

Moroleón: la pequeña ciudad de la gran industria

A partir del análisis del desarrollo de la industria del suéter en Moroleón, Guanajuato, que forma parte de una red de pequeñas ciudades industriales del occidente de México, y a la luz del concepto de "distrito industrial", el autor pone en cuestión las teorías que afirman que la industria moderna sólo puede localizarse en las grandes urbes y que la tecnología de punta es privilegio de la gran empresa. El estudio privilegia cinco aspectos: el origen histórico de la industria en Moroleón, las formas de organización industrial predominantes, los cambios experimentados por la industria durante la década 1980-1990, las dificultades que enfrenta ahora y sus posibilidades frente al TLC. El artículo sostiene que Moroleón, a pesar de no contar con una alta productividad, se ha convertido en distrito industrial que aprovecha los efectos sinérgicos y las ventajas competitivas de una organización industrial fundada en la concentración de talleres pequeños, medianos y grandes.

ULRIK VANGSTRUP *

Introducción

El objetivo de este artículo es explorar el desarrollo de la industria del suéter en Moroleón, población situada en el extremo sur del Estado de Guanajuato. Aunque Moroleón se encuentra alejada de las ciudades grandes de México, en los años ochenta se convirtió en el principal centro de producción de suéter de la república y en un centro nacional de comercialización textil de primera magnitud.¹

*NETLA-Asociación
de Latinoamericanistas
en Dinamarca

1. Esta investigación ha sido patrocinada parcialmente por la Fundación Kirsten Schottländer de Copenhague, Dinamarca. Quiero agradecer especialmente a Patricia Arias,

El artículo muestra cómo la acelerada expansión económica que experimentó la industria en la década de 1980 se ha convertido en recesión en los años noventa. En la actualidad existe una fuerte competencia en el mercado nacional y la crisis de la década pasada ha llegado a afectar a toda la industria textil. De persistir estas condiciones para muchos talleres será quizá difícil sobrevivir en los próximos años.

A pesar de sus problemas actuales, hay que decir que el desarrollo de la industria en Moroleón pone en cuestión las teorías que insistían en que la industria moderna sólo se podría localizar en las grandes urbes y que la tecnología de punta era privilegio de la gran empresa, de modo que las ciudades pequeñas estaban relegadas a funcionar como lugares de intercambio entre los productos agrícolas del campo y los productos industriales de la ciudad (Centro Bull y Corner, 1993:1).

Moroleón no es un ejemplo único, su desarrollo forma parte de una red de pequeñas ciudades industriales del occidente de México, es decir, de los estados de Michoacán, Jalisco y Guanajuato. En varias poblaciones de esa región se ha desarrollado una industria de pequeña escala, basada sobre todo en el taller familiar, donde numerosos talleres producen una serie de productos que requieren mucho mano de obra: confección de ropa, suéteres, calzado y muebles, para lo cual se recurre sobre todo al empleo de mujeres (Arias, 1992: 44-56).

Pero a pesar del desarrollo positivo de varias ciudades medias y pequeñas de Guanajuato, existen escasas investigaciones al res-

sin cuyo entusiasmo el estudio no se habría hecho. También quiero agradecer a Hernando Corona quien ayudó a hacer la traducción del danés al español. En México quiero expresar mi gratitud a Jorge Camberos y Elena Collignon por su amistad y generosidad; en Moroleón a todos los moroleonenses que participaron con una gran paciencia e interés; especialmente importantes y agradables fueron la compañía y conversaciones con José Carbajal, Martha Zamudio, Carolina y Paola.

Dada la inexistencia de estudios sobre Moroleón, el trabajo se basa principalmente en materiales empíricos obtenidos en dos estancias en la ciudad: en 1992 y en los meses de enero y febrero de 1994. La mayor parte del material proviene de esta segunda etapa de trabajo de campo. La parte central del estudio se basa en las entrevistas abiertas con propietarios de quince talleres. También se entrevistó a representantes de las organizaciones industriales locales: Unión de Crédito industrial de Moroleón, Cámara Textil de Moroleón y Tianquiztli; además de bancos, proveedores de maquinaria y materia prima, diseñadores y mecánicos, expositores de la feria anual industrial, trabajadores, informantes clave y autoridades municipales.

pecto y, en el caso de Moroleón, no se conoce ningún trabajo en torno a la industria de la ropa.

La industria del suéter moroleonesa puede ser vista a la luz del concepto de “distrito industrial”, noción que se ha utilizado para explicar el éxito de pequeñas ciudades, sobre todo europeas, con una elevada concentración industrial (Pyke y Sengenberger, 1990). En esta línea de análisis, las interrogantes que se tratarán de responder están relacionadas con cinco aspectos: el origen histórico de la industria, las formas de organización industriales, los cambios de la década de 1980-1990, las dificultades que enfrenta ahora la industria y, desde luego, sus posibilidades frente al TLC.

El marco analítico

Como se sabe, en las últimas décadas la producción a nivel mundial ha experimentado transformaciones que las teorías de desarrollo industrial no fueron capaces de explicar suficientemente. Un ámbito importante ha sido el de los cambios en la división internacional del trabajo. En la actualidad, la producción industrial ya no es privilegio de Estados Unidos y Europa. Países de Asia como Japón, Taiwán, Corea del Sur, Singapur y, últimamente, China, han sido capaces de fomentar un desarrollo industrial acelerado basado sobre todo en la exportación. Esto se debe principalmente a que, debido al abaratamiento de los costos de transporte y comunicaciones, la distancia entre el lugar de producción y de consumo ya no juega un papel decisivo.

Esta nueva división internacional del trabajo se ha hecho notar en México, entre otras cosas, con el desarrollo de la manufactura de ropa en el occidente del país. No se trata de una imitación sino de una misma lógica económica: la motivación que las empresas multinacionales han tenido para invertir en Asia como una manera de reducir sus gastos, corresponde al interés de los productores y comerciantes por aumentar la productividad al emplear mano de obra barata del campo de México.



También en los países europeos se ha dejado de sentir la puesta en marcha de este nuevo modelo de desarrollo industrial. Un ejemplo importante es el del norte de Italia que se ha convertido en una de las regiones más ricas de Europa, debido a un fuerte crecimiento económico basado en la empresa familiar de tamaño pequeño y mediano y concentrado en el medio rural (Centro Bull y Corner, 1993). Investigadores de Italia, Gran Bretaña, Dinamarca y otros países europeos empezaron a preocuparse por explicar ese crecimiento que nadie había previsto y fue entonces cuando se empezó a discutir el concepto de distrito industrial (Pyke y Sengenberger, 1990). Creemos que hay similitudes interesantes entre esa forma de desarrollo italiana y la del occidente de México.

Alfred Marshall (1920) fue el primero en usar el concepto de distrito industrial para explicar, a principios de este siglo, la organización industrial de ciudades pequeñas de Inglaterra. Él pensaba que en poblaciones pequeñas donde se concentraban talleres de producción homogénea era posible conseguir efectos de sinergia positivos que creaban ventajas competitivas para el distrito como tal (Centro Bull y Corner, 1993:131).

Décadas más tarde, a principios de los años ochenta, el concepto fue redescubierto por economistas italianos como Becattini, que lo utilizaron como un modelo de explicación para el funcionamiento de algunas ciudades italianas. Añadió, sin embargo, que el punto de partida no era tanto el taller individual sino la red industrial de la ciudad en su conjunto. Los planteamientos de Becattini (1979) han abierto nuevos caminos para reconsiderar las pequeñas ciudades productoras en el mundo industrializado. También se han utilizado en estudios de países en vías de desarrollo: Tanzania (Ærøe, 1992), México (Rabellotti, 1993) y Brasil (Schmitz, 1993). El interés se debe principalmente al éxito económico que han tenido muchos lugares que caen dentro de esa clasificación.

Una característica común de los distritos industriales parecía ser el hecho de que produjeran mercancías como textiles, zapatos, muebles, es decir, actividades que requieren de mucha mano de obra. Pero en Italia misma existen varios ejemplos de distritos don-

de se elaboran productos basados en alta tecnología: acero (Brescia), armas (Gardone Val Trompia), aparatos domésticos (Lumezzane), calcetines, lámparas (Castel Goffredo), botas de esquiar (Montebelluna) (Cento Bull y Corner, 1993:134).

El concepto del distrito industrial ha llamado la atención sobre asuntos que antes no se habían investigado y ha motivado discusiones animadas sobre sus aspectos históricos, socio-económicos y políticos. Pero al mismo tiempo que los investigadores están preocupados por explicar el fenómeno, ha surgido el interés por desarrollar políticas adecuadas que permitan fortalecer el distrito industrial.

Los norteamericanos Sabel y Piore (1984) han tenido bastante influencia en el debate. Ellos han sugerido que el desarrollo de los distritos industriales se puede entender como una redefinición de las relaciones obrero-patronales. Desde su punto de vista, en el distrito industrial el trabajador puede negociar mejores condiciones de trabajo debido a su importancia para la producción. Esto ha sido cuestionado por otros autores con base en el argumento de que existen ciudades donde el trabajo es simple, los sueldos bajos y las condiciones de trabajo deplorables. Para autores como Zeitlin (1990), los distritos industriales desaparecerán debido a la competencia de la gran industria.

En los últimos años otros investigadores han expresado puntos de vista más complejos. Pyke y Segenberger (1990) hablan de distritos de “camino bajo” y “camino alto”. Los primeros se caracterizan por tener una competitividad reducida y basarse en bajos salarios; los segundos son los que elaboran mercancía que pueden competir en los mercados internacionales y emplean a trabajadores calificados. Desde este punto de vista, se puede ver que Sabel y Piore han centrado su atención en los últimos, en tanto que sus críticos se han enfocado en los primeros.

Anna Cento Bull y Paul Corner (1993) han ido un paso más adelante. Con bases histórica y empírica sólidas han investigado las razones por las que unos distritos son fuertes y competitivos y crean trabajo bien remunerado, mientras que otros han tenido un desa-

rrollo menos afortunado. Ellos hacen hincapié en los factores sociales y económicos que son decisivos para el desarrollo específico de cada distrito particular.

Con todo, en la situación actual no se puede hablar de una teoría como tal del distrito industrial. La literatura ofrece más bien una serie de observaciones sobre el funcionamiento de los distritos industriales.

Aunque hay diferencias, a partir de Becattini se pueden establecer seis características del distrito industrial en las que la mayoría de los investigadores parecen estar de acuerdo: 1) concentración geográfica de un gran número de empresas de pequeña y mediana escala que producen mercancías homogéneas; 2) existencia de una red de relaciones entre personas relacionadas con la industria que mantiene un intercambio constante de información, mano de obra y mercancías; 3) relaciones de competitividad y cooperación que contribuyen de manera positiva a la dinámica industrial; 4) desintegración vertical de las empresas que favorece la especialización y la productividad; 5) existencia de una red de instituciones privadas, semi-privadas y públicas que contribuye positivamente a la dinámica industrial; y 6) agentes económicos que comparten una herencia social y cultural que conlleva un “espíritu” industrial y una autocomprensión colectiva (Becattini, 1990).

En términos generales, se supone que la concentración de talleres ayuda a reducir los costos de las transacciones, es decir, los costos que conlleva la utilización del mercado. Y, en el conjunto, se producen efectos de sinergia positivos para el distrito industrial.

Moroleón en la tradición productiva

Desde los años treinta, la incipiente pero sostenida tendencia a la concentración de gente, producción y capital en ciudades como el Distrito Federal y Guadalajara, perjudicó a los productores ligados a formas artesanales y manufactureras de producción en el occidente de México (Arias, 1985: 94-96). Uno de los pocos lugares donde la producción artesanal continuó vigorosa fue en San Francisco

del Rincón, en el sureste de Guanajuato, donde se elaboraban sombreros (Arias, 1992) y en Moroleón, en el sur del mismo estado, donde se producían rebozos y cobijas.

La sobrevivencia y persistencia de ambos pueblos productores puede atribuirse a la confluencia de cuatro factores: su relativa lejanía de los grandes centros urbanos; su ubicación en lugares poco conmocionados por las perturbaciones nacionales; su sólida capacidad para comercializar sus productos en otras partes de la República, mediante el ferrocarril como en el caso de San Francisco (Arias, 1992:36) o a través del sistema de arrieros en el caso de Moroleón; la calidad de sus productos que les permitía competir en el mercado nacional.

En las siguientes décadas la industria urbana, estrechamente vinculada al crecimiento demográfico, creció de manera acelerada. Pero a partir de la década de 1960 y sobre todo en los años setenta comenzó a darse un cambio importante en las relaciones entre el campo y la ciudad. Una serie de industrias de la confección que requieren mucha mano de obra empezaron a trasladarse de la ciudad al campo o se establecían directamente en una región rural, sobre todo en los Altos de Jalisco, pero también en Guanajuato y Michoacán. Se trataba tanto de talleres pequeños independientes como de sucursales de fábricas grandes (Arias, 1986:40-41).

Existen entonces dos tendencias en las comunidades manufactureras del occidente de México: por una parte, un número restringido de pueblos que han sobrevivido desde el siglo pasado como centros de producción no agrícola como San Francisco del Rincón y Moroleón. Por otra, un número creciente de pueblos, alrededor de cincuenta localidades, que han empezado a producir después de la Segunda Guerra Mundial (Wilson, 1990:15).

Hay cuatro factores que pueden explicar el surgimiento de esta nueva forma de manufactura rural: en primer lugar, el deterioro de las condiciones para la industria en la gran ciudad; en segundo, la expansión del mercado de productos de consumo; en tercer lugar, la mejora relativa de las condiciones de vida del campo en compara-

ción con la ciudad y, finalmente, el desarrollo de nuevas tecnologías que resultaron apropiadas para los pequeños talleres.

Estos factores también tuvieron influencia en San Francisco del Rincón y Moroleón, pero en ambos casos las industrias se desarrollaron con mayor intensidad que en otras localidades. Esto parece tener que ver, en parte, con la importancia histórica de la manufactura en esos lugares y al fuerte espíritu empresarial que existe en ambos lugares.

La ciudad de Moroleón

La pequeña ciudad de Moroleón está situada en el extremo sur de Guanajuato, de tal modo que es atravesada por la carretera federal Irapuato-Morelia. Limita con los municipios de Uriagato y Yuriria en Guanajuato y, además, hace frontera con el estado de Michoacán. El Municipio cubre unos 164 km² y su altura s.n.m. es de 1,810 metros (H. Ayuntamiento de Moroleón, 1993).

De acuerdo con la monografía de Alfonso Ortiz, Moroleón es una población relativamente joven, ya que fue reconocida oficialmente por las autoridades de Guanajuato en 1845. El primer asentamiento tuvo lugar en el siglo XVII, cuando se empezó a usar el territorio como hacienda bajo la familia Medina, pero en realidad no fue antes de 1775 que el lugar empezó a desarrollarse con José Guzmán López como dueño. En esa época (1775-1838) se hicieron una serie de obras públicas y la gente de los alrededores empezó a trasladarse al pueblo (Ortiz, 1993:7-8).

Hasta 1857 los municipios de Moroleón y su vecino Uriangato, un viejo centro de producción agrícola, fueron uno solo y, de hecho, sigue siendo una zona conurbada. La separación municipal se hizo imprescindible dado los conflictos que siempre han existido sobre cuestiones económicas y políticas entre las dos poblaciones.

El origen de la industria de Moroleón se remonta, se dice, al tiempo del primer cura que hubo en el lugar, el padre Francisco Quintana, quien pertenecía a los agustinos, orden religiosa que tuvo

grandes haciendas en la región durante la época colonial (Guzmán, 1985).

Aunque el padre Quintana sólo ejerció durante tres años, desde 1839 hasta su muerte en 1842, llegó a tener una influencia decisiva en el futuro de Moroleón. Al darse cuenta, se dice, de que la agricultura no podía ser la base del desarrollo local, incitó a la población a buscar alternativas, lo que los llevó a iniciar la producción artesanal de zapatos y rebozos. Para ello invitó a productores de pueblos cercanos a que se trasladaran a Moroleón (Ortiz, 1993:22-25). Poco a poco, Moroleón empezó a desplazar a Uriangato de su posición de centro comercial y a convertirse en la economía más dinámica de la región.

Hay varias razones que pueden ayudar a explicar este cambio en la dinámica urbano-regional. Uriangato, un poblamiento más viejo que Moroleón, tenía una tradición agrícola más antigua y compleja, lo que quizá orientó el desarrollo de Moroleón hacia otras actividades, como la producción artesanal. Se dice también que la epidemia de cólera de Uriangato en 1850 hizo que los comerciantes de allí se trasladaron a Moroleón, donde se establecieron de manera definitiva (Ortiz, 1993:10). Un último factor, orgullosamente reivindicado por la gente de Moroleón, es que ellos han sido siempre más emprendedores que los de Uriangato.

En el transcurso de cincuenta años, el número de pequeñas empresas creció rápidamente. De acuerdo con Pedro González, a la vuelta del siglo, en 1900, había 39 rebocerías y 16 zapaterías, además de un buen número de otras industrias y pequeños comercios (González, 1904). El crecimiento de la industria de Moroleón fue estimulado por la capacidad de la población para vender sus productos fuera de la ciudad y la región. Como en muchas partes del Bajío, arrieros y recuas de mulas llevaban las mercancías locales a otras partes de la república. Pedro González menciona que los arrieros de Moroleón llevaban rebozos hasta lugares tan remotos entonces como Oaxaca y Guatemala (González, 1904). Al mismo tiempo, la pequeña ciudad reiteraba su papel de centro comercial en esa microrregión de Guanajuato.

La prosperidad de los talleres de rebozo persistió hasta la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces, la urbanización y el cambio de costumbres hicieron disminuir el uso de esa prenda y comenzó a reducirse el número de talleres que los fabricaban. Hoy son sobre todo las mujeres mayores de las regiones indígenas como Michoacán, Puebla, Oaxaca, Chiapas, las que usan esa prenda, pero siguen existiendo unos ocho talleres de rebozo en Moreleón. Todos sus trabajadores tienen más de cincuenta años. Los jóvenes ya no quieren aprender ese viejo oficio artesanal: sus posibilidades de trabajo son mejores en los otros ramos de la industria o en Estados Unidos. Los rebozos se producen como antes: a mano, en telares de madera. El proceso de producción es complicado y lento y todo indica que la rebocería desaparecerá dentro de pocos años.

La industria del suéter

Cuando la industria del rebozo empezó a declinar, los productores de Moreleón buscaron la manera de cambiar a otros ramos de producción. Se dedicaron entonces a fabricar artículos que para ellos eran más sencillos como colchas, toallas y suéteres. En la década 1950-1960, la elaboración de suéter con máquinas manuales era una actividad casi artesanal, no muy distinta a la de la época y el quehacer de los reboceros. Pero más tarde introdujeron máquinas automáticas y motorizadas con lo cual aumentaron la capacidad instalada y las posibilidades de diseño.

La introducción de nueva tecnología hizo que la producción de suéter creciera durante los años sesenta y setenta y, gracias al auge de la industria en la década de 1980, ese sector llegó a ser el más dinámico del ramo textil. Paradójicamente, a pesar de la difícil situación económica de México durante los ochenta, la industria del suéter no vivió ni un año malo en Moreleón.

Entre los factores que pueden explicar el largo y consistente período de crecimiento de la industria del suéter están los siguientes: la protección del mercado nacional ligada a la escasez de divisas para hacer importaciones; la producción creciente de materia pri-

ma, sobre todo acrilán; un fuerte desarrollo internacional de tecnología que los productores de Moroleón pudieron instrumentar rápidamente. De hecho, muchos de ellos fueron a Europa para ver y comprar la tecnología más moderna.

Al mismo tiempo, los comerciantes del Distrito Federal buscaron nuevos proveedores después del terremoto en México en 1985: la gente quería prendas nuevas y modernas a precios económicos, demandas con las que Moroleón podía cumplir de manera efectiva. La producción de suéter era un nicho en que se había especializado eficazmente la industria moroleonense.

Finalmente, en Moroleón existía una vieja tradición de producción textil y para mucha gente era una idea natural empezar a trabajar por cuenta propia. Es decir, las barreras de entrada para nuevos productores al negocio eran muy bajas, casi inexistentes.

En resumidas cuentas, se puede decir que la bonanza de la industria hasta y durante la década de los ochenta tuvo que ver tanto con el proteccionismo del mercado nacional como con las habilidades especiales de los moroleonenses.

El éxito de la industria se reflejó en un crecimiento demográfico fuerte en el período 1980-1990.

Cuadro 1
Crecimiento demográfico de Moroleón, 1950-1988

1950	1960	1970	1980	1988
21,348	25,203	33,833	44,858	58,224
113,801	17,954	25,620	37,500	50,862
7,517	7,249	8,213	7,358	7,362

Fuente: H. Ayuntamiento de Moroleón y de Uriangato (1993).

El hecho de que haya sido fácil vender los productos en los años ochenta tuvo una serie de consecuencias para la industria local. Muchos de los nuevos dueños no tenían experiencia previa en la industria textil y, en muchos casos, no sabían cómo mantener la tecnología moderna y usar su potencial. La mayoría de los talleres

producían muy pocos modelos distintos y casi siempre usaban acrilán como materia prima. En general, los productos no podían competir en el mercado internacional, pero en ese momento, dada la protección del mercado nacional, eso no se planteaba como problema. En resumidas cuentas, los productores podían permitirse una actitud bastante pasiva ante el mercado y, como veremos, esa fue su principal dificultad en los años siguientes.

La industria del suéter en los años noventa

Dado que la información estadística industrial de Moroleón es muy escasa resulta difícil formarse una idea de cosas tan simples como el número de empresas y volúmenes de ventas. Durante muchos años la Cámara Textil no funcionó, apenas fue restablecida recientemente y todavía no tiene una estadística industrial. Tampoco las cifras oficiales de INEGI son suficientes. La información del XIII Censo Industrial decía que existían 91 fabricantes de tejido de punto y 15 fabricantes de confección de prendas de vestir lo que, según mis informaciones, es una subestimación del número de establecimientos (INEGI, 1990).

Según los representantes de la Unión de Crédito de Moroleón y algunos informantes claves se puede estimar que existen entre 200 y 250 talleres de suéter, aunque en ciertos períodos del año algunos de ellos reducen la producción o incluso dejan de producir. Además, hay un número desconocido, pero importante, de tallercitos que tienen una producción reducida o esporádica y que cierran cuando se les presenta un año malo.

Con la información existente se puede hacer una subdivisión en tres tipos de empresa de acuerdo a su grado de mecanización: hay unos 100 y 150 talleres que usan máquinas manuales, automáticas y motorizadas; hay alrededor de 100 talleres medianos que tienen entre una y tres máquinas electrónicas, aunque a veces también usan máquinas manuales, automáticas y motorizadas; finalmente, hay unos 20 o 30 talleres grandes que tienen entre cuatro y doce

máquinas electrónicas y, a veces, también usan máquinas manuales, automáticas y motorizadas.

Probablemente no hay empresas que tengan más de doce máquinas electrónicas. Los talleres grandes producen entre cuarenta y cien mil prendas anuales, los medianos entre veinte y cuarenta mil y los chicos entre cinco y veinte mil. En total, en 1993 se produjeron entre cinco y seis millones de suéteres.

En general, Moroleón tiene alrededor de 1,200 talleres dentro de la industria textil. Muchos se dedican al giro de la confección: playeras, vestidos de niñas y de mujer y pantalones de hombre. De hecho, los productores de suéter son una minoría pero tienen una productividad elevada y registran una acumulación de capital más alta que la de los talleres de confección, debido a las grandes inversiones que han hecho en tecnología moderna. La productividad de los productores de confección de ropa es más baja, ya que se basan casi exclusivamente en la utilización de mano de obra.

El taller como empresa familiar

Por lo regular, la producción de suéter se lleva a cabo en la casa-habitación del propietario. Sólo en tres casos² la familia no vive en la casa-taller, porque recientemente compraron casas independientes. Para la mayoría de los dueños resulta una ventaja vivir cerca del taller y también es una cuestión económica, porque no tienen que comprar y mantener dos casas.

En diez casos el propietario de la empresa es un matrimonio y en nueve casos ambos trabajan en el taller. Es común que uno o dos miembros de la familia, además del matrimonio, trabajen en el taller (diez casos); pero al mismo tiempo casi todos los talleres entrevistados basan la producción en el uso de mano de obra asalariada. Existe una división del trabajo entre los esposos: en nueve casos la esposa se encarga del diseño y la supervisión de las costureras. El esposo se encarga del trabajo de los tejedores y de representar al taller ante las autoridades y en las relaciones comerciales. En va-

2. La información se refiere a los quince talleres estudiados

rias ocasiones es la esposa quien se encarga de esos deberes y, en general, se puede decir que las mujeres juegan un papel muy importante dentro de la industria.

Normalmente los hermanos no trabajan en conjunto sino que cada quien tiene su taller particular. Ese fue el caso en once talleres. Había otros ejemplos de cinco, siete y hasta ocho hermanos con talleres individuales.

En los últimos años, cuatro de los talleres grandes han cambiado su forma de organización. Se han empleado encargados del tejido y la costura, secretarias, programadores, contadores y también algunos diseñadores. Están en una fase de transición del taller tradicional a una empresa formalizada. Pero todavía los dueños se encargan de mucho trabajo para mantener el control y economizar los gastos de mano de obra. Se puede concluir que los talleres son fundamentalmente familiares, la familia está en el centro de la organización y se ve a los trabajadores como “ayudantes”.

Los propietarios de talleres

Salvo uno, todos los propietarios de talleres nacieron en Moroleón. La generación de sus padres es también oriunda de Moroleón, de modo que se puede decir que la industria está en manos de gente de la región.

El nivel escolar de los dueños actuales va desde primaria hasta licenciatura. Seis de ellos son licenciados, casi todos ingenieros. Se nota que los licenciados tienen los talleres más exitosos. Pertenecen al grupo de dueños de talleres grandes a los que les fue posible, gracias a sus posibilidades de ofrecer seguridad, conseguir préstamos bancarios para establecer sus negocios. Esto no es la regla ya que la mayoría de los dueños de talleres han empezado desde abajo, con sus propios recursos, tienen talleres pequeños o medianos y normalmente no cuenta con mucha formación escolar.

Los propietarios son relativamente jóvenes. Su edad fluctúa entre los veinte y los cuarenta y cinco años, situación que se debe a un cambio de generación en los talleres viejos y, sobre todo, a la entra-

da de nuevos empresarios durante los últimos años; sólo en dos casos los propietarios tenían más que 45 años de edad.

Para tratar de explicar las posibilidades empresariales de los propietarios actuales se revisó la historia laboral de sus padres. Éstos habían tenido diversos oficios, entre los que predominaban: siete comerciantes, cuatro porcicultores, tres propietarios de taller de suéter; dos agricultores; dos migrantes a Estados Unidos.

La abundancia de comerciantes indica que hubo una integración hacia atrás, del comercio hacia la producción. Un propietario narra que en los años setenta fue necesario empezar a invertir en la producción debido a que se estableció una creciente competencia en la esfera comercial. En esos mismos años los porcicultores comenzaron a ver en la producción de suéter una alternativa económica interesante.

Sólo un dueño actual de un taller pequeño tenía experiencia migratoria en Estados Unidos y en la generación de los padres sólo hubo dos casos. Este resultado fue sorprendente ya que se esperaba que hubiera ahorro de la migración invertido en la industria del suéter. Varios informantes expresaron que esto fue común en los años ochenta, pero o bien están sobre representados en el sector de los talleres pequeños o no lograron sobrevivir a la competencia de los últimos años.

La situación obrera

De acuerdo a la información local, se puede estimar que la industria emplea entre cuatro y cinco mil trabajadores remunerados en la temporada alta, es decir, en el trimestre octubre-diciembre. Además, un número no conocido de mujeres, tanto de la ciudad como de los ranchos de los alrededores, trabaja como obrera eventual a domicilio. Se observa una tendencia a que las mujeres de los ranchos sean las que se dedican a las tareas del bordado a mano y la colocación de perlas, que son los trabajos peor pagados. Las mujeres de la ciudad se dedican a hacer el terminado de las prendas a domicilio, que es una tarea mejor pagada. La diferencia se debe a que hay



más competencia en la ciudad donde existen mayores y mejores posibilidades de trabajo.

Antes se ofrecía mucho trabajo en los meses de junio-julio y en enero, pero en los últimos años la capacidad de producción ha aumentado y las ventas han bajado. Esto significa que se produce durante menos tiempo y la producción se concentra en el trimestre octubre-diciembre. La mayoría de los talleres trabaja poco el resto del año. Se dedican sobre todo a hacer pruebas de la siguiente colección, lo que da empleo sólo a los trabajadores más experimentados que el taller no quiere perder.

Entre los trabajadores de un taller existe una división genérica que corresponde a la de los matrimonio-propietarios. Los hombres trabajan como tejedores o planchadores y la mujeres, la mayor parte solteras y jóvenes, trabajan como costureras o en funciones especializadas, como hacer ojales o trabajar con la remalladora, lo cual requiere mucha experiencia si se quiere producir con efectividad.

El salario por las tareas que se realizan dentro del taller fluctuaba, en enero-febrero de 1994, entre N\$100 y N\$500 semanales. Las que más ganan son las mujeres que trabajan en las funciones especializadas. Los trabajadores que menos ganan son los que llevan menos tiempo en el taller y se dedican a las funciones de trabajo más simples como hilvanar o planchar.

Durante mucho tiempo los tejedores ganaban alrededor de N\$500 a la semana con las máquinas manuales. Pero debido a la creciente automatización, su trabajo se ha reducido a una función de vigilancia y su sueldo se ha visto reducido a la mitad. Hoy un tejedor puede supervisar hasta cuatro máquinas al mismo tiempo y, en consecuencia, hay menos trabajo para los hombres y los sueldos son más bajos. Normalmente los tejedores son pagados por semana y las costureras a destajo.

Dada la reducción y mecanización de la producción, el número de trabajadores se ha reducido en los últimos tres años. Siete de los talleres más grandes habían reducido entre 20 y 50 por ciento de su personal; cinco de los talleres más pequeños mantenían un número



estable de trabajadores; y sólo tres talleres medianos habían empleado más trabajadores en los últimos tres años.

La diferencia se debe a que los talleres grandes cortaron personal debido a la crisis de las ventas, en tanto que los talleres pequeños no pueden hacer más recortes sin perder alguna función del taller. Los tres talleres medianos son de reciente fundación y el tener éxito les permitió emplear más trabajadores. De cualquier modo, la reducción en el número de trabajadores ha sido significativa.

Casi todos los trabajadores son originarios de Moroleón. Nueve talleres tienen sólo operarios de la localidad. Otros tres talleres tienen trabajadores de Moroleón y Uriangato, y en otros tres los trabajadores provienen de poblaciones cercanas como Yuriria, Cuitzeo y Serrano, además de Moroleón.

Los talleres emplean más mano de obra femenina que masculina, sobre todo los talleres grandes que más han automatizado sus procesos de producción. Allí la proporción es de un hombre por cuatro o cinco mujeres. De este modo, en Moroleón resulta más fácil para las mujeres encontrar trabajo que para los hombres. Hay que decir que las mujeres tienen además las mejores posibilidades de encontrar empleo en el sector servicios, es decir, en el comercio o la banca. El sector financiero tiene 132 empleados en total (Bancomer S.A.), la mayor parte mujeres; el sector comercial tiene muchos más y allí casi siempre se emplea mano de obra femenina.

Como los hombres tienen pocas posibilidades de trabajo, en Moroleón muchos optan por emigrar a Estados Unidos. En el Bajío la migración a E.U.A. ha sido una alternativa permanente desde fines del siglo pasado (Durand, 1988:27) y la mayor parte de las familias de Moroleón sigue teniendo parientes en el norte, sobre todo en la ciudad de Chicago y el estado de California.

Aunque los talleres sigan siendo una fuente de empleo importante hay que decir que las condiciones de trabajo y los sueldos se han deteriorado bastante. Sin embargo, desde 1964 no han existido organizaciones sindicales (Wilson, 1990). Las protestas que se conocen se restringen a los casos en que un trabajador sale de un taller sin recibir la compensación esperada.

La falta de organización y actividad sindicales se puede explicar por varios factores. En primer lugar, la estructura familiar de los talleres hace que los empleados sean considerados como “ayudantes” y no como trabajadores. En segundo lugar, por el riesgo de perder para siempre el acceso a ese tipo de empleo. Como los talleres no trabajan todo el año pueden fácilmente evitar, en la temporada siguiente, la contratación de trabajadores que crean “problemas”. En tercer lugar, el carácter individualista de los trabajadores que privilegia las aspiraciones personales de establecer cada uno su propio taller.

La organización productiva del taller

La máquina de mayor importancia de un taller es la máquina de tejer, que puede costar desde 300 USD (una manual) hasta 350 mil USD, que es el precio de una circular.

Hoy existen entre 400 y 600 máquinas electrónicas en Moroleón, algunas compradas de segunda mano en el extranjero, pero la mayor parte fue comprada nueva. Allí se puede ver tecnología de todos los fabricantes importantes: Stoll (alemana), Shima Seiki (japonesa), Universal (alemana), Jumberga (española) y Rimach (italiana). En Moroleón se encuentra la mayor concentración de maquinaria electrónica en México y esa inversión en maquinaria refleja el éxito de muchos productores durante los años ochenta.

Los talleres suelen tener, además, máquinas especializadas como planchas automáticas, remalladora, máquina para pegar botón, máquinas para hacer ojal, overlook, máquina de coser, quasar, bordadora computarizada y computadoras para programación de diseño.

El número y la variedad de máquinas especializadas parece incrementarse proporcionalmente al tamaño del taller. Es decir, los propietarios compran las máquinas especializadas en la medida en que su situación económica se los permite. Esa búsqueda de integración de los procesos de trabajo en un mismo taller puede atribuirse a tres razones. En primer lugar, los dueños son todólogos que realizan muchas tareas durante el día, por lo cual es difícil

colaborar con maquiladores, situación que les costaría todavía más planeación, control y tiempo. En segundo lugar, durante muchos años las ventas crecieron cada año y no fue necesario bajar los costos marginales, algo que habría sido posible con un mayor uso de la maquila. En tercer lugar, hay poca confianza entre los productores, lo cual significa que temen que sus maquiladores copien sus modelos o procedimientos.

Sin embargo, existen cuatro formas de maquila. Algunos de los suéteres suelen llevar algún bordado hecho a mano por las trabajadoras a domicilio ya mencionadas. En varios ranchos alrededor de Moroleón, donde los sueldos son más bajos, muchas mujeres se dedican a ese trabajo, sobre todo en Cerano, Yuriria. Allí las mujeres trabajan en pequeños talleres con maquinitas o individualmente en sus casas. En el rancho del Puerto de Salto, por ejemplo, las mujeres se han especializado en el tejido a mano de orlas, y en Ozumbilla las mujeres colocan perlas. En Moroleón hay muchas mujeres que trabajan a domicilio haciendo el terminado.

Otra forma de maquila es la que se realiza a través de talleres maquiladores que han invertido en maquinaria especializada. Así, algunos establecimientos se han especializado en hacer ojal y poner botón ya que no todos los talleres tienen suficiente producción como para invertir en esas máquinas. También los talleres grandes suelen dar a maquilar esos trabajos en los períodos en que su capacidad instalada es insuficiente.

Otras empresas, entre veinticinco y treinta talleres de suéter, han invertido en máquinas computarizadas de bordado. Como esas máquinas tienen una capacidad de producción superior a las necesidades del taller, unos diez talleres ofrecen maquilar para otros. Aunque todavía es más barato maquilar el bordado en Cerano, la calidad es inferior a la de los bordadores computarizados. De hecho, últimamente las mujeres de Cerano han tenido menos trabajo debido a la calidad en la competencia, un factor cada vez más importante en la industria.

Finalmente, se encontró otro tipo de maquila: un productor que daba a maquilar el lienzo del suéter. Este fabricante tenía buenas

ventas, buen diseño, pero una capacidad instalada insuficiente en los primeros años. Pero apenas pudo, compró maquinaria y dejó de dar a maquilar. Probablemente sólo hay cinco o seis productores que usan subcontratación para el tejido del lienzo y sólo uno lo hace en su totalidad. De modo que allí no se puede hablar de una tendencia hacia la subcontratación.

Más bien se puede concluir que lo común es dar a maquilar los procesos de trabajo que tienen su propia escala de economía, como es el caso de las máquinas bordadoras y, en menor grado, el de las máquinas de ojal y botón. La maquila a domicilio es quizá diferente: se trata de una manera eficaz de reducir costos de mano de obra, renta, electricidad.

El grado de integración es un factor crucial para entender las posibilidades de sobrevivencia de los talleres en un clima cada vez más competitivo como el que se vive en México. En Italia, que durante muchos años ha sido el país líder de la producción de suéter, se ha constatado la tendencia a un alto grado de desintegración vertical, es decir, de especialización en el proceso de la producción. En Módena, un importante centro de producción de suéter, hay talleres que sólo diseñan, otros que tejen, otros que ponen botón y así hasta terminar la prenda (Lazerson, 1990). Esa forma de organización empezó a desarrollarse en los años setenta como resultado de la actividad sindical de los trabajadores y de una creciente competencia internacional. Hoy los talleres de Moroleón también están expuestos a una competencia fuerte y quizá su estructura integrada les haga más difícil enfrentar la competencia.

La situación económica de los talleres

La fase de crecimiento vivida en la década de los ochenta se vio interrumpida en los últimos años debido a la competencia interna en Moroleón y a la creciente competencia de otros productores nacionales e internacionales en el mercado nacional.

En 1993 sólo tres talleres tuvieron ganancias satisfactorias. Salvo uno, todos los demás reportaron una baja de sus ventas y seis talle-

res se quedaron con stock. El ciclo anterior, 1992, había sido mejor: cinco empresas tuvieron un buen año, para cuatro fue un año satisfactorio, aunque para otros cuatro fue malo y dos no lo evaluaron. En 1991 todavía no se había notado la crisis. Doce tuvieron un año bueno y tres no pudieron contestar.

En las tres clases de taller hay algunos que tiene más éxito que otros, pero es evidente que los talleres grandes tiene menos problemas. Esto se debe a varios factores: su experiencia productiva, la variedad de sus diseños, la posibilidad de comprar nuevas materias primas con mayores descuentos y sus relaciones comerciales. La crisis de ventas se ha intensificado en los últimos tres años y, de continuar así la tendencia, es posible que un número de talleres, sobre todo medianos y pequeños, tenga que cerrar de manera definitiva. La situación actual no parece atractiva para la entrada de nuevos productores en la industria.

La cooperación entre talleres

Hasta la fecha, la cooperación entre los talleres es muy limitada. Hay ocho talleres que no cooperan con otros, dos lo hacen dentro del Tianquiztli³ y cuatro con familiares y amigos. Aunque no haya mucha cooperación, doce dueños de empresas dijeron que tenían interés en aumentarla, lo cual puede ser visto como una consecuencia de la crisis que dificulta la sobrevivencia independiente de la mayoría de los talleres. Otros tres talleres han establecido muy recientemente -en el último año- formas de cooperación entre amigos. Las fuentes más importantes de información de los empresarios han sido los viajes y las revistas. Es decir, es un tipo de información de la cual es posible apropiarse individualmente, sin establecer contactos con otros.

Varios de los propietarios mencionan la falta de confianza entre ellos como la razón de ese bajo nivel de cooperación empresarial. La desconfianza se debe a las viejas prácticas de copiarse modelos,

3. Empresa formada bajo el auspicio de la Ley de Empresas Integradoras de 1993, donde había asociados 41 talleres en enero de 1994.

robarse clientes y a la competencia “desleal”, es decir, a la de los talleres que no pagan impuestos. Al mismo tiempo, el éxito ininterrumpido de varios años avalaba el carácter independiente y familiar de los talleres, y la ausencia de cooperación. Pero ante la presente crisis ha comenzado a ser necesario desarrollar formas alternativas de colaboración.

Diseño y materia primas

En los últimos años los talleres han empezado a ampliar la gama de sus diseños. Ha sido una de las respuestas ante la crisis de ventas que significa que cada modelo se vende menos, situación que hay que compensar con variedad. En 1991 la mayoría de los talleres manejaba menos de diez diseños diferentes. Dos años más tarde, en 1993, había nueve talleres que habían llegado a producir entre veinte y cuarenta modelos.

Sólo los pequeños talleres siguen produciendo dos o tres modelos cada año y para ellos es todavía más difícil competir en el mercado. En general, los talleres pequeños, que sólo tienen máquinas manuales o automáticas, ya no pueden competir en el mercado del suéter. Por eso, en lugar de esa prenda, se han dedicado a elaborar artículos más sencillos como trajecitos de bebé y mamelucos.

Para ofrecer variedad de productos es necesario invertir en tecnología que permita hacer diseños complicados. Cada año los clientes demandan más variedad y mejor diseño. En Moroleón se produce suéter para ambos sexos y para niños. Sin embargo, la mayor parte de la producción es de suéter para mujer que es el que más se vende. Por lo regular, se diseña a partir de revistas de moda y se copian suéteres comprados en el extranjero, especialmente en Estados Unidos. En todos los casos los diseñadores eran los propietarios de los talleres. En diez talleres eran las esposas las que lo hacían. En dos talleres se había recurrido a diseñadores profesionales, pero los propietarios no estaban contentos con los resultados.

La principal materia prima de la industria de Moroleón ha sido el acrilán. Durante muchos años esa fue casi la única fibra con la

que trabajó la industria del suéter en México. La otra era de algodón, técnicamente más difícil de trabajar y que no se usaba mucho. Hasta la fecha, el acrilán predomina en casi todos los talleres. Pero once empresas mencionaron que habían empezado a complementar con otras fibras, sobre todo naturales: mezclas de acrilán-algodón y, en menor grado, con fibras naturales como mohair, lana y algodón. Con la liberalización de aranceles ha sido posible importar materias primas que no se producen o son poco conocidas en México, pero resultan de mejor calidad y tienen precios accesibles (Guzmán, 1993).

Existen dos tipos de proveedores de materia prima en la ciudad: las sucursales de fábricas y los representantes viajeros. Actualmente sólo hay un fabricante de materia prima en Moroleón y sólo produce para el consumo de su familia. Pero hay un industrial del suéter que piensa establecer una planta de materia prima en Yuriria, con una capacidad de cincuenta toneladas anuales. La fábrica producirá mezclas para su empresa y venderá el resto a otros productores. La capacidad inicial de la fábrica no es grande, pero el proyecto ofrece perspectivas interesantes para la industria local.

La comercialización de la producción

Durante la década de 1980 fue posible vender la producción a precios altos sin mayores dificultades. La fama de Moroleón como un lugar que ofrecía gran variedad de ropa a precios económicos atraía comerciantes mayoristas y clientes de menudeo. En la ciudad hay un sin fin de establecimientos de venta de ropa, desde grandes tiendas hasta vendedores ambulantes. El comercio ha sido decisivo para el desarrollo de la industria al generar la base necesaria para vender los productos de los talleres y, de hecho, mantiene un papel clave en la economía moroleonesa.

Pero la política antiinflacionista del gobierno, la adhesión de México al GATT y el aumento de las importaciones han tenido repercusiones que han afectado especialmente a la industria textil. El sistema de comercialización más importante para los talleres

sigue siendo la venta directa a clientes de mayoreo. Pero en una situación de alta competitividad ya resulta insuficiente.

Otra modalidad ha sido la de tener una tienda propia donde vender parte de la producción. Esta tendencia se ha reforzado últimamente: doce de los productores tenían tiendas, uno había hecho un acuerdo con un establecimiento comercial y los dos últimos querían abrir una. Tres de los que tenían tienda señalaron que la habían abierto en los últimos tres meses.

Otra forma de comercialización es por catálogo. Tres talleres grandes han empezado a hacer catálogos con fotos de su colección, para mandar a posibles clientes en todo el país y esto parece haber tenido un impacto positivo en sus ventas. Así, aunque Moroleón sigue siendo un centro de distribución de ropa, la crisis actual ha obligado a los productores a buscar nuevos métodos de venta.

Las organizaciones industriales

En Moroleón existen tres organizaciones textiles: la Cámara de la Industria Textil, la Unión de Crédito Industrial de Moroleón y el Tianquiztli.

La Cámara de la Industria Textil no tiene actividades especiales, reúne a unos 220 miembros y no ha funcionado bien en la ciudad. Últimamente la Unión de Crédito Industrial de Moroleón ha hecho intentos por reactivar a la Cámara, de tal modo que desde 1993 ha sido un requisito ser miembro de ella para tener acceso a créditos a través de la Unión.

La Unión de Crédito Industrial de Moroleón se fundó en 1991 y ha funcionado bien. Los recursos financieros provienen de Nacional Financiera, de acuerdo a programas gubernamentales que buscan fortalecer el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. La Unión tenía 102 socios en enero de 1994. Noventa de ellos eran propietarios de talleres de suéter, el resto eran productores de tela de tejido de punto. Hay que hacer notar que no hay ningún miembro de la industria de la confección, lo que puede ser testimonio del bajo nivel de capitalización en ese ramo de la producción.

La Unión de Crédito Industrial de Moroleón creció bastante durante 1993. En ese lapso ingresaron cuarenta nuevos miembros, lo que puede ser indicador de los beneficios que han tenido los socios. La tasa de interés es la misma que ofrecen los bancos (14 por ciento en enero de 1994), más una tasa administrativa de seis por ciento. Pero a diferencia de los bancos, la Unión de Crédito otorga una bonificación del dos por ciento que regresa a los socios.

Además del crédito, la Unión ha empezado a ofrecer a los socios una serie de nuevos servicios: transporte (un camión) para la mudanza de maquinaria pesada, computadora para elaborar diseños, iniciativa para invitar a diseñadores europeos a Moroleón, organización de cursos de gestión, organización de viajes de estudio a Europa, servicio de información sobre comercialización y reglas de exportación, establecimiento de la feria de suéter que se lleva a cabo cada año, organización de la Exposición Anual Textil, proyecto para establecer una nueva escuela textil: el Centro de Capacitación de Trabajo Industrial (CECATI).

En resumidas cuentas, se trata de iniciativas que, en su conjunto, pueden ayudar a mejorar la cooperación entre los talleres. Hasta ahora las propuestas han surgido de la gerencia de la Unión a cargo del doctor Ponciano Villafuerte. Es decir, no ha habido una presión desde abajo para llevar a cabo actividades. Hasta, hora son escasos los socios que participan en reuniones y cursos. Tampoco todos los socios comparten las iniciativas. Hay talleres grandes que han comprado computadoras para programación de diseño y no tienen interés en pagar equipo que se puede utilizar para copiar sus modelos.

Ocho de los dueños entrevistados son socios de la Unión y tenían una impresión positiva de la organización. Los talleres que no son socios, principalmente los pequeños, tiene una impresión negativa y piensan que la Unión no vela por sus intereses. Además, hay algunos talleres grandes que trabajan directamente con los bancos donde pueden negociar mejores condiciones.

El Tianquiztli (mercado en náhuatl) es la organización más reciente y novedosa: es una empresa integradora. Fue establecida en

agosto de 1993 y cinco meses después, en enero de 1994, tenía 41 socios que eran dueños de talleres medianos y grandes. La intención es que la empresa integradora desarrolle actividades y servicios que los talleres individuales no pueden tener. La organización tiene una exposición permanente de suéter, para que los clientes tengan acceso a una gran variedad de productos durante todo el año sin tener que acudir a todos los talleres.

Los objetivos más importantes que se ha propuesto el Tianquiztli son: compra de materia prima en común; promoción de la exportación de los productos de los socios, sobre todo a Estados Unidos y Canadá, los dos miembros del TLC; exportación de mercancías producidas en común; establecimiento de un centro de diseño con colaboración de Italia; establecimiento de un centro de capacitación.

En 1993 la gerencia del Tianquiztli inició una investigación acerca de las posibilidades de exportar a Estados Unidos y a principios de 1994 los socios decidieron iniciar las demás actividades. Al parecer, la compra de materia prima y el establecimiento de un centro de capacitación son las que tienen más probabilidades de éxito en el corto plazo. El problema del Tianquiztli ha sido la ausencia de una tradición de cooperación entre los productores. Ha resultado difícil que los fabricantes se comprometan en actividades que no sólo les acarrearán beneficios propios sino también en favor de talleres competidores. Por eso, el futuro del Tianquiztli parece inseguro.

En conclusión se puede decir que las organizaciones empresariales no están muy desarrolladas en Moroleón. El financiamiento es el área más consolidada, pero las demás iniciativas están apenas en ciernes. Las experiencias de ciudades industriales en Italia y Brasil muestran que la organización ha tenido un papel decisivo en el desarrollo de la competitividad de la industria. En este sentido, se podría decir que dada la creciente competencia a la que se enfrentan los productores de Moroleón es de suma importancia el fortalecimiento de sus organizaciones industriales.

Empresas de servicio de Moroleón

En Moroleón existe un número restringido de empresas que ofrece servicios a los productores. Entre las más importantes están los proveedores de tecnología como Shima Seiki, sucursal de una empresa japonesa, cuyo despacho de Moroleón funciona como oficina general para América Latina. De acuerdo con ellos, hay más de doscientas de sus máquinas en Moroleón, compradas como nuevas la mayor parte de ellas. Los precios van desde la más económica, de \$85,000 US, hasta \$150,000 US que cuesta la más avanzada y que ha sido comprada por dos o tres empresas moroleonesas. Además de máquinas, Shima Seik ofrece programación de diseño y asistencia técnica. Para ello cuenta con siete programadores y cinco mecánicos. Por lo regular, la programación se realiza a partir del modelo que un productor quiere fabricar. El programador puede haber recibido parte de su formación en la escuela de Shima Seik en Japón.

Otros productores, como Universal, tienen oficina en Moroleón pero no ofrecen el mismo nivel de servicios que Shima Seik y, en consecuencia, han tenido menos acogida aunque el nivel tecnológico de sus productos pueda ser similar.

Un problema serio que señalan los productores es el tiempo de espera para obtener un programa en la temporada alta. Frente a esa situación tienen que recurrir a la computadora de la Unión de Crédito Industrial de Moroleón o emplear a los programadores independientes. Los programadores independientes son jóvenes que han aprendido el oficio en algún taller o en alguna empresa como Shima Seiki.

Hay muy pocos diseñadores profesionales en Moroleón: algunos talleres han empleado a extranjeros y las organizaciones empresariales tienen planes en ese sentido. Según mi información hay un solo profesional de ese tipo en la ciudad que hace diseños nuevos y no únicamente copias. Esta persona, que tiene relación con creadores de moda de la ciudad de México, ofrece asistencia técnica y servicio de diseño. Pero la mayor parte de sus actividades son de asis-

tencia técnica debido a la falta de interés de los productores por invertir en nuevos diseños.

Los servicios con que cuenta Moroleón le han ayudado a mejorar su situación competitiva en la industria. Los fabricantes locales no tienen que ir a México o a otros lugares a consultar empresas de servicios, más bien al contrario. Eso es una muestra de la importancia de esa industria local a nivel nacional.

Las posibilidades de exportación

Hasta ahora muy pocas empresas de Moroleón han logrado exportar. La exportación ha sido el resultado de algún contacto casual con algún importador norteamericano o canadiense.

En términos generales, existen diversos motivos para que las empresas incursionen en el ámbito de la exportación-internacionalización: búsqueda de una tecnología o materia prima que no existe en el país de origen, búsqueda de mano de obra barata con calificaciones especiales o, simplemente, búsqueda de nuevos mercados (Eiteman, 1989). Esta última razón es la que aducen los productores de Moroleón. Casi todos los entrevistados expresaron su deseo de exportar, sobre todo los de los talleres medianos que han sido severamente afectados por la crisis.

Existen varios factores que pueden favorecer la exportación de suéter. En principio, la entrada en vigor del TLC ha mejorado las posibilidades de exportación textil. Los aranceles de exportación textil se desgravarán en un período máximo de diez años y los de acrilán, la materia prima más usada en Moroleón, ya han sido eliminados. Con el TLC los productores de los otros dos países podrán maquilar suéter en México, con el fin de vender la producción en Estados Unidos y Canadá. Fabricantes norteamericanos han establecido *joint ventures* en Guadalajara y Aguascalientes con ese objetivo (*Daily News Record*, 21 de septiembre de 1993). Hay que recordar que en Moroleón la tecnología más moderna está sin trabajar durante el período en que se prepara la temporada de invierno en el norte.

Al exportar es posible abaratar insumos de materia prima. Un kilogramo de acrilán tiene un precio de N\$22.00 en el mercado nacional y de N\$18.00 en el internacional. Sin embargo, también hay factores que desfavorecen la exportación. El principal problema para los productores es la falta de información sobre el mercado norteamericano y la falta de experiencia de exportación.

Una problemática clásica de las pequeñas ciudades industriales es que las instituciones de servicio se encuentran alejadas, normalmente concentradas en las grandes ciudades. La Comisión de Fomento del Comercio Exterior (COFORCE), que proporciona información mercadotécnica, tiene su sede en León, al otro lado del Bajío.

Las investigaciones preliminares del Tianquiztli han mostrado que los norteamericanos están dispuestos a comprar grandes cantidades de artículos pero a precio bajo. La mayoría de los talleres tiene una capacidad instalada pequeña y un nivel de costos alto, lo que hace difícil cumplir con esas condiciones del mercado estadounidense. Al mismo tiempo, el consumidor norteamericano es exigente: quiere buena calidad a precio reducido y prefiere las fibras naturales a las sintéticas. Esto hace que el nivel general de diseño, calidad y materias primas sea problemático en Moroleón respecto a una de las demandas internacionales más importantes como es la de Estados Unidos.

En Moroleón no existen empresas comercializadoras que tengan como objetivo exportar la mercancía de otros. Este tipo de empresa ha jugado un papel decisivo en el desarrollo de las manufacturas de las ciudades italianas y brasileñas (Schmitz, 1993). Una alternativa sería establecer una estructura de ventas en Estados Unidos o Canadá, pero es una opción muy costosa.

También hay que pensar que no siempre, ni en todos los casos, la internacionalización de la producción ha sido una ventaja. Empezar a trabajar un nuevo mercado exige recursos y tiempo, quizá todo el tiempo, con lo cual se descuidan otros factores. En la actualidad existen ejemplos de empresas sanas que quebraron, como consecuencia de compromisos mal planeados con el extranjero (Jenster,

1994). A corto plazo las posibilidades de exportar parecen poco favorables y el TLC puede resultar un arma de doble filo.

Conclusión

Como se ha visto, diversos factores han tenido importancia en el desarrollo de la industria de Moroleón. El más importante parece haber sido que la agricultura casi nunca ha sido la base económica de la población. Esto se puede deber a que Moroleón es una población relativamente joven, donde no se suscitó una cultura agrícola intensa. En Moroleón se desarrolló y fortaleció una cultura artesanal-industrial que, junto al comercio, fueron las que llegaron a organizar y definir la vida económica local.

La organización industrial se ha basado en la existencia de un gran número de talleres fundamentalmente familiares. Esta rai-gambre familiar ha fortalecido su crecimiento ya que invertir en la empresa ha sido, al mismo tiempo, invertir en el futuro de la familia.

El artículo ha buscado presentar las razones por las que el acelerado crecimiento de la industria del suéter en Moroleón durante la década de los ochenta se detuvo en los noventa y discutir las consecuencias de este cambio. La protección del mercado nacional hasta los años ochenta fue un factor muy importante para el crecimiento de la industria. Los productores habían encontrado un nicho en el mercado nacional y podía producir sin mucha competencia. Durante la fase del proteccionismo los talleres tendieron a crecer y a integrar procesos.

El cambio se inició a fines de la década de los ochenta con la apertura al comercio exterior, lo que dio lugar a un ambiente comercial muy competitivo. En consecuencia se ha suscitado un notable decrecimiento de la producción y del número de empleados en los últimos años. También ha habido cambios en la forma de producir: ahora es necesario hacer más y mejores diseños, usar materias primas y tecnología más modernas y, en algunos casos, poner en marcha mecanismos de cooperación comercial entre los talleres. El

carácter integrado de los talleres parece haber dificultado la búsqueda de formas distintas de organización industrial.

Con la crisis del mercado nacional, los productores han expresado su interés por exportar y ya existen en la ciudad algunas organizaciones industriales orientadas a fortalecer ese objetivo. Sin embargo, dada la organización de la industria de Moroleón, es difícil saber si habrá una exportación sistemática de productos en los próximos años.

Como punto de partida de este análisis se ha utilizado el concepto de “distrito industrial”. Aunque Moroleón tiene varias similitudes con lo que podríamos considerar el “distrito ideal”, también hay algunos puntos divergentes.

Sin duda la producción de suéter en Moroleón puede ser definida como un ámbito privilegiado de empresas pequeñas y medianas que operan dentro de un área restringida y que manufacturan el mismo tipo de productos. Al mismo tiempo, existen allí redes de relaciones de intercambio de mercancías, información y mano de obra. También hay mucha competencia entre los talleres aunque se observa la tendencia a un incremento de la cooperación entre grupos de productores. A pesar de que no están plenamente consolidadas, se han desarrollado una serie de instituciones que dan acceso a servicios que los talleres no pueden conseguir de manera individual. Finalmente, a partir de los talleres se ha generado un “espíritu industrial” y un consenso positivo acerca del papel de la industria en la vida de la ciudad. Pero en general, en Moroleón no existen ejemplos de desintegración vertical comparables a los de otros espacios industriales similares.

Quizá Moroleón no sea un distrito industrial en algunos aspectos claves como la alta competitividad o la homogeneidad de los talleres. Pero para el taller moroleonés puede ser relativamente sencillo llegar a formar parte de un “distrito industrial” capaz de responder a las exigencias industriales de hoy. Por todo lo anterior, para un taller de suéter es más fácil y posible operar en Moroleón que en cualquier otro lugar del país.



Bibliografía

Libros

- Arias, Patricia (Coord.), *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria* Zamora, El Colegio de Michoacán, 1985.
- Arias, Patricia, "Maquila, pequeña industria y trabajo a domicilio en los Altos de Jalisco", en *Relaciones* no. 28, Zamora, El Colegio de Michoacán, 1986.
- Arias Patricia, *Nueva Rusticidad Mexicana* México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1992.
- Bancomer S.A. de Moroleón, *Estudio económico sobre Moroleón* sin publicar, 1993.
- Becattini, G., "Dal settore industriale" al "distretto industriale". Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", in *Rivista di Economia e Politica Industriale* vol. 5, no. 1, 1979.
- Becattini, G., "The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion", en F. Pyke & W. Segenberger, *Industrial Districts and Interfirm Co-Operation in Italy* Geneva, 1990.
- Cento Bull, Anna & Corner, Paul, *From Peasant to Entrepreneur: Survival of the Family Economy in Italy* Berg Publishers Limited, 1993.
- Durand, Jorge, "Circuitos Migratorios", en Calvo, Thomas y Gustavo López Castro (Coord.), *Movimientos de Población en el Occidente de México* Zamora, El Colegio de Michoacán, 1988.
- Eiteman/Stonehill, *Multinational Business Finance* Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- González, Pedro, *Geografía Local del Estado de Guanajuato* Guanajuato, Imprenta de la Escuela Industrial Militar, 1904.
- Guzmán, Arsenio, *Notas sobre la industria de Moroleón* sin publicar, 1993.
- Guzmán Cíntora, J. Jesús, *Yuririapundaro* Yuriria, Gto., 1985.
- H. Ayuntamiento de Moroleón y de Uriangato, *Plan Director de Desarrollo Urbano. Zona Conurbada Moroleón-Uriangato* Moroleón, Gto., sin publicar, 1993.
- INEGI, Guanajuato, *Resultados Definitivos Tabulados Básicos* 1990.
- Jenster, Per V. & Jarillo, J. Carlos, *Internationalizing the Medium-Sized Firm* Copenhagen, Handelshøjskolens Forlag, 1994.
- Reunión COFOCE-EUROCAN, *Industria Textil en el Estado de Guanajuato* Moroleón, Gto., sin publicar, s.f.

- Jørgensen, Lis & Larsen, Pia, *Tekstilbyen Moroleón* Copenhague, Centro Universitario de Roskilde, estudio no publicado, 1993.
- Keremitsis, Dawn, *La Industria Textil Mexicana en el Siglo XIX* México, SepSetentas, 1993.
- Lazerson, Mark, "Subcontracting in the Modena Kitwear Industry", en F. Pyke & W. Segenbarger, *Industrial Districts and Interfirm Co-Operation in Italy* Geneve, 1990.
- Marshall, A., *Industry and Trade* London, 1920.
- Ortiz Ortiz, Alfonso, *Moroleón, Tiempo y Espacio* Moroleón, Gto., 1981.
- Ortiz Ortiz, Alfonso, *Disertaciones Moroleonenses* Moroleón, Gto., 1993.
- Pedersen, Per Ove, *The Role of Small Enterprises and Small Towns in the Developing Countries and in the Development* Copenhague, Centre for Development Research, 1989.
- Pyke, Frank & Sengenberger, Werner, *Industrial Districts and Interfirm Co-Operation in Italy* Geneve, 1990.
- Rabellotti, Roberta, "Footwear Industrial Districts in Mexico and Italy: A Comparative Study", Berlín, trabajo presentado en la Conferencia EADI, 1993.
- Sabel, Charles F. & Michael J. Piore, *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity* 1984.
- Schmitz, Hubert, "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster", Berlín, trabajo presentado en la Conferencia EADI, 1993.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Estudios Histórico-Económico-Fiscales sobre los Estados de la República. I. Guanajuato* México, Dirección General de Inspección Fiscal, 1939.
- Wilson, Fiona, *De la Casa al Taller*, Zamora, El Colegio de Michoacán, 1990.
- Wilson, Fiona, "Workshops as Domestic Domains: Reflection on Small-Scale Industry in Mexico", en *World Development* vol. 21, No. 1, 1993.
- Zeitlin, Jonathan, "Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment", en F. Pike & W. Sengenberger, *Industrial Districts and Interfirm Co-Operation in Italy*, Geneve, 1990.
- Ærøe, Anders, *Rethinking Industrialization from a National to a Local Perspective* Copenhague, Centre for Development Research, 1992.

Bibliografía



Bibliografía

Artículos de periódicos

Daily-News-Record, "Izod to Source Sweaters" In Mexico for First Time: With Market Entry Trading Co., 21 de septiembre de 1993.

El Economista "Débil crecimiento del sector textil por las importaciones", 15 de marzo de 1993.