

Prácticas Administrativas y de Producción en Redes Empresariales del Sector de la Confección¹.

C

Lucía Ruiz Granada

SÍNTESIS

Las prácticas administrativas y de producción en redes empresariales resultan vitales para el sector de la confección, el cual juega un importante papel en el desarrollo económico y social del país y en el Departamento de Risaralda su aporte ha sido reconocido en la generación de riqueza. Las debilidades de la actividad de la confección están asociadas con su excesiva fragmentación, sus altos costos y el limitado desarrollo estratégico y organizacional de algunas empresas sobre todo PyMEs. En este documento se expone la conceptualización de los determinantes más relevantes que rodean el proceso de internacionalización del sector de las confecciones.

DESCRIPTORES

Redes empresariales, redes sociales, buenas prácticas de gestión, aprendizaje tecnológico, industria de la confección.

ABSTRACT

The administrative practices and of production in enterprise networks are vital for the sector of the preparation, this sector plays an important role in the economic development and social of the country and in the Department of Risaralda its contribution has been recognized in the wealth generation. The weaknesses of the activity of the preparation are associate with their excessive fragmentation, its high costs and the limited strategic and organizacional development of some companies mainly PyMEs. In this document the conceptualización of the determinants more excellent is exposed than they surround the process by internationalization of the sector of the preparations.

DESCRIPTORS

Enterprise networks, social networks, good practices of management, technological learning, industry of the preparation.

¹ *Este documento hace parte de la tesis de Maestría Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección de Risaralda. La autora reconoce y agradece la relación de aprendizaje que tuvo con el Dr. William Ariel Sarache Castro, quien de manera incondicional y generosa fue el presidente.*

INTRODUCCIÓN

El tejido industrial se configura con la adopción de prácticas de mejora administrativa y de manufactura que posibilitan relaciones de cooperación entre empresas de diferente tamaño, como un mecanismo para asegurar la productividad de la actividad económica y la competitividad del país. En los últimos años la globalización económica ha llevado a la internacionalización del tejido productivo como la manera que tienen las empresas de acceder, mantener y acrecentar la participación en el mercado interno y externo, además de aumentar su competitividad y garantizar la viabilidad económica en el sector en el que ellas compiten.

La internacionalización² de la industria del vestido ha implicado, para los diferentes países en los que se lleva a cabo, procesos de deslocalización a través de las redes empresariales dirigidas al consumidor, con el eslabón de la producción organizado bajo la modalidad de maquila y/o paquete completo; en estas redes se promueve la actuación de las empresas basada en patrones de mejora administrativa y de manufactura internacional.

El comercio mundial de la cadena algodón - textil - confección tiene una alta participación dentro de las actividades industriales; los flujos de comercio intraregional muestran los cambios que se han producido a partir de los años ochenta y noventa, como por ejemplo, el cambio del comercio de este sector a raíz de la relocalización de la producción de las confecciones de Estados Unidos (tanto de maquilas como de empresas satélites) hacia México, Centroamérica y América Latina (Ormeño, 2000; Hualde, 2002; Douglas y Hansen, 2003; Dussel, 2003).

En Colombia la industria de la confección está constituida por empresas de diverso tamaño y condición tecnológica: 48% son

2 *Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, como resultado de las condiciones de costos y ventajas económicas o como un proceso de compromiso creciente de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y de recursos.*

PyMEs, 11% microempresas y el restante 41% corresponde a grandes empresas (Cidetexco, 2003); algunas de las grandes compañías del sector están integradas verticalmente, a la vez que contratan o subcontratan la producción bajo su propio sistema de control de calidad, para así tener facilidades de corte y de costura en todo el proceso; las principales empresas del sector de la confección se encuentran localizadas en Medellín, le sigue en orden de importancia Bogotá, otras ciudades que se reconocen como confeccionistas son: Cali, Pereira, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga (Jara, 2004). Las grandes empresas poseen modernos equipos para su sistema productivo, las pequeñas y medianas, que son un buen número, utilizan equipos obsoletos o su producción es intensiva en mano de obra (Ruiz y Galvis, 2004).

En el Departamento de Risaralda las empresas manufactureras del sector de la confección se encuentran ubicadas en Pereira y Dosquebradas. Esta actividad tiene un importante papel en su desarrollo económico y social, ha estado presente en la economía desde el inicio de su proceso de industrialización, su aporte ha sido vital en la generación de riqueza puesto que aparece durante los últimos veinte años, como uno de los tres sectores principales de su estructura manufacturera por su contribución a los indicadores económicos de producción, valor agregado, consumo intermedio, ingreso, empleo y número de establecimientos. El potencial del sector de las confecciones está sustentado en el hecho de ser una actividad con casi cien años de tradición y en las fortalezas que han construido algunas de las empresas que participan en él, como son: el conocimiento técnico, las destrezas y habilidades de su recurso humano, el desarrollo de procesos de especialización de productos, la conformación de unidades estratégicas de negocios y de empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos (Ruiz y Galvis, 2004).

En la literatura reciente consultada sobre los desarrollos del sector, en un contexto global, se encuentra que, en definitiva, son más competitivas las empresas que actúan a través de “redes

de empresas” orientadas al mercado externo o a un mercado interno exigente, porque mejoran su entorno institucional, su aprendizaje y sus relaciones empresariales. Esta es la condición que permite contrarrestar las debilidades de la actividad de la confección asociadas con su excesiva fragmentación, sus costos altos y el limitado desarrollo estratégico y organizacional de algunas empresas.

1.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.

Los aportes en torno a la economía internacional tradicional, analizados desde los planteamientos originarios de Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), hasta los de autores de la década de 1980, considera que el tipo de actividad económica que realiza un país y su carácter de exclusividad doméstica, debe decidirse de acuerdo con la disponibilidad y abundancia que se tenga de los tres factores de producción (tierra, trabajo y capital), de su desarrollo tecnológico y de la necesidad de establecer relaciones comerciales con otros países (Ramos, 2001).

Esta teoría se apoya en el concepto de la ventaja comparativa basada en los costes relativos de los bienes, en la realización de intercambio entre países con producciones diferentes y sin poder de mercado (excepto cuando se trata de un país grande) y en la consideración de que el comercio tiene efectos multiplicativos sobre el crecimiento vía distribución de las ganancias; es decir, para las teorías tradicionales,³ la condición de libre comercio es la óptima, la especialización de los países debe darse en actividades productivas en las que tengan ventajas comparativas y la actuación del Estado debe quedar limitada a proteger más que a generar externalidades para mejorar la competitividad.

Con la consolidación del proceso de globalización del espacio económico se profundiza el fenómeno de la deslocalización de

³ Por teorías tradicionales del comercio se hace referencia al mercantilismo, la ventaja absoluta, la ventaja comparativa, la dotación de factores, la paradoja de Leontief y el teorema de Heckscher - Ohlin - Samuelson.

la producción y la comercialización de los llamados bienes y servicios mundializados, entre los que se incluyen las prendas de vestir (Reygadas, 2002). La deslocalización es posible en la medida en que se pueden fragmentar técnicamente los procesos productivos (Hualde, 2002) y se abre la posibilidad de disponer de los bienes, los capitales y la fuerza del trabajo del planeta; esta condición permite la dispersión geográfica de las actividades económicas, la expansión continuada de los procesos productivos o ruptura de las “cadenas de valor” y su posterior integración funcional. Con la globalización se cuestionan los supuestos de la teoría económica tradicional y se muestra la existencia de un fuerte crecimiento del comercio de productos similares entre países con desarrollo institucional y dotación de recursos semejantes.

Las nuevas teorías del comercio⁴ ofrecen otra visión global de la economía e introducen supuestos teóricos que se refieren a la aceptación de que las estructuras económicas no son complementarias, son sustitutivas, y cuanto más parecidas sean dos economías (semejanza medida a través del ingreso per cápita), más comercializarán y estas transacciones serán de naturaleza intraindustrial. Estas teorías reconocen la existencia de barreras de entrada y la consecuente aparición de estructuras de mercado no competitivas en el comercio internacional, además de la concentración geográfica de la producción, como los hechos más destacables de la localización de la actividad productiva y como una señal de la existencia de rendimientos crecientes que llevan a que las actividades económicas se aglomeren en centros para aprovechar estas economías de escala (Porter, 1990; Ramón, 2000; Cardona, 2000; Ramos, 2001; Venables, 2001).

La nueva teoría económica internacional introduce un cuarto factor a tener en cuenta en el momento en que los países y regiones deciden sobre en qué actividades especializarse y su

⁴ Las nuevas teorías que se señalan aquí son: la organización industrial, el ciclo de vida del producto, la internalización, la ecléctica, la de localización geográfica y la de “redes empresariales”.

condición de producción doméstica o de carácter exportador. Las nuevas teorías del comercio consideran que la entrada de las empresas a otros países es posible a partir de la posesión de ventajas de propiedad o barreras de entrada a las actividades,⁵ por tanto la existencia de mercados de competencia imperfecta u oligopolio, es un incentivo de ganancia para buscar la expansión nacional o internacional, ante la posibilidad de vender sus productos a precios superiores a sus costos promedio (mark up), aumentando los beneficios en función del volumen de ventas (Hax y Majluf, 1996; Ramón, 2000, p. 49; Porter, 2000).

El modelo de la ventaja competitiva o plataforma económica, fundamentado en los factores que forman el “diamante competitivo” (Porter, 1990), determina que adicional a las barreras de entrada que levantan las empresas, las condiciones que debe tener una región o un país para crear o potenciar la ventaja competitiva implica “...la dotación de factores de orden superior con incorporación de conocimiento, la existencia de una demanda fuerte y exigente, una base importante de industrias auxiliares o conexas y finalmente el comportamiento estratégico de las empresas derivado de la rivalidad existente entre ellas” (Porter, 1990).

Las barreras de entrada y la existencia de una plataforma económica desarrollada en los diferentes países le permite a una empresa multinacional establecer redes de relaciones con las empresas locales y ganar una posición monopólica para absorber los costos fijos relacionados con sus operaciones, a su vez este es el mecanismo que le impide a las pequeñas y medianas empresas internacionalizarse hasta no tener en su país de origen una mayor experiencia (Ramón, 2000; Porter, 2000; Cardona, 2000). La opción de invertir en países vecinos o

5 *Las ventajas de propiedad de las empresas les confiere la posesión con carácter de monopolio sobre cinco activos específicos: el conocimiento de habilidades tecnológicas y de marketing adquirido a través de investigación y desarrollo, los conocimientos de gestión de equipo, economías de escala, mejores ideas de comercialización, imagen, calidad y marcas generales conocidas (Kindlerberger 1969, citado por Ramón, 2000, p. 49).*

culturalmente más cercanos constituye una forma de reducir estos costos, aspecto probablemente aplicable a las pequeñas y medianas empresas.⁶

En el desarrollo que hace Baena Marulanda (2003) de esta perspectiva, afirma que las empresas y los sectores que tienen mejores resultados son los que establecen relaciones de cooperación con organizaciones e instituciones; esta relación se debe basar en procesos de investigación y desarrollo; por ejemplo, las llevadas a cabo en las universidades.

Adicionalmente, se resalta el papel de la innovación tecnológica, los efectos de las economías de escala y el papel de la incertidumbre en los patrones de comercio entre los países, se explica el proceso de internacionalización de las empresas a lo largo de las diferentes etapas: embrionaria, crecimiento, madurez y decadencia (Vernon citado por Ramón, 2000, p. 52). En este punto cabe destacar que el sector manufacturero ha sido objeto de análisis por parte de la Comisión Económica para América Latina -CEPAL-, desde la teoría del ciclo de vida del producto, mediante su adaptación aplicada a la evolución de los despliegues tecnológicos (Kast y Stumpo, 2000; Pérez, 2001), lo que permite entender el proceso de internacionalización de las empresas. como se aprecia en la Figura 1.

A partir de la teoría originaria de los costos de transacción de Ronald Coase⁷ (1937), se considera la existencia de fallas de mercados que explican por qué las empresas domésticas eligen explotar su ventaja monopolística a través de inversión directa, en vez de utilizar otras alternativas (Rugman citado por Ramón,

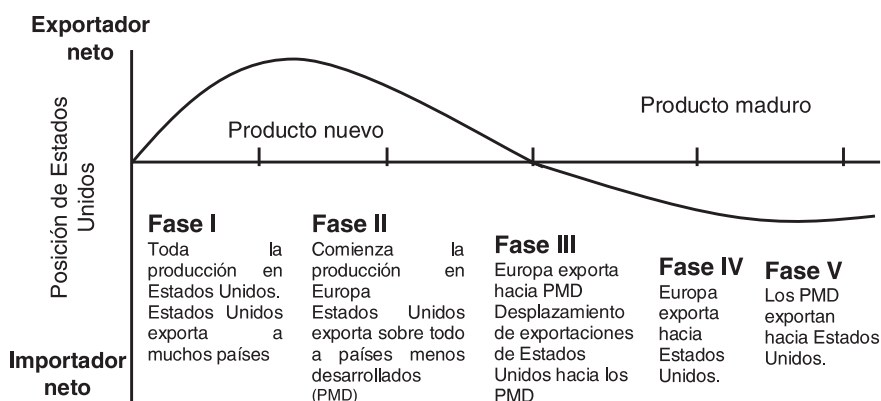
6 El concepto de PyME que se asume aquí corresponde al fijado por la Ley 590 de 2000, en la cual se establece: (1) Mediana empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, activos totales por valor entre cinco mil uno (5 001) y quince mil (15 000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (2) Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5 001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. En: www.mindesa.gov.co

7 Ronald Coase fue el primero en explicar que el tamaño de una empresa depende no solo de la tecnología sino de las diferencias en los costes de la transacción, cuando los intercambios se hacen en el interior de una empresa o entre diferentes empresas, lo usual es que las empresas tomen una decisión estratégica (Castaño, 2001, 13).

2000, p. 55). Desde esta teoría, los resultados de una empresa no dependen sólo de la tecnología y de las condiciones del mercado, sino de que su administrador sea capaz de organizar los recursos y establecer un ambiente adecuado de trabajo. Son las instituciones internas de la empresa, formales o informales, las que determinan su mayor grado de productividad (Rodríguez, 1999; Castaño, 2001; Martínez, 2001).

La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costes de transacción y explica los intercambios de productos intermedios entre países como el resultado de la presencia de las organizaciones multinacionales que actúan como mecanismo alternativo al del mercado para gestionar actividades de valor a través de las fronteras nacionales, con dos condiciones: a) que existan ventajas de localización y (b) que organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente.

Figura 1
Despliegue estratégico de las tecnologías
A medida que se acercan a la madurez



Fuente: Wells citado por Pérez, 2001, p.117

En la Teoría Ecléctica Dunning considera la internacionalización de la empresa como una decisión racional basada en los costes y en las ventajas de producir en determinados mercados y por tanto, la explicación acerca de la economía internacional es posible mediante una convergencia de factores; así mismo, plantea que las empresas que se internacionalizan deben satisfacer las siguientes condiciones ⁸ : poseer ventajas de propiedad sobre las empresas de otras nacionalidades; existir ventajas de internalización procedentes de una reducción en los costos de transacción y tener ventajas de localización en el país extranjero (Dunning citado por Ramón, 2000, p. 60).

Los determinantes más comunes de localización de las empresas, son los que hacen referencia al tamaño del mercado y a su potencial de crecimiento, así como los relativos a la afinidad social y cultural, a la estabilidad del mercado, al sistema económico y político y a la capacidad de las empresas locales de mantener sus barreras de entrada. Se confirma así la importancia de los factores de localización como determinantes de la inversión extranjera directa (Ramón, 2000, p. 65).

El concepto de “redes empresariales”, explica la internacionalización económica por la configuración de sistemas de relación y organización empresariales no jerárquicos, donde las grandes empresas afianzan su poder de mercado y controlan su posición en la industria internacional. Este postulado se basa en las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos, y enfoca el comportamiento de la empresa en el contexto de un tejido de relaciones entre empresas y personas. La red de relaciones resultante enlaza a los consumidores, los proveedores, las empresas participantes en la actividad, las instituciones públicas y privadas, teniendo en cuenta el papel y la influencia de las relaciones sociales en las transacciones empresariales (Ramos, 1998; Castells, 1999;

⁸ Este enfoque es, según el propio Dunning, ecléctico porque el papel relativo que desempeña cada uno de estos prerequisites como determinante de la inversión extranjera directa, puede variar en cada caso específico (Dunning, citado por Ramón, 2000).

Ramón, 2000; Cardona, 2000; Farinelli, 2000; Gereffi, 2001; Castells y Hall, 2001; Carnoy, 2001; Messner, 2002; Estay, 2002). Por lo tanto, la entrada a los mercados externos es el resultado del intercambio entre individuos que poseen información y recursos complementarios y que aprovechan la oportunidad empresarial, por esta razón es de esperar que el inicio y la ampliación de las relaciones se expliquen desde la teoría de las redes sociales, centrada en la transmisión de información sobre nuevas ideas y oportunidades entre redes interpersonales. Por extensión, para la participación en un mercado regional o nacional, es necesario que una empresa establezca o participe de una red que le permita tener las ventajas de propiedad y de eficiencia, sin tener que realizar un gran número de actividades diferentes y sin las exigencias de capital de trabajo correspondiente (Castells y Hall, 2001; Carnoy, 2001; Messner, 2002; Sutz, 2002, Sutz, 2003).

Esta visión de la economía desde la perspectiva de las redes empresariales, incorpora relaciones formales (empresariales) e informales (sociales) (Ramón, 2000; Ramos, 2001; Rivera, 2001; Castells y Hall, 2001, Carnoy, 2001; Reygadas, 2002; Douglas y Hansen, 2003). Las relaciones formales entre las empresas se establecen en los eslabonamientos del sector insumos producción comercialización y pueden ser cadenas productivas, redes, clusters y distritos industriales (Cardona Acevedo, 2000). Las relaciones informales son nexos de amistad que se existen entre los empresarios y facilitan los acuerdos.

Además, las redes empresariales pueden ser consideradas de acuerdo con Sarache Castro (2003) como: territoriales (clusters, distritos, asociaciones), productivas (con base en la subcontratación), comerciales (commodities, cámaras de comercio, cooperativas) y tecnológicas (parques y centros tecnológicos); o también clasificarse según su estructura, la concentración de capital y el nivel de agregación (Dini, 1997; Castells y Hall, 2001).

Por cadena productiva se entiende una red de procesos de trabajo y de elaboración cuyo resultado final es una mercancía terminada, comprende las esferas de producción, distribución, mercadeo y consumo (Cardona Acevedo, 2001). Por su parte, la teoría de la localización y de la geografía económica explica los encadenamientos productivos como la concentración intencional de las empresas vinculadas a determinadas actividades en ciertas áreas, hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, la preferencia por acercarse a los recursos naturales, o a los mercados que van a abastecer, reconoce economías externas de aglomeración y de especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos, 1998, p. 105). Los encadenamientos productivos se garantizan a través de un conjunto de redes sociales entre las empresas o entre los grupos de empresas (Castells, 1999; Castells y Hall, 2001; Carnoy, 2001; Messner, 2002; Bair y Gereffi, 2003; Douglas y Hansen, 2003; León, 2004), ella son el resultado de la voluntad colectiva, proveen formas específicas de coordinación que corrigen o complementan el mercado, puesto que resuelven problemas que ni los mercados ni las organizaciones enfrentan (Cardona, 2001).

Las cadenas productivas son el resultado de las decisiones estratégicas que toman los empresarios de especializarse por sectores, bajo la modalidad de integración vertical, hacia atrás y hacia delante, para obtener el control de los proveedores y la distribución; condición indispensable para la sobrevivencia de la empresa o para el control del mercado. En esta decisión se tiene en cuenta cómo, cuándo y con qué condiciones de coordinación es necesario invertir en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia adelante) (Cardona, 2000; Gereffi, 2001; Castells y Hall, 2001; Carnoy, 2001; Messner, 2002; Bair y Gereffi, 2003; León, 2004).

Un cluster es una concentración sectorial y geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes economías internas y externas de aglomeración y de especialización, centraliza productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector, con la posibilidad de llevar a cabo acciones conjuntas en búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos, 1998; Cardona Acevedo, 2000).

Los distritos industriales son un grupo numeroso de medianas y pequeñas empresas interrelacionadas, dedicadas de manera preferente a una actividad manufacturera determinada, localizadas en una zona geográfica relativamente pequeña, que producen para los mismos mercados finales (directa o indirectamente) y que comparten un conjunto de valores y de conocimientos, creando así un entorno cultural específico. La interacción intensa en una localidad da lugar a "juegos repetitivos", acelera la difusión del conocimiento y la innovación, genera derrames tecnológicos y economías externas y de escala para el conjunto de empresas del "distrito"; el proceso de interacción crea condiciones propicias de aprendizaje, las decisiones repetidas elevan la confianza y reducen los costos de transacción y de coordinación (Bair y Gereffi, 2003; Farinelli, 2004).

Con la propuesta de incrementar la competitividad a través de redes empresariales en la forma de cadena, clusters o distritos industriales, conectadas en su interior con redes más pequeñas de empresas de diferentes tamaños, lo que se está planteando es un cambio de concepto, de un mundo basado en organizaciones a un mundo conformado por grupos y finalmente a uno constituido por redes (Cardona, 2000, p. 63). Este cambio implica que la estructura en red permea la sociedad y la red social se convierte en unidad de análisis para estudiar las relaciones sociales y la naturaleza de las comunidades. Las redes empresariales tienen efectos no solo en el funcionamiento de las empresas, regiones y naciones sino en el potencial de

aprendizaje, según su exclusión o integración en las redes y el lugar que ocupan en la cadena de valor, puesto que estas giran en torno a los flujos de información, poder y riqueza (Castells y Hall, 2001; Carnoy, 2001; Messner, 2002; Capra, 2002, p. 144; Dussel, 2003, p. 330).

En la globalización al definir un nuevo papel de las empresas multinacionales, se configura un nuevo modelo de desarrollo industrial, en el que el tamaño de los flujos de inversión y las condiciones de transferencia tecnológica se estudian como resultado de las decisiones de estas grandes empresas y no solo como el resultado de las decisiones de la autoridad económica de cada país (Ramón, 2000; Cardona Acevedo, 2000; Castells y Hall, 2001; Messner, 2002; Carnoy, 2001; Venables, 2001; Ramos, 2001). La reestructuración del aparato productivo, la configuración de un modelo de especialización productiva y de comercio, como en el caso de algunos países de América Latina (México, los países de Centroamérica y recientemente de Colombia), se ha ido acentuando gradualmente con la participación relativa de las industrias ensambladoras de aparatos electrónicos, de computadores y de vestido, orientados principalmente para abastecer el mercado estadounidense. En este último rango textil aparece Colombia (Katz y Stumpo, 2001, p. 141), con potencial industrial para pertenecer a los negocios de maquila en prendas de vestir.

El movimiento de ascenso más común que sigue al ensamblaje es la producción del paquete completo, porque cambia fundamentalmente las relaciones entre el comprador y el proveedor, le otorga a este último más autonomía y potencial de aprendizaje para el ascenso industrial. Las empresas proveedoras deben aprender cómo hacer todo, y frecuentemente hacerlo en una relación estratégica con el comprador y por tanto de largo plazo. Más aún, si el comprador es un comercializador, el proveedor puede observar de cerca el comportamiento de su cliente como respuesta a las condiciones fluctuantes del mercado. Mientras más estable y abierta sea la relación entre el comprador y el proveedor, más favorable es el medio ambiente para observar y

aprender del comprador (Carrillo y Gomis, 2003, p. 321; Carrillo y García, 2003; Carrillo, Hualde y Quintero; 2004).

El desarrollo industrial está asentado en una estructura social de productores, de cadenas organizativas (organizational chains) de empresas compradoras y proveedoras. Desde esta perspectiva, el ascenso industrial implica aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las naciones en el comercio internacional y en las redes de producción (Gereffi, 2001). La participación en las cadenas productivas es un paso necesario para el ascenso industrial, porque coloca a las empresas y a las economías en curvas de aprendizaje dinámicas y con alto potencial (Carrillo y Gomis, 2003, p. 321; Carrillo, Hualde y Quintero; 2004).

El ascenso industrial requiere no sólo capital físico y humano, sino también capital social, por ejemplo, redes relevantes y efectivas. De hecho, se considera que en la medida en que el capital (tanto físico como humano) es más abundante en relación con la fuerza laboral y con las dotaciones de otros países, las naciones desarrollan ventajas comparativas en las industrias intensivas de capital y de habilidades (Porter, 1990). Sin embargo, el ascenso industrial ocurre en productos que están relacionados organizativamente a través de empresas líderes de las cadenas productivas (Gereffi, 2001; Carrillo y Gomis, 2003; Carrillo y García, 2003; León, 2004; Carrillo, Hualde y Quintero; 2004).

El ascenso industrial en la cadena productiva del vestido implica la construcción y la coordinación de redes con diferentes tipos de empresas líderes, con acceso a diferentes recursos de diseño, producción y comercialización necesarios para crear nuevas formas de ventajas competitivas nacionales y regionales. En este sentido, la maquila,⁹ pese a tratarse de plantas de montaje con

⁹ *El origen del vocablo maquila es árabe, significa medida. Actualmente se entiende por maquila "la subcontratación de una empresa para producir o ensamblar elementos que se emplean en el proceso productivo de otra empresa" (Douglas y Hansen, 2003).*

insumos importados, que hacen uso intensivo de mano de obra y se benefician de la política industrial o de acuerdos comerciales intra regionales, han logrado aproximarse a la frontera de la productividad internacional porque emplean tecnologías de última generación y una sofisticada logística de abastecimiento justo a tiempo, técnicas de calidad total, procesos de recurso humano de acuerdo con los códigos de conducta internacionales; de hecho algunas empresas maquiladoras tienen departamentos de ingeniería dedicados a introducir mejoras de proceso y de organización (Carrillo y Gomis, 2003, p. 321; Mercado, 2003; Carrillo y García, 2003; Douglas y Hansen, 2003; Carrillo, Hualde y Quintero, 2004). Estas prácticas son la nueva base del aprendizaje tecnológico y constituyen un punto de referencia importante para los propósitos de la presente investigación.

Las plantas maquiladoras pagan salarios que son solo una fracción del que pagan los países desarrollados con sus implicaciones en el mercado de bienes salario (Reygadas, 2002, p.131; Mercado, 2003; Carrillo y García, 2003; Fujii, Candaudap y Gaona, 2004), lo cual sugiere que existe también una nueva manera de crear y distribuir el excedente económico entre los distintos agentes económicos y también entre el país sede de las maquiladoras y el exterior. "...Esto último es justamente lo que implica la globalización de la economía: que los regímenes tecnológicos y competitivos sectoriales pasan a articularse más con lo externo que con lo interno". (Katz y Stumpo, 2001, p. 148, Kast, 2002). Es importante señalar que, por este motivo, existe un fuerte escepticismo en cuanto a las posibilidades para el desarrollo económico que se derivan de las actividades de maquila para exportación, vía impulso del aprendizaje tecnológico,¹⁰ sobre todo en un contexto mundial en el que prevalece el libre comercio y en el cual, el Estado nacional ha cambiado de orientación a favor del *laissez faire*, y se duda de que

10 Katz y Stumpo consideran que tienen mejor desempeño macroeconómico los países que se vinculan a las redes asociadas a actividades con mayor contenido tecnológico porque permiten un mayor aprendizaje.

los logros alcanzados en nivel de riqueza y seguridad social por los tigres asiáticos puedan replicarse en los países de América Latina¹¹ (Rivera 2001, Katz y Stumpo, 2001, Reygadas, 2002).

Este proceso, denominado de reubicación - racionalización ha convertido la estructura productiva en una red compleja que une a países diversos en su desarrollo y se basa en diferentes factores tales como la presencia de menores costos laborales, la apertura de las economías nacionales al comercio internacional, los cambios en el papel del Estado, la mayor desregulación, los cambios en las políticas laborales, el uso de nuevas tecnologías duras y la estructuración de nuevas formas organizacionales intra e interempresa en la búsqueda de mayor competitividad internacional con mayor o menor articulación de los procesos productivos (Jameson, 1995; Castells, 1999; Cardona Acevedo, 2000; Venables, 2001; Rivera 2001; Castells y Hall, 2001; Carnoy, 2001; Lengüita 2002; Capra 2002; Bassi 2003).

1.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA

Como se ha mostrado hasta aquí, la discusión sobre el tipo de actividades económicas que se deben realizar en un país se ha ampliado, y se ha hecho explícita la necesidad de abordar el análisis de la globalización enfocado en la empresa y el empresario, y no sólo en los tres factores tradicionales (tierra, trabajo, capital) y sus mercados. Partiendo de estos supuestos, la teoría administrativa plantea que, adicional al tipo de actividades que debe realizar una empresa, se debe estudiar la opción de desarrollar actividades de manera completa o parcial. Para ello, desde un enfoque de planeación estratégica y planeación estratégica prospectiva, sus estrategias deben estudiar, de forma rigurosa, el entorno en el que se desarrolla la actividad económica de la empresa (Godet, 1993; Capra, 2002; Giddens, 2002).

¹¹ Por ejemplo, lo que ha sucedido con la revaluación de tasa de cambio en el año 2004, que erosiona las ganancias de los exportadores colombianos.

En este sentido, una de las características distintivas de los enfoques de planificación modernos se centra en la necesidad de orientar la empresa hacia afuera, haciendo énfasis en la apreciación cuidadosa de las tendencias del medio externo que llevan al conocimiento claro de las características de la industria en que opera la empresa, a la comprensión de su atractivo¹² o expectativas de rentabilidad a largo plazo. Los factores que se tienen en cuenta son: el análisis estructural de la industria, las tendencias del medio que afectan directamente su desempeño y el de la empresa (Omachoru y Ross, 1995, p. 61), y el análisis de los grupos estratégicos para identificar las opciones estratégicas (Hax y Majluf, 1996; David, 1997).

El análisis estructural de la industria o estudio del sector, permite comprender los factores que determinan las perspectivas de rentabilidad de un sector y la selección de la posición competitiva de la empresa. El estudio de la estructura del sector, a partir de las cinco fuerzas de Porter (1985), permite conocer la intensidad de la rivalidad entre competidores, las barreras de entrada que se encuentran levantadas en el sector, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. La interrelación de esas fuerzas determinan los precios, la estructura de costos, las necesidades de inversión, el potencial de la actividad y por tanto, el atractivo de la industria derivada de las ventajas de propiedad (Porter, 1985; Hax y Majluf, 1996).

Por su parte, las tendencias del medio externo o entorno general del sector, determinan los factores estructurales y coyunturales que afectan el desempeño del sector y de la empresa. Por factores estructurales se entienden los cambios de largo plazo en las condiciones de operación de las empresas y que provienen de la

12 *La industria se puede definir como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros o productos con elevadas elasticidades cruzadas de demanda (Hax y Majluf, 1996). O en términos de Kast y Stumpo (2001) toda actividad productiva puede verse como un entramado de firmas, agencias públicas y privadas-, normas y reglas de comportamiento que, en conjunto, definen un régimen competitivo y tecnológico en muchos sentidos único y particular, diferente del que prevalece en otros sectores productivos.*

macroeconomía. Los factores coyunturales se refieren a las variables internas y externas que afectan el desempeño de la economía en un horizonte de corto plazo.

Los grupos estratégicos, se refieren al conjunto de las empresas que pertenecen a un sector o industria y que presentan las mismas características, toman decisiones estratégicas parecidas; de hecho, es posible identificar grupos estratégicos de acuerdo con variables explicativas críticas que ayudan a discriminar el posicionamiento competitivo. En cada grupo estratégico se incluyen empresas que siguen una estrategia similar o común, son homogéneas en su forma de participar en la actividad, tienen variables comunes referidas al tipo de estrategias corporativas;¹³ el marco estratégico orientado a liderazgo en costos, diferenciación o enfoque; las dimensiones de operación o ámbito de producto, de mercado, o geográfico; el enfoque de mercado, selección de canales de distribución, relación precio/calidad del producto, concepto de servicio al cliente; el riesgo operacional, estructura de financiamiento y la relación con una red de empresas inicialmente abordado según el mapa de alianzas estratégicas del sector (Pine II, 1994; Omachoru y Ross, 1995, p. 61; Hax y Majluf, 1996, p. 85; Gilmore y Pine II; 2000, p. 160). En un enfoque estratégico es importante reconocer quién es el líder de la actividad económica particular y cuáles son sus estrategias, ya que su comportamiento establece prácticas a seguir por las demás empresas.

Una empresa líder y por tanto referente del sector de la confección a nivel mundial es Zara Lee Internacional; su operación se basa en un modelo de negocios integrado que comprende el diseño, producción justo a tiempo, marketing y ventas minoristas. Los productos se desarrollan en su centro de diseño y manufactura, la mayor parte del cosido de prendas es realizado bajo la modalidad de subcontratación en alrededor de

¹³ Las estrategias corporativas son: intensivas (penetrar mercado, desarrollar producto, desarrollar mercado), de diversificación (concéntrica, horizontal, conglomerado), integrativas (vertical, horizontal), asociación (de riesgo compartido, franquicias).

400 talleres en diversos países del mundo. Esta estructura le da a la empresa la flexibilidad necesaria para responder a los cambios rápidos en las tendencias de la moda y asegurar su crecimiento. Un sistema informático les permite seguir en tiempo real las ventas de sus 450 locales ubicados en 30 países. Zara necesita sólo 3 semanas para desarrollar desde el principio hasta el final una nueva línea.

En este caso se aplica el concepto de la teoría de juegos, en el que se considera la interdependencia estratégica de las empresas cuando una de ellas consigue definir los precios y las cantidades de su portafolio de productos antes que otra, se dice que se comporta como un líder y la segunda como un seguidor,¹⁴ y se constituye un juego consecutivo (Varian, 1994, p. 464).

1.3 LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y DE PRODUCCIÓN EN REDES EMPRESARIALES

Hasta finales de los años 70, las demandas estratégicas que se hacían a las grandes empresas eran la capacidad de atender necesidades particulares de cada mercado local con productos diferenciados, mediante alta sintonía con la necesidad de cada uno (Pine II, 1994, p. 139); y las economías de escala o capacidad para atender demandas homogéneas de mercados, con productos homogéneos, tecnológicamente actualizados y precios competitivos. Estas demandas se satisfacían con empresas de grandes dimensiones estructuradas en forma centralizada, con la producción concentrada en la misma unidad industrial, reducción de costos fijos unitarios, centralización de los esfuerzos de investigación y desarrollo, y compras de insumos conjuntas para obtener menores precios de los proveedores (Bassi, 2003, p. 37).

Las multinacionales de los países industrializados, pero sobre todo de Estados Unidos y Japón, efectuaron en los años 80 y 90

¹⁴ Esta situación se describe como el modelo de Stackelberg (1934) en honor al primer economista que estudió la relación líder - seguidor.

importantes encadenamientos internacionales para la producción, como respuesta a la creciente competencia y a la necesidad de reducir costos. Al respecto, de acuerdo con Gereffi (2001), se configuran dos tipos de redes: las dirigidas al productor, son aquellas ubicadas en sectores de alto contenido tecnológico, las empresas líderes tienen el control de los procesos de diseño y producción; las dirigidas al comprador, establecidas en campos de baja tecnología, controlan la marca y las actividades de mercadeo, tal como ocurre en el sector de la confección.

Esta presión ejercida por la competencia internacional por los mercados llevó a las grandes empresas a tener como foco de gestión los factores clave de éxito¹⁵ o áreas estratégicas, esto es, a concentrar todos sus esfuerzos en las competencias, capacidades o habilidades necesarias para consolidar una ventaja competitiva a largo plazo. Los factores clave de éxito se pueden definir como un atributo que la organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Las competencias clave son capacidades o habilidades críticas que la organización debe alcanzar y se encuentran en los diferentes procesos que realiza la empresa (Mariño, 1991).

El foco puesto en los factores clave de éxito para aumentar productividad y reducir costos condujo a prácticas de reingeniería o de racionalización y simplificación de los procesos internos, a la reducción de los niveles de inventarios y a la mejora en la calidad. Se pasa de las grandes empresas, a otras que se reestructuran en torno de su negocio principal o core business, a la era del Kanban,¹⁶ del justo a tiempo -JIT-, del adelgazamiento -downsizing-, de la terciarización o subcontratación, de las normas ISO, de la calidad total y del outsourcing; así mismo, la remuneración por desempeño de los ejecutivos sustituye los sistemas de

15 *Los factores clave de éxito, según Ohmae (1982), se refiere a las áreas que realmente forman la clave del sector y a los que se debe dedicar una adecuada mezcla de recursos para lograr una superioridad relativa.*

16 *Kanban o sistema de halar, tiene como objeto reponer lo que se va usando, fabricar otra cosa igual a la que se acaba de utilizar.*

remuneración que vinculan el salario al número de empleados subordinados, se definen incentivos para adoptar prácticas más eficientes de control al proveer personal¹⁷ y en la administración de los inventarios, etc. (Omachoru y Ross, 1989; Roy y Peterson, 1994, p. 238; White y James, 2000; Bassi, 2003, p. 38).

Se plantea entonces que, para generar competitividad global y reducir costos de operación, una empresa puede recurrir a tres tipos básicos de estrategia, ya sea de forma única o combinada (Bassi, 2003, p. 48): integración de las actividades internacionales, expansión internacional y alianzas estratégicas internacionales. Las multinacionales se transforman en empresas transnacionales (según Christofer Barlett y Sumantra Ghosla citado por Bassi, 2003, p. 52), con la configuración de una estructura que le permita operar de manera interdependiente las actividades y recursos dispersos y aprovechar las especializaciones y vocaciones de cada unidad local; la obtención de contribuciones diferenciadas para las operaciones mundiales integradas en producción, tecnología, marketing, etc.; el conocimiento desarrollado en conjunto y compartido, con el aprovechamiento de áreas de competencia y especialización de las unidades locales y el control global sobre la materia prima, los productos y los conocimientos.

Es importante señalar que las decisiones de externalización se deben sustentar en el conocimiento claro de los tipos de actividades que realiza la empresa (Omachoru y Ross, 1989, p. 61; Mintzberg, 1997, p. 159; Bassi, 2003, p. 57): Las actividades básicas o del negocio no se externalizan porque son las que dirigen el flujo de productos y servicios al consumidor final y aseguran la continuidad de la empresa. Este direccionamiento es hecho desde las funciones de mercadeo y la competitividad de la empresa a largo plazo, se asegura con las alianzas estratégicas y la expansión internacional. Con las actividades de apoyo, la

17 *Es necesario señalar la hipótesis de que mantener niveles bajos de vinculaciones de personal como parte de una presión más fuerte por reducir costos y para aumentar eficacia, crea condiciones estructurales en el mercado de trabajo y ha contribuido perceptiblemente a su lentitud (Groschen, Potter, 2003).*

empresa desarrolla ventajas competitivas si externaliza y globaliza las actividades de compras, producción, logística, técnica y organización; esto supone el soporte logístico eficaz para la disponibilidad de la materia prima y de los productos finales (White y James, 2000; Gay, 2003).

Por lo tanto, la externalización o Outsourcing es "... una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa" (White y James, 2000, p. 15). En la externalización de funciones los proveedores, transportadores y clientes, deben ser considerados por la empresa líder de la red como socios comerciales en las ganancias, esta administración concertada tiene como metas: bajos costos, alta calidad, mayor variedad, más flexibilidad y velocidad o rápidos tiempos de respuesta (Schonberger, 1989, p. 181; Christopher, 2000, p. 12). Finalmente, otras metas pueden ser adquirir una destreza que es difícil de obtener o retener, o actividades que requieren entrenamiento y desarrollo constantes, el uso de la capacidad de inversión en otras organizaciones, aprovechar economías de escala y la concentración gerencial en las actividades clave (Gay, 2003, p. 45).

De acuerdo con el planteamiento expuesto, una empresa que compite en los mercados de hoy debe buscar y aplicar un sistema de aseguramiento de la calidad de sus productos, contar con él significa una forma de trabajo que aspira a que la calidad sea un elemento presente en todas sus actividades, en todos sus ámbitos y una herramienta indispensable para mantenerse competitiva. De esta manera se da el vuelco hacia lo que hoy se denomina Manufactura de Categoría Mundial, por dos vías: calidad total y JIT (Schonberger, 1996, p. 1). Los tres factores básicos de la calidad total son la satisfacción del cliente, el mínimo costo y la motivación del personal (Valls, 1999, p. 17); por su parte, el JIT tiene como propósito principal servir a los clientes bajo los supuestos de producir la cantidad mínima posible, en el último momento posible, utilizando un mínimo de recursos, y sin

desperdicio en el proceso de producción (Hay, 1988). De esta manera quedan implicadas todas las funciones de la empresa, que intervienen en el ciclo de vida del producto, puesto que se trata de un enfoque sistémico que requiere una estrategia enfocada al cliente, instrumentos de calidad y la participación de los empleados (Omachoru y Ross, 1989, p. 5; Novick, 2000, p.133).

Las estrategias dirigidas a la racionalización de procesos, mejoras en la eficiencia operativa y reducción de estructuras no generan por sí solas ventajas competitivas en el largo plazo, porque pueden ser reproducidas por los competidores con relativa rapidez; ellas elevan el nivel de exigencia de la productividad (Porter, 1990, p. 157) pero no confieren diferenciación.¹⁸ La ventaja competitiva como una vía de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo, debe concebirse por la empresa con los siguientes puntos: menos proveedores, lotes pequeños de producción, fábricas enfocadas a una pequeña línea de productos o de tecnologías, entregas más frecuentes, plantas más pequeñas y menos niveles jerárquicos, nuevas relaciones de cooperación con los proveedores (Béranger, 2000, p. 107).

Las buenas prácticas de gestión que otorgan ventaja competitiva involucran el recurso humano (Blanchard, 1997, p. 150) en dos sentidos: en primer lugar, al reconocer el capital intelectual como el activo más valioso de la empresa, sustentado en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa; en segundo lugar, al resaltar la importancia de las redes sociales - cooperación, colaboración- en la conformación de las redes empresariales como se ha señalado en este documento. Las buenas prácticas de gestión exigen claridad en la misión de la empresa y los valores de los propietarios y la alta gerencia, para alinearlos con las prácticas individuales, de equipo y organizacionales de la compañía.

¹⁸ *Ejemplo en sus inicios de las normas ISO y su transformación en exigencia de los clientes en muchas actividades económicas.*

Schonberger (1996) considera que las buenas prácticas de gestión se levantan sobre la base de centros de responsabilidad con el enriquecimiento del cargo, los equipos de colaboración, los círculos de calidad, superando la administración de recurso humano tradicional y dando paso a la formación del personal con múltiples capacidades tanto en producción como en la línea; es decir, este colaborador generalista maneja los recursos que tiene a mano, con una visión amplia de su propósito.

Así mismo, las buenas prácticas de gestión se refieren a aprender de la empresa líder del sector o de otras que hayan logrado desarrollos de categoría mundial, a través de lo que se conoce como Benchmarking,¹⁹ el cual entraña una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar cuáles son los aspectos claves en los que debe mejorar y sobresalir una empresa. El Benchmarking identifica los procesos dirigidos al servicio al cliente, el diseño de nuevos productos, la fabricación, o el tratamiento y gestión de las reclamaciones (Boxwell, 1994, p. 15; Valls, 1999, p. 19). El Benchmarking²⁰ identifica y cierra la brecha de calidad (gap), con el fin de lograr una ejecución superior, es decir, mejor que la de los competidores. Para que la empresa mejore, es imprescindible que mejore el personal. Por tanto, el Benchmarking no sustituye personas, las mejora en un proceso continuo o vuelta a empezar (Valls, 1999, 79; Boxwell, 1994, p. 26).

Por otro lado, la racionalización de los procesos de la empresa involucra, según Ibarra et al (2003), las prácticas de manufactura que permiten orientar las plantas de producción al sistema y al proceso productivo; por otro lado, permiten reorganizar la producción en función de unos productos o

19 *El Benchmarking tuvo su origen en Japón, como término fue introducido a mediados 70 (1976) por la compañía Xerox. El Benchmarking busca establecer una plataforma o "banco" (bench), que se marca (marking) para conseguir o superar.*

20 *El Benchmarking puede hacerse tomando como referencia las buenas prácticas de la propia empresa, de la empresa competidora generalmente el líder del grupo estratégico y cualquier empresa u organización que halla desarrollado una práctica importante de imitar.*

familias de productos específicos y de unas misiones estratégicas y contribuir a la orientación competitiva de la empresa. La organización de la planta por familias de productos también se denomina grupo de subplantas y permite reducir el número de personas por tareas de supervisión aumentando el nivel de control, puesto que delega autoridad y responsabilidad y simplifica las operaciones (Royle y Peterson, 1994, p. 35).

En este sentido, las buenas prácticas de manufactura tienen dos metas principales dirigidas en contra de los dos “enemigos universales”: reducir las desviaciones y reducir la variabilidad (Schonberger, 1989), elimina todo lo que causa retrasos, demoras y errores. Así mismo, la manufactura de categoría mundial configura la planta de producción atendiendo un conjunto -flujo de proceso, organización humana y diseño de la planta-, fuertemente eslabonado que permita el flujo rápido del producto entre procesos y entre personas (Schonberger, 1989, p. 119; Béranger, 2000, p. 155; Royle y Peterson, 1994). Esta configuración considera que lo ideal es organizar la planta por flujo de familias de productos y que los conceptos básicos para cerciorarse de que la planta está bajo control son: la variedad mínima de estaciones y cantidades pequeñas en tránsito entre ellas; mínimo tamaño de lotes; tiempo mínimo de preparación de máquinas, así resulta un lote económico pequeño; pocas piezas para rehacer y número mínimo de puntos para almacenamientos. (Schonberger, 1989, p. 129; Chase, y Aquilano, 1999; Béranger, 2000, p. 113; Chase, 2000).

En este proceso de producción y/o operaciones una visión conjunta permite constatar la existencia de cinco prioridades competitivas básicas de costes o eficiencia, flexibilidad, calidad y plazos de entregas, y el servicio. Por su parte, el área de manufactura debe interrelacionarse con distribución física y compras, sobre tres conceptos: La administración de programas maestros de producción (MPS: Master

Production Schedule), o interrelación entre las áreas de manufactura y de distribución física, la programación “justo a tiempo” y la flexibilidad, la finalidad es el uso de sistemas “regulados”, en el que la empresa no fabrica un producto a menos que se requiera específicamente (Christopher, 2000, p. 70; Béranger, 2000; Chase y Aquilano, 1999; Chase, 2000). En este mismo sentido en el trabajo realizado por Sarache Castro (2003), en el sector de las confecciones del departamento del Tolima se plantea la necesidad de abordar la mejora integral del sistema de producción, a partir de sus dos subsistemas básicos: subsistema físico de transformación (SFT) y sistema de planificación, programación y control (PPC) de la producción, en perfecta armonía e integración con las demás áreas funcionales y sus procesos (integración interna), como prerrequisito fundamental para transitar hacia el nivel de integración externa.

Lograr buenas prácticas de manufactura, en un contexto de estrategias de diferenciación, requiere que la empresa disponga de tecnología de computación y bases de datos que permitan simulaciones; en ese caso, las inversiones industriales no pueden limitarse solo a la mejora de las tecnologías de producción, es necesario que estas inversiones se hagan de acuerdo con los factores de competitividad industrial: productos que respondan a las expectativas de los clientes, empleados competentes, motivados y eficaces, organización con sinergia interna, sin despilfarro y con rapidez en su respuesta y tecnología que complemente la organización en la búsqueda de eficacia al menor costo (Béranger, 2000, p. 155; Hitt et al 1999, p. 21).

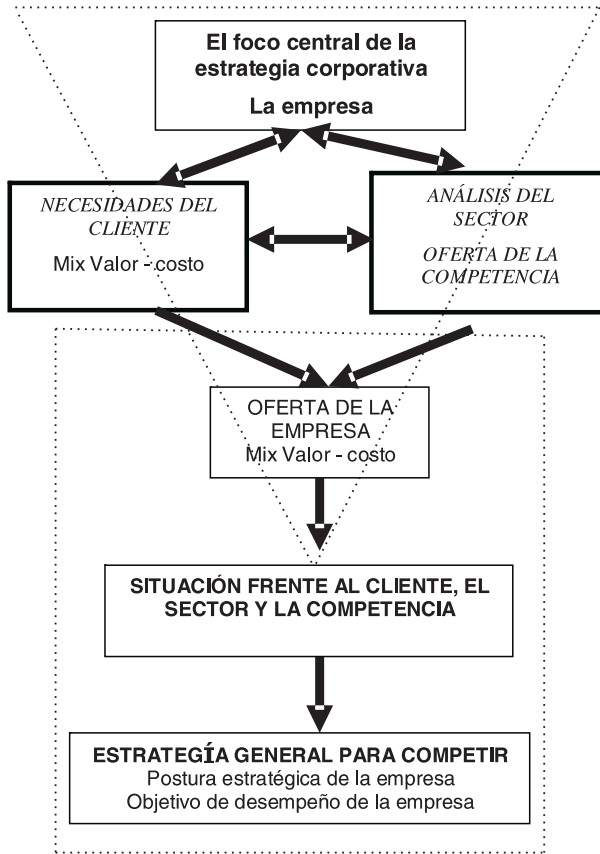
En la relación de proximidad que se establece con los clientes, la empresa debe hacer seguimiento permanente a su opinión, respecto del desempeño de su producto en facilidad de uso, costo, fiabilidad, funciones especiales, modularidad, stock de repuestos, costo de repuestos, cualificación personal de mantenimiento, proximidad geográfica (Valls, 1999, p. 47).

Los planteamientos presentados en este apartado permiten afirmar que el foco central de la estrategia corporativa de la empresa, como organización en proceso de aprendizaje, que se esfuerza por crear una ventaja competitiva, implica que ella regularmente haga el seguimiento de las necesidades de los cliente, de las ofertas de las empresas que compiten en el mismo grupo estratégico y de manera sistémica los compare con la relación valor - costo de su propia oferta. Los productos y servicios de la empresa, son aceptados dependiendo de la ventaja que tienen derivada del costo o del valor; esta postura estratégica, le permite a la empresa alcanzar un alto nivel en materia de productividad, calidad, flexibilidad y velocidad. (Ver Figura 2).

Las ventajas competitivas de una empresa son las características estructurales que posibilitan pero no aseguran la obtención de beneficios (Cardona, 2000, P. 31). La competitividad se basa no solo en los costos sino en el diseño, la velocidad de entrega, la disponibilidad de infraestructura para el servicio, el control y el riesgo. Y además considera, a partir del concepto ya enunciado de la plataforma económica de Porter, que en la discusión sobre competitividad sobresale la importancia de la profesionalización en el desarrollo de las actividades vinculadas con la cadena productiva, porque permite a la empresa mantener información técnica y demanda por calificación, calidad y movilidad funcional en el trabajo (Cardona Acevedo, 2000, P. 33). De hecho, según Sarache Castro (2003, p. 13), a medida que las empresas han conseguido niveles mejores de desempeño en calidad y precio, la batalla competitiva ha empezado a jugarse en el campo de la velocidad, a través de lo que se ha denominado competencia basada en el tiempo (time based competence), en la flexibilidad y en el servicio, involucrando además, la responsabilidad social.

Figura 2.

La estrategia competitiva como resultado de la evaluación de las ofertas del líder, de las empresas participantes y de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Hax y Majluf (1996) y de Sarache (2003)

Las empresas buscan flexibilidad, fiabilidad, precisión y seguridad, se requiere ser más rápidos y eficientes, para ello se establecen las redes de relaciones como resultado de un plan estratégico; la combinación entre tecnología y trabajo conforma un sistema productivo organizado con criterios técnicos, económicos y sociales. Las empresas compiten con fuerza en la capacidad de responder rápidamente a las demandas de los clientes en entregas y diseño (Royle y Peterson, 1994, p. 263, Béranger, 2000, p. 155, Chase, 1999).

1.4 TENDENCIAS GENERALES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN. LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

La industria del vestido ha sido considerada por diferentes investigadores (Mortimore, 2003; Ormeño, 2002) como una actividad económica importante a nivel mundial, fue un motor de crecimiento en el inicio del proceso de industrialización de los países desarrollados - Estados Unidos, Italia, Alemania, Francia -, su papel pasó a un segundo plano cuando estos países orientaron su desarrollo hacia actividades con una tecnología más compleja. Esta industria sigue siendo un elemento central para el desarrollo productivo y una explicación de los flujos de exportación de numerosos países de industrialización reciente -Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur, China, India, Turquía, Indonesia, Tailandia, Portugal y Polonia-. En su momento, estos países lograron convertirse en proveedores de la industria de prendas de vestir de Europa y Estados Unidos y a la vez dinamizar su desarrollo productivo. Sin embargo, el caso de los países latinoamericanos es diferente, por dos razones: exportan a un solo mercado -Estados Unidos-, no se destacan como proveedores en ningún otro mercado y el efecto del sector sobre el desarrollo productivo ha sido menor (Mortimore, 2003, pp. 306-307; Ormeño, 2002, p. 176).

La importancia de esta actividad para los países latinoamericanos radica en su condición estructural de ser intensiva en mano de obra. Tanto por razones tecnológicas como económicas sus procesos productivos no han logrado ser mecanizados o robotizados, por esa condición los costos laborales resultan ser factores explicativos y determinantes de la localización y distribución espacial de la producción de la confección (Ormeño, 2002). Son los países europeos los que registran el mayor costo laboral promedio, seguido por los de América y Asia. Sin embargo, los países que exportan prendas de vestir son China, Italia, EE.UU., Alemania, Francia y el Reino Unido, lo que hace manifiesta la existencia de otros

factores competitivos por fuera de la minimización del costo del trabajo.

Se puede afirmar que en esta industria, tan fuertemente asociada con las preferencias de la demanda, elementos como la inserción en cadenas productivas y el dominio de los factores claves de éxito resultan ser decisivos para determinar la competitividad en los mercados mundiales (Ormeño, 2002). Esta dinámica puede ser replicada en contextos nacionales y regionales.

Desde la perspectiva de las cadenas productivas, el desenvolvimiento o ascenso industrial implica cambiar de actividades intensivas en mano de obra hacia actividades económicas intensivas en capital y en conocimiento, las cuales conlleven aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las naciones en el comercio internacional (Gereffi, 1999). Esta sería una verdadera condición de transferencia y aprendizaje tecnológico.

El concepto de aprendizaje tecnológico en las redes empresariales se asocia a las características del producto (bajo o alto contenido tecnológico), tipos de actividad económica (maquila: confección-acabado-empaque, corte-confección-acabado-empaque, corte-manufactura-accesorios; paquete completo; fabricación de equipo original; manufactura original de marca y manufactura del diseño original), cambios intrasectoriales (de elaboración de artículos terminados a la producción de bienes de más alto valor, y servicios que incluyen vínculos hacia delante y hacia atrás en la cadena de suministro) y cambios intersectoriales (de industrias intensivas en mano de obra de bajo valor a industrias intensivas en capital y tecnología). (Gereffi, 2001; Mortimore, 2003; León, 2004).

En las redes empresariales de la confección las empresas pasan de formas elementales de integración: la maquila o ensamble simple con al menos tres variantes según su complejidad tecnológica y su valor agregado: 1) confección - acabado -

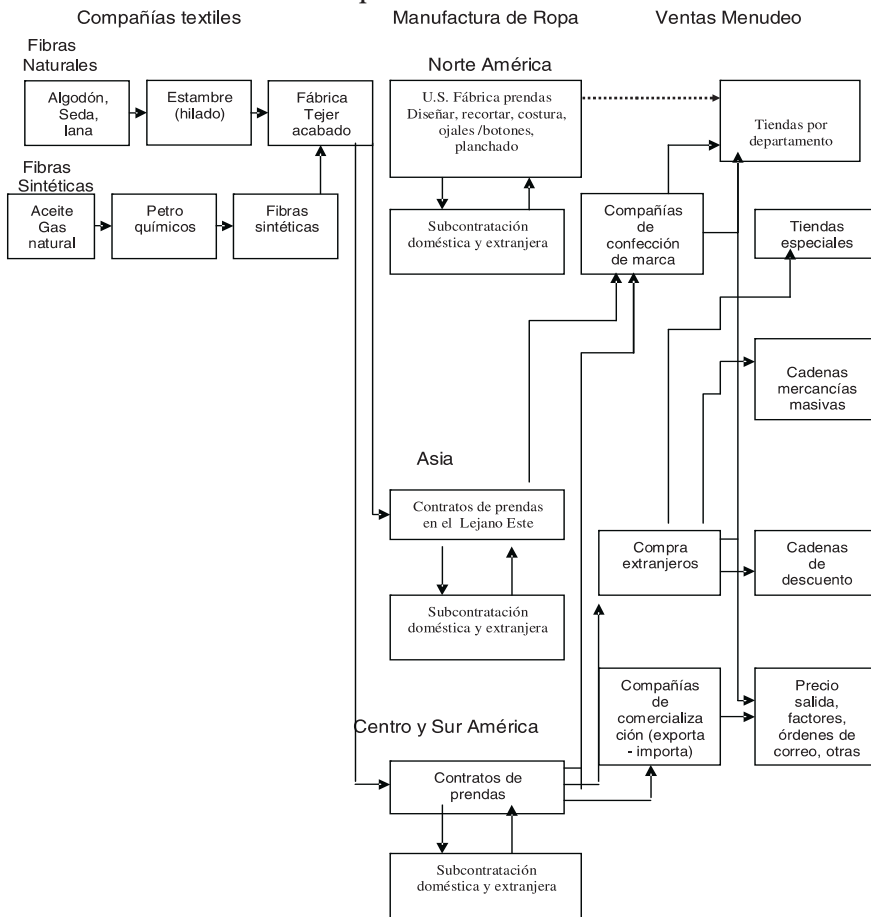
empaque 2) corte - confección - acabado - empaque 3) corte - manufactura - accesorios (Mortimore, 2003); a formas más complejas de manufactura de equipo original, conocida como paquete completo, situación que otorga mayor autonomía local y estimula el proceso de aprendizaje ²¹, en esta modalidad la empresa confeccionista se encarga de realizar el abastecimiento a través de su propia red de proveedores o una red sugerida por el cliente, el confeccionista se encarga de las operaciones de compra; y por último, la manufactura y diseño propio, es más exigente, pues la empresa confeccionista realiza todo el proceso de abastecimiento, fabricación y comercialización. (Rivera, 2001; Sarache Castro, 2003, p. 12). Esta evolución lleva implícita la promesa de una industrialización acelerada y la conversión en exportadores de productos intensivos en capital y conocimientos. Una clara diferenciación de los enfoques de negocio para la industria de la confección de maquila, paquete completo y producto propio se pueden consultar en Sarache Castro, 2003.

Siguiendo a Mortimore (2003), se distinguen dos modelos en la industria del vestido de los países en desarrollo que abastecen el mercado norteamericano con diferencias importantes para determinar el efecto local en la industrialización y el desarrollo productivo nacional: uno, la versión asiática, en que las compañías son abastecedoras de paquete completo, sobre todo de vestido femenino a grandes minoristas y a vendedores de marca; dos, la versión de la cuenca del Caribe, en estos países se realiza el ensamblaje y proporcionan principalmente ropa interior femenina mediante filiales de fabricantes de marca o prendas de vestir para hombre por medio de subcontratistas extranjeros o nacionales de los compradores foráneos.

21 *Este tipo de servicio provee lo que se conoce como la Manufactura de equipo original (Original Equipment Manufacturing), y permite intensificar las relaciones entre los proveedores y compradores de insumos. La evolución del trabajo de paquete completo ayuda a impulsar inversiones en equipo para el lavado y el secado y los trabajos iniciales con los insumos de las prendas. La fase siguiente al paquete completo es la producción de la marca original" (Ormeño, 2002). En el nivel de las actividades económicas existen varios papeles que involucran tareas crecientemente sofisticadas de producción, comercialización y diseño. Una tipología incluye ensamblaje, fabricación de equipo original (FEO), manufactura original de marca (MOM), y manufactura del diseño original (MDO) (Gereffi, 2001).*

Este modelo de paquete incompleto tiene acceso preferencial al mercado norteamericano y salarios bajos (Mortimore, 2003, p. 310). Aparentemente parecería un tercer modelo mexicano en el cual las reglas de origen del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) crean un incentivo para México en su inserción en una producción más integrada de ropa, aunque diversas empresas estadounidenses están tratando de obtener el papel líder en la coordinación de esta opción de paquete completo (Gereffi y Bair, 1998). (Ver Figura 3).

Figura 3
La cadena productiva del vestido.



Red Suministro de material crudo Red Suministro de componentes Red de Producción Red de Exportación Red de Mercadeo

Fuente: Appelbaum y Gereffi citados por Cardona, 2000, p. 97

En Colombia la industria textil moderna empezó en 1906 en Medellín, allí es el corazón de la industria textil y de la producción de tejido; según Jara, (2004) las principales compañías del sector textil - confección se encuentran localizadas en esta zona del país, le siguen en orden de importancia Bogotá, Cali, Pereira, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. El sector textil - confección se convierte en el segundo renglón en contribución a la producción real de Colombia. Esta contribución, al igual que los indicadores de competitividad, ha venido en aumento (Barreiro y Restrepo, 1999). Por otra parte, el valor agregado del sector se distribuye principalmente en cinco regiones: Antioquia (39.4%), Bogotá (29%), Valle (15.1%), Risaralda (4.9%), Atlántico (4%) y Santander (3.9%).

No obstante la creciente modernización del sector, las empresas de confecciones en Colombia poseen en general un bajo nivel tecnológico. Si bien las grandes firmas tienen a su servicio modernos equipos para su sistema productivo, las pequeñas y medianas, que son un buen número, utilizan equipos obsoletos o su producción es muy intensiva en mano de obra. Se estima que sólo el 24% de las empresas medianas posee equipo para diseño asistido por computador y el 12% posee equipo de estudios de tiempos determinados por ordenador (Jara, 2004). Las exportaciones de confecciones colombianas se dirige a Estados Unidos y mercados de América Latina considerados menos exigentes, pero es muy reducido el valor de las transacciones que se hacen con otros mercados importantes del mundo como los países de la Unión Europea o Japón (Baena Marulanda, 2003, p. 117).

De acuerdo con los hallazgos de Cardona Acevedo (2000), las cadenas que se han venido configurando en Medellín de acuerdo con la lógica de comportamiento de las unidades productivas y las estrategias de colaboración para construir los vínculos entre insumos-producto-consumo a través de proveedores productores-clientes, se clasifican en: circular,

lineal y mixta (Cardona Acevedo, 2000, p. 240). En el sector de la confección, Cardona Acevedo (2001), encuentra redes sociales horizontales, verticales y racimos o clusters. Una explicación más amplia de redes empresariales y sociales se puede encontrar en el texto de la autora citada.

Por otro lado, las empresas referentes que asumen estrategias de categoría mundial identifican e incorporan buenas prácticas administrativas y productivas, estas condiciones de mejoramiento implican que las empresas de confección deben desempeñarse en cinco factores fundamentales (Sarache Castro, 2003, p. 30): costo, calidad, velocidad, flexibilidad y asistencia técnica; y tener en cuenta que para los clientes del sector el factor de responsabilidad social es una condición previa para hacer negocios con una empresa de confección.

1.4. CONCLUSIONES

El proceso de globalización económica se cimienta sobre una nueva localización de las actividades productivas en el contexto de estructuras económicas con barreras de entrada en los sectores y por tanto con estructuras de mercado no competitivas en el comercio internacional. El ingreso de las empresas a otros países es posible a partir de la existencia de una plataforma económica desarrollada y la posesión de ventajas de propiedad que se constituyen en un incentivo de ganancia, con el efecto de concentración geográfica de las actividades y el consecuente aprovechamiento de la aglomeración y de las economías de escala.

El control de las barreras de entrada, una base de negocios desarrollada y la posibilidad de establecer redes con las empresas locales le permite a una empresa multinacional ganar una posición monopólica para absorber los costos fijos relacionados con sus operaciones. Las redes empresariales que se constituyen explican el proceso de internacionalización de las empresas a lo largo de las diferentes etapas de su ciclo de vida: embrionaria, crecimiento, madurez y decadencia.

Las relaciones más estrechas entre proveedor/cliente, estimulan la inversión y la difusión de las "mejores prácticas" a lo largo de la cadena productiva implica para la red obtener información relevante sobre las necesidades técnicas, la oportunidad para realizar mejoras, y se incrementa el acervo de conocimiento al codificar y transferir las experiencias y habilidades que posee el capital humano. En este sentido la relación proveedor-usuario genera procesos de aprendizaje interactivo que estimulan las capacidades de innovación de las empresas.

En el sector de las confecciones se identifica una forma de industrialización que explica su heterogeneidad, las trayectorias evolutivas de las empresas y los patrones de aprendizaje tecnológico, esta forma de organización del sector está sustentada en la identificación y descripción de las redes empresariales dirigidas al consumidor y redes sociales. La adopción de este modelo de producción flexible exige nuevas formas de relación entre la empresa y su entorno, básicamente con sus clientes y sus proveedores, porque en él la competitividad es una cuestión sistémica y, por tanto, también depende los cambios que la empresa efectúe y del nivel de eficiencia y de modernización que alcancen sus proveedores o clientes, de la capacidad para hacer entregas justo a tiempo de partes con certificación de calidad, etcétera.

La importancia de la actividad de la confección para los países latinoamericanos radica en su condición estructural de ser intensiva en mano de obra. Tanto por razones tecnológicas como económicas, sus procesos productivos no han logrado ser mecanizados o robotizados, por esa condición los costos laborales resultan ser factores explicativos y determinantes de la localización y distribución espacial de la producción de la confección. Se puede afirmar que, en esta industria tan fuertemente asociada con las preferencias de la demanda ha venido incorporando buenas prácticas administrativas y productivas y define como clave de éxito los factores organizacionales sobre los inventarios, las opciones de

productos con aptitud para el seguimiento de las modas estacionales, el mantenimiento de elevadas productividades de la mano de obra, la aplicación de procesos de alta calidad y diseños para satisfacer mercados exigentes, conjuntamente con la integración a la estructura de rentabilidad de los márgenes derivados de los canales de comercialización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI seccional Risaralda-Quindío, comité textil-confección, reunión con empresarios del sector confección, 18 de diciembre de 2003.

BAENA MARULANDA, Ernesto. Estudio de competitividad de la industria del departamento de Risaralda (Colombia). Propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de confección textil. Tesis de doctorado. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2003

BAIR Jennifer y GEREFFI Gary. Los conglomerados locales en las cadenas globales: la industria maquiladora de confección en Torreón, México. En: Revista Comercio Exterior, volumen 53, número 4, pp. 338-355, abril de 2003.

BARREIRO BELLO, Miguel y RESTREPO VÉLEZ, Juan Carlos. Herramientas de competitividad para la globalización, caso Fibra Tolima Ibagué Colombia. Medellín: Universidad EAFIT, 1999.

BASSI, Eduardo. Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas. México: Editorial Limusa, 2003.

BÉRANGER, Pierre. En busca de la excelencia industrial: Just in Time, las nueve reglas de la producción. México: Limusa Noriega editores, 2000.

BERNILLON, A y CERUTTI, O. Los instrumentos de gestión de la calidad. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1993.

BLANCHARD, Ken y O'CONNOR Michael. Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Bogotá: Grupo editorial Norma, 1997.

BOXWELL Robert J. Benchmarking para competir con ventaja. Madrid: Editorial McGraw Hill, 1994.

CAPRA, Fritjof. Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una visión del mundo. Barcelona: Editorial Anagrama, 2002

CARDONA ACEVEDO, Marleny. Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido. Los casos de Monterrey (México) y Medellín (Colombia). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2000.

CARNOY, Martín. El trabajo flexible en la era de la información. Madrid: Alianza ensayo, 2001.

CARRILLO, Jorge y GARCÍA JIMÉNEZ, Humberto. “escalamiento industrial y riesgos de trabajo: el papel de las certificaciones internacionales”. México. En: Revista Comercio Exterior, volumen 53, número 4, pp. 734 - 743, agosto de 2003.

CARRILLO, Jorge y GOMIS, Redi. “Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad”. México. En: Revista Comercio Exterior, volumen 53, número 4, pp. 318-327, abril de 2003.

CARRILLO, Jorge; HUALDE, Alfredo y QUINTERO RAMÍREZ, Cirila. “Recorrido por la historia de las maquiladoras en México”. México. En: Revista Comercio Exterior, volumen 55, número 1, pp. 30-43, enero de 2005.

CASTAÑO, Germán Albeiro. Aportes a la economía de la empresa. Manizales: Editorial Universidad Nacional sede Manizales, 2001

CASTELLS, Manuel. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad en red. México: Siglo veintiuno editores, 1999.

CASTELLS, Manuel y HALL, Peter. *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejo industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza editorial, 2001.

CERDÁN, RIPOLL Carlos. El asociacionismo en confección es un ejemplo en el contexto empresarial. *Revista Espacios*. Vol. 20 (2) 1.999. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/42992002.html> Consultado febrero de 2004.

CHASE, Richard B., *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. Octava edición. Bogotá: Mc Graw Hill, c2000.

___ y AQUILANO, Nicholas. *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill, 1999.

CHRISTOPHER, Martín. *Logística aspectos estratégicos*. Segunda reimpresión. México: Editorial Limusa, 2000

CHUDNOVSKY, Daniel; KOSACOFF, Bernardo y LÓPEZ Andrés. *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Argentina: Fondo de Cultura Económica, 1999.

DAVID Fred. *Conceptos de Administración estratégica*. quinta edición. México: Editorial Prentice Hall, 1997.

DE ZUBIRIA GÓMEZ, Nicolás. Editorial: Don Matías, una mina de oro. En: *Boletín Número 5* Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá, marzo de 2004. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/documentos/boletin/boletin5/5noti1.htm>. Consultado en noviembre de 2004

DOUGLAS, Lawrence y HANSEN, Taylor. Los orígenes de la industria maquiladora en México. México. En: *Revista Comercio Exterior*, volumen 53, número 11, pp. 1045 - 1055, noviembre de 2003

DUSSEL PETERS Enrique (2003). Ser maquila o no ser maquila, ¿es ésa la pregunta? México. En: *Revista Comercio Exterior*, volumen 53, número 4, pp. 328-336, abril de 2003,

ESTAY, REYNO Jaime. Globalización, empresas trasnacionales y la sociedad civil. Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <http://www.siu.cenbuap.mx>. Consultado en octubre de 2003

FARINELLI Fulvia. Las redes industriales frente al reto de la globalización: la experiencia italiana. En <http://www.jrc.es/iptsreport/vol07/spanish/Inn2s076.htm>. Consultado marzo 1 de 2004

FUJII, Gerardo; CANDAUDAP, Eduardo y GAONA, Claudia. “Salarios, productividad y competitividad de la industria manufacturera mexicana”. México. En: Revista Comercio Exterior, volumen 55, número 1, pp. 16-29 enero de 2005.

GAY, Charles L. La subcontratación de bienes y servicios. Una guía práctica para el manejo de los recursos estratégicos. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2003.

GEREFFI Gary. Las cadenas productivas como un marco analítico para la globalización. En: Problemas del desarrollo. México. Vol. 32 No 125. (abril de 2001). Disponible en www.ejournal.unam.mx/problemas_des/pde125/PDE12502.pdf

GIDDENS Anthony. Consecuencias de la modernidad. Segunda reimpresión. Madrid: Alianza Editorial, 2002.

GILMORE, James, PINE II Joseph compiladores. Marketing 1X1. Barcelona: Norma, 2000.

GODET Michel. De la Anticipación a la acción, manual de Perspectiva y estrategia. México: Editorial Alfa omega, 1993.

GROSHEN Erica L. y SIMON Potter. ¿El cambio estructural ha contribuido a una recuperación del desempleo? Volumen 9, Numero 8 FEDERAL RESERVE BANK OF NEWYORK. Ediciones actuales de economía y finanzas. Disponible en: http://www.ny.frb.org/research/current_issues/ci9-8.pdf . Publicado en 8 Agosto 2003, consultado en diciembre de 2003.

HAX Arnoldo y; MAJLUF Nicolás. Gestión de empresas con una visión estratégica. Cuarta edición. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen, 1996.

HAY, Edward J. Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. Bogota: Editorial Norma, 1989.

HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización Tercera edición. México: Thomson Editores, 1999

HUALDE, Alfredo. Gestión del conocimiento en la industria maquiladora de Tijuana: trayectorias, redes y descuentos. En: Revista Comercio Exterior, volumen 52, número 6, pp. 538 - 550, junio de 2002, México.

IBARRA MIRÓN, Santiago; SARACHE CASTRO, William Ariel y CESPÓN CASTRO, Roberto. Monografía estrategia de operaciones La habana Cuba: Universidad Central de Las Villas, 2003.

JAMESON, Frederic. El posmodernismo o la lógica del capitalismo avanzado. Buenos Aires: Editorial Paidós Estudio, 1995

JARA, Marcos director de Cidetexco y otros. Retos y Desafíos del ALCA para la Cadena Textil de Colombia Características Generales de la Globalización Internacional, informe final, 2003. Publicado en Bogotá, mayo de 2004. Disponible en: www.textil-confleccion.com.co/html/articulos/alca1-1.htm - 20k. Consultada en febrero de 2005. 221p.

KAPLAN, Robert y NORTON David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

KATZ, Jorge. El nuevo modelo económico latinoamericano. Aspectos de eficiencia y equidad que cuestionan su sostenibilidad. En: ALTENBURG, Tilman y MESSNER Dirk (editores). América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el estado. Venezuela: Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ), Nueva Sociedad, 2002.

_____ y STUMPO, Giovanni. Regímenes sectoriales, productividad y competitividad internacional. Revista de la CEPAL número 75, diciembre 2001. pp137-158.

KRUGMAN, Paul. Internacionalismo Pop. Bogotá: Editorial Norma, 1999.

LENGUITA Paula La Dominación Tecnológica según la Teoría Crítica. Notas para una revisión del alegato pesimista de la escuela de Frankfurt. Cinta de Moebio No. 15. Diciembre 2002. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile <http://www.moebio.uchile.cl/15/frames07.htm>

LEÓN, Oscar. Nueva reglamentación para la industria maquiladora. Revista Comercio Exterior, volumen 54, número 1, enero de 2004. PP 80-86. México.

MARIÑO, Hernando. Gerencia de la Calidad Total. 1991. Bogotá: Tercer mundo editores, sexta edición.

MARTÍNEZ Coll, Juan Carlos (2001): "Instituciones económicas" en la Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes <http://www.eumed.net/cursecon/1/inst.htm> consultado 20 de enero de 2004.

MERCADO, Alfonso. Seguridad y salud en las maquiladoras. Revista Comercio Exterior, volumen 53, número 8, agosto de 2003. PP 723- 733

MESSNER, Dirk. Estructurar la globalización. Nuevas exigencias a los Estados, las regiones, las empresas y las políticas de desarrollo. En: ALTENBURG, Tilman y MESSNER Dirk (editores). América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el estado. Venezuela: Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), Deutsche Gesellschaft Fur Technishe Zusammenarbeit (GTZ), Nueva Sociedad, 2002.

MINTZBERG Henry. estructuras, fuerzas y formas de las organizaciones eficaces. En MINTZBERG Henry, QUINN James y VOYER John. El Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Editorial Prentice Hall, 1997.

MONTOYA FERRER Jaime. Industria de la confección en Pereira. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda, 1984.

_____. Los procesos de industrialización en Pereira primer intento empresarial. Páginas Revista institucional Universidad Católica Popular del Risaralda, Números 32 y 33. Pereira, 1990.

MORTIMORE, Michael. Competitividad ilusoria: el modelo de ensamblaje de prendas de vestir en la cuenca del Caribe. Revista Comercio Exterior, volumen 53, número 4, abril de 2003. PP 306-317.

NOVICK, Martha. La transformación de la organización del trabajo. En Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Enrique de la Garza Toledo (coordinador). México: Fondo de Cultura económica, 2000.

OCDE. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Las pequeñas y medianas empresas tecnología y competitividad. Paris: Grupo Mundi Prensa, 1995.

OHMAE Kenichi. La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. México: Editorial Mc Graw Hill, 1982

OMACHORU, Vincente y ROSS Joel E. Principios de la calidad total. México: Editorial Diana. 1995

ORMEÑO SÁNCHEZ, Arturo. La política arancelaria estadounidense y la dinámica exportadora de la industria peruana de prendas de vestir y confecciones en los años noventa (2000). Estudios Económicos Banco Central de Reserva del Perú. Disponible como texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>

PEREGO, Luis Héctor. Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos (2003). Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magíster en Dirección de Empresas. Disponible como texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>

PÉREZ, Carlota. Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. Revista de la CEPAL número 75, diciembre 2001. PP115 - 134

PINE II B. Joseph. Clientelización de los mercados. Cómo satisfacer las necesidades individuales del consumidor. Bogotá: Legis Editores S.A, Serie empresarial, 1994.

PORTER, Michael E. Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia, página. En MINTZBERG Henry, QUINN James y VOYER John. El Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Editorial Prentice Hall, 1997.

_____. Crear las ventajas del mañana. En Preparando el futuro. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.

_____. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésima quinta impresión. México: Editorial CECSA, 1998.

_____. La ventaja Competitiva de las naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara, 1990

RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana Belén. La internacionalización de la industria hotelera española. Alicante, 2000. Tesis de Doctorado, Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Disponible como texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>.

RAMOS, Joseph. Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos, en torno a los recursos naturales. En: Revista de la CEPAL. Santiago de Chile, la CEPAL. No66. (Diciembre 1998), p.105.

RAMOS RAMOS, Rosario. Modelos de evaluación de la competitividad internacional: una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias, 2001. Tesis de Doctorado. Disponible como texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>.

REYGADAS, Luis. Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria. Barcelona: Editorial Gedisa serie culturas, 2002.

RIVERA RÍOS, Miguel Ángel. México en la economía global: reinsertión, aprendizaje y coordinación. Problemas del Desarrollo, vol. 32, núm. 127, 78 México, IIEc-UNAM, octubre-diciembre, 2001. Disponible en: http://www.ejournal.unam.mx/problemas_des/pde127/PDE12704.pdf. Consultado en enero 14 de 2004

RODRÍGUEZ de Rivera, José. Introducción al enfoque de las teorías del neo institucionalismo económico sobre la organización, 1999. Disponible en: http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/introduccion_neoinstitucionalismo.htm. Consultado febrero 11 de 2003.

ROYLD, Harmon y PETERSON, Leroy. Reinventar la fábrica: Cómo introducir mejoras sensibles en la producción industrial. México: Limusa, Noriega editores, 1994.

RUIZ GRANADA, Lucía y GALVIS GONZÁLEZ, Ariel. El sector de la confección en el Departamento de Risaralda. En Revista Páginas revista académica e institucional de la U.C.P.R. N0 69. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda (septiembre de 2004), p.118.

SARACHE CASTRO, William Ariel. Modelo con enfoque estratégico y procedimientos para contribuir al incremento del nivel de desempeño de las PyME's de confección desde la función de producción. Aplicaciones en la región del Tolima, Colombia, La Habana, 2003. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas.

SCHONBERGER, Richard. Manufactura de categoría mundial. Aplicación de las últimas técnicas para optimizar la producción. 1989. Editorial Norma. Bogotá

_____. Manufactura de categoría mundial para el próximo siglo. México: Editorial Prentice Hall, 1996.

SUTZ, Judith. Los sistemas de innovación en América Latina. ¿Ascenso o descenso en una economía mundial basada en la tecnología?. En: ALTENBURG, Tilman y MESSNER Dirk (editores). América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el estado. Venezuela: Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ), Nueva Sociedad, 2002.

_____. Transformaciones tecnológicas y sociedad miradas desde el sur. En: CALDERÓN, Fernando (Coordinador). ¿Es sostenible la globalización en América Latina?. Debates con Manuel Castells. Chile: Fondo de cultura económica, 2003.

VALLS, Antonio. Guía Práctica del Benchmarking. Cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio. Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

VARIAN, R. Hal. Microeconomía intermedia. Un enfoque moderno. Tercera edición. Barcelona: Antoni Bosch, 1994.

VENABLES, Anthony J., Comercio, localización, y desarrollo: una descripción de la teoría. Escuela de Londres. Documento preparado para los miembros del proyecto de integración económica global, oficina del principal economista, América latina y región del Caribe, Banco Mundial. Disponible en: <http://econ.lse.ac.uk/staff/ajv/lac3.pdf>. Elaborado el 5 de octubre de 2001, consultado en diciembre de 2003.

WHITE, Robert y JAMES, Barry. Manual del Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

ZEVALLOS, V. Emilio. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. En revista de la CEPAL No 79, abril de 2003. pp. 53-70.