



El valor agregado y su importancia en la exportación

C45-10-001

El Ing. Luis González era el director general en México del Vaquero Norteño, S.A de C.V., empresa dedicada a la maquila de pantalones de mezclilla para la compañía estadounidense Blue Jeans. En julio de 2007, las preferencias del consumidor norteamericano por pantalones de mezclilla de diseñador, ejercían una fuerte presión en el esquema productivo del Vaquero Norteño. Ante la próxima visita del Consejo de Administración, González contaba con 30 días para crear y desarrollar nuevas ideas de negocios que permitieran satisfacer la producción de los nuevos modelos que exigía el mercado estadounidense. El Ingeniero se preguntaba: “¿Qué acciones puedo tomar para incrementar el valor agregado en la cadena productiva de los pantalones, atendiendo las demandas de un mercado de consumidores cada vez más exigente y preocupado por la moda?”.

La industria textil y de la confección en la Comarca Lagunera

El sector productivo textil y de la confección estaba compuesto en el año 2000 por los subsectores de fibras químicas y naturales, textiles y confección, y era considerado por la Secretaría de Economía de México, uno de los más importantes del sector manufacturero, compuesto en su mayoría por microempresas. En 2001 el sector textil y de la confección contaba con 17,002 firmas, de las cuales el 78% eran microempresas, el 11% pequeñas empresas, el 8% medianas y el 2% grandes empresas (SE, 2004). Del total de estas firmas, el 82% se dedicaba primordialmente a la actividad de la confección.

De acuerdo con datos proporcionados por la Secretaría de Economía de México (2004), a nivel nacional la actividad textil y de la confección significó la cuarta actividad más dinámica del sector manufacturero, pues generó en promedio el 1.5% del producto interno bruto y el 7.1% del producto interno bruto manufacturero durante el período de 1994 a 2004. En materia de ocupación durante el mismo período generó en promedio el 17.5% del empleo total y con el 2.4% en promedio de la inversión fija bruta del sector manufacturero.

Este caso fue escrito por las Profesoras María de Lourdes Cárcamo Solís y Nadia Paola Montes Andrade con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Con la eliminación paulatina de aranceles impulsada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la devaluación del peso ocurrida en México a fines de 1994, se presentó una evolución positiva de las exportaciones de esta actividad en el orden del 7 y 10% del total de mercancías vendidas al resto del mundo, para los años 1994 y 2003, respectivamente. Por su parte, en 1998 las exportaciones de prendas y complementos de vestir de algodón a los Estados Unidos fue de 3,884 millones de dólares, mientras que en el 2000, fueron 4,955 millones de dólares. Sin embargo, esta tendencia creciente no se reflejó en 2003, ya que las exportaciones se ubicaron en 4,099 millones de dólares, dicha disminución también se mostró en el 2006, al exportarse sólo 3,656 millones de dólares (INEGI, 2008).

Según datos del INEGI¹, en general, el nivel de exportaciones del sector textil y de la confección promedio decreció un 11% durante el período 2001 a 2008, y participó en la generación de empleo, creando de 350 a 500 mil empleos directos y un millón y medio de empleos indirectos. Este comportamiento errático se debió fundamentalmente a la larga recesión que manifestó la economía estadounidense a partir de 2001 que frenó las exportaciones de México, y al aumento de proveedores internacionales que diversificó aún más el mercado trayendo como consecuencia la disminución de las exportaciones de prendas de mezclilla en varios países en desarrollo.

Las regiones que contribuyeron a la producción de este sector fueron la región lagunera, el estado de Aguascalientes, Guanajuato, Yucatán, y el Estado de México (Bair, 2002) que se definieron como regiones concentradoras de la actividad textil y del vestido, y que se caracterizaron por facilitar un desarrollo endógeno capaz de promover las exportaciones al mercado estadounidense. Sin embargo, la región sobresaliente por el despliegue de sus ventajas de infraestructura carretera, de cercanía geográfica con los Estados Unidos y de generación de economías de escala fue la Comarca Lagunera localizada en el noroeste de México, específicamente en los estados de Coahuila y Durango (**ver Figura 1**). Particularmente, la Comarca comprendía las ciudades de Torreón (Coahuila), Gómez Palacio y Lerdo (Durango).

¹ Ver página <http://www.inegi.org.mx> apartado estadístico, biblioteca digital.

Figura 1. Localización de la Comarca Lagunera

Fuente. www.comarcalagunera.com

De acuerdo con Bair (2002), una de las distinciones de esta región era su larga tradición en la maquila de ropa para el mercado norteamericano (lo que implicaba tan sólo la costura de las prendas), pues ya desde 1940 se constituyó como un centro comercial y financiero en torno a la producción de pantalones de mezclilla para dama y caballero. Esta rama de la industria consta de la producción de materiales como fibras naturales y artificiales, telas de mezclilla, bordados e hilos, adornos (como botones, estoperoles, cierres, entre otros), así como la confección de las prendas.

En la región, la actividad de la confección se vio severamente afectada por la crisis de 1982, al bajar la producción en un 4.8% después de que en 1981 había crecido un 5.8 por ciento². Sin embargo, esta situación se revirtió en 1985 cuando este indicador creció 2.7% debido a que México ingresó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), lo que sentó las bases para el desarrollo del comercio internacional de prendas confeccionadas al negociarse la reducción arancelaria con países como Estados Unidos y Canadá. Asimismo, el ser parte del GATT atrajo negocios como las manufactureras, comercializadoras y minoristas que llegaron al país para aprovechar los bajos costos de producción y distribución.

De acuerdo con Gereffi (2000) hubo tres factores que dieron prioridad al *boom* de negocios de la confección de ropa en la Comarca Lagunera, los cuales fueron: 1) el TLCAN gracias al proceso de desgravación arancelaria y la cercanía geográfica; 2) la devaluación del peso derivada de la crisis financiero-económica en México durante 1994-1995, que provocaron el dinamismo de las exportaciones, entre ellas las de pantalones y chamarras para dama,

² Ver página de INEGI apartado de Información económica, sección consulta, indicadores del sector manufacturero por división económica en <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/Consultar>

caballero y niño; 3) y finalmente, al multiplicarse notablemente los clientes en esta región, que promovían una producción integrada nacionalmente y de mayor valor agregado, se impulsó el fomento de la producción de medio paquete caracterizado por el corte, costura y acabado de las prendas. Estos factores contribuyeron a que la Comarca Lagunera dejara de ser exclusivamente una región maquiladora. Según Gereffi este cambio trajo efectos positivos en el crecimiento económico, ya que en 1998 se producían 500 mil pares de pantalones por semana y en el 2000 fueron 4.5 millones de pares por semana.

Esta situación permitió que se originaran negocios con el 100% de capital proveniente de los Estados Unidos (como Wrangler y Jones Apparel Group) y en otros de inversión al 100% con capital mexicano: Lajat Textiles, Siete Leguas, Grupo Libra, Lobo, Contractors, Viesca 2000. En cuanto a negocios surgidos de las alianzas entre capital estadounidense y mexicano, estaban Aalfs Manufacturing y Original Mexican Jeans Company, Parras-Cone y Kentucky-Lajat (Gereffi, 2000).

La historia y operación de la empresa

Blue Jeans (BJ) fue creada en 1892 en el estado de Iowa, Estados Unidos, como comercializadora de pantalones de mezclilla de marcas reconocidas (pantalones de diseñador). En 1992, el Sr. Arthur Coleman, director de BJ buscaba productores que tuvieran experiencia en la confección de pantalones de mezclilla y a quienes les interesaría formar una sociedad, de tal modo que pudieran traer parte de su producción a México con la finalidad de abaratar sus costos. Durante un desfile de modas, conoció a la Familia González Sabines, quien asistió al evento en búsqueda de nuevas tendencias en la moda de los pantalones de mezclilla. Esta familia productora contaba con más de diez años de experiencia en la producción y venta de ropa de mezclilla a los centros comerciales mexicanos. Debido a esta trayectoria y a los intereses de BJ, el Sr. Coleman le propuso a esta familia formar una sociedad para la maquila de pantalones de mezclilla mediante un subcontrato por el cual BJ adquiría el 60% de acciones de la nueva empresa que se denominaría El Vaquero Norteño, la cual quedó debidamente constituida en México como una persona moral en julio de 1992 en Gómez Palacio, Durango, México.

Una vez establecido El Vaquero Norteño, el proceso de producción estaba organizado de la siguiente manera: BJ cortaba las piezas para el pantalón marca *Horizon* y luego las enviaba al Vaquero Norteño para que desarrollara la costura de las prendas. Los procesos de lavado y acabado se realizaban en BJ debido a que en México se tenían que pagar impuestos al comercio exterior sobre el valor agregado de exportación por la prenda acabada.

El Vaquero Norteño empezó fabricando pantalones para caballero, joven y niño, con el tiempo se introdujo al mercado de la mujer, que requería de mayores especificaciones en cuanto a su confección (el frente, las pinzas, las bolsas, el tamaño de cintura y cadera, el largo y ancho del pantalón, el tipo de tela y la colocación de botones), para ofrecer una prenda femenina. BJ distribuía sólo al mercado norteamericano la principal marca del Vaquero Norteño, *Horizon*, a las siguientes boutiques: JC Penny, Gap, Old Navy, Goals, Academy, Harley Davidson, entre otras. Dichas tiendas estaban interesadas en satisfacer las preferencias de sus consumidores ofreciéndoles pantalones diferenciados, con altos niveles de calidad y precios competitivos³ como efecto de la tendencia hacia el libre comercio.

³ Esta información fue proporcionada en julio de 2007 por el director general del Vaquero Norteño en una entrevista realizada en su centro de trabajo en Gómez Palacio, Durango.

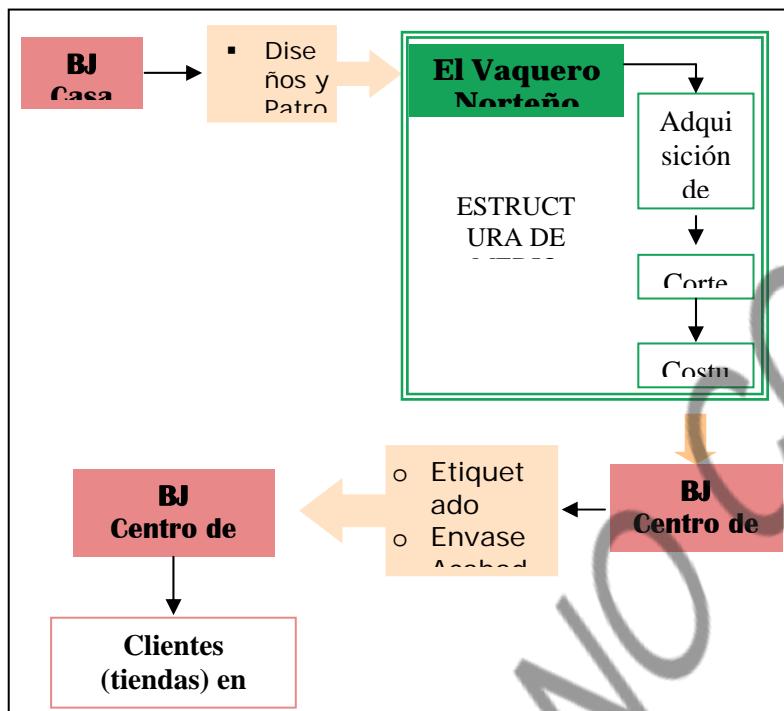
Los ajustes del crecimiento

Una ventaja de la coinversión fue que en 1993 el Vaquero Norteño pudo incrementar sus ventas de 75 mil a 100 mil pantalones ofertados al mercado estadounidense. Además, otro aspecto que contribuyó a este dinamismo fue que a partir de 1994 con el libre comercio que fomentó el TLCAN, se generó un aumento importante de bienes y servicios disponibles para un mercado muy amplio de consumidores entre los tres países. Estos factores ocasionaron la apertura de una nueva planta de costura que incrementaba la capacidad de producción en un 60% al pasar de 100 mil a 160 mil pantalones semanales. Esta mayor inversión productiva significó también el establecimiento de relaciones estrechas con BJ mediante la transferencia de las mejores prácticas productivas, que generaron un creciente nivel de producción con un margen de error de 0.005% en especificaciones de costura.

Para optimizar los recursos invertidos en el Vaquero Norteño, en 1995 comenzó la construcción de un área de corte que implicaba el inicio de operaciones bajo un esquema de medio paquete. A partir de ese momento, el proceso de producción en el Vaquero Norteño se amplió pues implicaba la recepción de tela de mezclilla azul marino con un grosor de 3.5 milímetros, el trazo y el corte de la tela (de acuerdo con los patrones señalados por BJ) utilizando una máquina cortadora automática. La costura de la prenda se llevaba a cabo mediante el uso de cosedoras automáticas rectas y over⁴ para unir las distintas partes del pantalón (bolsas de manta, frente, revés, bolsas traseras, delanteras y laterales, cierres y/o botones, dobladillos, cintillas para cinturón, entre otros). Una vez cosido el pantalón se enviaba al centro de acabados de BJ en Iowa, Estados Unidos, donde al pantalón se le aplicaban sustancias químicas diversas que desteñían y ablandaban la tela de los pantalones, permitiendo luego la aplicación de acabados en seco, tales como el lijado que brindaba el desgaste del pantalón para poder dar la apariencia de viejo, usado o roto. Posteriormente, se etiquetaban y envasaban los pantalones para ser enviados al centro de distribución de BJ también localizado en Iowa, el cual se encargaba de resurtir los inventarios de los clientes de conformidad con los niveles de existencias especificados en los sistemas *just in-time* de cada uno de ellos (ver **Figura 2**).

Por otra parte, según el Ing. González, esto propició la consolidación y/o formación de proveedores en la producción de botones, estoperoles, cierres, y otros artículos análogos en la Comarca Lagunera para atender las demandas de insumos requeridos por las empresas dedicadas a la confección de prendas. El Vaquero Norteño establecía alianzas estratégicas con estas empresas proveedoras para que le surtieran con altos estándares de calidad, precios competitivos y entregas oportunas los insumos, dadas las altas exigencias que imponía el avance de la moda en la confección de pantalones en los Estados Unidos de Norteamérica.

⁴ Máquina de coser que permite el sobrehilado y el festonado de la prenda. Entiéndase acabados tipo bordado ya sea con hilo o listón decorativo.

Figura 2. Estructura de producción de medio paquete en El Vaquero Norteño

Fuente. Elaboración de las autoras con datos de Gereffi (2000).

El Ing. González comentaba que el *boom* de la apertura de empresas de proveeduría de diversos insumos, de corte y confección de pantalones de mezclilla, en Gómez Palacio, Durango, comenzó a partir de 1994 gracias a los incentivos que ofrecía el TLCAN. Simultáneamente, este proceso de apertura en México se tradujo en cierre de empresas en los Estados Unidos, ya que la producción de insumos y de pantalones de mezclilla en México era más barata debido al bajo costo de la mano de obra, a la liberación de aranceles y a la transferencia tecnológica que contribuyó a la mejora en la productividad de las empresas que desarrollaban procesos de alianzas estratégicas con firmas extranjeras.

Algunos aspectos que contribuyeron a incrementar la competitividad del Vaquero Norteño según González, fueron:

- a. La obtención de certificaciones de calidad en la producción de pantalones de mezclilla.
- b. Una política de cuidado del medio ambiente, al reducir el gasto energético necesario en la producción de pantalones de mezclilla.
- c. La cercanía de la Comarca Lagunera con los centros de distribución en el mercado anglosajón, los cuales permitieron la conexión entre la oferta del Vaquero Norteño con la demanda de BJ.

Esta mayor competitividad se tradujo en una mayor inversión productiva en el Vaquero Norteño, cuando el Ing. González decidió abrir en 1996 cuatro plantas de costura y un centro de lavado y acabado de las prendas. Las plantas de costura tenían una capacidad de producción entre 215 mil y 230 mil pantalones por semana, mientras que el centro de lavado y acabado contaba con una capacidad de 165 mil pantalones semanales. Inicialmente el director del Vaquero Norteño tenía pensado generar igual capacidad de producción entre las áreas de corte y confección, y la de lavado y acabado. Sin embargo, existía un importante diferencial entre estas áreas, el cual fue cubierto por la subcontratación de dos lavanderías que estaban ubicadas en la Comarca Lagunera que ayudaban al Vaquero Norteño con los terminados de 50 mil a 65 mil pantalones semanales.

En 1999 BJ construyó en Torreón, Coahuila, un centro de acopio para almacenar los pantalones marca *Horizon*, producidos en Gómez Palacio, y distribuidos a menor tiempo y bajo costo a las boutiques exclusivas en los Estados Unidos de Norteamérica. De acuerdo con el Ing. González la construcción de este centro fue estratégica, ya que permitió conectar la oferta y la demanda de pantalones de mezclilla, con costos de operación relativamente bajos en comparación con los generados por las distribuidoras estadounidenses.

En ese mismo año, BJ invirtió en Nicaragua y Pakistán, países en los que abrió dos fábricas que prometían una importante diversificación en cuanto a los diseños en pantalones de mezclilla. Esto presionó fuertemente al Vaquero Norteño, recordaba González, pues estos países tenían una ventaja en sus costos laborales respecto a México, ya que representaban el 50% de los retribuidos en nuestro país. Sin embargo, la planta productiva más importante para BJ la constituía el Vaquero Norteño que significaba para la empresa anglosajona un mayor dinamismo en la producción al fabricar en promedio 225 mil pantalones semanales, que se distribuían rápidamente a través del centro de acopio en Coahuila.

No obstante, el Vaquero Norteño tenía dificultades para adecuar las estrategias de producción a las necesidades que imponía la moda, la cual en los Estados Unidos de Norteamérica era cada vez más cambiante y con ciclos de producción más cortos. En este país los consumidores directos de estas prendas expresaban en los resultados de las investigaciones de mercado conducidas por BJ, que los pantalones marca *Horizon* tenían que mejorar en los siguientes aspectos:

- 1) *La confortabilidad*: un pantalón que al momento de usarlo fuese cómodo y fácil de combinar con prendas complementarias.
- 2) *El ajuste*: el pantalón debía adaptarse a las características físicas (altura, cintura, grosor de las piernas, tamaño de caderas, etc.) de cada uno de los consumidores.
- 3) *Corte*: los pantalones tenían que ser muy diferentes a los pantalones estandarizados chinos, es decir, producir pantalones con cortes innovadores que al momento de

portarlos, la gente se identificara con estas prendas, ya que debían en lo posible y deseable, resaltar las bondades y reducir los defectos físicos.

- 4) *Moda*: los pantalones debían ser íconos de la moda del momento, además de que debían constituirse en un símbolo cultural.
- 5) *Calidad*: los pantalones debían ser fabricados con materiales de excelente calidad que brindaran suavidad, elasticidad, durabilidad de las telas y colores, y buena ventilación.
- 6) *Inspiración de varios sentimientos*: los pantalones debían ser *ad hoc* a una cultura relajada, además de ser sexys, frescos, bellos, versátiles, debían de inspirar libertad y ser reflejo de un alto estatus económico, formalidad al vestirlos con sacos y blusas finos, e informalidad al vestirlos con playeras.

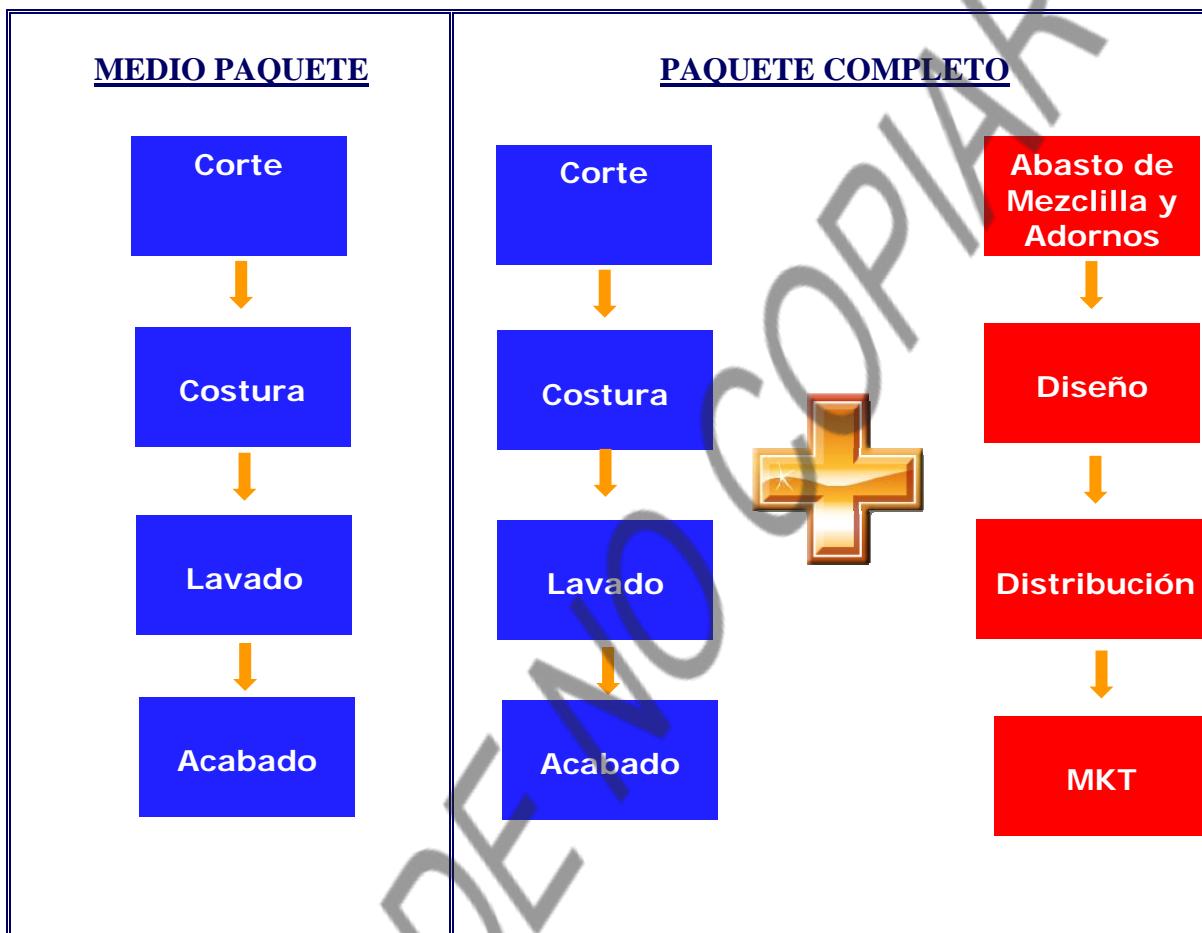
Para atender esta situación, el propietario de BJ, el Sr. Arthur Coleman, analizó la importancia de fortalecer la industria textil y de la confección en México, no sólo transfiriendo la tecnología y los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al mercado norteamericano; sino también mediante la capacitación de cortadores, costureros, diseñadores y envasadores; el desarrollo de las mejores prácticas productivas para la fabricación del pantalón marca *Horizon* y un mayor consumo de insumos mexicanos.

Al respecto, el Ing. González expresaba que en México el sector textil y de la confección en el nuevo milenio, estaba caracterizado por el uso intensivo de la mano de obra y la dificultad de obtener en el corto plazo, resultados favorables de la transferencia de nueva tecnología (debido a la curva de aprendizaje en la empresa). Por lo que el generar la producción en países en vías de desarrollo, demandaba desarrollar ventajas competitivas para enfrentar los bajos precios y los altos volúmenes en la fabricación de pantalones de mezclilla provenientes de China e India, y la alta calidad en el diseño y acabado de los pantalones de Brasil, Italia, Francia y Holanda.

Ante esto, el Ing. González tuvo que adaptar la producción del Vaquero Norteño a las preferencias de los clientes estadounidenses, para quienes un pantalón de mezclilla tenía un significado simbólico e imagen asociada a la libertad y a la idea de sentirse psicológicamente bien, por lo que las prendas debían reunir las características de confort, calidad, ajuste, corte, durabilidad, adaptación, versatilidad, estilo y moda (Wu et al. 2006). Estos atributos hacían que el mercado de productores de pantalones de mezclilla, tuviera importantes oportunidades de negocios en expansión, sobre todo aquellos dedicados a la confección de ropa de diseñadores internacionales que ubicaban sus plantas de producción y distribución en países en desarrollo, que ofrecían las ventajas de insumos y producción baratos.

De acuerdo con Tokatli (2004), con la finalidad de lograr encadenamientos globales, los inversores norteamericanos impulsaron la producción de paquete completo que consistía en que los países receptores de la inversión productiva (entre los cuales figuraban Nicaragua, Pakistán, India, China y Brasil) realizaran actividades desde el abasto de insumos productivos, el corte, la costura, el diseño y acabado, la distribución y la mercadotecnia de las prendas para el consumo final y posicionamiento de la marca (ver **Figura 3**). Esta estrategia era más completa que la producción de medio paquete, debido a que todo el proceso se realizaba en la región receptora, lo cual permitía la generación de economías de escala.

Figura 3. Esquema de producción de Medio Paquete vs. estructura de Paquete Completo



Fuente. Elaboración de las autoras con datos de Tokatli (2004).

La estrategia de mejora del Vaquero Norteño

Dadas las condiciones anteriores, el Director General del Vaquero Norteño cambió de estrategia de producir grandes lotes de pantalones con diseños estandarizados y menor precio (destinados al consumo que promovían las cadenas comerciales mexicanas), a producir menores lotes de pantalones con alto diseño y mayor precio.

En el año 2000, el Ing. González obtuvo la autorización por parte de la Secretaría de Economía para operar bajo el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX) en el esquema de operaciones totales⁵. El programa permitió a la empresa importar insumos, partes, componentes y activo fijo destinados a la producción, libres de contribuciones y aprovechamientos al comercio exterior, abaratando significativamente los costos de operación. Con este programa, de acuerdo con la Secretaría de Economía⁶, se permitió un mayor crecimiento de la actividad textil y de la confección debido a que contribuyó a su eficiencia y ahorro, lo cual significó incrementar la capacidad

⁵ Dicha autorización quedó integrada al programa de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) en su modalidad industrial en el 2006.

⁶ Ver <http://www.economia.gob.mx>, el programa IMMEX se suscribió en el 2006, en Durango, México.

productiva para enfrentar la competencia proveniente de la India, China, Brasil, Holanda, Italia y Francia, principalmente.

Los diseños y acabados dictados por la moda estaban vinculados con los tamaños de los pantalones, los colores derivados de las mezclas de tintes y resinas, y las texturas de la mezclilla, que con frecuencia se combinaban para sacar al mercado una variedad de pantalones cuya permanencia en el mismo dependía de las preferencias de los consumidores.

De acuerdo con Gereffi (2002) esta diversificación se debió fundamentalmente a los cambios que adquirió el auge de la moda en ropa casual a partir de la década de los ochenta. En 1970 los pantalones de mezclilla se utilizaban como uniformes para trabajar en el área operativa de una fábrica mientras que en 1980 constituyeron la punta de lanza de la moda casual. En 2005 se definieron como un eje importante de la moda que impuso modificaciones sustanciales en cuanto a su diseño, acabado y color (Gereffi, 2002).

El Ing. González diseñó durante el período 2000-2005 una estrategia de diferenciación basada en el incremento del valor agregado en función de la novedad en costura, tamaño, acabado, colores y texturas, que en su opinión constituyó el parteaguas para enfrentar la competencia. En palabras de González, el seguir la tendencia cambiante de la moda en mezclilla implicó para El Vaquero Norteño:

- 1) La oportunidad de robustecer la producción y el mercado a través de explorar continuamente las nuevos negocios resultantes del proceso de innovación en la moda para satisfacer el mercado anglosajón.
- 2) El establecer períodos de producción cada vez menores, manteniendo pocos inventarios de producción, lo que significó que los tiempos de respuesta para atender el mercado se acortaran.

Este proceso de innovación en la moda fue seguido por la mayoría de las firmas de la industria textil y de la confección en México, debido a la necesidad de ofrecer un producto novedoso que permitía el posicionamiento sólido en el mercado anglosajón, y que marcaba nuevos patrones de producción y diseño altamente diferenciados a los de la competencia asiática (Gereffi, 2000). Lo anterior significó implementar nuevas estrategias de capacitación laboral, la adquisición de equipo especializado para realizar los nuevos acabados, la reducción de materia prima desperdiciada (botones, cierres, mezclilla, tintes y colorantes, etc.) y las pruebas piloto de nuevos modelos de pantalones de mezclilla para analizar si el cliente los aceptaba o no. Estos cambios provocaban que el precio del pantalón fuera alto y se produjeran menores cantidades de prendas.

Para el Ing. González el hecho de que el proceso de innovación estuviera estrechamente relacionado con las preferencias de la demanda, hacía que el mercado fuera incierto dada la capacidad productiva del Vaquero Norteño, por lo que no tenía la seguridad de cumplir con las especificaciones de los clientes internacionales que cada día eran más exigentes.

Recuerda González que ante la presión constante del consumidor final, el Vaquero Norteño tuvo que enfrentar dos factores para cumplir con los pedidos de pantalones en el extranjero. El primero de ellos, fue el grosor de la mezclilla, ya que se requería un amplio grosor para soportar todos los procesos de acabado: lijado, lavado y terminado del pantalón. Los proveedores nacionales de mezclilla producían telas lo suficientemente gruesas para

soportar dichos procesos, por eso la compañía decidió abastecerse de mezclilla en un 30 % en México y en un 70 % en Estados Unidos. El segundo de los factores fue el diseño, el cual cada día era más complejo, y estaba caracterizado por el desgaste del pantalón para dar la apariencia de viejo, usado o roto. Sin embargo, el Vaquero Norteño no contaba realmente con la infraestructura productiva para responder a las demandas de un mercado con preferencias cambiantes marcadas por la tendencia de la moda.

A mediados del 2006, la comunicación entre BJ y el Vaquero Norteño era muy frecuente debido a que en Estados Unidos se generaba la información acerca de las preferencias de pantalones de mezclilla y en México se fabricaba el lote de pantalones con las especificaciones requeridas por el mercado. BJ destinó muchos recursos productivos como fueron la tecnología e infraestructura para la producción de pantalones de mezclilla, transferencia de las mejores prácticas productivas, programas de capacitación, para que el Vaquero Norteño rápidamente respondiera, dados los insumos de la producción, las necesidades de BJ y las preferencias del mercado anglosajón en materia de pantalones de mezclilla.

Para tener mayor control sobre estos procesos, en marzo de 2007 BJ decidió adquirir el 100 % de las acciones de la empresa el Vaquero Norteño, lo que aseguraba una producción maximizadora del beneficio económico logrando una mayor eficiencia en la inversión mexicana. En ese entonces el principal problema que enfrentaba el Vaquero Norteño consistía en la capacidad de respuesta de la línea de producción ante los constantes cambios en la moda, lo que implicaba mantener bajos niveles de inventario con alta rotación, para producir nuevos modelos según la tendencia.

En julio de 2007, estas condiciones de producción impusieron para el Ing. Luis González el reto de producir los pantalones de mezclilla con alto diseño, coordinando de mejor manera la cadena productiva. Contaba con 30 días para presentar al Consejo de Administración las nuevas ideas de negocios que permitieran satisfacer la producción de los nuevos modelos que exigía el mercado estadounidense. El Ing. González se preguntaba: “¿Qué acciones debo tomar para incrementar el valor agregado en la cadena productiva de los pantalones, satisfaciendo las demandas de un mercado de consumidores cada vez más exigente y preocupado por la moda?”.

Bibliografía

Bair, J. (2002). *Beyond the maquila model? NAFTA and the mexican apparel industry*. Industry and Innovation (p. 204).

Basave Jorge, Dabat Alejandro, Morera Carlos, Rivera R. Miguel Ángel, Rodriguez Francisco (coordinadores), 2002, Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI, pp. 90 – 91, México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Gereffi, G., Martínez, M. (2000): *Torreón's blue jeans boom: exploring La Laguna full package solution*. Bobbin, Duke University.

Gereffi, G. (2002): Globalización, cadenas productivas y pasaje de naciones a eslabonamientos superiores. El caso de la industria internacional del vestido, en Basave, J., Et. Al. (2002) Globalización y Alternativas incluyentes para el siglo XXI, (pp. 89 - 159). México: Colección Jesús Silva Herzog, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

INEGI (2001 y 2006): La Industria textil y del vestido en México. D.F., Series Sectoriales, Número 109.

INEGI (2007): Industria Maquiladora de Exportación. Aguascalientes.

INEGI, 2008. Sistema Nacional de Estadística, Geografía y Consulta Interactiva de Datos. Comercio Exterior de México

Secretaría de Economía. (2004). Sector Textil y de la Confección: <http://www.economia.gob.mx>

Secretaría de Economía (2006). Programa federal IMMEX: <http://www.economia.gob.mx/?P=718>

Tokatli, Nebahat y Kizilgün, Ömür (2004). Upgrading in the global cloting industry: Mavi Jeans and the transformation of a Turkish Firm from Full-Package to brand-name manufacturing and retailing. *Economic Geography*, jul 2004; 80,3; ABI/INFORM Global pp.221-240.

Wu, Juanjuan y Delong, Marilyn (2006). Chinese perceptions of western-branded denim jeans: a Shanghai case study. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 10. No. 2, 2006. Emerald. pp. 238-250.