

# RECONVERSIÓN INDUSTRIAL TEXTIL EN LA REGIÓN BAJÍO-SUR (MICHOACÁN-GUANAJUATO)

*Dr. Rafael Lara Hernández<sup>1</sup>  
Dr. Víctor Antonio Acevedo Valerio<sup>2</sup>  
Dr. Jaime Saavedra Rosales<sup>3</sup>*

## **Introducción**

El proceso de adaptación ha sido una constante histórica de la industria desde la revolución industrial, llevando de las operaciones más simples hasta actividades complejas, mecanizadas y automatizadas; la industria en todos los niveles se ha ajustado a los cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales y ambientales que le impone el entorno, así como a los cambios en los precios, la calidad, los gustos, preferencias y ventajas comparativas que le imponen el mercado.

Esta adaptación de la industria a los cambios que le impone el entorno, ha sido un concepto presente en las políticas públicas de muchos países que buscan que sus industrias se adapten a los cambios y retos que le presentan la economía cada vez más globalizada y competitiva. La urgente necesidad de modernizarse y responder a los cambios impuestos por el modelo económico adoptado en México, han puesto a muchas industrias a repensar su modelo de desarrollo y su permanencia en el mercado.

En nuestro país, la reconversión de los sectores llamados tradicionales, se ha venido planteando como estrategia para afrontar los embates de la producción global e incrementar la productividad y el nivel competitivo de la economía nacional. Siendo una de esas industrias la del textil-vestido, la cual registra una delicada etapa de ajuste derivada de las nuevas condiciones y tendencias en los mercados internacionales. Dicha industria al igual que las denominadas tradicionales, enfrentan una intensa competencia tanto en el comercio interno como en el mercado internacional, viendo caer significativamente sus exportaciones, con el consecuente efecto en la pérdida de empleos, lo cual cobra gran relevancia si consideramos que estas industrias ocupan cerca de 600 mil trabajadores (Diario Oficial de la Federación, 2008).

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Morelia, Depto. de Ing. Industrial. Email: [coachlara@hotmail.com](mailto:coachlara@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Email: [aceval@umich.mx](mailto:aceval@umich.mx)

<sup>3</sup> Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Email: [jaimesaavedramx@yahoo.com](mailto:jaimesaavedramx@yahoo.com)

La industria textil-vestido siendo una industria tradicional, vive un proceso de reconversión, orillado por los cambios que el entorno le impone; buscando adaptarse y sobrevivir; cambios a los que esta misma industria en la región Bajío-Sur, le han significado procesos de reconversión.

### **¿Qué es la reconversión industrial?**

Para contextualizar este trabajo, es importante adentrarnos en los conceptos, que desde diferentes ámbitos definen a la reconversión industrial, así pues comenzare dando respuesta a la pregunta de ¿Qué es la reconversión industrial?

El concepto de reconversión se establece como: *“la transformación de la actividad económica, especialmente la productiva, desarrollada por un país, un sector económico o una empresa, por un cambio de la demanda, las necesidades estratégicas o pérdida de competitividad. Asimismo, la definición de reconversión industrial, se refiere a la adaptación del aparato industrial a las condiciones del mercado”*<sup>4</sup>.

Otras definiciones hacen referencia a la reconversión como un proceso de modernización, que se logra adoptando nuevas tecnologías para hacerlas más productivas. Tal es el concepto del Diccionario de Economía y Finanzas que define a la reconversión industrial como *un proceso que permite la concatenación del factor humano con la aplicación de tecnologías con el propósito de generar ventajas competitivas*. De igual manera, la definición que hace el Diccionario de la lengua española establece a la reconversión industrial como el *proceso de reestructuración y modernización de un sector industrial*.

En otro sentido, varias definiciones destacan la adaptación que debe tener una empresa o industria a las condiciones del entorno, definiendo a la reconversión como un conjunto de decisiones y acciones de adaptación de una empresa a las necesidades de la coyuntura y a la limitación y condicionamiento externo. Es decir, el concepto de reconversión tiene por objeto promover la transformación de las industrias para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, buscando con ello mayor eficiencia y eficacia en su operación, las cuales deben de traducirse en un mayor nivel de competitividad.

---

<sup>4</sup> Diccionario Grijalbo

La llamada reconversión industrial, es entonces, un proceso de adaptación y sobrevivencia que deben experimentar aquellas empresas que aspiren a permanecer en el mercado.

Desde este punto de vista, la reconversión industrial tiene que ver con aspectos como:

- La modificación en la eficiencia productiva y en el tamaño relativo de la industria.
- Los cambios en la cartera de productos, mercados y tecnologías.
- Los cambios en el entorno próximo de la industria y de las empresas,
- Los cambios en la forma de concebir la competencia y la organización industrial.

Adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados mundiales, las empresas en todo el mundo están enfrentando el reto de la reconversión. Un conjunto de nuevas tecnologías genéricas están modificando productos y procesos a lo largo de todo el espectro industrial; un nuevo estilo gerencial, basado en flexibilidad productiva y organizativa, cambio técnico constante, relaciones de cooperación y beneficio mutuo, calidad creciente y adaptación al usuario, está transformando el comportamiento de la empresa por dentro y en sus relaciones externas. Las empresas de todas partes están siendo impactados por el derrumbe de la mayoría de los principios que habían practicado exitosamente en el pasado (Pérez, 1996, p.27).

Quedando claro que la reconversión industrial comienza con las unidades empresariales, las cuales deben de transformar sus estructuras a los cambios ocurridos en el entorno que les rodea.

Aunque la reconversión industrial es una tarea de las empresas, es importante señalar que el papel del Estado es fundamental, ya que la extinción de una industria representa problemas sociales, por lo que las políticas de estado sobre reconversión industrial, han venido jugando un papel importante en la sobrevivencia de los sectores tradicionales en muchos países.

Por otra parte, cabe aclarar que la reconversión industrial, es también, un problema de actitud de parte de las propias empresas, debido a que, son las empresas quienes deben de preocuparse por eficientizar sus procesos, atender las demandas del mercado y de tomar la decisión de adaptarse a los cambios de forma oportuna, tanto al interior de la empresa, como en la industria a la que pertenecen.

Así pues, a diferencia de la adaptación de las especies que ocurre por selección natural, la reconversión es una estrategia que se elige para hacer frente a las crisis, significando la oportunidad para modernizarse, para ser más productivas y para mejorar el nivel competitivo de una empresa en particular o de toda la industria, por lo que aquellas empresas e industrias que oportunamente decidan iniciar procesos de adaptación a las condiciones que el entorno les marca, tendrán mayores oportunidades de sobrevivencia en este nuevo entorno económico, que ha puesto al mercado como el motor de la competencia.

### **Experiencias de reconversión industrial.**

La reconversión industrial ha sido una constante histórica, países como Francia, España, Alemania, Italia, Japón y Estados Unidos, han llevado a cabo políticas de reconversión industrial, desde los años 70's. Asimismo, en América Latina países como Colombia, Costa Rica y Venezuela han establecido acciones de políticas públicas para reconvertir su industria durante la década de los 90's.

Estos países, contemplaron apoyar las industrias en declive y promover el fortalecimiento y desarrollo de los sectores industriales considerados de avanzada, así como la reorganizaron de los mismos sectores productivos, destinando recursos públicos para ello. Otros más, han realizaron ajustes a la capacidad instalada en ciertas ramas productivas, así como nuevas inversiones, para activar el crecimiento económico, buscando dinamizar la actividad industrial, atacar la inflación y el desempleo, para recuperar la competitividad en los mercados internacionales y disminuir la dependencia estratégica de las materias primas (Villarreal, 1991 p. 113). Dando especial énfasis a la inversión en educación, capacitación, ciencia y tecnología.

Así, el proceso de reconversión, llamado también de reestructuración industrial, implicó en estos países la transformación de la estructura productiva mediante la modernización y flexibilización de su equipo, la sustitución de ramas tradicionales con alto coeficiente de empleo por líneas de tecnología muy elaboradas que conformaron estructuras industriales sumamente competitivas, la reestructuración geográfica y de especialización por producto, el aumento de la investigación e innovación de productos y procesos, el mejoramiento de su gestión financiera y la apertura al comercio internacional (Vargas, 1998).

La reconversión industrial en los países desarrollados, tuvo como propósito la promoción de la competitividad y la eficiencia de la estructura económica, requisitos para acceder al mundo

globalizado y a la creciente competencia comercial y económica que se experimenta desde los años 90's hasta nuestros días.

Siendo en la mayoría de los casos el Estado el impulsor de la reconversión industrial a través de las políticas industriales, que buscaban hacer frente a las crisis de su industria, impulsando acuerdos con las empresas, las comunidades locales y las organizaciones, para llevar a cabo la tan anhelada reconversión industrial en aquellas industrias y regiones que fueron afectadas por los embates del nuevo entorno económico y de los cambios en la demanda nacional e internacional.

### **La Reconversión Industrial en México.**

En nuestro país, este tema no es nuevo, la reconversión industrial, que se inició en 1982, respondió a las mismas tendencias de carácter estructural que la originaron en los países centrales, pero con retraso respecto a los países industrializados que la empezaron en los años setenta. Este retraso, implicó un amplio, profundo y complejo proceso de adaptación del aparato productivo a las innovaciones tecnológicas, así como a la modernización y reorientación del sistema educativo (Vargas, 1998).

Así, desde los años 80's las cámaras industriales, el gobierno federal y los gobiernos de los estados impulsaron políticas de reconversión, la entrada de México al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT), significó para la industria nacional incursionar en un proceso de apertura donde la afectación derivó en la reconversión industrial que buscaba elevar la productividad, quitando gente innecesaria en los puestos de trabajo, capacitando a la requerida, adoptando nuevas tecnologías y dando más inversión a la actividad productiva. Tal como se resume en la comparecencia ante el congreso de la unión del secretario de energía, minas e industria paraestatal en el año de 1986 (Rodríguez, 1987) *".....el programa de reconversión industrial es el camino para la modernización y que éste conlleva altos costos sociales en el empleo y las economías regionales, por ello se pondrá en marcha gradualmente, a fin de atenuar los costos, México no puede seguir más con la planta industrial tradicional, requiere de modernizarse para enfrentar los retos actuales"*.

En la mitad de la década de los ochenta comenzó la transición mexicana hacia el nuevo modelo de desarrollo económico, abandonando casi de golpe, la política proteccionista en el ámbito del comercio exterior y culminando con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), en 1994. La rápida reducción de los aranceles, la eliminación de los

permisos previos de importación y la supresión de otros impedimentos al comercio externo se tradujeron en una realineación drástica de los precios relativos internos. A partir de entonces, el balón estaría en un campo de juego diferente donde las leyes del mercado, serían las reglas del juego en el que la industria mexicana tendría que competir.

Los beneficios que se supusieron recibiría el país es que, en la medida que se abriera el mercado interno a las mercancías importadas, el consumidor podría obtener productos de mayor calidad a más bajo costo. Las empresas nacionales, se suponía tratarían de mejorar sus productos y lograr más bajos costos mediante la reconversión industrial con el fin de ser más competitivos, lo cual sólo se lograría a través de la incorporación de nuevas y más sofisticadas tecnologías.

Sin embargo, el cambio no fue tan rápido ni en automático, como se pensó. Muchas empresas no tuvieron la capacidad para reconvertirse, debido a que no contaron con los recursos financieros necesarios, y tampoco tuvieron el acceso a la tecnología adecuada para tal cambio. En el mejor de los casos tal apertura significó la ruina y la quiebra total, ya que sus productos fueron reemplazados por otros de menor costo y mayor calidad. Tales quiebras, condujeron a la desaparición y absorción de varias empresas nacionales, por otras empresas de mayor tamaño y de origen transnacional, que al final fueron las que tuvieron mayores posibilidades de resistir el embate de la competencia.

Con la firma del TLC, la reconversión industrial fue un tema obligado en los discursos públicos y en las estrategias industriales, en las cuales se planteó como vía para ser más competitivos y para favorecer la integración de las cadenas productivas, así como una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas en el mercado interno y en el de exportación.

Actualmente el tema de reconversión industrial nuevamente aparece entre los programas emprendidos por el gobierno federal, buscando *“.....Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos”, siendo uno de los objetivos del plan nacional de desarrollo 2007-2012 (PND) para lo cual plantea como estrategia la reconversión de sectores tradicionales, siendo uno de ellos la industria textil y del vestido”* (2007, p. 107).

## **Los cambios en la industria textil**

La industria textil no se ha quedado al margen de la reconversión industrial que ocurrió en nuestro país. A lo largo de la década de los setenta en algunas ramas de la industria textil, sobre todo la que produce hilados y tejidos de fibras blandas, sufrió un proceso de modernización, entendiéndose por esto, el empleo cada vez mayor de fibras artificiales y sintéticas desplazando a los productores de fibras naturales; asimismo, la incorporación de innovaciones tecnológicas modificaron no sólo los procesos de trabajo sino también a la planta productiva, trayendo consigo la negociación y establecimiento de normas y reglamentos que rigieron al mercado interno como al externo, buscando con ello adaptar la industria nacional a las crecientes condiciones de competencia que ofrecía la economía mundial.

La evolución del sector textil durante los años 90's y los primeros de este siglo ha estado marcada por la creciente globalización de su actividad. Fenómeno que podemos decir comenzó desde los años 60's con el crecimiento de la actividad textil en los países en desarrollo que, en muchos casos, basaron su proceso de industrialización en este sector, atendiendo a sus ventajas comparativas, en especial a los bajos costos laborales. Sin embargo, este fenómeno se aceleró a partir de los años 90's debido a una serie de factores, como fueron: el fuerte crecimiento del sector en países en vías de desarrollo; la irrupción de China como nueva potencia económica; la entrada en el comercio mundial de los países excomunistas; así como, la creación de zonas de libre comercio, como el TLC y la unión europea; así como, la adopción por parte de las grandes cadenas de distribución de políticas de suministro globales, etcétera.

Sin embargo, el verdadero impulso a los cambios citados ha venido por la creciente liberalización de los intercambios textiles internacionales. Las sucesivas rondas del GATT, ahora organización mundial del comercio (OMC), propiciaron una mayor apertura de los mercados, por lo que el crecimiento mundial de los intercambios textiles ha sido más intenso que el de la producción, por lo que la entrada de productos extranjeros ha sido un factor decisivo para la urgente transformación de la industria textil en México.

Trayendo como consecuencias graves crisis en la industria textil, provocando cambios profundos en el sector, que se han reflejado en las bases organizacionales y operativas de

las empresas textiles, como respuesta a la creciente competencia proveniente del exterior, siendo las más trascendentales las siguientes:

- Tecnificación del proceso.
- Cambio en los productos, en los que países como México tienen más ventajas competitivas.
- Cambios en el concepto del vestido o del hogar.

Así, la oferta productiva se ha reestructurado, al ir abandonándose los productos de menor valor agregado, que han sido sustituidos por las importaciones.

Otro cambio fundamental en la industria textil y de la confección es la del acercamiento a la distribución directa de sus productos hasta el consumidor, a través de redes de tiendas propias o en franquicia, con la finalidad de obtener un mayor margen de utilidad, posicionándose cerca del consumidor y así tener mayor capacidad de seguir los rápidos cambios que impone el mercado de la moda.

Dentro de la organización de las empresas, la función productiva ha ido perdiendo importancia, ya que se ha ido deslocalizando, mientras que otras funciones, como el diseño o la logística, han ido adquiriendo mayor importancia. De esta manera, muchas empresas han ido derivando hacia actividades más cercanas a los servicios que a los propios de la industria.

Estos cambios en el entorno han obligado a la adquisición de nuevos conocimientos y a la incorporación de tecnologías avanzadas, como las de la información y comunicación (TIC's), generando la necesidad de elevar el nivel formativo de los empleados para adaptarse a los nuevos requerimientos.

Así que hablar de reconversión de la industria textil en este momento es casi obligado, tal como lo declara el presidente de la Cámara de la Industria del Vestido (CNIV), *"....quien agrega que la clave de la industria textil nacional es dar paso a la reconversión, lo que significa especializarse en moda en menores cantidades y entregas a tiempo"* (Kuri, 2006).

El proceso de reconversión textil, que se ha impulsado por el crecimiento de la competencia exterior, ha provocado una clara tendencia a la reducción de la dimensión del sector, en



especial en lo referente al empleo, mientras que la cifra de negocios ha disminuido en menor medida, debido a que las empresas han completado su oferta propia con productos fabricados, total o parcialmente, en el exterior.

Por otra parte, las líneas maestras de las nuevas estrategias de las empresas textiles se han venido fundamentando en dos aspectos:

- La creciente demanda de productos diferenciados y personalizados de moda, que ofrece amplias perspectivas de crecimiento a través de la potenciación de la innovación de producto, del diseño, y también del servicio inmediato, lo que establece la necesidad de lograr una amplia flexibilidad de toda la cadena textil.
- La entrada en nuevas aplicaciones, en especial en el campo de los textiles técnicos para sanidad, construcción, seguridad, automotriz, etc. Cuya demanda es creciente y con amplias posibilidades de desarrollo.

En ambos casos ha sido necesario que el sector efectúe un mayor esfuerzo innovador que el actual, afectando a todos los niveles internos como: el producto, el proceso, la organización interna, los sistemas de comercialización, etc. En este esfuerzo, además de las empresas, deben mejorarse los mecanismos del entorno de creación y difusión de las innovaciones, ya que la propia estructura del sector, en base a pequeñas y medianas (PYMES), es poco propicia para ello.

El sector también ha venido aumentando su internacionalización, lo que ha determinado la existencia de verdaderas multinacionales textiles, con asentamientos productivos, logísticos y de comercialización en diversos países, aprovechando las ventajas de unos mercados cada día más interdependientes. Las empresas con cadenas de distribución continúan expandiéndose en los principales núcleos de población del mundo.

Esta proyección exterior de la industria convive con un fortalecimiento de las redes de industrias locales, que tienden a concentrarse en operaciones de mayor valor agregado, lo que les ha demandado la adquisición de nuevos conocimientos, la extensión del uso de nuevas tecnologías y la puesta al día del capital humano que demanda nuevos niveles de formación.

Estas empresas más pequeñas, han tendido a cooperar de forma más intensa y estructurada que hasta hace unos años, abandonando la simple relación cliente-proveedor y encontrando campos comunes, en especial en la innovación, de manera que han logrado crear verdaderas redes de empresas innovadoras, poniendo en debate el tema de los clusters, quienes tenderán a aportar un plus de competitividad derivado de la concentración de actividades en un mismo territorio, aun cuando se han reducido el número de empresas y de su capacidad operativa.

### **La reconversión industrial textil en la región Bajío-Sur.**

La región que hemos denominado Bajío-Sur esta comprendida en la frontera de los estados de Michoacán y Guanajuato específicamente en la zona sur de Guanajuato y la zona norte de Michoacán.

Esta integrada por 3 municipios guanajuatenses, los cuáles colindan con el estado de Michoacán y entre sí mismos, pertenecientes a la región V sur de la regionalización del Estado; y por 6 municipios michoacanos, 2 de ellos colindantes con el estado de Guanajuato, La Piedad y Cuitzeo, los cuales se articulan con los restantes 4 municipios, mediante importantes conexiones carreteras como la carretera “Lázaro Cárdenas-Salamanca” y la autopista “México-Guadalajara”.

Para el caso de Michoacán los municipios que conforman la zona bajo estudio pertenecen a diferentes regiones como se describe a continuación:

- Los municipios de Cuitzeo y Morelia, pertenecen a la región Cuitzeo, que colinda con el estado de Guanajuato y con los municipios de Moroleón, Uriangato y Yuriria.
- Los municipios de Pátzcuaro y Quiroga pertenecen a la región Pátzcuaro-Ziráhuen y se conectan con la región Cuitzeo y la región V Sur de Guanajuato por la carretera México-Guadalajara y la carretera Lázaro Cárdenas-Salamanca, ambos municipios colindantes con el municipio de Morelia.
- El municipio de La Piedad que pertenece a la región Bajío se conecta a la región a través de la autopista México-Guadalajara y carreteras estatales.
- Por último el municipio de Stgo. Tangamandapio que pertenece a la región Lerma-Chapala, que se conecta con las demás regiones por la carretera libre Morelia-Guadalajara.

La industria textil, en la región tiene una gran tradición, desde tiempos prehispánicos, identificándose herramientas de piedra, llamados malacates, para el hilado de fibras naturales que los pueblos indígenas utilizaron hace ya más de 500 años, encontrándose vestigios en los municipios de Uriangato y La Piedad, lo que permiten suponer la presencia de esta actividad.

El trabajo realizado por el Dr. Uribe (2000), permite rastrear la actividad textil en la región, la cual en algunos años estuvo orientada a la seda y posteriormente al algodón, que se producía en tres fábricas dos ubicadas en Morelia y una en Uruapan, que surtían a pequeños productores de los municipios de ambos estados, actividad a la que la revolución casi exterminó. Asimismo, importantes trabajos como el de Fiona Wilson y del Dr. Ulrik Vanstrup, han permitido conocer el desarrollo de esta industria en los últimos años del siglo XX.

En la década de los 90's la industria textil en la región, presentaba una importante conformación de empresas con tecnología avanzada, estimando de acuerdo a diversas fuentes, que aproximadamente el 15% de la empresas establecidas contaban con tecnología de punta, en lo que se refiere a máquinas electrónicas de tejido de punto y maquinaria para la confección y aproximadamente el 30% estaban en ese proceso, mientras el resto combinaban maquinaria manual y mecanizada en la producción de prendas y productos textiles.

Al inicio de esta década, la industria había florecido bastante, convirtiéndose en un importante centro productor y comercial textil, en el que la producción se había extendido, debido a que las barreras de entrada a nuevos productores eran casi nulas, así como la clandestinidad en que operaba la industria, lo que había permitido la reducción del costo de la mano de obra (trabajo a destajo), la utilidad creciente del capital, las situaciones laborales y de una clase social heterogénea (Roldan, cita: Wilson, 2000, p. 23).

Asimismo, se instalaron en la región importantes distribuidores de maquinaria, hilaturas y complementos, que proveyeron a la industria de los productos más avanzados para el tejido de punto y de la confección. También en esta década, las empresas fabricantes de tela ampliaron su capacidad instalada ubicándose en los municipios de Cuitzeo y Yuriria, con maquinaria de punta para los procesos de teñido y acabado, consolidando un cluster textil y comercial, que integraba gran parte de la cadena productiva.

En el centro de este cluster que se consolidó en los años 90's, están los municipios conurbados de Moroleón y Uriangato, donde se disemina la tecnología, la información y los servicios técnicos de la industria hacia los municipios de Yuriria, La Piedad, Morelia, Santiago Tangamandapio, y un poco menos a Quiroga y Pátzcuaro, siendo también el principal empleador de otros municipios como Cuitzeo y Santa Ana Maya. Asimismo, junto con Cuitzeo y Yuriria, estos municipios se convirtieron en los puntos de distribución y venta de otros estados como Jalisco y el Estado de México.

La especialización alcanzada por la industria permitió la formación de una gran cantidad de técnicos que se especializaron en maquinaria manual, mecánica y electrónica, en países como Italia, Alemania, Japón y los Estados Unidos, todo esto, provocado por la puesta en marcha de la Expo-Proveeduría en el municipio de Moroleón al que acuden distribuidores de las mejores marcas del mundo a exhibir y vender maquinaria, insumos e innovaciones, que durante esta década fueron ávidamente adquiridos por las empresas de la región, llegando a representar una de las principales fortalezas de la industria.

Al respecto, un informe del sector textil y de la confección, realizado por consultores privados (DIVIP), por encargo del gobierno del estado de Guanajuato a finales de esta década, declara. *"...se comprueba que la región tiene una masa empresarial importante con vocación y gran experiencia acumulada, que se encuentran ya identificados como un centro textil con tecnología de punta y que exponen con regularidad sus productos en la región"*. Ahora bien, este informe también detecta las debilidades presentadas durante esos años, los cuales pueden generalizarse en la falta de organización y comunicación en el sector, así una baja calidad y deficiente comercialización de los productos.

A partir de 1994, la industria en la región experimentó la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC), lo que representó para muchas empresas la oportunidad de acceder al comercio exterior, realizando exportaciones a Estados Unidos, principalmente en productos de tejido de punto; asimismo existieron experiencias de otros intentos por exportar a centro y Suramérica; sin embargo, estos intentos significaron para las empresas que lo intentaron, entrar a una actividad comercial que demandaba procesos productivos, administrativos, financieros y fiscales altamente estructurados y desarrollados, lo que representó un obstáculo al estar acostumbrados a proveer al mercado nacional, que en muchos de los casos estaban al margen de la legalidad.

Muchas empresas entraron en procesos de capacitación y formación para participar en el comercio exterior, impulsados por el éxito que la industria nacional había alcanzado en las exportaciones al vecino del norte, siendo México el principal proveedor de productos textiles a ese país; sin embargo la industria de la región no se encontraba preparada para competir y desistió en el intento, aun cuando el gobierno federal y los gobiernos estatales establecieron programas de apoyo a la exportación, destacándose los esfuerzos de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) en el estado de Guanajuato, más tarde el Centro Empresarial para las Exportaciones (Cexporta) en Michoacán (Ver Cuadro No. 1).

La experiencia en el comercio exterior de la industria en la región, si bien no fue significativa, sí trajo consigo otro proceso de reconversión desde nuestro punto de vista, en el cual algunas empresas pudieron adaptar sus estructuras administrativas y operativas a las exigencias de otro tipo de mercado, lo que permitió que estas empresas pudieran ser proveedoras de grandes almacenes y tiendas de autoservicio, que encontraron principalmente en los municipios de Moreleón y Uriangato, proveedores que cumplían con los requisitos de un mercado nacional cada vez más exigente en la relación calidad-precio, debido a la entrada de productos extranjeros que comenzaron a hacer presencia en nuestro país.

**Cuadro No. 1: Empresas Textiles Exportadoras de Uriangato y Moreleón.**

Empresa	Ciudad	País destino	Producto
Luves-Pants	Moreleón	E. U. A.	Pants infantil
Marbet	Moreleón	E. U. A.	Ropa para bebe
Tejidos Alserr	Uriangato	E. U. A.	Suéter infantil
Índice Caborca Jeans	Uriangato	E. U. A.	Pantalón de mezclilla
All Knits	Moreleón -Uriangato	E. U. A.	Suéter y blusa de dama
Collection Carime	Moreleón	E. U. A.	Suéter y blusa de dama
Loguza	Moreleón	E. U. A.	Suéter y blusa de dama
Tejidos Rosy	Moreleón	E. U. A.	Suéter y blusa de dama
Sweater Collection	Uriangato	Canadá y E. U. A.	Suéter de caballero
Infantiles Maroly	Moreleón	Costa rica y E. U. A.	Suéter infantil
Sweater Magda	Moreleón	Costa rica y E. U. A.	Suéter y blusa de dama
Ropetex	Uriangato	Costa rica y E. U. A.	Ropa para bebe

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), 2002.

Otra experiencia que es importante destacar, es la que se refiere al establecimiento de maquiladoras en la región, que atraídas por la experiencia textilera, así como por los incentivos que los gobiernos estatales ofrecían, buscando atraer inversión pública y privada, encontraron inmejorables condiciones para maquilar sus productos. De igual manera, otras empresas de la región lograron contratos de maquila para grandes marcas nacionales e internacionales de ropa casual y deportiva, tal fue el caso de los municipios de La Piedad,

Moroleón, Uriangato y Cuitzeo, donde marcas como Levis, Reebok, Nike y otras tantas nacionales, maquilaron sus telas y prendas que se comercializaron en el mercado nacional e internacional.

Mientras algunas empresas experimentaron cambios y procesos de adaptación en los aspectos productivos, administrativos y comerciales, otras más, lo hicieron en los procesos de diseño y moda, al adquirir el licenciamiento de importantes marcas que les permitió explotar de forma legal, sus diseños e insertarse en los principales escaparates de los grandes almacenes y obtener la exclusividad nacional.

Estos procesos de reconversión industrial en la región, ayudaron a consolidar en poco más de 20 años una pujante industria, que comenzó a vincularse a los grandes centros de moda como Milán, Los Ángeles y París, a donde algunos empresarios y diseñadores de la región, acudían año con año, para copiar los diseños y traer las tendencias que marcaban el rumbo de la industria en el mundo y aglutinando un sin número de pequeñas y medianas empresas que producían una amplia gama de productos y prendas de vestir, así como una importante actividad comercial que según el Dr. Ulrik (2000, p. 115) se explicó por una integración hacia atrás, del comercio hacia la producción.

**Cuadro No. 2 Evolución del índice de marginación en la región Bajío-Sur**

Municipio	Índice de Marginación 1990	Índice de Marginación 1995	Grado de Marginación
Moroleón	-1.5086	-1.4678	Muy bajo
Uriangato	-1.1598	-1.1864	Bajo
Yuriria	-0.3295	-0.3832	Medio
Morelia	-1.7566	-1.5378	Muy bajo
La Piedad	-1.3974	-1.4153	Muy bajo
Cuitzeo	-0.5820	-0.7887	Bajo
Quiroga	-0.5323	-0.5178	Medio
Pátzcuaro	-0.9780	-0.7270	Medio
Stgo. Tangamandapio	-0.2234	-0.2602	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Aregional: "México a través de sus índices". 2002.

La región prosperó enormemente, el nivel de vida de la población alcanzó niveles importantes que se tradujeron en bienestar económico y en una mejoría del índice de marginación de varios municipios de la región, de igual manera la industria ayudó a varios municipios de ambos Estados a sortear la crisis económica que nuestro país experimentó a finales de 1994, absorbiendo una gran cantidad de empleo rural femenino en los talleres,

fábricas y comercios que se contabilizaban por cientos en las plazas comerciales y en los municipios cercanos a la región (Ver Cuadro No.2).

La reconversión tecnológica en la maquinaria textil, iniciada en la década de los 80's se consolidó aun más en este periodo, logrando concentrar una importante cantidad de maquinaria electrónica de vanguardia en la región, principalmente en Moroleón y Uriangato, donde la maquinaria especializada permitió integrar los procesos productivos de tejido y confección, lo que hizo la operación más compleja requiriendo personal para la supervisión y control de los talleres que ya habían alcanzado un tamaño considerable. Por lo que comenzó, la búsqueda de personal más calificado, comenzando una encarnizada lucha que elevó el costo de la mano de obra y dividió más a la desconfiada clase empresarial, que tenía el temor de que sus prendas, su maquinaria y su personal le fuera copiado o arrebatado.

Al hablar de reconversión, debemos analizar todos los cambios que permiten la adaptación y sobrevivencia de la industria, que si bien, durante estas dos décadas no había presentado presiones externas, si presentó grandes transformaciones que le demandaba la competencia propia de la región; por lo que se considera importante señalar otro cambio que sobrevino en los años 90's, el cual, se dio al fragmentarse la industria en unidades de producción especializada, es decir, en pequeños talleres que maquilaban diferentes partes del proceso productivo y que se replicaron fuertemente, siendo entre los más comunes el maquilado de lienzos tejidos, planchado, pegado de botón, bordado, estampado, ensamble y terminado, que si bien ya se presentaba desde la producción del rebozo, abrió la oportunidad para otro tipo de empresas que sin necesidad de inversión, solo se enfocaba en el diseño, corte y comercialización de los productos y que en la mayoría de los casos fueron bien aprovechados por empresarios de otras regiones del país y no por los empresarios de la región.

Por otra parte, y bajo la premisa de que la reconversión, también tiene que ver con los procesos y formas en que se organiza la industria, es importante mencionar que en estos años, un sin número de organizaciones fueron creadas a fin de representar los intereses de la industria, los cuales nunca tuvieron aceptación debido a los regionalismos presentes en las mentes de los empresarios, de sus los dirigentes y de sus autoridades, argumentando diferencias por pertenecer a municipios y entidades distintas, a diferentes niveles socioeconómicos y hasta por el tamaño de las empresas; lo que limitó una verdadera

integración del sector y de la región, para consolidar un verdadero cluster como los italianos y brasileños que se registran en la literatura y que trataron de replicarse a través de los consorcios de exportación por consultores internacionales como Nicola Minervini.

A nivel nacional, el acceso preferencial de libre mercado a los Estados Unidos, permitió que a finales de 1998 nuestro país se convirtiera en el principal exportador de ropa a ese mercado, superando a países como Taiwán y China, así como, a países latinoamericanos como República Dominicana y Honduras; trayendo como resultado un profundo cambio estructural frente al proceso de apertura y globalización de la economía mundial y la de México, y en particular en la incorporación a las cadenas productivas norteamericanas, que obviamente afectaron a la industria textil, evidenciando el rezago tecnológico, la falta de diseño propio, la escasez de personal capacitado y la poca integración de los eslabones de la cadena, a los que tuvo que sumarse la caída del mercado interno y externo, aunado a la falta de financiamiento para las empresas, lo que impulsó iniciativas enfocadas a resarcir estos cambios estructurales, que también estuvieron presentes en la región.

A lo largo de esta década, el número de empresas en la región creció en más del 40% contabilizándose para finales del siglo un aproximado de 638, de las cuales el 87% eran micros, el 10% pequeñas y el restante 3% medianas; de éstas el 60% confeccionan prendas de vestir en tela plana y el restante 40% se dedicaban al tejido de punto. La industria textil y del vestido ocupaba a más del 30% de la población, complementariamente un 30% se dedica a la comercialización de las prendas en la propia zona. Cabe destacar que este número se estimó de padrones de empresas formalmente establecidas, sin embargo las estimaciones realizadas consideraban que existían más de 2500 talleres familiares no formales que se dedican a actividades relacionadas con la industria textil<sup>5</sup>.

Así, los últimos años de la década de los 90's y los primeros de este siglo estuvieron impregnados de iniciativas que de forma indirecta pretendían impulsar una nueva reconversión industrial y resarcir estos cambios estructurales, dichas iniciativas fueron impulsadas por los gobiernos de los Estados, por instituciones educativas, fundaciones y por

---

<sup>5</sup> Los datos presentados forman parte de diferentes investigaciones realizadas como trabajo de tesis de Licenciatura y Maestría del Dr. Rafael Lara, con base en diferentes padrones que fue posible integrar durante los años de 1999 y 2002, así como en la función de coordinador del área de Desarrollo Económico en la administración municipal de Uriangato, Gto. en el periodo 2000-2003,



el Grupo Textil Guanajuato (GTG), que aglutinaba a las empresas más grandes de Moroleón y Uriangato, principalmente.

Entre estas iniciativas estuvieron la puesta en marcha del corredor textil impulsado por el gobierno del estado de Michoacán, que buscaba atraer inversión e instalar más empresas textiles en la región, para consolidar un cluster más especializado, tal como lo declaraba el exgobernador Tinoco Rubí en su quinto informe de gobierno (1999), “.....en los últimos años hemos dado un impulso importante a la industria textil, bastión fundamental para el desarrollo del país. Ahora podemos afirmar y sentimos orgullosos de que el corredor textil michoacano al norte del estado es una realidad, consolidado con el esfuerzo de los 20 municipios en que se encuentran las industrias que hoy emplean directamente a varios miles de michoacanos”.

Por su parte en el estado de Guanajuato se ponía en marcha el Centro de Moda y Tecnología Textil (MODITEC), que tenía por objetivo proveer a los productores textiles de la región, los servicios de asistencia técnica en tendencias de moda y diseño, promoción y comercialización, desarrollo de sistemas de producción y de calidad, así como capacitación e información y que según datos oficiales contribuyó en el año 2001 a la protección de 1351 empleos, a través de la superación de aspectos débiles de las empresas en las áreas de diseño, moda y patronaje, así como en mejoras a los procesos productivos. Siendo los promotores de este centro el gobierno del Estado, el GTG y la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la pequeña y mediana empresa A. C. (FUNTEC, 2001).

Iniciativas como la apertura de la Universidad Tecnológica de Morelia, el Instituto Tecnológico del Sur de Guanajuato y la carrera de Técnico en Industria del vestido del Conalep-Moroleón, que si bien no declaraban en sus objetivos la búsqueda de la reconversión industrial a través de los servicios tecnológicos y la formación del capital humano, eran a fin de cuentas iniciativas que tenían que ver con este fin. Lo paradójico de todas estas iniciativas, es que contribuyeron en poco o nada a mejorar los niveles de competitividad de la industria en general en la región, debido a que fueron pocas las empresas, en su mayoría las más grandes, las que aprovecharon en su momento estos servicios, encontrándose a la fecha, en el olvido o a punto de cerrarse por la baja respuesta de la industria y de la población.

Debemos resaltar, un punto de vista al respecto de estas iniciativas, que si bien de origen, si respondían a necesidades sentidas de la industria y representaban una oportunidad para su reconversión, estas iniciativas no lograron consolidarse debido a que nunca pudieron convencer a los empresarios de la importancia de estos servicios, ni se adecuaron a los requerimientos de una masa crítica de micro y pequeñas empresas que necesitaban servicios acordes a su tamaño, así como, al hecho de que nunca lograron articularse entre si para no dividir esfuerzos y aprovechar más eficientemente los recursos escasos (casi siempre públicos) entrando incluso en conflicto, generando con ello un sentimiento generalizado de falta de pertenencia y de lejanía a las necesidades reales de la industria.

Lo que era cierto en ese momento, es que la estructura económica mundial se venía apoyando cada vez más en la asimilación de los grandes avances tecnológicos y en nuestro país y en particular en la industria y en la región, no se asumió con carácter de prioridad, resultando tremendamente difícil el aprovechamiento productivo y comercial de los servicios tecnológicos y científicos, para responder a los cambios del mercado.

Así, en los siguientes años de esta década, la región comenzó a resentir la problemática nacional de la desaceleración económica y la pérdida de competitividad; la industria textil y de la confección, por su parte comenzó a sufrir una severa competencia, derivado del ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC); así como, del otorgamiento de preferencias arancelarias por parte de Estados Unidos a los países de la Cuenca del Caribe, África Subsahariana y al Pacto Andino; lo que se reflejó en una severa crisis que comenzó con la caída de las exportaciones y la saturación del mercado nacional de textiles y prendas provenientes de Asia.

De acuerdo con un estudio elaborado por la Universidad de Guadalajara (Plan de Competitividad, 2008, p.12), la industria textil en la región presentaba los siguientes problemas:

- Producción de productos básicos sin moda y diseño
- Altos costos de energía y seguridad social
- Productos poco competitivos en el nichos de mercado de productos básicos dirigidos a los sectores bajo y medio de la población.
- Falta de metas, planes de negocios y planes de trabajo
- No se cuenta con cámaras regionales

- Piratería
- No quieren exportar, están conformes con su mercado y su situación
- La cadena de este sector esta fracturada.

Desde nuestra perspectiva, los problemas planteados, corresponden a las necesidades sentidas de la industria desde años anteriores, pero que se agudizaron debido a la problemática nacional y la crisis que a partir de 2002 comenzó a acentuarse a nivel nacional y debido a la imposibilidad de poder adaptarse a un entorno que exigía mayores niveles de integración para alcanzar los niveles de productividad y de innovación que demandaba el mercado; evidenciando la desarticulación de una industria que aún en los peores momentos de los años 80's y 90's había salido favorecida.

Por otra parte, los dirigentes de la industria en la región comenzaron a reconocer esta problemática y a sentir la llegada de una grave crisis, tal como lo declaró el presidente del GTG (Impulso, 2007, p. 1) *"... La problemática de la industria textil tiene diversos matices dentro de los cuales están la caída de las ventas, falta de materia prima nacional, aranceles altos en importación de materiales y accesorios, financiamiento reducido, competencia desleal, contrabando y capacitación"*. Demandando apoyos decididos como incentivos fiscales, mejor control de aduanas, financiamientos y la conclusión del Centro de Moda Textil (CEMOTEX), declaraciones que dejaban en claro una urgente reconversión de la industria en la región, pero sin reconocer la urgente necesidad de reconvertirse a nivel empresa para responder a un entorno distinto al que estaban acostumbrados a competir.

Esta nueva crisis que se ha venido reflejando en el cierre de empresas y en la pérdida de empleos en la industria textil tanto en el país como en la región, se atribuyó de parte de los empresarios a otros factores que tienen que ver con el contrabando y la ilegalidad de los productos textiles chinos, por lo que los reclamos y acciones de las cámaras al gobierno federal, obligaron la firma del acuerdo entre el gobierno de México y el gobierno de la República Popular China en materia de medidas de remedio comercial, en el cual nuestro país podría adoptar medidas de transición que deberán eliminarse progresivamente, de modo que a más tardar el 11 de diciembre de 2011 quedaran completamente eliminadas, para permitir la libre importación de productos chinos tal como lo marca el protocolo de adhesión de China a la OMC. Significando, para la industria nacional un periodo adicional de 4 años, contados a partir del 12 de diciembre de 2008 para que este argumento deje de ser

la principal justificación de un sector que hoy más que nunca requiere no solo una profunda reconversión industrial, sino también la adaptación a un nuevo paradigma de competencia que otros países han podido implementar al avanzar a los nuevos retos que la competencia china les ha impuesto.

Al respecto el gobierno federal publicó el 22 de agosto de 2008, los lineamientos para el otorgamiento de apoyos del fondo para la reconversión de sectores productivos ante la eliminación de cuotas compensatorias de productos chinos de las industrias textil, vestido, calzado y juguetes para el ejercicio fiscal 2008 (DOF, 2008), argumentando “...*que es necesario reconvertir estas ramas productivas a través de la recuperación de su experiencia y el avance progresivo hacia cadenas de mayor valor que den soporte y estabilidad a la planta productiva y al empleo*”.

Pensando que ante la problemática de la industria, esta programa respondiera a las demandas para llevar a cabo un proyecto de reconversión que se complementara con las acciones emprendidas en la región como el Plan de Competitividad de la Industria Textil en Guanajuato y con los programas e iniciativas del sector en Michoacán como el Programa de Uniformes Escolares, para buscar una verdadera reconversión. Sin embargo, la respuesta de parte de la industria en la región fue nula, al identificarse solo 3 proyectos para la industria textil y del vestido, impulsados por las cámaras nacionales, a los que se les asignó un monto aproximado de 11 millones de pesos, en los cuales la industria textil de la región no ha podido o no ha querido participar.

## **Conclusiones**

Cierto es que como se ha mencionado anteriormente, la reconversión industrial es la suma del proceso de reconversión que cada empresa lleva a cabo al interior de la misma y que esta atiende a la rapidez de respuesta para adaptarse a los cambios que le impone el entorno. Analizando la historia de la industria en la región, nos conduce a concluir que los procesos de reconversión que ha experimentado esta industria en la región a lo largo de los años, han sido incompletos, dado que no han respondido a decisiones fundamentadas o a un plan debidamente estructurado ni por los gobiernos de los Estados, mucho menos por los gobiernos locales, ni por los organismos representativos de la industria, mucho menos por las instituciones educativas presentes en la región. Pues todas las iniciativas han estado desarticuladas y no han tenido continuidad a lo largo de los años, respondiendo más a eventos fortuitos y a iniciativas aisladas, que en las décadas pasadas contribuyeron al

crecimiento del sector, pero sin responder a los requerimientos del mercado que por mucho tiempo estuvo sujeto a las condiciones impuestas por la oferta, traducidas siempre en productos tradicionales de precios bajos y con altos márgenes derivados de la ilegalidad en que estuvo operando la industria. Así como en la falta de una competencia real, provocada por la protección de un mercado cerrado y un Estado protector, que no permitió incrementar los niveles de efectividad, eficiencia y flexibilidad que demanda una economía abierta.

Hoy la industria textil en la región se debate entre dos opciones, que tienen que ver con adaptarse en solo tres años a través de un programa de corto y largo plazo que le permita reconvertirse, asumiendo que las exigencias de la industria han cambiado hacia productos especiales a base de procesos de alta tecnología, a la determinación y expansión de los textiles como posible material de elección en otros sectores industriales y a nuevos campos de aplicación, así como al final de la era de la fabricación masiva de productos textiles, y al movimiento hacia una era industrial nueva, de enfoque hacia el usuario, personalización de productos acoplados con conceptos de producción, logística de distribución y servicios inteligentes; o simplemente esperar a que nuevamente los tiempos difíciles que vive nuestro país y el economía mundial, traigan como en el pasado épocas de bonanza y expansión.

## Bibliografía

- Bustello, Pablo (1992). "Las industrias textil y de la confección frente a la competencia asiática: retos para España". Cuadernos de Estudios Empresariales. No. 2, pp. 19-36. editorial Complutense, Madrid.
- Fabregas, Víctor (2008). "Un nuevo modelo para el textil catalán". Boletín Económico del ICE No. 2952, noviembre, pp. 171-177. Cataluña, España.
- Funtec (2001). Presentación de Funtec y sus Programas.
- García, Adriano. Álvarez, Esperanza. Somoza, José. Quiñones Nancy. Mañalich, Isis y Fernández Carlos (2000). "Política Industrial, reconversión productiva y competitividad: La experiencia cubana de los noventas". INIE Cuba.
- Jaramillo, Alberto (2000b). "Reconversión industrial y pequeña y mediana empresa." Revista Universidad Eafit No. 96. pp. 23-32. Colombia.
- Jaramillo, Alberto (a) (2000a). "¿Reconversión industrial o reconversión empresarial? Revista Universidad Eafit No. 89. pp. 55-64. Colombia.
- Katz, Jorge (2000a): Cambios en la estructura y comportamiento del aparato productivo latinoamericano en los años 90: después del "Consenso de Washington" ¿Qué hacer?", Serie Desarrollo Productivo, No. 65, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Santiago de Chile, enero.
- Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián (1999). "El debate sobre política industrial". Revista de la CEPAL No. 68, pp. 35-59. Chile.
- Pérez, Carlota (1996). "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones". Revista Comercio Exterior, Vol. 46, Num. 5, pp. 347-363, México.
- Grupo Egras. Plan de Competitividad (2008). León Guanajuato. México.
- Rodríguez, Javier (1987). "Opiniones sobre la reconversión industrial cronología 1986". Revista Bolsa de Valores, Num. 16, México.
- Tinoco Rubi, Víctor (1999). Quinto Informe de Gobierno. Publicaciones - ario 1815 no. 25 [http://www.tribunalmmm.gob.mx/publicaciones/Ario1815/ario1815\\_25/vamos.htm](http://www.tribunalmmm.gob.mx/publicaciones/Ario1815/ario1815_25/vamos.htm)
- Salazar, José M. y Doryan Eduardo (1990). "La reconversión industrial y el Estado concertador en Costa Rica". Revista Pensamiento Iberoamericano. Edit. Sociedad Estatal Quinto Centenario. Madrid, España.
- Timely News Bulletin (2008). "Análisis: La reconversión industrial y la competitividad". InfoCEO. Año 2, No. 32. México.

- Uribe, José A. (1983). *La industria textil en Michoacán 1840-1910*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.
- Valencia, Rafael (2007). Nota: Nieto Presenta un Plan textil sin las medidas financieras que pide el sector". Periódico: Foco de Actualidad. 19 de enero de 2006. p. 3. Madrid, España.
- Van Doren, Carlos (2006). *Breve Historia del saber*. Edit. Planeta. México.
- Vanstrup, Ulrik (1995). "Moroleón: la pequeña ciudad de la gran industria". Revista: Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. II No. 4, México.
- Vanstrup, Ulrik (1999). *Collective Efficient Individual?- Assessment of a Theory for Local Industrial Development an the case o Regional Industrial Cluster in México*. Roskilde University and Danish Council for Development Research. Danish.
- Vargas, Ruth. (1998). *Reestructuración industrial, educación tecnológica y formación de Ingenieros*. México, Anuiés.
- Vieyra, José A. (2000). "Reconversión Industrial, gran empresa y efectos territoriales. El caso del sector textil automotriz en México". Eure Revista Latinoamericana de Estudios Urbano regionales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- Villarreal, René (1991), *México 2010. De la industrialización tardía a la reestructuración industrial*, México, Diana.
- Von Der Becke, Carlos (1992). "Reconversión Industrial". Argentina, consultada en mayo de 2009. <http://members.fortunecity.es/rednovohcop/07fdlnri.html>,.
- Wilson, Fiona (1990). *De la casa al taller*. Colegio de Michoacán. México