con un **nivel de ingreso competitivo**, con la finalidad de garantizar la permanencia en las empresas que integran las cadenas productivas; opinión vertida por los funcionarios.

Las empresas han logrado ser competitivas debido a la **alta calidad**. Datos obtenidos de las entrevistas hechas a funcionarios reflejan que este concepto se refiere a procesos y estrategias que implican todas las áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia.

Es importante destacar que se identifica una contradicción en el análisis de las entrevistas realizadas a los empresarios. Por un lado destacan que la alta calidad es el factor que ha permitido a las empresas ser competitivas, sin embargo, también consideran que la industria textil en Tlaxcala tiene la característica de **"empresarios ricos, empresa pobre"**. Por otro lado, las opiniones de este sector vienen a reforzar el atraso tan grande que existe en la industria textil y de la confección, incluso en la misma cadena objeto de estudio, pues si hablamos de un nivel tecnológico reciente, en la cadena se utiliza maquinaria que data de 1937, mientras que la más reciente es del año 2000, conforme a los resultados obtenidos.

3.1.9.2. Desventajas

La integración entre las empresas Textil D, Textil F y empresa A **no ha propiciado la implementación de programas de mejoramiento de calidad** en la totalidad de las empresas; vale decir que el 50% de los supervisores comentó que no se han implementado dichos programas. Los funcionarios entrevistados consideran que las empresas sí han implementado programas de calidad, sin embargo, no lo han hecho la totalidad de las empresas que integran la cadena productiva.

Otra desventaja más es que el **salario promedio de las empresas que integran la cadena está por debajo del promedio estatal**. De acuerdo con los datos identificados en la investigación, el promedio de salario al mes que percibe un obrero es de \$2,276.11 pesos. El salario promedio mensual del estado de Tlaxcala de acuerdo con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico para el año 2001 fue de \$2,415.34 pesos mensuales, particularmente en las ramas textil y de la confección.

3.1.10. ¿Cómo se construye la ICP?

Las cadenas productivas se construyen por la existencia de una **relación de negocios** que les permite a las empresas **hacerse llegar insumos para la producción de materia prima**; mediante el cum-

plimiento de los mencionados contratos surge una serie de **negocios que genera confianza y ayuda mutua**.

3.1.11. *¿Cuáles son los programas, los mecanismos y los instrumentos que permiten ser competitivas a las empresas integradas?*

Uno de los mecanismos identificados es la **maquila**; aunque persiste por parte de los empresarios la negación de esta actividad, sin embargo, cabe precisar que en la descripción del proceso productivo se identifica que la maquila viene a ser un punto mínimo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los empresarios, consideramos que **la maquila es una oportunidad para reducir costos**. Esto queda sustentado en la relación de negocios que se da entre las empresas Textil D y Textil F. Pues de acuerdo con los datos obtenidos durante la entrevista con el empresario de Textil F, comentó que importa trazo de los Estados Unidos a buen precio, que luego vende a Textil D, ésta lo procesa y posteriormente le vende la borra; también existe ayuda mutua para negociar la fecha de los pagos.

Se da prioridad a **reducir costos de producción y mejorar precios** en el mercado en las pequeñas empresas de la rama textil y de la confección. Los funcionarios manifiestan que los empresarios se in-

clinan más en buscar técnicas para bajar costos, les preocupa mucho los precios internacionales y la competencia que viene de fuera. Esto se sustenta con los comentarios vertidos por los empresarios, para quienes la forma de reducir costos **se logra mediante el incremento de producción, haciendo estudios de productividad de las máquinas, hablando con los trabajadores y proponiéndoles incentivos como el trabajo a destajo para incrementar los ingresos, conservando la calidad para permanecer en el mercado**.

Los supervisores consideran que no tienen problemas de productividad y calidad debido a la falta de **capacitación**, los funcionarios consideran que sí se aprecian algunos problemas en este sentido.

3.1.12. *¿En qué beneficia al obrero la ICP?*

El obrero se ve beneficiado con la **constancia de trabajo y la seguridad de percepción del ingreso**. Este actor no presenta acciones concretas para la integración de las empresas. Sin embargo, su participación se resalta en la lealtad y productividad dentro de la unidad económica en que labora.

3.1.13. ¿Cómo promover la ICP?

La ICP podría incentivarse mediante la **difusión de casos exitosos entre los empresarios**, así como con la aplicación de formas de producción que los lleve a comprobar que el trabajo coordinado entre las empresas se puede dar.

Dar a conocer la forma en como se han desarrollado los trabajos entre las empresas que inician con **labores incipientes de integración**.

Además, resultaría indispensable que los funcionarios **conozcan las formas de integración de las empresas locales**, ya que son más conocidos los casos de empresas extranjeras por el modelo que traen en el proceso de maquila.

3.2. Cadena Productiva "T"

3.2.1. ¿Qué es la integración?

La cadena denominada "T", conformada por las compañías S, Textil M, Textil R y Textil J, surgió a partir de que las empresas pertenecen a una misma familia. Quien dirige y coordina a esta cadena, mencionaba que la forma de trabajar conjuntamente ha surgido de la **necesidad**, destacando que se trata de una **empresa familiar** dividida en

varias firmas, pero que no tiene el carácter de asociación ni de sociedad, aunque sean compañías que pertenecen a un solo grupo familiar, ya que cada empresa es independiente. En entrevista, comentaba que una empresa es dirigida por él, mientras que las tres restantes se encuentran en manos de un número similar de hijos.

La empresa Textil S es la encargada de recibir prendas de vestir en desuso o trapo procedente de E.U. y Guadalajara. Realiza la clasificación por colores y tipo de material (poliéster, acrílico y algodón); el trapo se recorta en tiras en la máquina "cortadora", después entra a una máquina llamada "rompedora" y se decolora, de donde se obtiene la borra; por último en esta empresa se arman paquetes de 300 kgs, que posteriormente se envían a Textil R, Textil M y Textil J para continuar con el proceso. En esos puntos, se procede al desempacamiento y se junta el material en un espacio de 25 metros por 30 centímetros de altura; se le agrega al material (borra) productos químicos llamados nostaf, fibrac y agua para la consistencia del hilado; después se introduce a la pieza denominada "batiente" para abrir la borra; de ahí pasa a una máquina llamada "cargadores"; en seguida pasa a la "cardadora", para seguir en la "bobinadora" (carretes de hilo); posteriormente, llegan a la "conera", donde se obtendrán carretes de hilo de aproximadamente 25 kgs, los cuales pasan a Textil J para que continúe con los siguientes pasos del proceso.

— En Textil J se tiñe el hilo de acuerdo con los colores solicitados por los compradores; se realiza el tejido de las prendas; el afelpado y también se elabora como parte de la confección la orilla de los cobertores y el olán de las colchas; en esta misma empresa se efectúa la venta al mayoreo y menudeo del producto final.

De acuerdo con las características propias de la cadena en estudio, se ha identificado que la **asociación no existe**, que las relaciones se basan en el **parentesco**, aunque el trabajar en equipo les ha beneficiado porque han visto **reducido sus costos de producción**, y esta reducción la han conseguido **reutilizando refacciones para la maquinaria**.

— La forma de trabajar conjuntamente ha favorecido para que sea uno de los **ejemplos exitosos de encadenamiento productivo, uniendo las ramas textil y de la confección; su mercado está orientado básicamente al mercado nacional**.

— La **materia prima** ha sido la principal razón de la asociación entre las empresas de la cadena "T"; los empresarios han mencionado que la **asociación** les ha beneficiado porque han **evitado la escasez de materia prima**. Para estos mismos la asociación ha resultado ser un **éxito**, puesto que ha dependido de **elegir la calidad**.

3.2.1.1 ¿Cuáles son sus condiciones?

La cadena "T" encuentra sus principales condiciones en la **actitud positiva de trabajar en equipo**, puesto que la necesidad de contar con proveedores de materia prima, en tiempo y con las características requeridas por la empresa matriz, permitió que la relación encontrara las condiciones necesarias para trabajar como cadena productiva, con resultados exitosos, que ha dependido de **reducir los costos de producción** y que éstos a su vez lo han visto reflejado en la **maximización de sus ganancias**.

3.2.2. ¿Cómo comprenden la ICP los obreros?

Los obreros de la cadena "T" **no tienen conocimiento** sobre este tipo de asociación de la empresa donde trabajan con las otras compañías de la cadena.

3.2.3. ¿Cómo comprenden la ICP los empresarios?

Los empresarios de la cadena han identificado a las cadenas productivas como una **medida para bajar sus costos de producción**, al mismo tiempo garantizan tener el **control de todo el proceso productivo** y obtener así un producto de principio a fin; también les permite **tener en tiempo y forma la materia prima y los insumos necesarios** para la ela-

boración de sus productos, en este caso cobertores y colchas.

Para el caso de esta cadena, **el parentesco** fue el principal motivo que fomentó la cooperación, así como la principal razón que los llevó a trabajar de esta forma, la confianza entre ellos por ser parte de la misma familia permitió que dicha asociación haya surgido y se mantenga. La cooperación fue definida por los empresarios como **fomento de fines u objetivos comunes** y mencionan que los aspectos que impulsaron a esta cooperación fue el **interés mutuo**, las relaciones entre las empresas **no encontraron obstáculos** puesto que según la opinión de los empresarios **nunca han existido conflictos** entre las empresas que conforman la cadena y esto ha permitido que la relación familiar goce del éxito que tiene.

3.2.4. ¿Cómo entienden la ICP las centrales obreras involucradas?

Los líderes sindicales de las compañías que conforman la cadena **no tienen conocimiento** de la forma de trabajo de las empresas.

3.2.5 ¿Cómo comprenden la ICP las instituciones?

La integración de cadenas productivas en el estado de Tlaxcala, de acuerdo con los estudios sobre la industria textil y de la confección que se tienen por parte de las dependencias estatales, han demostrado que **dichas cadenas no han funcionado**, que han existido buenos intentos por formarlas y fomentarlas, pero la cultura de la **no asociación** ha impedido el sano funcionamiento de los encadenamientos productivos surgidos.

Lo que se propone en las instituciones es una **reintegración de estas cadenas productivas** a partir de los encadenamientos existentes; la cuestión consistiría en actualizarlas y promoverlas. Esta reconstrucción de cadenas permitirá un desarrollo local, lo que se traducirá en un mejor nivel de vida de las personas, en la creación y aumento de las fuentes de empleo.

Las instituciones consideran que este tipo de asociación denominado cadenas productivas tiene sus antecedentes en Italia, España, algunas partes de Alemania y en Brasil recientemente, con resultados muy exitosos. El contexto en el que se ha desarrollado este tipo de encadenamientos ha contribuido para que se tengan resultados positivos, el nivel de vida de la gente ha mejorado, se obtienen grandes beneficios y existe una gran capacidad para hacer frente a los retos de la economía globalizada.

3.2.6. ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?

3.2.6.1. Posibilidades

El principal factor determinante para el **éxito** de esta cadena ha sido la **cooperación** que ha existido entre las empresas y entre los obreros, aunque para los empresarios la cooperación haya significado **fomento de fines u objetivos comunes**; en tanto que para los obreros y los líderes sindicales representó **ayuda mutua**.

El fomento de fines y objetivos comunes expresó para los empresarios el trabajar conjuntamente, disfrutar y mantener buenas relaciones entre las compañías de la cadena; sin duda, la principal razón de esta buena convivencia ha sido el **parentesco** que une a los dueños; en sus propias palabras, uno de los principales motivos que los orilló a la cooperación fue el **compartir costos de producción**, lo que trajo como consecuencia la **reducción** de los mismos.

La cooperación para los obreros y los líderes sindicales significó **ayuda mutua**; opinaron que esta cooperación se dio por **amistad y compañerismo**. Otro elemento importante del éxito de la cadena ha sido la **ausencia de conflictos** entre las empresas, entre los obreros y entre los obreros y el patrón. Y esto **ha impedido que existan obstáculos** a las re-

laciones de cooperación entre los actores involucrados de la cadena.

El grupo T surge a partir de la necesidad de **reducir sus costos de producción** (se obtuvo a partir de **reutilizar las refacciones para la maquinaria**) y de asegurarse de **materia prima y de los insumos** necesarios para la producción de cochas y cobertores. Además, según los resultados del trabajo de campo realizado, se encontró que la empresa que coordina el proceso de producción de la cadena es dirigida por el padre de los dueños de las otras fábricas; esto nos habla de la fuerte presencia que tiene la empresa J. como matriz y comercializadora.

Además, otro elemento importante aportado por los empresarios es que para ellos esta forma de trabajar ha resultado un **éxito**, que ha dependido de **elevar la calidad de sus productos**, misma que han logrado desde el momento en que tienen el **control de todo el proceso productivo** y que abarca la adquisición de la materia prima, la producción y la comercialización de las mercancías.

3.2.6.2. Límites

Una de las limitantes para el buen funcionamiento de la cadena se encuentra en la **negación** a cambiar la **existencia de la asociación** por parte de los empresarios; consideraron que lo único que los une son **relaciones de parentesco**.

Otro de los límites detectados a partir del trabajo de campo realizado fue la **falta de capacitación** en sus obreros y la ausencia de **tecnología adecuada** en la parte del proceso productivo que corresponde a la industria textil. La **desconfianza y los celos** de los empresarios por compartir su manera de trabajo han impedido la formación y el éxito de cadenas.

La **falta o la poca capacidad emprendedora** de la población también ha contribuido a la falta de desarrollo de las cadenas; otras limitantes han sido el **individualismo**, la falta de **cultura de asociarse** para producir.

3.2.7. ¿Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?

La **negociación familiar** ha sido el principal medio para lograr convenios y acuerdos, que se han llevado mediante la aceptación de todas las empresas asociadas.

3.2.8. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

3.2.8.1. Ventajas

De acuerdo con las entrevistas realizadas a funcionarios, uno de ellos opinó que los principales propósi-

tos de las cadenas productivas han sido, en primer lugar, **asegurar que el valor agregado se quede en el conjunto de productores de una misma región o micro región, para fortalecer en conjunto su tejido productivo**; en ese sentido, el funcionario puso como ejemplo pernicioso el de la maquila, que no procura el desarrollo local porque todos los insumos llegan de varios lados, entonces no se impulsa en la zona la capacidad de dominio de producción, sino de armado o de algunos de los insumos, entonces el valor agregado es muy bajo; en el caso de México se reduce a que la mano de obra sólo ensambla y son muy pocos los componentes locales.

Otra ventaja de las cadenas productivas consiste en **asegurar la obtención de un producto competitivo** y esto depende de varios factores; uno de ellos es **la calidad** con la que aporte cada uno de los bienes y servicios las unidades responsables de los fragmentos de la cadena o de un eslabón de la cadena; también el que la cadena esté más o menos o en gran medida en un mismo espacio favorece estrategias de competitividad regional; de lo que aporte cada uno depende el producto final, así quien contribuye con insumos de la textil, botones, hilos, ganchos tiene que hacerlo con una calidad estándar en cuanto a los demás componentes de la cadena para que así se logre un producto competitivo y encuentre suficiente mercado y repercuta en quienes participan en los diversos eslabones de la cadena.

3.2.8.2. Desventajas

Una de las desventajas que pudimos observar y comprobar a partir del trabajo de campo efectuado con los principales actores sociales de la cadena, fue la falta de **capacitación** en los trabajadores; de acuerdo con la perspectiva de los supervisores, se requiere de capacitación **en las áreas de seguridad y calidad de la empresa**.

En tanto, uno de los funcionarios entrevistados sostuvo que los principales cursos de capacitación requeridos por la industria textil y de la confección en este momento se deben enfocar en los rubros de **procesos textiles, tiempos y movimientos, cursos de motivación** dirigidos a los obreros para que se consideren parte de la empresa y eso los lleve a sentirse satisfechos y a que su mano de obra sea admitida como calificada.

Una desventaja adicional consiste en advertir que no se ha contado con **programas para elevar la productividad**.

3.2.9. ¿Cómo se construye la ICP?

El surgimiento de la cadena "T" se dio como una necesidad para abaratar **costos de producción y tener el control total del proceso productivo para la elaboración de cobertores y colchas, pero la vía**

por la que se logró tener éxito fue a partir de las relaciones de parentesco que unen a las empresas de la cadena.

La reducción de los costos de producción se ha logrado a partir de elaborar más productos con los mismos recursos, esto según la opinión de los supervisores de la cadena.

3.2.10. ¿Cuáles son los programas, mecanismos y los instrumentos que permiten ser competitivas a las empresas integradas?

La **alta calidad** y la **reducción de costos** han sido los dos principales mecanismos por los cuales la PITCT o las empresas han logrado **ser competitivas**.

La forma en como se ha logrado elevar la calidad fue con **controles de calidad exigentes**, es decir, la revisión metódica de la materia prima se convirtió en un punto primordial; los procesos de subcontratación que se puedan tener deben también pasar por controles de calidad en cada paso del proceso, esto conlleva a no tener que revisar el producto cuando ya esté terminado.

La disminución de costos ha consistido en la **baja del aparato administrativo** para darle prioridad a la planta obrera. La **capacitación** ha sido otro mecanis-

mo para lograr la competitividad, **adiestrándose al personal de la empresa** para que reciba cursos especializados de acuerdo al área en la que se encuentre; esto implica un mejoramiento en la producción y así poder elevar la productividad de las empresas.

La **maquila** es otro de los mecanismos que ha permitido que las empresas que se encuentran encadenadas hayan logrado ser competitivas, según opinión de los funcionarios entrevistados, porque le ha permitido **externalizar costos** hacia las unidades productivas más pequeñas, **reduciendo tiempos muertos**.

3.2.11. ¿En qué beneficia al obrero la ICP?

Los trabajadores de estas dos ramas de la producción no han mostrado la capacidad y el interés por fomentar este tipo de asociación, puesto que ellos han **permanecido al margen de las políticas** o de las formas de trabajo de las empresas donde laboran.

En el caso de los obreros de la cadena, han opinado que cuando la empresa les demanda **aumentar la productividad y la calidad**, ellos exigen que les **mejoren sus condiciones de trabajo**.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios implicados en promover este tipo de asociación, han comentado que el principal beneficio

que ellos ven para los trabajadores es en la **permanencia y aumento** de sus fuentes de trabajo.

3.2.12. ¿Cómo promover la ICP?

Se propone una **reintegración de las cadenas productivas** a partir de los encadenamientos existentes; la cuestión aquí consiste en **actualizarlas y promoverlas**; esta reconstrucción de cadenas permitirá un **desarrollo local**, un **mejor nivel de vida** de las personas y la **creación y aumento** de las fuentes de empleo.

Concientizar a los grupos que el **trabajo en equipo** resultará en beneficio para todos, e incluso para un desarrollo local de la comunidad o de la región.

Que el papel del Estado sea más **activo** para promover las cadenas productivas o cualquier otro tipo de asociacionismo.

3.3. Cadena Confecciones S

3.3.1. ¿Qué es la integración?

Los empresarios consideraron que la integración de cadenas productivas en el estado de Tlaxcala **no ha**

tenido el éxito esperado; los diversos organismos estatales han promovido este tipo de asociación, pero la **formación** del empresario taxcalteca ha impedido que los diferentes tipos de asociación en la industria, en especial en la micro y la pequeña empresa, fructifiquen y se obtengan los beneficios esperados.

Para el tipo de cadena que nos ocupa estudiar, el concepto que más se acerca es la definición que da SEPUEDA, debido a que la cadena Confecciones S es **una articulación de los diferentes pasos del proceso productivo para la producción, en este caso, de la prenda**, es decir, las empresas que integran la cadena conforman cada una de ellas una parte del proceso de producción, para dar paso al surgimiento del producto terminado y para la realización de la comercialización en conjunto.

3.3.1.1. ¿Cuáles sus condiciones?

Las condiciones para el éxito de las cadena productivas dependen del grado de **desarrollo de la unidad productiva** y del poder de emprendimiento de los agentes involucrados, es decir, la sensibilidad de los productores para poder **organizarse y trabajar en equipo** y esto se logra a partir de la necesidad y de las ganas de salir adelante juntos.

El grado de **desarrollo local de la comunidad** o de la región en donde se encuentren ubicadas las

empresas que deseen formar cadenas debe existir para el buen funcionamiento de la **asociación**, además de que la **alianza** y el bien común o los **intereses comunes** tendrían que fomentarse para lograr que el encadenamiento tenga el éxito esperado.

La integración de cadenas productivas en la rama textil y de la confección en la pequeña empresa no ha contado con las **condiciones de contexto** (arriba señaladas), puesto que México ha sido reducido a un país **maquilador** por las **ventajas comparativas** que ofrece, **mano de obra barata y abundante**, lo que se traduce en **bajos salarios**, resultando ser atractivo para los maquiladores extranjeros.

3.3.2. ¿Cómo comprenden la ICP los obreros?

La cadena en estudio tiene ciertas particularidades que la hacen diferente de los otros dos casos, en especial en el aspecto de los obreros. Para ellos, **el concepto de cadena productiva no figura dentro de su esquema de trabajo**.

3.3.3. ¿Cómo comprenden la ICP los empresarios?

Para los empresarios que conforman la cadena denominada Confecciones S, **la ICP entre empresas de la rama textil y de la confección no se ha dado**,

sólo han sido *relaciones de compra-venta*; dichos nexos se establecieron para abaratar sus costos de producción. Las empresas que integran la cadena están conformadas por hermanos.

Para los actores sociales, como los empresarios, la noción de cadena productiva dista de tener relación con los conceptos que se manejan o que se plantean en el marco teórico. Una de las principales razones en el caso de la cadena en estudio es que *fue formada sin tener plena conciencia de lo que se estaba gestando en el interior de la empresa matriz*. Ellos observaron por experiencia de vecinos de la comunidad que el producir su propia tela se reducían sus costos de producción y esto se reflejaba en sus ganancias.

La "asociación" que se presenta en esta cadena fue solo para *obtener telas o los insumos necesarios para la confección de la prenda*. En este caso en particular, a través de la empresa denominada matriz, que era la empresa que dirigía todo el proceso de producción y comercialización, se adquirían el hilo, los cierres, el corte de la prenda, los botones y demás insumos necesarios para la fabricación del producto. De ahí entonces que podamos decir que la asociación, para los dueños de las empresas de esta cadena, *se formó para evitar escasez de insumos intermedios y para ser más competitivos*. Por supuesto mencionaron que esta *forma de trabajar conjuntamente resultó ser exitosa y les permitió reducir los precios del producto*.

3.3.4. ¿Cómo entienden la ICP las centrales obreras involucradas?

La cadena Confecciones S no cuenta con sindicato y los obreros no tienen las prestaciones de ley.

3.3.5. ¿Cómo comprenden la ICP las instituciones?

Para los funcionarios responsables de incentivar los diferentes tipos de asociación entre empresas, las cadenas productivas como un tipo de asociación no son un concepto nuevo puesto que han existido intentos de formación de cadenas, pero los empresarios no han respondido como se esperaba; de acuerdo al trabajo realizado con estos funcionarios, en primer lugar, consideran que *las cadenas no se han formado*, es decir, que este tipo de asociación no existe y coinciden en afirmar que los lazos que unen a los empresarios son simplemente *relaciones de compra venta*.

Los funcionarios definen a las cadenas productivas como *un mecanismo para alcanzar altos niveles de competitividad* (lo cual significaría reducción de costos e incremento de productividad) y la creación de empleos. Suponen que existen dos tipos de cadenas productivas: de *tipo vertical*, que incluye la integración de las diferentes fases del proceso productivo hasta la comercialización del producto; y las

de **tipo horizontal**, que serían un conjunto de unidades productivas que van generando productos o servicios a lo largo de sistema-producto, al obtener los insumos. Para otro más de los funcionarios ICP se dan para producir y para comercializar, para poder abastecerse en conjunto de materia prima, lo que se traduciría en reducción de costos de producción, el poder también acceder en conjunto a servicios, tales como capacitación y asesoría.

Partiendo de las ideas antes señaladas, podemos concluir que **las cadenas productivas no se han dado** y que las formas de asociación existentes son formadas **por parentesco**, o porque el conjunto de empresas que conforman una "cadena" **pertenecen a un mismo dueño**.

La maquila para los actores sociales que participaron en el estudio es **la principal fuente de trabajo**.

3.3.6 ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la ICP?

Dentro de las posibilidades de integración de cadenas productivas tenemos que el interés y el **apoyo brindado por parte del gobierno** estatal a los diferentes tipos de empresas ha coincidido con la intención de algunos empresarios de formar agrupamientos o tipos de asociación entre compañías de diferente o igual tamaño, pero la **desconfianza** y la

forma cautelosa y celosa del principio de organización de los empresarios ha impedido la formación de cualquier tipo de asociación. Otra manera que veríamos como posibilidad y que sería lo que está ofertando la integración de cadenas productivas es la reducción de costos, que se puede traducir en **compartir costos de producción** entre las empresas que conforman la cadena.

3.3.7. ¿Cuáles son sus caminos, sus negociaciones y sus consensos?

Los caminos de la "integración de la cadena productiva" Confecciones S fueron bajo la condición de pertenecer todas las empresas a **una familia**, es decir, las relaciones de compra venta de la materia prima y de los insumos necesarios para la confección de la prenda se fue dando a partir de la necesidad de **abaratar sus costos de producción**, pero sin considerar la calidad y el mercado. Además, la integración se da por la **confianza entre hermanos** y por la **experiencia**.

Para los actores involucrados en esta cadena, la "integración" se da también por el poder de negociación que tuvo que existir entre la empresa matriz y los talleres. Se partió de la **confianza y experiencia**, las decisiones importantes eran tomadas por la empresa matriz y respetadas por las demás micro empresas, y la **voluntad de "cooperar" de los micro talleres y la empresa matriz** llegaron a compartir las reglas y

normas que regían la cadena; para los empresarios de la cadena las normas y reglas permitieron resolver los conflictos entre las empresas "asociadas"; para los obreros también esas normas y reglas facilitaron la resolución de conflictos entre ellos.

Se puede observar, a partir de lo anterior, que la cadena en estudio presenta ciertas características peculiares, puesto que no se forma a partir de objetivos o metas propuestas, sino más bien de **experiencias**.

3.3.8. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

Las desventajas bajo este tipo de "asociación" fue que no se consideraron elementos de suma importancia como la **comercialización** (mercado reducido), **programas de capacitación** (para dueños y trabajadores), diversidad de productos o en este caso prendas, **programas para mejorar la calidad y la productividad, control de la producción**.

3.3.9. ¿Cómo se construye la ICP?

De acuerdo con el trabajo realizado con los funcionarios y dependencias gubernamentales, las cadenas productivas, como los otros tipos de asociación, dependen no sólo del **interés del gobierno**, sino de la **disposición de los principales actores sociales implicados**, como son los empresarios y los obreros.

El beneficio para los empresarios ante el buen funcionamiento de cualquier tipo de asociación, no sólo de cadenas, es el **crecimiento de la empresa**, que se traduce en incremento de ganancias; en tanto que para los obreros sería la **permanencia de la fuente de empleo**. Lo que proponía uno de los funcionarios entrevistados era que la **generación del valor agregado de los productos quedara en los lugares de origen**, lo favorecería para el **desarrollo y crecimiento de la comunidad o región**, que traería como consecuencia el ofertar mayores servicios.

3.3.10. ¿Cuáles son los programas, mecanismos y los instrumentos que permiten ser competitivas a las empresas integradas?

Los programas, mecanismos e instrumentos que pueden hacer competitivas a las empresas han estado orientados a elevar la calidad y reducir los costos de producción; en opinión de los funcionarios, los empresarios han recurrido al **CRECE** para que les hiciera un diagnóstico general de la empresa; otro de los programas para el mejoramiento de la calidad que se ha pretendido instaurar ha sido el **ISO 9000**.

Podemos desprender del diagnóstico realizado que los actores involucrados en **elevar la calidad de las empresas de la cadena**, definieron a la competitividad como el mejoramiento a través de la adquisición de maquinaria y de la **capacitación de los**

trabajadores, porque se mencionó que uno de los principales problemas es la **falta de formación en los empleados**.

3.3.11. ¿Cómo promover la ICP?

La promoción de las cadenas productivas no sólo debe **depender de las instituciones**, sino también de los **principales actores involucrados como los empresarios y los obreros**. La integración de empresas en cadenas productivas o en cualquiera de los diferentes tipos de asociación que existen, si logran integrar o asociarse puede traducirse en un **desarrollo local**, que traería como consecuencia la **creación de empleos** y la oferta de servicios.

Capítulo 4

Conclusiones

Este capítulo es la **discusión con el marco teórico**. Se da a partir de las pruebas, evidencias, hallazgos realizados en el trabajo de campo. Se consideran tres aspectos fundamentales: lo que confirma al marco teórico; lo que no confirma al marco teórico; y lo que no ha sido planteado. La intención es sugerir elementos para la discusión con la teoría de la ICP: se pretende iniciar la discusión, no agotarla.

Los resultados de la investigación a la cadena productiva conformada por las empresas DTA, nos permite aportar un concepto de cadena productiva de la rama textil y de la confección en Tlaxcala.

En ese sentido, podemos definir la integración como una **relación de negocios** que se origina entre dos o más unidades económicas independientes de industrias complementarias, con una organización y un proceso propio, que se proveen de insumos que les permite completar su proceso productivo, aprovechando las oportunidades que el mercado les ofrece para disminuir costos que los lleva a generar sinergias.

Como lo consideran Novick y Gailart, los encadenamientos son una intensa y compleja red de transacciones de insumo-producto, caracterizadas fundamentalmente por fuertes relaciones intra-firma. Caracterizándose, en nuestro caso, fundamentalmente por mantener *las relaciones de negocios y aprovechar las oportunidades de los mismos*.

Se propone la existencia de puntos que constituyen posiciones de liderazgo, los cuales determinan las estrategias y dirigen el proceso de transformación (Dussel, 1997). En la cadena se identifica una *posición de liderazgo*, misma que es asumida por la empresa Textiles F en el momento que realiza la importación de trapo americano y propone venderse-lo y/o dárselo a maquilar a la empresa Textil D, estrategia o mecanismo que propicia la integración del encadenamiento productivo. El punto de vinculación se limita como se puede apreciar únicamente a *la proveeduría de insumos para la obtención de materia prima*.

Se confirma *el desabasto de algodón en el país*, mismo que ha sido cubierto con *algodón importado* principalmente de Sudamérica y *sustituido por el uso de fibras sintéticas*. Las empresas que conforman la cadena productiva no identifican desabasto en la materia prima (recortes de tela), lo han *sustituido con la importación de "trapo americano"* como lo denominan los empresarios.

De acuerdo con el caso de estudio realizado, *la integración productiva ha sido generada por los empresarios al identificar una oportunidad para realizar negocios* que les ha permitido proveerse de insumos para la producción de materia prima. En ese sentido, *los empresarios son los únicos agentes con capacidad para propiciar la reintegración de cadenas productivas entre las ramas textil y confección*.

La cadena presenta divergencias entre los empresarios, obreros y líderes sindicales para identificar el *motivo que origina la cooperación*; en ese sentido podemos identificar tres elementos: los dos primeros son *la amistad y el trabajo* manifestado por los obreros y líderes sindicales y un tercero vertido por los empresarios quienes consideran que *no existe cooperación, únicamente una relación de negocios*.

Uno de los obstáculos a la cooperación vertical es la autosuficiencia, las actitudes conservadoras frente al cambio (Saravi, 1997). En ese sentido, los resultados del estudio al caso de la cadena productiva nos indica un límite a la integración, manifestado por los empresarios quienes propiciaron la cadena productiva; los elementos identificados son la *autosuficiencia y la actitud conservadora*. La autosuficiencia es un elemento que acecha surgir en el momento en que la empresa Textiles F cuente con la maquinaria para procesar el trapo y obtener la borra.

Así también es importante destacar que la forma de trabajo particularizada de la cadena en estudio DTA, **no presenta como obstáculo las relaciones de conflicto** entre los empresarios, obreros, líderes sindicales o instituciones públicas.

Considerando a Arzeni, (1999), tomamos a la cadena en estudio desde la perspectiva vertical, toda vez que **el encadenamiento productivo se da entre empresas que se encuentran en diferentes estadios del proceso de producción.**

En ese sentido, la cadena se encuentra integrada por tres empresas, Textil D que cubre el proceso productivo textil completo, desde la pulverización del trapo para la obtención de la borra hasta la obtención de cobertores y cobijas; Textil F que inicia su proceso productivo adquiriendo la borra para la producción del hilo completando el proceso textil e iniciando y terminando con el de confección de chamarras; finalmente la empresa A, misma que se dedica a la producción artesanal de sarapes.

Haciendo referencia a Elster (1996), explora la **negociación**, en donde es necesaria para lograr el **acuerdo**. El resultado de la negociación dependen del mecanismo que determina la secuencia de propuesta contra propuesta.

En este orden de ideas, la cadena en estudio muestra una **capacidad negociadora** en los agen-

tes investigados; los empresarios, obreros y líderes sindicales manifiestan que los **acuerdos tomados siempre ha sido mediante negociación** en la cadena. Las negociaciones realizadas tienen dos connotaciones importantes; por un lado es considerada por los agentes analizados como un **mecanismo o serie de intercambios entre partes con intereses diferentes** para llegar a un acuerdo, por otro lado, se tratan las **condiciones** de un asunto.

En la cadena en estudio se confirma la teoría del **consenso** (Dowse, 1999), misma que hace especial hincapié en la **cooperación y la ayuda mutua**, mismas variables que ya han sido confirmadas en este documento en líneas anteriores.

Así también se ve reforzada con la teoría del **consenso de valores** que explica el orden social a partir de la noción de aceptación general de los valores comunes; para que una sociedad pueda gozar de estabilidad es preciso que sus miembros lleguen a un cierto grado de acuerdo general sobre las orientaciones de valor básicas (Dowse, 1999). En ese sentido, los obreros manifiestan **disciplina para el cubrir los acuerdos tomados para el cumplimiento del trabajo**, así también se destaca que las razones por las cuales obedecen esas normas y reglas son debido a **la observación de un reglamento en el trabajo.**

Se identifican **dos tipos de competitividad**: la **efímera**, misma que está apoyada en la existencia

abundante de recursos de bajo costo, en especial la mano de obra, que le da competitividad al producto en mercados internacionales (Hernández, 2000). En ese sentido, la cadena en estudio presenta la característica de tener una **competitividad efímera** que sustenta su nivel competitivo en un promedio de ingreso mensual por debajo del estatal. A pesar de que en el salario integrado el 88.9% cuenta con todas las prestaciones sociales.

Surge la pregunta a los obreros: **¿los trabajadores a cambio de qué estarían dispuestos a colaborar en la integración de cadenas productivas?** La opinión entre líderes sindicales y obreros fue que se deberían **incrementar los salarios y mejorar las condiciones de trabajo**; los líderes sindicales enfatizaron en la **mejoría del material utilizado**.

De los costos que se originan debido a la calidad, se identifican las fallas internas (Cantú, 1997). En la cadena son consideradas de mayor importancia debido a los **retrabajos que continuamente se registran**. Esto es evidente puesto que **no se identifica la existencia de parámetros de control cuantificables en el proceso productivo**.

La **productividad** vista como **el mecanismo que puede elevar el nivel de vida de los trabajadores y el margen de ventas de una empresa y por ende sus utilidades** (Mercado, 1998). Es una etapa que aún **no se logra concebir por lo empresarios y**

tampoco vista por los obreros; pues el 83.4% de ellos considera **que trabaja en la industria textil y de la confección debido a falta de oportunidades**, porque conoce el trabajo, por necesidad y porque antes se ganaba más.

Se plantea que el fomento para el encadenamiento productivo de las PYMES depende de apoyo a redes de este tipo, respaldo a las instituciones de educación e instrucción, que podrían contribuir a la agrupación potencial e intercambios de subcontratación (Dussel, 1997). Para el estado de Tlaxcala, **la integración de cadenas productivas impulsadas por el sector público no ha sido un éxito lamentablemente, así manifestado por los propios funcionarios públicos**.

Respecto a la **capacitación**, las empresas que conforman la cadena productiva **no han recibido ningún curso de este tipo**, así expresado por los supervisores de las empresas; aunque el 55.6% de los funcionarios dedicados a atender el sector productivo empresarial del Estado consideran que si han ofrecido algún curso a las empresas de la entidad; es evidente que las que conforman esta cadena no lo ha hecho.

El **encadenamiento productivo** de las pequeñas empresas estudiadas **ha sido propiciado fundamentalmente por las mismas empresas, como resultado de las relaciones de negocios** que se

generan en las fases del proceso para la elaboración de insumos (la obtención de la borra y producción del hilo) y en la comercialización del hilo (para vender a las empresas que conforman la cadena; hilo de colores escasos y determinada calidad del mismo).

— Las **instituciones del sector público y privado** encargadas de apoyar el trabajo empresarial de la entidad consideran que la función que les corresponde es la de facilitadores a la **integración de encadenamientos productivos**. De acuerdo con los resultados observados, los **intentos** de las instituciones públicas por propiciar las cadenas productivas no han tenido resultados, debido a que terminan **politi-zándose los objetivos**. Es evidente que los principales agentes encargados de propiciar la reintegración de cadenas son los empresarios.

— La **competitividad robusta** se basa en elevados estándares de productividad, en alta calidad de los productos y servicios que genera y en avanzados niveles de ciencia y tecnología (Hernández, 2000). Se entiende una combinación de todas las áreas que integran una empresa, mostrando el funcionamiento en conjunto de un proceso administrativo eficiente. Sin embargo, la maquinaria usada en las empresas que conforman el encadenamiento productivo trabaja con **equipo de años distintos**, donde la gran mayoría **ya ha entrado en rendimientos decrecientes**, incluso alguna ya ha sido modificada y ahora su función es diferente a la inicial.

Sin embargo, las empresas que conforman la cadena productiva han logrado una eficiente combinación en el uso de maquinaria pasada y la reciente; esta apreciación ha sido manifestada también por los funcionarios entrevistados y se ha tenido una confirmación por parte de los empresarios.

Se hace evidente que ante la carencia del uso de tecnología reciente, los empresarios textiles y de la confección tlaxcaltecas han generado estrategias de combinación de recursos, maximizando el uso de su tecnología y **sacrificando ingresos de los obreros** que les han permitido su continuación en el mercado, permitiendo la satisfacción del cliente.

Las empresas de la cadena productiva **no tienen implementados sistemas de calidad**, quedando incluida la que destina el 90% de su producción a la exportación; en el encadenamiento productivo se identifican acciones de mejora en el proceso de producción, las acciones implementadas están orientadas a modificar la forma de compra de materia prima, consistiendo en una mejor selección para producir de acuerdo a las exigencias del cliente. Las otras se limitan a la supervisión de los dueños o supervisores del proceso productivo y se **apoyan en la experiencia de los obreros, no se lleva el registro estadístico como herramienta de control. Cuando se detecta alguna falla se corrige, regularmente no varía mucho como los empresarios lo manifiestan.**

La **falta de capacitación** es una limitante muy grave para el logro de la productividad, la calidad y el desarrollo de tecnología propia. El número de años de estudio es de menos de cinco. Los empresarios consideran que la falta de capacitación no es una limitante grave para el logro de la productividad y calidad. Sin embargo, los funcionarios consideran que sí es una limitante que impide el desarrollo de la industria textil y de la confección.

Uno de los motivos por los cuales no se desarrollan encadenamientos productivos es originado por la **falta de cohesión de grupo entre las empresas; dificultad para desarrollar a un proveedor y por que los encadenamientos se buscan principalmente entre empresas que pertenecen al mismo dueño.**

La **necesidad** de integración en la cadena T se entiende como el enfrentamiento a las **crisis de la industria textil y de la confección** en México. Manifiesta ésta como el cierre de empresas por la falta de cultura para asociarse, recesiones mundiales, recorte de efectivo y falta de mercado.

Otro factor importante de la crisis de esta industria es que a partir de la década pasada se ha tenido la **introducción de materia prima y productos terminados de otros países**, por ejemplo de China y otros países asiáticos, que han incorporado sus productos al mercado nacional a través del contrabando;

esto ha provocado que la industria textil nacional se vaya quedando sin nichos.

La **crisis** a la que se hace referencia ha sido provocada por el **gobierno federal**, según los empresarios, ha partir del poco o casi nulo apoyo brindado a estas ramas de la producción, considerando que el afectado ha sido la **población en general**.

La cadena encuentra sus principales condiciones en la **actitud positiva de trabajar en equipo**, puesto que la necesidad de contar con quienes les surtan la materia prima, en tiempo y con las características requeridas por la empresa matriz (a crédito), permite las condiciones necesarias para trabajar como cadena productiva, con resultados exitosos, que han dependido de **reducir los costos de producción** y que éstos, a su vez, lo han visto reflejado en la **maximización de sus ganancias**.

Otro factor determinante para el **éxito**, además de elevar la **calidad de sus productos** a través del **control de todo el proceso**, ha sido la **cooperación** que ha existido entre empresas, ya que los empresarios indican la entienden como **fomento de fines u objetivos comunes**.

Como parte de las limitantes encontradas en la cadena se ha encontrado la **negación** por parte de los empresarios de la **existencia de la asociación**; consideran que lo único que los une son las **rela-**

ciones de parentesco. El que las empresas de la cadena formen parte de una sola familia y esto les haya permitido obtener resultados positivos en sus empresas.

Otro de los límites detectados a partir del trabajo de campo realizado ha sido la **falta de capacitación** en sus obreros, así como carecer de **tecnología reciente** en la parte del proceso productivo textil.

Los acuerdos han sido tomados mediante la **negociación familiar**. Dichos convenios fueron impulsados por la **aceptación de todas las empresas asociadas**. Los obreros mencionan en este rubro aspectos como las **festividades**, la **seguridad e higiene en la empresa**; los acuerdos se dieron mediante la **negociación** y fueron aceptados por la **mayoría**. Los líderes sindicales también coincidieron en opinar que los acuerdos que rigen a las empresas que conforman la cadena fueron tomados mediante **negociación** entre el patrón o dueño de la empresa y los obreros.

El **trabajo** es la razón principal por la que se respetan las normas, reglas y creencias que rigen la asociación de las empresas; se respetan también por la **disciplina** que deben guardar al interior de la empresa, en apreciación de los obreros.

Las razones primordiales por las cuales **se obedecen esas normas y reglas**, en opinión de los em-

presarios, son por **beneficio propio de la empresa**, dichas normas y reglas **se comparte en su totalidad** entre las empresas que integran la cadena y mencionaron que **son vigentes**, además de que éstas les **han permitido resolver los conflictos** que se presentan o que se puedan presentar en la empresa.

Por lo anterior, cabe señalar a Dowse (1999), cuando indica que la teoría del **consenso** de valores explica el orden social a partir de la noción de **aceptación general de los valores comunes**; para que una sociedad pueda gozar de estabilidad es preciso que sus miembros lleguen a un cierto grado de **acuerdo general** sobre las orientaciones de valor básicas.

Las fallas más importantes, al interior de las empresas, se señalan por los supervisores como **retrabajos**, es decir que el producto elaborado por la empresa anterior al proceso productivo no cumplió con las especificaciones determinadas por la empresa siguiente (color de hilo y grosor principalmente). Por lo que se detecta, en algunos momentos, la falta de eficiencia que Hernández (1985) define como un mejor desempeño en la utilización de los insumos primarios.

Los problemas de productividad, calidad y manejo de maquinaria, según los funcionarios, se tienen por **la falta de capacitación en los trabajadores**. Los supervisores mencionan que los problemas que

los aquejan se resolverían si obtuvieran **capacitación en seguridad y calidad de la empresa**.

Para el **46.2%** de los **funcionarios** sí ha habido programas de productividad en la Pequeña Industria Textil y de la Confección en Tlaxcala (PITCT); pero para el **75%** de los **supervisores nunca han existido** tales programas para elevar la productividad en las empresas de la cadena.

Los principales cursos de capacitación que requiere la industria textil y de la confección en este momento, de acuerdo con un funcionario, son **capacitación en procesos textiles, tiempos y movimientos, cursos de motivación dirigido a los obreros** para hacerlos sentir parte de la empresa y eso los lleve a sentirse satisfechos con ella.

Los **costos de la capacitación**, según funcionarios y supervisores, deben ser absorbidos por la **empresa**. Para estos mismos agentes, lo que se tiene que hacer para mejorar la productividad en el trabajo es **aumentar la capacitación a la mano de obra**; otra parte de los funcionarios mencionó que para mejorar la productividad se debe contar con **organización y financiamiento de cursos y talleres de acuerdo con las necesidades de las empresas**.

Los **cursos de capacitación** impartidos por el gobierno del Estado, según los funcionarios, **sí han sido tomados** por los obreros y han ayuda-

do **ha reducir costos de producción**. Sin embargo, los supervisores indican que **no han sido tomados dichos cursos** por los obreros de esta cadena.

El **75%** de los **supervisores** y el **38.5%** de los **funcionarios** respondieron que los costos de producción se han reducido debido a **que se logró hacer más productos con los mismos recursos**. Para otro **38.5%** de **funcionarios** la disminución de costos se debió a **reducir recursos y seguir generando la misma cantidad de productos que anteriormente se hacía**.

El promedio de salario que reciben los **obreros** al mes es de **\$2,298**. Para los líderes sindicales el promedio de salario recibido al mes es de **\$2,860** y **cuentan con todas las prestaciones** marcadas por la **Ley Federal del Trabajo**.

En cuanto al **estado civil** de los obreros, **64%** contestó que es **casado**. El **100%** de los líderes sindicales encuestados mencionó también ser **casado**.

El **100%** y el **88%** de los **líderes sindicales** y **obreros** respectivamente respondieron **no tener** un segundo empleo, ni él ni su esposa. El **48%** de los obreros **no tiene hijos**, el **52%** de los obreros que **sí tiene hijos** se encuentran en un rango de **entre uno a nueve hijos**. El **66.7%** de los líderes mencionó tener **tres hijos** en promedio.

La razón por la que trabaja en la Industria Textil y de la Confección, para los obreros es **por necesidad**. El 80% de los obreros y el 100% de los líderes sindicales no ha tenido conflictos con la empresa donde trabaja.

El trabajador toma el empleo porque alcanzarlo es estar en mejor situación que desempleado. **Pero no es lo suficientemente motivante como para comprometerse de manera total y brindar todo su potencial manual y creativo** (Mercado, 1998).

La cadena S remonta sus orígenes a principios de la década de los noventa. Se constituyó por empresas familiares, cuya casa matriz fue dirigida por los hermanos mayores; los talleres fueron propiedad de otros dos de los hermanos. El surgimiento de esta cadena fue por iniciativa propia, toda vez que **contaban con experiencia por haber trabajado en fábricas textiles de la ciudad de Puebla**.

La conformación de esta cadena se da también por ser la más importante de las actividades económicas de la comunidad de Mazatecochco, en este caso, **la existencia de talleres de maquila y costura, así como pequeñas empresas dedicadas a la producción de tela o de otros insumos necesarios para la confección de prendas**.

Otro aspecto importante a considerar para la formación de esta cadena, es el de la necesidad

que tuvieron por reducir sus costos de producción; **observaron que produciendo sus insumos intermedios (en este caso la tela) los costos bajaban**. El parentesco fue la vía por la cual la asociación o el encadenamiento productivo se dio en estas empresas.

La concepción de cadena productiva para los actores sociales que participaron en el estudio (dueños de las empresas y los obreros), no fue planteada como una forma de organización del trabajo o del ciclo productivo; para ellos, el **encadenamiento surgió por la necesidad y por la experiencia de los vecinos de la comunidad, que en ese momento elaboraban tela y confeccionaban diversas prendas**.

Los dueños de las empresas de la cadena son personas con escolaridad mínima; además, se advirtió que nunca invirtieron en capacitación en el área administrativa.

La posición de la empresa matriz fue la motora para el encadenamiento de las otras. Una de las razones primordiales que las llevó a trabajar en equipo fue la **relación de parentesco y además la confianza depositada en los hermanos mayores**.

Para los empresarios de la cadena, la principal razón del encadenamiento fue para **abastecerse por medio de la empresa matriz de la materia prima**

(telas o hilo) y de los insumos intermedios para evitar la escasez de éstos. El aspecto de la competitividad no se logró; por esta razón, suponemos que fue uno de los factores que incidió en el fracaso de la cadena, ya que no existió inversión en capacitación, en administración de recursos tanto humanos como financieros, para lograr tener estándares de calidad y que esto les permitiera acceder a otro tipo de mercado, toda vez que sus nichos de colocación de productos fueron los tianguis.

Las relaciones de asociación en esta cadena se dan en el momento en que la empresa matriz da tela a las microempresas para que confeccionen la prenda, misma que regresa a la empresa matriz y que conjuntamente comercializan en los principales tianguis de la región (San Martín Texmelucan y Tepeaca). Las relaciones de compra-venta que ellos recalcaron tener con los proveedores de hilo para hacer la tela, para coser la prenda, con los proveedores de cierres, botones y los demás insumos requeridos para la confección fueron simplemente **relaciones de compra-venta**, puesto que estos proveedores cuentan con la materia prima requerida por la empresa matriz; dichos surtidores radicaban en la ciudad de Puebla y en la de México. En el momento en que los proveedores de la materia prima no cuentan con ella, con las características solicitadas o requeridas por el comprador (empresa matriz), buscan un nuevo proveedor que satisfaga sus demandas.

La empresa matriz funcionó como **proveedora de materia prima y de insumos intermedios** para los dos talleres de la cadena, aunque esto no significó que subcontractaba para la confección a los micro talleres; no podemos afirmar cuál era el tipo de relación ahí, puesto que los dueños de los talleres tuvieron mucha desconfianza para comentarlo, pero queremos suponer que la ayuda mutua se dio para lograr alcanzar beneficios correspondientes. La imagen del padre de ellos tiene una carga emocional impresionante y en realidad fue éste quien propició el trabajo conjuntamente; parece que la **ayuda entre hermanos** y el **bienestar común** fue la razón principal para trabajar en equipo, puesto que **todos saldrían beneficiados**.

Es oportuno comentar que las particularidades propias de la cadena estudiada nos brindan la oportunidad de afirmar que las **relaciones de parentesco** para que se dé la integración de cadenas productivas de la misma rama o de ramas complementarias es fundamental, es decir, pueden ser la clave de los casos de integración exitosos.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado con los empresarios, **la cooperación se logró en esta cadena por las oportunidades brindadas**. ¿A qué se refiere esto?: a que las oportunidades fueron concebidas por los empresarios de los micro talleres, como el haber accedido a una o dos máquinas, otorgadas por parte de la empresa matriz para que pudieran tener su propio taller; para los obreros la crisis les

ha orillado a tener que *someterse a las condiciones laborales que el patrón disponga*, debido al aumento masivo de mano de obra desempleada.

Existen dos *tipos de relaciones de cooperación*. La primera de ellas se dirige hacia la formación de grandes *asociaciones de productores* orientadas al logro de objetivos comunes específicos. Un segundo tipo se apoya en las redes informales basadas en *relaciones de parentesco*, compadrazgo, amistad o simple vecindad (Saraví, 1997). Respecto a este punto como ya ha sido planteado, la cooperación entre las empresas de la cadena estudiada fue por el *parentesco que une a los dueños de las empresas de la cadena*.

Los *obstáculos a la cooperación vertical* son la autosuficiencia, las actitudes conservadoras frente al cambio, el temor a lo desconocido, la pérdida del control directo sobre el proceso productivo y la fuerte competencia sustentada en el precio y no en la calidad. (Saraví, 1997). De acuerdo con los resultados que arrojó el trabajo de campo realizado con los obreros y empresarios de la cadena en estudio, podemos afirmar que *no existieron obstáculos para que la cooperación se diera entre ellos*.

Conforme a la versión ofrecida por los dueños de los talleres, *la negociación no se dio* ya que los *acuerdos más importantes eran tomados por la empresa matriz*, ya que mostraba mayor capacidad

y experiencia para tomar las decisiones más importantes que beneficiaran a la cadena. Los negociadores más fuertes eran los que imponían su resultado preferido.

La teoría de consenso se aplica para el caso de esta cadena, como lo menciona Dowse (1999); dicha teoría hace especial hincapié en la cooperación y en la ayuda mutua basada en una socialización de pautas de comportamiento públicamente aceptadas. La existencia de la cooperación y de la ayuda mutua entre las empresas de la cadena propició que contaran con la armonía requerida para trabajar en equipo, a través de la *aceptación y respeto de las reglas, normas y creencias por parte de los actores involucrados*, las mencionadas normas o reglas rigieron la vida interna de las empresas de la cadena.

Existen dos tipos de competitividad: la efímera y la robusta. La primera está apoyada en la existencia abundante de *recursos de bajo costo*, en especial la mano de obra, cuya utilización incide en bajos costos laborales por unidad de producto, que en ocasiones le permite competir en mercados internacionales. La competitividad *robusta* se basa en elevados estándares de *productividad, en alta calidad* de los productos y servicios que genera y en avanzados niveles de ciencia y tecnología aplicados a la producción y distribución; radica en el diseño, la innovación y diversificación de productos y en la utili-

zación de sistemas eficientes de distribución (Hernández, 2000).

La competitividad de la cadena S se obtuvo por la existencia de **recursos de bajo costo**, en especial por hacer ellos su propia tela. Observaron que elaborándola les reducía sus costos de producción y esto se reflejaba en el aumento de sus utilidades, además de que **la mano de obra ocupada en las empresas de la cadena no era de la mejor pagada, por esto las empresas sufrían rotación constante de personal**. A partir de esto podemos ubicar a la competitividad de la cadena del tipo **efímera**.

La **adquisición de maquinaria con un grado alto de tecnología** sólo se adquirió en la empresa matriz, ya que era ésta la que contaba con maquinaria para hacer la tela (máquinas circulares), así como la cortadora, la afelpadora y la planchadora; en esta empresa se contaba con el proceso productivo completo. La principal actividad de los dos talleres era la costura de las prendas (sudaderas y playeras) de las tallas que les correspondían hacer, los insumos requeridos para la confección de las prendas eran adquiridos a través de la empresa matriz.

Los **programas para mejorar la calidad no se han implantado en las empresas de la cadena**, de acuerdo con la opinión de los supervisores de la producción, y esto resulta lógico teniendo presente, de acuerdo con el trabajo de campo, que **una de las principales razones del fracaso de esta cadena**

fue el no haber considerado a la competitividad como un elemento primordial para el sano funcionamiento de las empresas.

El **incremento de la calidad** se encuentra relacionado íntimamente con un control y mejoramiento de la misma. Busca sistemáticamente, con la participación organizada de todos los miembros de una empresa, elevar consistente e integralmente su calidad, **previniendo el error** y haciendo de la **mejora constante** un hábito. (Acle, 1989). Para el caso de la cadena estudiada la calidad significó satisfacer al cliente, **sin tomar en consideración el control total de la calidad**, con los diversos programas y controles que existen, también significó **producir solamente por producir** e invirtiendo sólo en maquinaria y en mano de obra. La maquinaria que se adquirió de acuerdo con los funcionarios y supervisores de la cadena estudiada les ayudó para aumentar la productividad de las empresas.

De acuerdo con el marco teórico, la **capacitación** es una etapa de la calidad que puede ser considerada por las empresas para su beneficio mediante diferentes estrategias; por un lado, la firma de convenios, entre empresas e instituciones educativas con la finalidad de formar profesionales propios así como ajenos a ella. La **capacitación fue otra de las carencias que prevaleció en la cadena**, ya que tanto los empresarios como los trabajadores nunca contaron con el adiestramiento adecuado o pertinente de

acuerdo al área donde laboraban. Los problemas de productividad, calidad y manejo de maquinaria fueron por la falta de preparación en los trabajadores, de acuerdo con la opinión de funcionarios y supervisores encuestados.

Las principales dificultades de los costos de producción en la cadena se ubicaron en las fallas internas conocidas como **retrabajos**, es decir, se localizaron cuando el producto aún no salía al mercado, y son aquellas que se cometen en el **proceso de producción**.

La productividad en la cadena se alcanzó según los empresarios a través de la compra de maquinaria. Sin considerar que el incremento de la productividad se debe a producir más intensificando el uso de los recursos que se utilicen para la elaboración de un bien, es decir, la manera eficiente de la utilización de los recursos.

La **eficiencia** como se plantea en el marco teórico es una medida comparativa de la aplicación de una **menor cantidad de recursos por unidad de producto**. Eficiencia es un mejor desempeño en la utilización de los insumos primarios. Suponiendo precios uniformes, eficiencia viene a ser un sinónimo de **menores costos unitarios** (Hernández, 1985). Se ha dicho, para el caso que nos ocupa, que los **costos de producción** se vieron reducidos a partir de esta forma de trabajo (encadenamiento productivo) y esto

fue alcanzado por haber generado más productos con los mismos recursos, situación expresada por los supervisores y funcionarios de la cadena.

El salario tiende a que las **necesidades mínimas de la existencia** (alojamiento, alimentación, vestido) sean cubiertas por una fracción lo más reducida posible, debiendo la fracción restante satisfacer **necesidades suplementarias**, elásticas y variantes, que comprenden la forma de goce y distracción propiamente dichas, pero también aumentar el **ahorro** (Friedman y Naville, 1985). El promedio de salario recibido al mes por los trabajadores de la cadena en estudio fue de \$2,298 al mes; de acuerdo con un estudio realizado por la Secretaría de Desarrollo Industrial (SEDI), el promedio de salario de la industria de la confección fue de \$2,137,143 al mes. En las micro o pequeñas empresas que existen en la comunidad de San Cosme Mazatecochco, los trabajadores **no cuentan con prestaciones sociales de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo**; ni tienen afiliación a algún sindicato. Esto nos da una idea de la situación de **precariedad** en la que se encuentran. La mano de obra utilizada en la empresas de la cadena **no es calificada**, simplemente se contrataba al personal que tuviera los conocimientos básicos de costura, como saber utilizar las máquinas de costura normales llamadas rectas u over.

Se define la integración de la cadena productiva como el tipo de encadenamiento que surge de la ne-

cesidad y del parentesco familiar, dividida en varias empresas que pertenecen a una familia con actividades independientes pero complementarias, con el propósito de *disminuir costos de producción*, de esta forma, consiguen ser más competitivos en el mercado nacional, a través de la compra de *materia prima sintética a crédito* y la reutilización de refacciones para maquinaria.

Aquí se confirma *el desabasto de algodón en el país*, mismo que ha sido cubierto con *algodón importado* principalmente de Sudamérica y *sustituido por el uso de fibras sintéticas*.

Los empresarios de la cadena identifican a las cadenas productivas como una *medida para bajar sus costos de producción* y tener el *control de todo el proceso*, obtener un producto de principio a fin permitiendo así *contar en tiempo y forma con la materia prima y los insumos necesarios* para la elaboración de las manufacturas finales que, en este caso, son cobertores y colchas. Las empresas integradas se localizan físicamente al interior de un solo municipio, con excepción de una tienda para ventas, localizada en Chiautempan.

Otro aspecto relacionado con la cadena es la *cooperación*, circunstancia ya destacada por Romero (1998). Los estudios han permitido demostrar que existen cuatro *condiciones que facilitaron a los productores cooperar y asociarse*: a) la presencia

de *crisis* y oportunidades que los productores sólo podían enfrentar si trabajaban juntos; b) la existencia de *confianza entre ellos* para reunirse, discutir y formular proyectos colectivos; c) restricción de entrada a los miembros para asegurar que tuvieran la *voluntad y la capacidad de cumplir los compromisos cooperativos*; d) la *creación de instituciones* que proporcionaran incentivos adecuados para el cumplimiento de los acuerdos cooperativos, reglas, sanciones, mecanismos de monitoreo.

Bibliografía

Acle Tomasini, Alfredo. 1989. **Planeación estratégica y control total de calidad**. Grijalbo.

Aguilar Huerta, Isaías. 1994. **Salarios y Productividad en América del Norte**. Cotidiano num. 64, sep-oct. UAM. México.

Arzeni, Sergio. 1999. **Perspectiva general de los temas**; en *Redes empresariales y desarrollo local. Competencia y cooperación en los sistemas productivos locales*. OCDE.

Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia (coordinadoras). 1999. **Productividad: Desafío de la industria mexicana**. Ed. Jus. UNAM. México.

Brusco, Sebastiano. 1999. **Italia: b-confianza, capital social y desarrollo local: algunas lecciones surgidas de la experiencia en los distritos Italianos**; en *Redes de empresas y desarrollo local*. Programa de empleo y desarrollo económico locales. OCDE.

Cantú Delgado, Humberto, 1997. *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mc Graw Hill.

CEPAL. 2000. *Impacto de los encadenamientos productivos y de las relaciones intersectoriales en el desarrollo de la pequeñas y microempresas rurales*. CEPAL.

Cordero Díaz, Blanca. 2000. *Micro empresa, empleo y desarrollo*; en Congreso Nacional de Sociología del Trabajo. México.

De la Garza Toledo, Enrique. 2000. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México

Dowse, Robert E; Hughes, John A. 1999. *Sociología Política*. Alianza Editorial. España.

Dussel Peters, Enrique; Michael, Piore y Ruiz Durán, Clemente. 1997. *Tamaños mínimos de pedidos. Industria de la confección mexicana*; en Enrique Dussel Peters, Piore Michael y Clemente Ruiz Durán. *Pensar globalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. UNAM, Fundación Friedrich Ebert Editorial JUS. México.

Dussel Peters, Enrique; Michael, Piore y Ruiz Durán, Clemente. *Hacia un nuevo paradigma industrial*; en Enrique Dussel Peters, Piore Michael y

Clemente Ruiz Durán. *Pensar globalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. UNAM.

Elster, Jon. 1996. *Tuercas y tornillos. Una introducción básica a los conceptos de las ciencias sociales*. Ed. Gedisa. España.

Ferro, Raúl. 1999. *Vestidos para matar*. Revista América Economía, núm. 171. México.

Friedman, Georges y Naville Pierre. 1985. *Tratado de Sociología del Trabajo, tomo II*. F.C.E. México.

Gazol Sánchez, Antonio. 1999. *La creación de empleos en Tlaxcala*. Trabajo presentado en la 1ra. semana estatal del empleo. Tlaxcala, Tlax.

Gobierno del Estado de Tlaxcala. 1991. *Y esto tan grande se acabó. Testimonios y relatos de los trabajadores de la fábrica textil de La Trinidad, Tlaxcala*. IMSS.

Heath Costable, Hilaria Joy. *La industria textil*. en Suárez de la Torre, Laura. Tlaxcala, textos de su historia Siglo XX. CONACULTA.

Heath Costable, Hilaria Joy. *Lucha de clases: la industria textil en Tlaxcala*. El caballito. México.

Hernández Laos, Enrique. 1985. *La productividad y el desarrollo industrial en México*. Fondo de Cultura Económica.

Hope, María. 1994. *Industria textil*. Expansión.

INEGI. 2000. *Anuario estadístico de Tlaxcala*.

INEGI. 1999. *La industria textil y del vestido en México*.

Korhonen, Kalle J. 1988. *Finlandia: Una historia de trabajo en redes*; en *Redes de empresas y desarrollo local. Programa de empleo y desarrollo económico*. OCDE.

Martínez de Ita Ma. Eugenia. 1993. *La Industria Textil en México en el proceso de reestructuración en México*. BUAP. México.

Martínez Baracs, Andma y Sempet A. Carlos. 1999. *Tlaxcala una historia compartida*. CONACULTA.

Mercado Ramírez, Ernesto. 1998. *Productividad base de la competitividad*. Limusa.

Morgan, Kevin. 1999. *El aprendizaje mediante la interacción: redes interempresariales y apoyo empresarial*; en *Redes de empresas y desarrollo local. Competencia y cooperación en los sistemas productivos locales*. OCDE.

Novick Marta y Gallart A. María. (Coordinadoras). 1997. *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Ed. CINTERFOR. Montevideo, Uruguay.

Ramírez Rancaño, Mario. 1992. *Tlaxcala sociedad, economía, política y cultura*. UNAM.

Romero Soto, M. Jorge. 1988. *Asociaciones exitosas de micros y pequeños productores en Baja California, México*; en *Revista Comercio Exterior*, vol. 46, num. 6. Banco Nacional de Comercio Exterior, México.

Rueda Peiro, Isabel, Simón Domínguez, Nadima (coordinadores). 1999. *Asociación y cooperación de las micro, pequeñas y mediana empresas, México, Chile, Argentina, Brasil, Italia, España*. UNAM. México.

Saba, Andrea. 2000. *Cooperación internacional y distritos industriales*. Universidad de Roma La Sapienza. Verona, Veronafiere.

Saravi, Gonzalo A. 1997. *Redescubriendo la microindustria. Dinámica y Configuración de un distrito industrial en México*. FLACSO.

Sartori, Giovanni. 1998. *Teoría de la democracia I. El debate contemporáneo*. Ed. Alianza Universidad. Madrid.

SECOFI. *Empresas Integradoras.*

SECOFI. 1996. *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*; en Revista Comercio Exterior vol. 46, núm. 6. Banco Nacional de Comercio Exterior. México.

SECOFI. 1997. *Plan estratégico y de acción para la promoción del agrupamiento textil-confección para el Estado de Tlaxcala.* Consultoría en optimización empresarial, S.A. de C.V., México.

SEPUEDE. 2000. *Redes y asociacionismo, y cadenas productivas.* Tlaxcala.

Talcott, Parsons. 1999. *El sistema social.* Ed. Alianza. Madrid.

Anexo

Anexo I. Guía de entrevista

Universidad Autónoma de Tlaxcala
CIISDER – MAR

La Industria Textil y de la Confección en Tlaxcala. Posibilidades y Límites de la Reintegración de Cadenas Productivas en Pequeñas Empresas.

1. Cadenas productivas

1.1 La cadena

- 1.- ¿Qué es ICP? ¿Por qué formó la cadena?
- 2.- ¿Cómo está formada la cadena? ¿Qué empresas son, qué producen, dónde se localizan, cuáles son las que dirigen el proceso de transformación?

3.- ¿Con quienes se abastece de materias primas la cadena? ¿Existe desabasto de materia prima, qué consecuencias tiene?

4.- ¿Cómo ha resuelto la comercialización?

1.2. Tipo de cadena

5.- ¿Existe subcontratación de bienes, de trabajo, subcontratación interna o externa?

6.- ¿Cuáles son los logros de la subcontratación? (Por ejemplo externalizar costos, reducir tiempos muertos, incrementar la especialización de las empresas y las personas)

7.- En la cadena ¿quiénes son y qué parte del proceso elaboran: la empresa matriz, los talleres y los que realizan trabajo a domicilio; así como dónde se localizan?

8.- ¿La empresa a qué ha dado prioridad? A) reducir costos de producción; b) elevar la calidad y variedad de los productos; mediante qué mecanismos.

1.3 El motor de la cadena

9.- ¿Cuál es el tiempo de fabricación de una prenda, cuál era antes de la integración de la

cadena productiva, cuál es el de una empresa no integrada?

10.- ¿De qué depende el éxito o fracaso de la cadena?

11.- ¿Cuenta con estructura física y social el área donde se ubica la cadena? ¿De qué manera influye en la competitividad de la cadena?

2. Aspectos sociopolíticos

2.1. Cooperación

12.- ¿Qué es la cooperación?

13.- ¿La cooperación se ha logrado mediante la división de tarea en la producción del mismo fin?

14.- Si ha existido cooperación en la ICP ¿Qué aspectos la impulsaron o la obstaculizaron (crisis, oportunidades, confianza, voluntad, normas, objetivos comunes, intereses mutuos)

15.- ¿Existen relaciones de conflicto entre las empresas de la cadena, por qué motivos?

16.- ¿Cuáles son los obstáculos a las relaciones de cooperación (autosuficiencia, actitud conserva-

dora, temor a lo desconocido, pérdida de control sobre el proceso productivo).

- 17.- ¿La ICP por qué se dio (parentesco, compadrazgo, amistad o vecindad)?
- 18.- ¿El éxito de la ICP de qué ha dependido: reducir precios, elevar la calidad o diversificar la producción?
- 19.- ¿Qué fomenta una cultura de la cooperación en empresarios?
- 20.- ¿Qué actores sociales hacen posible la cooperación en la integración de empresas y cómo cooperarían y por qué lo harían?
- 21.- ¿Qué tipo de cooperación se ha implantado en la cadena productiva: compartir costos, desarrollo de tecnología, etc.?
- 22.- ¿La cooperación qué ha permitido (incrementar productividad)?

2.2. Alianza

2.2.1. Negociación

- 23.- ¿Qué es la negociación?

- 24.- ¿Qué acuerdos han sido fundamentales para la ICP?

- 25.- ¿Los acuerdos se han dado mediante negociación o por la coerción?

2.2.2. Consenso

- 26.- ¿Qué es consenso?

- 27.- ¿Cuáles son las normas, las reglas, las creencias y los valores que rigen en su cadena productiva?

- 28.- ¿Por qué se obedecen esas normas y reglas; son vigentes?

- 29.- ¿Se comparten en su totalidad esas normas?

- 30.- ¿Las reglas y normas que existen permiten resolver los conflictos?

- 31.- ¿El disenso existe, ha permitido generar nuevas normas, reglas?

3. Competitividad

- 32.- ¿Qué es la competitividad?

- 33.- ¿La competitividad mediante qué mecanismos la ha logrado (reducir costos del producto, alta calidad, diversificación, inversión-innovación, productividad)?

3.1. Incremento de la calidad

- 34.- ¿Qué es la calidad?
- 35.- ¿Existen programas de mejoramiento de la calidad, cuáles, en qué consisten? ¿Cuáles han dado buen resultado?
- 36.- ¿De sus costos qué porcentaje corresponde a: fallas internas (desperdicios, retrabajos, reinspecciones, descuentos en precios por problemas de calidad); fallas externas (costos de garantía, análisis de quejas de cliente, material devuelto, concesiones para que el cliente acepte productos defectuosos)?
- 37.- ¿Tiene problemas de productividad, calidad y desarrollo de tecnología por falta de capacitación entre los obreros? ¿Qué tipo de capacitación requiere?
- 38.- ¿Ha incorporado nueva tecnología en los últimos años, en qué ha consistido. Qué porcentaje ha representado de la inversión realizada. La tecnología incorporada qué le ha permitido (me-

orar productividad, mejorar calidad, reducir costos, ampliar la variedad de productos)?

- 39.- ¿Tiene firmados convenios de colaboración para capacitación en el trabajo? ¿Qué aspectos le interesan de la capacitación?
- 40.- ¿El trabajo en equipo es llevado a cabo en su empresa?
- 41.- ¿Qué errores se han detectado en el proceso de producción, qué medidas correctivas se han aplicado, que problemas se solucionaron, cuáles problemas persisten?

3.2. Incremento de la productividad

- 42.- ¿Qué es la productividad? ¿Ha implantado programas de productividad, cuáles, en qué han consistido, cuáles le han dado buenos resultados?
- 43.- ¿Cuáles han sido los costos unitarios en los últimos 5 años?
- 44.- ¿Mediante qué mecanismos ha reducido costos: a) elaborando más productos con los mismos recursos; b) reduciendo recursos y generando la misma cantidad de productos que anteriormente se tenía?

- 45.- ¿Cuáles han sido los salarios pagados a los trabajadores en los últimos 5 años?
- 46.- ¿Se ha logrado incrementar la productividad, en qué porcentaje; los salarios, prestaciones se han incrementado, en qué porcentaje; cuándo los salarios se han incrementado, la productividad lo ha hecho en qué proporción?

4. Relación competitividad-bienestar obrero

4.1. Salarios

- 47.- ¿Qué es el salario?
- 48.- ¿Qué porcentaje del salario dedica a: vivienda, alimentación, salud, vestido; el que dedica a distracción; el que dedica al ahorro? ¿Cuál es su puesto, cuántos salarios mínimos percibe al mes, estado civil, trabaja su esposa, cuántos son los miembros de la familia?
- 49.- ¿Qué porcentaje representan las prestaciones sociales de su ingreso mensual, cuáles son?
- 50.- ¿Cómo considera su salario comparándolo con otras empresas de la industria textil y de la confección en el país (alto, medio, bajo)?

- 51.- ¿Cómo considera las prestaciones que tiene (buenas, regulares, malas)? ¿Cómo considera las condiciones de trabajo que tiene (baños, comedor, espacios de fábrica)?
- 52.- ¿Cuál es su nivel de estudios y de capacitación en el trabajo?
- 53.- ¿Cómo considera que sea la productividad del trabajador (alta, media, baja)? ¿Por qué?
- 54.- ¿Cuál cree que sea una política tendiente a mejorar la capacitación y productividad en el trabajo: a) aumentar la capacitación a la mano de obra; b) organización y financiamiento de cursos y talleres de acuerdo a las necesidades de los empresarios; c) apoyo financiero a instituciones educativas públicas que preparan profesionistas técnicos?
- 55.- ¿Este empleo es único, a qué otra actividad se dedica, qué porcentaje representa su ingreso como obrero en su ingreso total?

5. Antecedentes de la industria textil y confección

- 56.- ¿Necesita adquirir materia prima, bienes intermedios y refacciones en el extranjero, existen

- dificultades en la importación, de qué manera afectan a la empresa?
- 57.- ¿Hay crisis en la industria textil y de la confección, qué la ha causado, cuáles son sus implicaciones negativas en su empresa, cómo resolvería?
- 58.- ¿Esta crisis en la industria textil y de la confección en qué consisten, quiénes la han provocado, quiénes han sido afectados, quienes se ha beneficiado?
- 59.- ¿Se ha modernizado la industria textil y de la confección, en qué ha consistido, qué problemas ha pretendido resolver, lo ha logrado?
- 60.- ¿Existe escasez de algodón, por qué, qué problemas acarrea a su empresa. Existe desabasto de insumos intermedios (p/e hilos, telas) por qué, qué problemas crea a su empresa?
- 61.- ¿Cuando el empresario ha pretendido incrementar la productividad y calidad ha incrementado los salarios y prestaciones?
- 62.- ¿El sindicato está de acuerdo con la política de integración de cadenas productivas; por qué?
- 63.- ¿El empresario está de acuerdo con la política de integración de cadena productiva; por qué?

- 64.- ¿El obrero está de acuerdo con la política de integración de cadena productiva; por qué?
- 65.- ¿Los problemas principales en la industria textil y de la confección son la escasez en la rama de algodón, cómo solucionarlo; el abasto de insumos intermedios (hilos, telas) cómo solucionarlos; la comercialización cómo solucionarla?
- 66.- ¿Porqué no se ha creado una Cámara Textil de Tlaxcala, en qué beneficiaría a los empresarios tlaxcaltecos, de qué depende la creación de esta cámara?
- 67.- ¿El obrero es trabajador campesino, forma parte de la planta fija de obreros, qué prestaciones tiene, cuántos salarios mínimos tiene de ingreso mensual, qué porcentaje de obreros está en esta situación?
- 68.- ¿Cuáles son los porcentajes que existen en la fábrica de los siguientes tipos de obreros: obreros de planta, obreros eventuales?
- 69.- ¿Cada cuándo renueva contrato, años que lleva renovándolo, ha tenido conflictos con la empresa, por qué. Es sindicalizado, a qué central; cuenta con IMSS, INFONAVIT?
- 70.- ¿Si la empresa solicita incrementar calidad y productividad, cuáles debieran ser las demandas de los obreros?