

LAS CADENAS PRODUCTIVAS
COMO MARCO ANALÍTICO PARA LA GLOBALIZACIÓN

GARY GEREFFI*

RESUMEN

El artículo utiliza el marco de las cadenas productivas para examinar la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo de las naciones y empresas donde estas cadenas funcionan. Primero, hace una distinción entre las cadenas productivas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador, y plantea la hipótesis de que el desarrollo requiere un vínculo selectivo con diferentes tipos de “empresas líderes” de las industrias globales. Segundo, identifica los tipos principales de empresas líderes de las cadenas productivas automotriz y del vestuario, lo cual ejemplifica, respectivamente, las cadenas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador.

Tercero, ilustra cómo puede utilizarse el enfoque de las cadenas productivas para estudiar las múltiples dimensiones del ascenso industrial, el cual constituye una nueva forma de análisis del desarrollo económico en la era de una industrialización orientada a las exportaciones. Se le da un énfasis particular a la noción de ascenso industrial mientras cambia el papel exportador. Finalmente, discute algunas de las implicaciones teóricas para el desarrollo de este enfoque de las cadenas productivas con bases históricas y organizativas.

Palabras clave: cadenas productivas, cadenas productivas dirigidas al comprador y cadenas productivas dirigidas al productor, ascenso industrial, papeles exportadores.

* Profesor e investigador de la Duke University, Durham, Carolina del Norte, Estados Unidos. Correo electrónico: <ggere@soc.duke.edu>.

A COMMODITY CHAINS FRAMEWORK
FOR ANALYZING GLOBAL INDUSTRIES

ABSTRACT

This article uses the global commodity chains framework to examine the structure and dynamics of global industries, and the development prospects for nations and firms within them. First, we distinguish between producer-driven and buyer-driven commodity chains, and we put forward the hypothesis that development requires selective linkage with distinct kinds of lead firms in global industries. Second, we identify the main types of lead firms in the automobile and apparel commodity chains, which exemplify producer-driven and buyer-driven chains, respectively.

Third, we illustrate how the global commodity chains approach can be used to study multiple dimensions of industrial upgrading, which is a new way to analyze economic development in the era of export-oriented industrialization. Particular emphasis is given to the notion of industrial upgrading as export role shifts. Finally, we discuss some of the theoretical implications of our historical and organizationally grounded global commodity chains approach to development.

Key words: global commodity chains, buyer-driven and producer-driven commodity chains, industrial upgrading, export roles.

CADRE DE CHAÎNES DE PRODUCTION
POUR L'ÉTUDE D'INDUSTRIES MONDIALISÉES

RÉSUMÉ

Le présent article utilise le cadre mondial de chaînes de production pour étudier la structure et la dynamique d'industries mondialisées, et les perspectives de développement pour les pays et leurs entreprises. En premier lieu, nous établissons une distinction entre chaînes axées sur la production et chaînes axées sur l'acheteur. Nous avançons l'hypothèse que le développement demande l'établissement de liens sélectifs avec différents types d'entreprises de pointe dans le secteur industriel mondial. Deuxièmement, nous définissons les principaux types d'entreprises de pointe dans les chaînes de production de l'industrie automobile et de l'industrie du vêtement, qui illustrent les deux types de chaînes respectivement. Troisièmement, nous montrons comment l'approche basée sur les chaînes de production mondiales peut servir à étudier de nombreuses dimensions de la modernisation industrielle, ce qui est une nouvelle façon d'analyser le développement économique dans le secteur de l'industrialisation orientée vers l'exportation. La notion de moder-

nisation industrielle est particulièrement mise en relief avec l'évolution du rôle d'exportateur. Enfin, nous étudions quelques-unes des implications théoriques de notre étude du développement dans l'optique historique et organisationnelle des chaînes de production mondialisées.

Mots clés: chaînes de production mondialisées, chaînes de production axées sur la production et chaînes de production axées sur l'acheteur, modernisation industrielle, rôles d'exportation.

En las últimas décadas del siglo xx la globalización se ha convertido en el nuevo y rimbombante término para caracterizar a la economía internacional. Muchos autores han discutido el significado preciso de globalización (Dicken, 1998), sus dimensiones (McMichael, 1996; Jaffee, 1998) y si realmente los flujos globales de mercancías, la inversión extranjera directa, el capital financiero y la gente (migración) son realmente mayores en la actualidad que a comienzos del siglo xx (Wade, 1996). Pero lo que ninguno discute es la importancia central de la globalización para la teoría contemporánea del desarrollo. Sin embargo, hay una aguda división entre los teóricos que consideran a la globalización como una *restricción* de las perspectivas de desarrollo de las naciones no centrales y los que ven los vínculos que implica la globalización, la cual no sólo representa restricciones sino también *oportunidades* para el avance de los países en desarrollo.

Estas diferencias se dan en forma paralela a la controversia que estuvo en boga en la década de los años setenta en la teoría del desarrollo entre las perspectivas de la modernización y las de la dependencia (Gereffi, 1983: ch.1). Los teóricos de la modernización argumentaban que mientras más cercanos fueran los lazos entre las sociedades *modernas* y las *tradicionales*, el progreso de las sociedades tradicionales era más rápido. Sin embargo, los teóricos de la dependencia, en agudo contraste, afirmaban que mientras más fuertes eran los lazos entre los países *del centro* y los *periféricos*, más tardado o distorsionado era el desarrollo de la periferia. Para los marxistas ortodoxos, tales como Andre Gunder Frank (1967), el desarrollo de las economías capitalistas del centro requería del subdesarrollo de la periferia. Para algunas propuestas más moderadas del *desarrollo dependiente*, como la que representa Fernando Henrique Cardoso (Cardoso y Faletto, 1979) y la de Peter Evans (1979), los vínculos capitalistas se veían en la periferia como promotores del desarrollo, pero se criticaban los establecidos con el capital extranjero y los mercados extran-

jeros porque comprometían la autonomía nacional y, a menudo, conducían a formas truncadas o distorsionadas del desarrollo.

Aunque en el último cuarto de siglo no cambiaron las posiciones en los debates sobre globalización y dependencia entre los que ponen énfasis en las restricciones *versus* los que ven las oportunidades y las restricciones, no puede decirse lo mismo sobre la propia economía internacional. Existen dos cambios fundamentales en el contexto internacional que moldean profundamente nuestras perspectivas contemporáneas sobre la teoría del desarrollo.

Primero, en el mundo de los países en desarrollo se ha producido un profundo cambio en las estrategias del desarrollo nacional, de la industrialización basada en la sustitución de importaciones (ISI) a la industrialización orientada a las exportaciones (IOE) (Gereffi y Wyman, 1990). Apoyada en las prescripciones políticas de poderosas organizaciones económicas internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional así como por el gobierno de Estados Unidos, la preferencia por la IOE se sustenta fuertemente en la experiencia de los *milagros económicos* del este de Asia de la década de los años sesenta hasta mediados de la de los noventa. Durante este periodo, Japón y un puñado de otras economías asiáticas con un desempeño alto (siendo los más notables, los *cuatro pequeños tigres*: Hong Kong, Taiwan, Corea del Sur y Singapur) alcanzaron un *boom* en las exportaciones y altas tasas de crecimiento per cápita con una relativamente baja desigualdad, un alto logro en educación y niveles récord de ahorro e inversión nacionales (Banco Mundial, 1993). El este de Asia se había distanciado fácilmente de otras regiones del Tercer Mundo en un amplio rango de indicadores de desarrollo económico y social (Gereffi y Fonda, 1992), y este logro económico se atribuye en gran medida tanto a la adopción de una industrialización orientada a las exportaciones como a la estrategia principal de desarrollo de la región. A pesar de la crisis financiera que ha afectado a Asia desde 1997, la industrialización orientada a las exportaciones continúa siendo la ortodoxia del desarrollo en gran parte del mundo.

Segundo, hacia la segunda mitad del siglo XX se ha producido una transformación importante en la forma de organización de la economía internacional. En el periodo durante el cual prevalecieron las estrategias de la ISI, las corporaciones transnacionales eran los principales actores económicos. Estaban integradas en forma vertical y tenían un alcance global a través de las operaciones de subsidiarias —cuya propiedad les pertenecía—, las cuales extraían recursos naturales para la exportación, o bien se involucraban en la producción local para vender en los mercados nacionales del mundo (Barnet y Muller, 1974). Actual-

mente, el intercambio entre las áreas centrales y las periféricas es mucho más complejo. El explosivo crecimiento de las importaciones en los países desarrollados deja entrever que el centro de gravedad de la producción y de la exportación de muchas manufacturas ha cambiado, y ahora se localiza en un conjunto de economías recientemente industrializadas (ERI) del Tercer Mundo, siempre en expansión (Arrighi y Drangel, 1986). En la medida en que las ERI del este de Asia y de América Latina han alcanzado las exportaciones con una mayor tecnología y con habilidades más intensivas, ha quedado claro que la *mano de obra barata* sola ya no constituye una explicación adecuada para la industrialización del Tercer Mundo (Fröbel *et al.*, 1981).

La tesis de la globalización aclara una fragmentación caleidoscópica de muchos procesos de producción y de sus reubicaciones geográficas en una escala global que rebasa las fronteras nacionales (Dicken, 1998). Las corporaciones del centro están cambiando de una producción de alto volumen a una de alto valor. En vez de una pirámide, en la que el poder se concentra en las sedes de las empresas transnacionales y donde existe una cadena vertical de mando, actualmente las redes de la producción global se parecen a una telaraña de empresas independientes, pero interconectadas. Las empresas del centro actúan como agentes estratégicos en el corazón de la red, controlando la información importante, las habilidades y los recursos necesarios para que la red global funcione eficientemente (Reich, 1991). Para poder triunfar en la actual economía internacional, los países y las empresas necesitan ubicarse estratégicamente en estas redes globales y desarrollar estrategias para tener acceso a las empresas líderes y mejorar así sus posiciones.

En este artículo examinaremos cómo el marco de las cadenas productivas facilita nuestra comprensión de la estructura y la dinámica de las industrias globales y de los prospectos de desarrollo para las naciones y sus empresas. Primero, introducimos una diferencia fundamental entre las cadenas productivas dirigidas al productor y las dirigidas al comprador. Nuestro análisis de la estructura de poder de estas cadenas productivas conduce a la hipótesis de que el desarrollo necesita un vínculo selectivo con los diferentes tipos de *empresas líderes* (*lead firms*) de las industrias globales, que tienen prospectos variados de movilidad en la economía del mundo. Segundo, identificamos los tipos principales de empresas líderes en las cadenas productivas para automóviles y para el vestuario, las que ejemplifican, respectivamente, las cadenas dirigidas al productor y al comprador. Tercero, ilustramos cómo el enfoque de las cadenas globales de mercancías puede utilizarse para estudiar las dimensiones múltiples del ascenso industrial, el cual permite entender el concepto más complejo

de desarrollo económico, y se destaca particularmente la noción de ascenso industrial en la medida en que cambia el papel exportador. Finalmente, destacamos algunas de las implicaciones teóricas de nuestro enfoque, el cual tiene bases históricas y organizativas sobre las cadenas productivas para el ascenso industrial.

LAS CADENAS PRODUCTIVAS DIRIGIDAS AL PRODUCTOR Y LAS DIRIGIDAS AL COMPRADOR

En el capitalismo global, la actividad económica no es solamente internacional en su alcance, sino también global en cuanto a la organización. La *internacionalización* se refiere al alcance geográfico de las actividades económicas a través de las fronteras nacionales, que, como tal, no es un fenómeno nuevo. En realidad, ha sido un rasgo prominente de la economía mundial desde por lo menos el siglo XVII cuando los imperios coloniales empezaron a explorar (*to carve up*) el mundo buscando materias primas y mercados nuevos para sus exportaciones de manufacturas. La *globalización* es mucho más reciente que la internacionalización porque implica una integración funcional de las actividades internacionales dispersas (Dicken, 1998: 5).

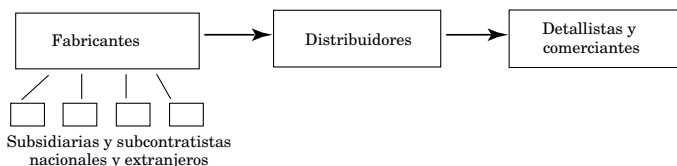
El capital industrial y el comercial han promovido la globalización al establecer dos tipos diferentes de redes económicas internacionales, que pueden denominarse, respectivamente, *cadenas productivas dirigidas al productor* y *cadenas productivas dirigidas al comprador* (véase gráfica 1) (Gereffi, 1994 y 1999). Una cadena productiva (*commodity chain*) se refiere al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto (para tener una visión global de este marco véase Gereffi y Korzeniewicz, 1994). Las cadenas productivas dirigidas al productor son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia delante). Esto es característico de las industrias de capital y de industrias con tecnología intensiva, tales como las automotrices, las de aviones, computadoras, semiconductores y maquinaria pesada. La industria automotriz constituye una ilustración clásica de una cadena dirigida al productor, con sistemas de producción multilaterales que involucran a miles de empresas (incluyendo parientes, subsidiarias y subcontratistas). En la década de los años ochenta, por ejemplo, el sistema automotriz promedio japonés tenía 170 subcontratistas de primera fila, 4 700 de segunda y 31 600 de tercera (Hill, 1989: 466). Florida y Kenney (1991) descubrieron que los fabricantes japoneses de automóviles reconstituían en Norteamérica muchos aspectos de sus redes domésticas de suministradores. Doner (1991) amplió este marco para

aclarar las complejas fuerzas que conducen a los fabricantes japoneses de automóviles a crear esquemas de producción regionales para el suministro de autopartes en una media docena de países del este y el sudeste de Asia. En sus estudios sobre la internacionalización de las industrias estadounidense y japonesa de semiconductores y electrónica, Henderson (1989), Borrus (1997) y Gereffi (1998) también apoyaron la idea de que las cadenas de artículos para el productor han establecido una división del trabajo en el este de Asia.

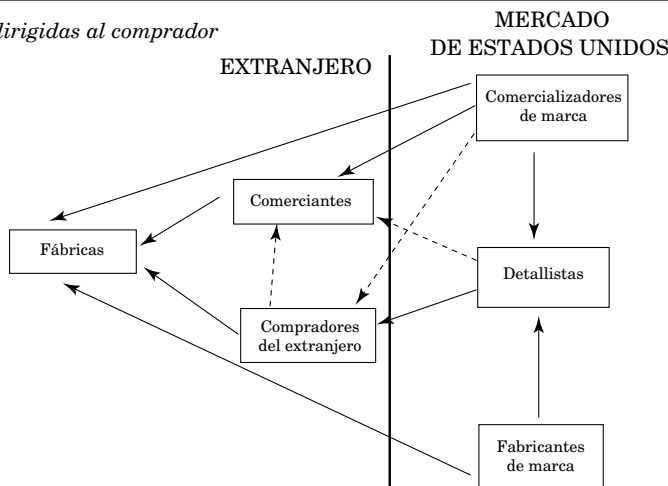
GRÁFICA 1

LA ORGANIZACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS GLOBALES DIRIGIDAS AL PRODUCTOR Y AL COMPRADOR

Las cadenas productivas dirigidas al productor



Las cadenas productivas dirigidas al comprador



NOTAS:

- Las flechas con línea continua representan relaciones primarias, las flechas con línea discontinua representan relaciones secundarias.
- Los vendedores al detalle, los comercializadores de marcas y los comerciantes requieren suministros de paquete completo de las fábricas situadas en el extranjero.
- Los fabricantes de marcas embarcan piezas para ensamblar en el extranjero y vuelven a exportar al mercado nacional del fabricante.

Las cadenas productivas destinadas al comprador se refieren a aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comercializadores y los fabri-

cantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores, comúnmente localizados en el Tercer Mundo. Este modelo de industrialización dirigida al comercio se ha hecho común en las industrias de artículos para el consumidor —que cuentan con una fuerza de trabajo intensiva—, tales como la del vestuario, zapatos, juguetes, artículos para el hogar, electrónica y de una variedad de artesanías. La producción generalmente la llevan a cabo redes de contratistas del Tercer Mundo que realizan artículos terminados para compradores extranjeros. Las especificaciones son suministradas por los grandes mayoristas o comerciantes que ordenan los artículos.

Una de las características principales de las empresas que se ajustan al modelo dirigido al comprador, incluyendo a detallistas tales como Wal-Mart, Sears Roebuck y J.C. Penney, compañías de calzado deportivo como Nike y Reebok, y empresas orientadas a la moda como Liz Claiborne, The Gap y The Limited, es que diseñan y/o comercializan, pero no fabrican, los productos de marca que ordenan. Forman parte de una nueva clase de *fabricantes sin fábrica* (*manufacturers without factories*) que en el proceso de producción separan la producción física de artículos de la etapa del diseño y de la de comercialización. Las ganancias de las cadenas destinadas al comprador no se derivan de la escala, volumen o avances tecnológicos, como sucede en las cadenas destinadas al productor, sino más bien de combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas y comercialización y servicios financieros, que permiten a los detallistas, diseñadores y comercializadores actuar como agentes estratégicos al vincular fábricas y comercializadores en el extranjero con nichos de productos en evolución en sus principales mercados de consumo (Gereffi, 1994).

La rentabilidad es mayor en los segmentos relativamente concentrados de las cadenas globales de artículos, caracterizadas por altas barreras a la entrada de nuevas empresas. En las cadenas dirigidas al productor, los fabricantes de componentes avanzados, tales como para la industria aérea, automotriz y de computación, son los agentes económicos clave no sólo en términos de sus ganancias, sino también en su capacidad para ejercer control en vínculos hacia atrás con suministradores de materias primas y de componentes, y con vínculos hacia adelante en la distribución y las ventas. Comúnmente, las principales empresas de las cadenas destinadas al productor pertenecen a oligopolios globales. En contraste, las cadenas de productos destinados al comprador se caracterizan por una alta competitividad y sistemas de fábricas globalmente descentralizados. Las empresas que desarrollan y venden productos de marca ejercen un control sustancial sobre cómo, cuándo y dónde se llevará a cabo

la manufactura y cuántas ganancias se acumularán en cada etapa de la cadena, de tal modo que, mientras las cadenas de artículos destinados al productor son controladas por los grandes fabricantes en el lugar de producción, en las industrias destinadas al comprador, los grandes mayoristas y comercializadores ejercen la influencia principal en la distribución y venta al final de la cadena.

Las principales empresas en las cadenas de artículos destinados al productor y en las destinadas al comprador, utilizan barreras a la entrada para generar diferentes tipos de *rentas* (definidas en forma general como retornos de bienes escasos) de las industrias globales. Estos bienes pueden ser tangibles (como con la maquinaria), intangibles (marcas) o intermedios (como las habilidades de comercialización). Para Kaplinsky (1998), quien adaptó y extendió la tipología de rentas, las cadenas destinadas al productor descansan fundamentalmente en *rentas tecnológicas*, que surgen del acceso asimétrico a productos clave y procesos tecnológicos; y en las *rentas organizativas*, que se refieren a una forma de proceso de *know-how* intraorganizativo que se originó en Japón y es particularmente significativo en la transición de la producción en masa a la producción por encargo (o producción flexible), y que incluye un conjunto de nuevas técnicas organizativas tales como la producción justo a tiempo, el control de calidad total, la producción modular, el mantenimiento preventivo y el mejoramiento continuo.

Las cadenas destinadas al comprador están muy unidas a las *rentas relacionales*, que se refieren a varias familias de relaciones entre empresas, incluyendo las técnicas de administración de suministro en cadena, que vincula a los grandes ensambladores con empresas pequeñas y medianas, la construcción de alianzas estratégicas y grupos de pequeñas empresas de una localidad particular, y la manifestación de elementos de eficiencia colectiva asociados con la producción OEM (*original equipment manufactures*);¹ las *rentas de política comercial*, entendidas como el valor de la escasez (rareza) creado por las políticas comerciales proteccionistas —por ejemplo las cuotas de vestuario y las *rentas por la marca*—, que se refieren a los retornos por las técnicas de

1 Aunque las rentas organizativas y las relacionales están íntimamente vinculadas, difieren en que la primera es intraorganizativa y la última es interplanta, intraempresa e interinstitucional (por ejemplo, institutos de investigación o programas de capacitación apoyados por los sectores público y privado). El elemento de la renta surge del hecho de que todos estos rasgos organizativos son tácitos, acumulativos y sistémicos. La adopción es un asunto de grado. Algunas economías y algunas empresas son mejores que otras al utilizar estas técnicas, dando lugar a una difusión desigual y consecuentemente a la escasez y renta (Kaplinsky, 1998).

diferenciación del producto, utilizadas para establecer una prominencia de la marca en los mercados más importantes del mundo.

En la cadena productiva para el vestuario, las barreras de entrada son bajas para la mayor parte de las fábricas de ropa, pero suben progresivamente cuando se trata de las textiles y de las de fibras; las de marcas y las tiendas son bienes alternativamente competitivos que las empresas pueden utilizar para generar rentas económicas significativas. Los abundantes presupuestos de publicidad y las campañas de promoción requieren crear y sostener marcas globales, y las sofisticadas y costosas tecnologías de información —que los mega-detallistas emplean en la actualidad para lanzar programas de *respuestas rápidas* que aumenten los ingresos y bajen los riesgos para obtener suministradores que manejen el inventario— ilustran las técnicas recientes que han permitido a los vendedores al detalle y a los comercializadores desplazar a los fabricantes tradicionales como líderes en muchas industrias de artículos para el consumo.

En el cuadro 1 se destacan los rasgos principales de las cadenas productivas destinadas al productor y al comprador, las cuales están enraizadas en sectores industriales diferenciados, son dirigidas por diferentes tipos de capital trasnacional (industrial y comercial, respectivamente) y varían en sus competencias centrales (en el nivel de la empresa) y en sus barreras de entrada (en el nivel sectorial). Los artículos terminados en las cadenas para el productor tienden a ser suministrados por corporaciones trasnacionales de los países centrales; los artículos de las cadenas para el comprador generalmente son hechos por empresas de propiedad local de los países en desarrollo. Mientras que las corporaciones trasnacionales establecen redes verticales basadas en la inversión, las empresas de vendedores al detalle, de diseñadores y de comercialización de las cadenas dirigidas al comprador, establecen y coordinan redes horizontales con base en el comercio.

Existe una afinidad entre las cadenas productivas y las estrategias para el desarrollo. La estrategia de desarrollo basada en la ISI —que prevaleció en América Latina hasta los años setenta, durante casi cinco décadas— se basaba en las cadenas productivas destinadas al productor. Las corporaciones trasnacionales —que han explotado activamente el petróleo, la minería y los recursos agrícolas latinoamericanos desde el siglo XIX—, fueron invitadas en la década de 1920 a establecer industrias manufactureras más avanzadas en la región, comenzando con las plantas automotrices de ensamblaje en grandes países como México, Brasil y Argentina. Durante las décadas de 1950 y de 1960, un grupo de fábricas avanzadas de ISI se extendieron por la región en

CUADRO 1
 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS
 DESTINADAS AL PRODUCTOR Y AL COMPRADOR

	<i>Cadena productiva para el productor</i>	<i>Cadena productiva para el comprador</i>
Conductores de las cadenas productivas globales	Capital industrial	Capital comercial
Competencias centrales	Investigación y Desarrollo Producción	Diseño, comercialización
Barreras a la entrada	Economías de escala	Economías de alcance
Sectores económicos	Bienes de consumo duraderos Bienes intermedios Bienes de capital	Bienes perecederos
Industrias típicas	Automóviles, computadoras, aviones	Vestuario, calzado, juguetes
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas trasnacionales	Empresas locales, fundamentalmente en países en desarrollo
Vínculos principales de la red	Basados en la inversión	Basados en el comercio
Estructura de la red dominante	Vertical	Horizontal

diversas industrias, como la petroquímica, la farmacéutica, la automotriz, de maquinaria eléctrica y no eléctrica y de computación (Gereffi y Wyman, 1990). La producción se destinaba fundamentalmente al mercado nacional, aunque a comienzos de los años setenta se dio mayor atención a las exportaciones manufactureras para compensar así los altos desembolsos por las cuentas asociadas a las importaciones con la profundización de la ISI (Gereffi y Hempel, 1996). En contraste, las cadenas productivas destinadas al comprador habían sido prácticamente ignoradas en América Latina porque las empresas trasnacionales que establecieron ISI estaban interesadas fundamentalmente en los mercados nacionales latinoamericanos, no en las exportaciones. Esto permitió a los exportadores locales de las ERI del este de Asia, que perseguían IOE, obtener la parte del león de los mercados de Estados Unidos y de Europa para los gananciosos bienes de consumo que solamente se suministraban por medio de las cadenas destinadas al comprador.

Tanto las cadenas productivas para el comprador como las dirigidas al productor son útiles para analizar y evaluar las industrias globales. Al igual que las perspectivas de la cadena tradicional de suministro, el marco de las cadenas productivas se basa en el flujo de bienes incluidos en la producción y en la distribución de productos del vestuario. Sin embargo, el enfoque de las cadenas productivas difiere en al menos cuatro aspectos del enfoque de conceptos relacionados, tales como el *sistema de negocios (business system)* (Whitley, 1996; Gereffi, 1996) o la *cadena de valor (value chain)* (Porter, 1990). El marco de la cadena productiva global:

- 1) incorpora una *dimensión internacional* explícita en el análisis;
- 2) se enfoca en el *poder* que ejercen las empresas principales en los diferentes segmentos de la cadena productiva, e ilustra cómo cambia el poder con el tiempo;
- 3) contempla la *coordinación* de la cadena completa como una fuente clave de ventaja competitiva que requiere la utilización de redes como un bien estratégico, y
- 4) considera el *aprendizaje organizativo* como uno de los mecanismos importantes que las empresas pueden utilizar para tratar de mejorar o consolidar sus posiciones en la cadena.

Una de las hipótesis principales de las cadenas productivas es que el desarrollo requiere vincularse con las *empresas líderes (lead firms)* más importantes de una industria. Estas empresas líderes no son necesariamente los fabricantes tradicionales integrados verticalmente, ni tampoco necesitan siquiera involucrarse en la fabricación de productos terminados. Pueden estar ubicadas hacia arriba o hacia abajo de la manufactura (diseñadores de moda o detallistas privados de etiquetas en artículos del vestuario), o pueden estar involucradas en el suministro de componentes importantes (compañías de microprocesadores como Intel y de empresas de *software* como *Microsoft* en la industria de la computación). Lo que distingue a las empresas líderes de sus seguidores o subordinados es que controlan el acceso a los recursos más importantes (diseño de productos, nuevas tecnologías, nombres de marca, o demanda del consumidor) que generan los ingresos más rentables de la industria. Lo que sigue a continuación es una lista resumida de los tipos más importantes de empresas líderes para las cadenas productivas automotriz y del vestuario.

EMPRESAS LÍDERES EN LA CADENA PRODUCTIVA AUTOMOTRIZ

Estados Unidos es el mercado más grande del mundo en cuanto al consumo de automóviles de pasajeros y camiones ligeros. Los *tres grandes* fabricantes de automóviles en Estados Unidos —General Motors, Ford Motor Company y

Chrysler Corp. (ahora parte de Daimler Chrysler luego de su fusión con Daimler-Benz AG)— respondían por 68% de los autos de pasajeros que se producían en 1997 en Estados Unidos, y el restante 32% venía de empresas asiáticas y europeas *trasplantadas* (*transplant firms*). Además de estos ensambladores gigantescos, la cadena productiva automotriz también incluye a los fabricantes de piezas. La industria de piezas está fragmentada e incluye a miles de suministradores que van desde talleres pequeños a grandes multinacionales. El segmento de las piezas automotrices de la cadena se divide entre los fabricantes de equipo original (FEO),² y el mercado de repuestos. Las fábricas de equipo original son empresas que producen piezas y componentes que los fabricantes de autos utilizan en el ensamblaje de vehículos nuevos. Los que participan en el mercado de repuestos fabrican piezas y componentes para sustituir o complementar artículos que fueron incluidos en el ensamblaje original de vehículos. Tanto los FEO como los suministradores y distribuidores de piezas de repuesto pueden ser empresas independientes o subsidiarias de empresas más grandes.

El método básico de fabricación de automóviles cambió muy poco desde 1913 —cuando Henry Ford inventó la línea de ensamblaje móvil— y en la década de 1970 —cuando comenzó a surgir en Japón un nuevo y radical sistema de *producción de apoyo*—. La industria automotriz fue *la* industria de producción en masa por excelencia, teniendo como pioneros a los tres grandes de Estados Unidos. El método de producción de la Ford produjo un rango limitado de autos estándares para el mercado masivo de clientes. La fabricación de autos se llevó a cabo en plantas de ensamblaje masivo utilizando un método rígido en el cual cada trabajador del ensamblaje realizaba en forma rápida una tarea muy especializada y limitada que se repetía continuamente. Los grandes fabricantes de autos de Estados Unidos y de Europa desarrollaron un tipo particular de relación con sus suministradores, basado en contratos de corto plazo, y que minimizaban los costos. En la medida en que los grandes productores rastrearon el mundo en busca de componentes de bajo costo, el aumento de la distancia geográfica entre los ensambladores y sus suministradores hizo necesario que los ensambladores mantuvieran enormes inventarios en sus plantas de ensamblaje. En este sistema de *por si acaso* (*just in case*) se redujo la posibilidad de que se interrumpiera la línea de ensamblaje debido a una escasez temporal de componentes (o por un lote faltante).

Desde comienzos de la década de 1980, la industria automotriz ha estado marcada por una intensa competitividad y un aumento de la globalización, lo

2 Original equipment manufacturers (OEM).

que ha tenido como resultado costos más bajos y un mejoramiento de la calidad del producto. Con el advenimiento del sistema de producción de apoyo de los principales fabricantes japoneses de automóviles, inicialmente dirigido por la Toyota, los sistemas de *justo a tiempo* (*just in time*) pusieron énfasis en la cercanía de las relaciones ensamblador-suministrador y en formas flexibles de producción en las cuales el control de calidad (o la administración por calidad total) se enfocaba como un elemento esencial de todas las etapas del proceso de producción (Womack *et al.*, 1990; Dicken, 1998: caps. 5 y 10). Tanto Estados Unidos como los ensambladores extranjeros de automotores emplean ahora el manejo de la cadena de suministro para difundir los métodos de la producción de apoyo y los métodos de organización de alto desempeño del trabajo en toda la industria automotriz.

*Los tres grandes de Estados Unidos
(General Motors, Ford Motor, Chrysler)*

Para los fabricantes de automóviles de Estados Unidos, el manejo de la cadena de suministro es algo central en los esfuerzos de reestructuración, racionalización e integración de la industria automotriz en Canadá, Estados Unidos y México. En particular, los tres grandes iniciaron tres cambios clave en la década de 1990, que han redefinido su relación con los suministradores (Kumar y Holmes, 1997).

En primer lugar, los fabricantes de automóviles han delegado a los suministradores más responsabilidad en cuanto al diseño del producto y a los programas de inventario. Esto ha permitido a los ensambladores centrar sus recursos en las *capacidades centrales* (*core capabilities*), lo que incluye diseño completo del sistema, trenes de dirección, ensamblaje final y la comercialización del vehículo completo. Segundo, el tamaño y la complejidad de los componentes del vehículo que vienen de los suministradores ha crecido de partes y componentes individuales a subensamblajes enteros, tales como sistemas de aceleración, frenos, dirección, palancas y asientos, o incluso módulos más grandes tales como interiores integrales del automóvil que incluyen alfombras, cabeceiras y salpicaderas. El suministro desde afuera de sistemas y módulos completos ofrece ahorros importantes a los ensambladores por medio de las reducciones en el tamaño de las plantas y de la fuerza de trabajo necesaria para ensamblar vehículos. Tercero, los ensambladores automotrices están reduciendo el número de sus suministradores directos y ofreciéndoles contratos más largos, lo que reduce los gastos generales de administración y coordinación de todo el sistema.

La Chrysler fue la empresa automotriz que inicialmente rompió filas con su matriz de Estados Unidos y lanzó muchas de estas nuevas relaciones con sus suministradores. En los años ochenta, la Chrysler estaba escasa de fondos y luchando por sobrevivir. Como era la más pequeña de las tres grandes automotrices, se mantuvo comúnmente en el tercer lugar con los suministradores, detrás de las mucho más grandes Ford y General Motors. En vez de dar órdenes a sus suministradores y que se midieran entre ellos, la Chrysler pidió prestado a empresas japonesas y estableció sociedades mutuamente beneficiosas con sus suministradores, los cuales desarrollaron subsistemas completos a cambio de suministro de largo plazo y acuerdos de costos compartidos. La Chrysler, de estar al borde de la quiebra, pasó a tener la estructura de más bajo costo de los tres grandes y el promedio de ganancias más alto por vehículo. Más aún, la estrategia de la Chrysler le dio a sus suministradores el ímpetu para desarrollar subsistemas automotrices completos, lo cual hizo que la industria automotriz pasara de una estructura predominantemente vertical a una más horizontal (Dyer, 1996; Fine, 1998: 61-62).

Transplantes extranjeros

Las fluctuaciones de las monedas han alentado la producción de modelos extranjeros de autos en Norteamérica y han reducido el flujo de importaciones. En particular, la apreciación a largo plazo del yen japonés *versus* el dólar (la cual parece haberse revertido desde el apogeo de mediados de 1995), junto con la imposición anterior de Estados Unidos de *restricciones voluntarias de las exportaciones* (*voluntary export restraints*), contra la importación de autos japoneses, hizo que muchos fabricantes nipones intensificaran su capacidad de fabricación en la transplanta de Norteamérica, para mantener precios competitivos de sus productos centrales. Los fabricantes europeos de autos también están expandiendo sus operaciones en Estados Unidos y en México. En 1996, por primera vez la Mercedes Benz y la BMW se unieron a la Honda en el ensamblaje de autos en México, además ambas empresas alemanas están construyendo en Estados Unidos nuevas instalaciones de producción. El impacto principal de las plantas automotrices extranjeras es que ofrecen tipos alternativos de cadenas de suministros, a las cuales pueden afiliarse las empresas norteamericanas de piezas, y también son socios importantes del creciente número de alianzas, fusiones y adquisiciones estratégicas entre los grandes ensambladores extranjeros y de Estados Unidos.

Suministradores Nivel 1
[Integradores de Sistemas (System Integrators)]

La cadena de suministro automotriz ha estado siempre organizada jerárquicamente en niveles o escalas, pero en años recientes esta estructura se ha hecho mucho más pronunciada, ya que fue disminuido el número de suministradores en todos los niveles, y cada ensamblador descansa en un grupo central de suministradores altamente competitivos de Nivel 1. Para poder cumplir con la siempre creciente demanda de reducción de costos, de aumento de la competitividad y de tiempos de entrega más rápidos, los suministradores de piezas automotrices han continuado su consolidación, cuyo resultado fue el surgimiento de un número relativamente pequeño de *integradores de sistemas* entre las filas de suministradores del Nivel 1, que son capaces de diseñar, manufacturar y entregar módulos completos a las plantas de ensamblaje de vehículos automotrices (Kumar y Holmes, 1997). Empresas sofisticadas de piezas como Delphi, Bosch, Denso, Johnson Controls, Lear, Federal-Mogul y Dana Corp. están consolidando subsistemas transversales, lo cual está conduciendo a un grado significativo de integración vertical en una industria que había estado relativamente fragmentada. Los integradores de sistemas han comenzado a asumir una responsabilidad primordial en la selección de suministradores de niveles más bajos y en la coordinación de segmentos clave de la cadena de suministro automotriz en el mundo. Es así como estos suministradores de Nivel 1 desafían a los ensambladores por el control de actividades clave de alto valor en la producción automotriz.

EMPRESAS LÍDERES EN LA CADENA PRODUCTIVA
 PARA EL VESTUARIO

Debido al uso intensivo de mano de obra poco calificada en la producción de artículos para el vestuario, las empresas trasnacionales tienen un potencial limitado para derivar hacia la empresa, ventajas específicas de la inversión extranjera directa en lugares situados en el exterior. En vez de esto, se han volcado a otras formas de actividad trasnacional, tales como la importación de vestuario terminado, nombre de marca y autorización de marca, y la subcontratación internacional de operaciones de ensamblaje. Estas variadas actividades han conducido a la existencia de múltiples empresas líderes en las cadenas productivas dirigidas al comprador.

Existen tres tipos de empresas líderes en la cadena productiva para el vestuario: detallistas, comercializadores y fabricantes de marca (Gereffi, 1997). Como la producción de este tipo de artículos se ha dispersado globalmente y la competencia entre las empresas se ha intensificado, cada una ha desarrolla-

do habilidades extensivas de fuentes globales. Mientras se va disminuyendo la verticalidad de la producción, se fortalecen sus actividades en los segmentos con alto valor agregado como el del diseño y el de la comercialización en la cadena de estos artículos, lo que conduce a un desdibujamiento de las fronteras entre estas empresas y una realineación de los intereses en la cadena.

A continuación se da una visión rápida del lugar en el que se ubican estas empresas de producción de vestuario.

Detallistas

En el pasado, los vendedores al detalle eran los principales clientes de los fabricantes de artículos para el vestuario, pero actualmente se están convirtiendo en sus competidores. En la medida en que la demanda de los consumidores exige mejorar su valor, los detallistas se han inclinado crecientemente a las importaciones. En 1975 sólo 12% de los artículos del vestuario vendidos por los detallistas de Estados Unidos era de importación; en 1984 las tiendas al detalle habían duplicado el uso de ropa importada (aama, 1984), y en 1993, representaban 48% del valor total de las importaciones de los 100 importadores de artículos para el vestuario más importantes de Estados Unidos (los que colectivamente representaban cerca de un cuarto de todas las importaciones de vestuario). Los comercializadores norteamericanos de artículos para el vestuario, que realizan el diseño y las funciones de comercialización, pero contratan fuera la producción real de vestuario a fuentes extranjeras o nacionales, en 1993 representaban 22% del valor de estas importaciones, y los productores nacionales elaboraban un 20% adicional del total³ (Jones, 1995: 25-26). El cuadro europeo es muy similar. Los detallistas europeos responden por la mitad de todas las importaciones de artículos para el vestuario, y los comercializadores o los diseñadores agregan en general otro 20% (Scheffer, 1994: 11-12). Las líneas de etiqueta privada (o marcas de tienda) que se refieren a mercancía hecha para detallistas específicos y vendidas exclusivamente en sus tiendas, constituían en 1993 cerca del 25% del total del mercado del vestuario de Estados Unidos (Dickerson, 1995: 460).

Comercializadores

Estos fabricantes sin fábricas incluyen compañías como Liz Clairborne, Donna Karan, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Nautica y Nike, que literalmente

³ Estas cifras no incluyen las actividades de producción compartida de empresas de Estados Unidos en México y en la Cuenca del Caribe, las que también se han estado expandiendo muy rápidamente (USITC, 1997).

nacieron globales debido a que la mayor parte de su producción se ha hecho siempre en el exterior. Con el fin de manejar la entrada de la nueva competencia, los comercializadores han adoptado varias respuestas estratégicas que están alterando el contenido y alcance de sus redes globales de abastecimiento. Estas medidas incluyen:

- disminuir sus cadenas de suministro, utilizando menos contratistas pero más capaces;
- informar a los contratistas dónde pueden obtener los componentes que son necesarios, reduciendo así sus propias actividades de compra y redistribución;
- discontinuación de ciertas funciones de apoyo (tales como graduación del modelo, confección del registro y de la muestra) y reasignación de éstas a los contratistas;
- adopción de sistemas de certificación más severos del vendedor para mejorar el desempeño, y
- cambio de la geografía de sus redes de producción de Asia al hemisferio occidental.

Fabricantes de marca

La decisión de muchos grandes fabricantes de países desarrollados ya no es preguntarse *si* deben involucrarse o no en la producción que se va a realizar en el extranjero, sino *cómo* organizarla y manejarla. Estas empresas suministran los elementos intermedios (tela cortada, hilo, botones y otros cortes) para redes extensas de suministradores situados en el extranjero, comúnmente en países vecinos con acuerdos recíprocos de comercio que permiten que los bienes ensamblados en el exterior sean vueltos a importar con una tarifa que se basa sólo en el valor agregado por la fuerza de trabajo del extranjero. Este tipo de sistema internacional de subcontratación existe en todas las regiones del mundo. En Estados Unidos se denomina Programa 807/9802 o de *producción compartida* (*production sharing*) (USITC, 1997), y sus redes de producción se ubican principalmente en México, Centroamérica y el Caribe. En Europa, esto se conoce como comercio procesado en el exterior (*outward processing trade*) y los principales suministradores se ubican en el norte de África y en Europa Oriental (OETH, 1995). En Asia, los fabricantes de economías con salarios relativamente altos como Hong Kong tienen arreglos para el procesamiento en el exterior (*outward processing arrangements*) con China y otras naciones que tienen salarios bajos (Birnbaum, 1993).

Sin embargo, está surgiendo una contracorriente importante entre los fabricantes de ropa establecidos, quienes le están restando importancia a sus acti-

vidades de producción y favoreciendo el lado de la comercialización de sus operaciones por medio de la capitalización, tanto de nombres de marca como de mercados al detalle. Sara Lee Corporation, uno de los productores más grandes de vestuario en Estados Unidos —cuyo cuadro de nombres de marca famosos incluye a L'eggs hosiery, Hanes, Playtex, Wonderbras, Bali y productos de piel Coach Leather, por nombrar sólo algunos—, anunció recientemente sus planes de eliminar la verticalización en sus divisiones de productos relacionados para el consumidor, medida fundamental que podría dejar de lado la confección de los artículos con nombre de marca que vende (Miller, 1997). Otros conocidos fabricantes de vestuario, como Philips-Van Heusen y Levi Strauss & Co., también están poniendo énfasis en la necesidad de construir marcas globales, frecuentemente a través de la adquisición de líneas de productos para el consumidor, mientras que cierran o venden muchas de sus instalaciones de producción a contratistas del exterior.

El fortalecimiento de los nombres de marca ha conducido a nuevos focos de interés en las tiendas (*concepts stores*) que contienen solamente los productos ofrecidos por fabricantes y comercializadores específicos, tales como Levi Strauss, Nike, Disney y Warner Bros. Estas tiendas proporcionan un vínculo directo entre fabricantes y consumidores, marcando el paso al papel tradicional de los detallistas. En 1993, Levi Strauss, la empresa de vestuario más grande de Estados Unidos, tenía 126 tiendas al detalle, todas operadas por el especialista en venta al por menor, Designs Inc. Cerca de la mitad de las ganancias de Levi Strauss en 1993 fueron generadas por operaciones realizadas en el exterior, lo que incluía cerca de 900 tiendas establecidas con franquicia en 30 países de Europa, Asia y América Latina (Warfield *et al.*, 1995: 80-81). De esta forma, la desverticalización de la producción coexiste con la reverticalización de marcas y tiendas.

UTILIZACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS PARA ESTUDIAR EL ASCENSO INDUSTRIAL

La creciente integración de las economías nacionales con la economía mundial es un rasgo central de la *globalización*. Lo que distingue a la globalización de etapas anteriores en la división internacional del trabajo es, en gran medida, la habilidad de los productores para dividir el valor de la cadena, por ejemplo el proceso de producción de un artículo en muchos pasos geográficamente separados (Porter, 1990; Krugman, 1995). Esta dispersión global de las cadenas productivas aumenta las oportunidades de los países en desarrollo de participar y ganar a partir del comercio, ya que éste les proporciona un espacio mayor para especializarse en las etapas de trabajo intensivo del proceso

de fabricación de un artículo. Desde esta perspectiva, el ascenso industrial implica cambiar las cadenas productivas de actividades intensivas en mano de obra a actividades económicas intensivas en capital y habilidades, que conlleven aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las naciones en el comercio internacional y en las redes de producción (Gereffi, 1999).

El concepto de ascenso industrial abarca varios niveles de análisis relacionados con las características del producto, tipos de actividad económica, cambios intrasectoriales y cambios intersectoriales (Gereffi y Tam, 1998). En el nivel del *producto*, se puede hablar de un movimiento de mercancías simples a mercancías más complejas del mismo tipo (por ejemplo, de camisas de algodón a los trajes de hombre). 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).*** Un tercer tipo de ascenso industrial comprende una progresión *intrasectorial*, comúnmente de la manufactura 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. Finalmente, el ascenso industrial puede también enfocarse como el cambio *intersectorial* de industrias intensivas en mano de obra de bajo valor a industrias intensivas en capital y tecnología (por ejemplo, de vestuario a autos, a computadoras). Aunque son las empresas las que generalmente llevan a cabo el ascenso industrial, el contexto espacial en el cual se desarrolla y se observa esta actividad incluye economías locales, nacionales y regionales.

En el contexto histórico específico de la industria global del vestuario, uno de los indicadores cualitativos más claros del ascenso industrial son los cambios de función ocasionados por la transformación del ensamblaje (utilizando elementos importados) a formas más integradas de manufactura y de comercialización asociada con los papeles (o funciones) de exportación de FEO y MOM (Gereffi, 1995). La participación en las redes de ensamblaje (a menudo asociada con zonas procesadoras de exportaciones) se considera como el primer paso en el proceso de ascenso, porque los exportadores de vestuario pueden aprender sobre los precios, la calidad y los estándares de entrega utilizados

* Original equipment manufacturing (OEM).

** Original brandname manufacturing (OBM).

*** Original design manufacturing (ODM).

en los mercados globales. De esta forma, la entrada en la cadena productiva para el vestuario a través del papel del ensamblaje requiere aprender cómo trabajar con compradores organizativos —por ejemplo fabricantes, empresas de comercialización y agentes— que suministran a la empresa exportadora las telas y otros elementos necesarios para el ensamblaje del vestuario.

El movimiento de ascenso más común que sigue al ensamblaje es FEO o la producción del paquete completo. ¿Por qué la producción de un paquete completo es tan útil para que un país tenga éxito en una cadena productiva global?, porque comparado con el ensamblaje de elementos importados, la producción de un paquete completo cambia fundamentalmente las relaciones entre el comprador y el suministrador en una dirección que otorga a este último mucha más autonomía y potencial de aprendizaje para el ascenso industrial. La producción de un paquete completo es necesaria porque el detallista y los comercializadores que ordenan el vestuario no saben cómo hacerlo. De esta forma, los suministradores deben aprender cómo hacer todo, y frecuentemente hacerlo en una relación con el comprador que es relativamente 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.

Lugares particulares tales como el este de Asia, las ERI de Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur y Singapur han utilizado el papel de FEO para crear una ventaja perdurable en el desarrollo orientado a las exportaciones. Sin embargo, los productores del este de Asia confrontan una seria competencia de los exportadores de costo más bajo de varias partes del Tercer Mundo, y los precios de sus exportaciones a los países occidentales han sido posteriormente elevados debido a las fuertes apreciaciones de la moneda durante las pasadas décadas. Dadas estas circunstancias, es ventajoso establecer vínculos hacia delante en los mercados de los países desarrollados, donde las mayores ganancias se obtienen en las cadenas productivas dirigidas al comprador. Por lo tanto, un número de empresas de las ERI del este de Asia que fueron pioneras en FEO están ahora impulsándolo más allá para llegar al papel de MOM, al integrar su experiencia manufacturera con el diseño y las ventas de sus mercancías de marca (Gereffi, 1995).

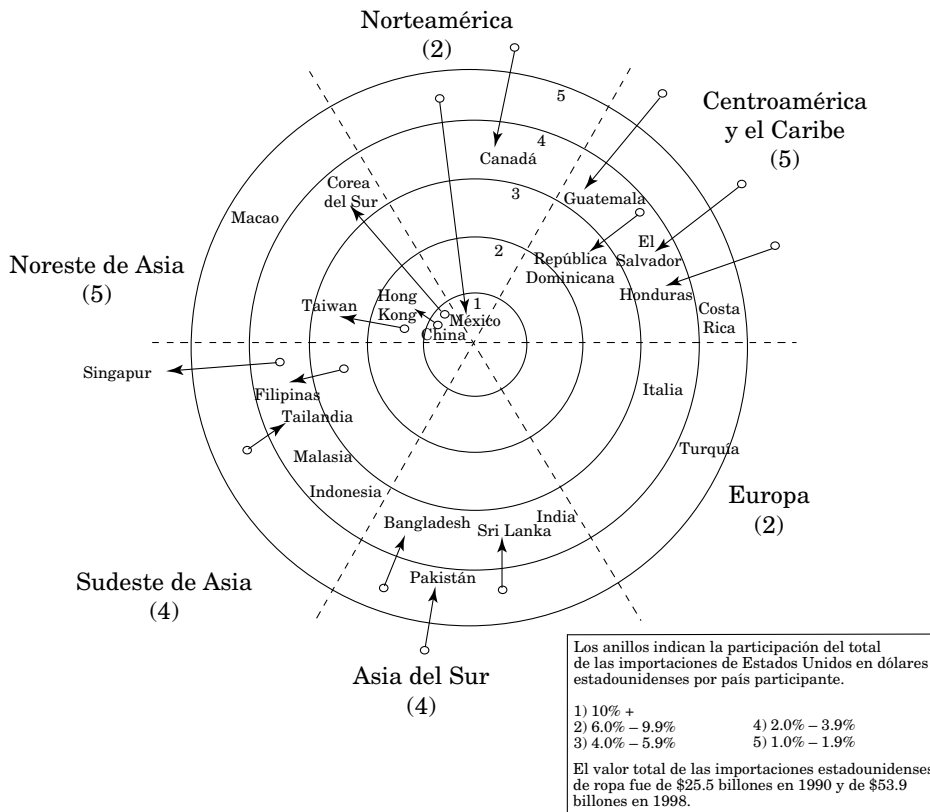
Mientras cambia el papel exportador el ascenso industrial puede ilustrarse al observar los modelos de cambio del comercio internacional en la industria

del vestuario. La gráfica 2 revela los cambios significativos que se han producido entre 1990 y 1998 en los modelos regionales de abastecimiento del vestuario en Estados Unidos. Durante esos años, las importaciones estadounidenses de vestuario se elevaron de 25.5 mil millones de dólares a 53.9 mil millones. La gráfica 2 es un mapa de importaciones que ayuda a identificar los cambios comerciales entre los suministradores principales del mercado estadounidense de vestuario. Las naciones ubicadas en el círculo interior responden cada una por 10% o más del valor total de las importaciones estadounidenses de ropa en 1998, mientras cada una de las ubicadas en el anillo exterior llega solamente de 1.0 a 1.9% del total de las importaciones. En otras palabras, en la medida en que uno va del círculo interior a los situados en los anillos más exteriores de este mapa de importaciones, disminuye la importancia relativa de los exportadores nacionales de ropa.

En la gráfica 2 se revelan varios aspectos clave de la dirección y magnitud del cambio en el comercio de ropa de Estados Unidos. Primero, hay diferencias regionales impresionantes en el modelo de las importaciones de ropa de Estados Unidos. Las ERI del noreste de Asia se están haciendo menos importantes en el suministro de ropa, el sur y el sudeste de Asia están creciendo lentamente o no están creciendo, y las importaciones de China, la Cuenca del Caribe y México están en auge. Segundo, a pesar de la considerable movilidad durante los años noventa, existe un fuerte patrón centro-periferia que domina la geografía de la actividad de las exportaciones en la matriz de suministro de ropa en Estados Unidos. Solamente cuatro economías (Hong Kong, Corea del Sur, China y México) fueron los proveedores centrales durante la década pasada, y solamente China y México sustentan actualmente esa distinción. Existe una amplia dispersión de 17 proveedores de ropa en los dos anillos exteriores (lo cual indica que de 1% a 4% comparten el mercado norteamericano de ropa), con sólo cinco naciones en los tres anillos interiores. Tercero, mientras para la mayoría de los países, el grado de cambio de 1990 a 1998 ha sido relativamente modesto (cambiaron su posición en un anillo o no tuvieron cambio), otras naciones han mostrado grados más sustanciales de avance (México, Guatemala, El Salvador, Honduras y Canadá) o han declinado (Corea del Sur y Singapur). Sin embargo, los cambios hacia el interior, aunque solamente de un anillo, pueden ser muy significativos para las economías más pequeñas, dado el crecimiento global sustancial de las importaciones estadounidenses de ropa de la pasada década.

De estos patrones de fuentes (o suministros) de Estados Unidos destacan tres modelos distintos de competencia en la industria del vestuario. Primero, existe

GRÁFICA 2
CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA REGIONAL
DE LAS IMPORTACIONES ESTADOUNIDENSES DE VESTUARIO
(1990-1998)*



* La posición en 1998 corresponde al anillo donde se localiza el nombre del país, si la posición de 1990 es diferente, se indica con un círculo pequeño. Las flechas representan la magnitud y dirección del cambio en el tiempo.

FUENTE: Compilado a partir de estadísticas del Departamento de Comercio de Estados Unidos (U.S. Department of Commerce). Importaciones de Estados Unidos para el consumo, valor anual.

un *modelo del este de Asia* en el cual los exportadores nacionales de las ERI de esta zona ofrecen paquetes completos de ropa a los compradores norteamericanos, lo cual les permite dominar el valor más alto, en especial el mercado de ropa de moda, principalmente de mujeres. Segundo, existe un emergente *modelo mexicano* en el cual las reglas de origen del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) crean un incentivo en México para una producción más integrada de ropa, aunque diversas empresas estadounidenses están tratan-

do de obtener el papel líder en la coordinación de esta opción de paquete completo (Gereffi y Bair, 1998). Tercero, existe un *modelo de la Cuenca del Caribe* en el cual prevalece la forma tradicional de producción compartida, basada en una mezcla de salarios bajos, formato de zona de procesamiento de exportaciones, y acceso preferencial al mercado de Estados Unidos a través de las provisiones de producción compartida de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe. Pero los productores de ropa de la Cuenca del Caribe todavía confrontan el sistema de cuotas de Estados Unidos que no ofrece ninguno de los beneficios de las reglas de origen del TLCAN. Aunque México se ha graduado más allá del simple ensamblaje, todavía no alcanza el estatus de paquete completo de las empresas exportadoras del este de Asia.

EL ASCENSO INDUSTRIAL COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE HISTÓRICO Y ORGANIZATIVO

Desde un punto de vista teórico, existen tres elementos que definen el enfoque del ascenso industrial basado en lo histórico y lo organizativo de las cadenas globales de artículos.

Primero, *las secuencias de los papeles exportadores son rasgos contingentes del ascenso industrial*. Mientras que la progresión de papeles de ensamblador a FEO o a MOM es muy común, el éxito en uno no garantiza el éxito en los subsiguientes. El retroceso es posible y las secuencias pueden variar, especialmente para formas más avanzadas de ascenso. Estos papeles de exportación tampoco son mutuamente exclusivos. De hecho, la mayor parte de las naciones están atadas a la economía global en varias formas (Gereffi, 1995). Por ejemplo, en el caso de la ropa, las ERI del este de Asia se han involucrado en el ensamblaje, en FEO y MOM desde la década de 1960 a la de 1990, y han extendido su ERI —y a un menor grado las capacidades MOM—, a una serie diversa de otras industrias de exportación. Exportadores prominentes de ropa como China, México y Turquía se encuentran actualmente en una transición exitosa desde la producción de ensamblaje a FEO, mientras que la mayor parte de las naciones no han avanzado más allá del papel exportador de ensamblaje.

Segundo, el ascenso industrial está asentado en una estructura social de productores, hecha 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 y Tam, 1998). La participación en las cadenas productivas es un paso necesario para el ascenso industrial, porque coloca a las empresas y a las econo-

mías en curvas de aprendizaje potencialmente dinámico. Sin embargo, existen muchos obstáculos para ascender en estas cadenas. Las barreras de entrada en cada uno de los papeles exportadores son más exigentes en la medida en que se va a lo largo de la trayectoria de ascenso industrial. Las etapas subsiguientes generalmente requieren el dominio de habilidades asociadas con la etapa previa, aunque también en los movimientos de ascenso están involucrados nuevos recursos y nuevas habilidades. Por ejemplo, la entrada como exportador de ensamblaje en la cadena productiva para el vestuario requiere que una economía tenga fuerza laboral de bajo costo, estabilidad política, y cuotas favorables u otras formas de acceso comercial a los mercados de exportación más importantes. El cambio de papel de ensamblador a FEO, además de las condiciones existentes, requiere una infraestructura local de empresas capaces de suministrar una variedad de elementos de vestuario (por ejemplo, textiles, hilos, botones, cierres y etiquetas) en los niveles de cantidad y calidad requeridos por la producción exportadora, como también una buena relación de trabajo con un conjunto nuevo de compradores extranjeros (por ejemplo, vendedores al detalle y comercializadores) deseosos de colocar órdenes de paquetes completos.

Tercero, *el ascenso industrial requiere no sólo capital físico y humano, sino también capital social —por ejemplo, redes relevantes y efectivas—*. Las teorías económicas sobre el ascenso industrial indican 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 no ocurre en un conjunto fortuito de industrias con actividades de capital o de habilidades intensivas, sino más bien en productos que están relacionados organizativamente a través de empresas líderes de las cadenas productivas (Gereffi, 1999). El ascenso industrial en la cadena productiva del vestuario implica la construcción y la coordinación de redes con diferentes tipos de empresas líderes, que tienen acceso a diferentes fondos comunes de recursos de diseño, producción y comercialización necesarios para crear nuevas formas de ventajas competitivas nacionales y regionales.

El sostenimiento de la competitividad en la economía mundial implica cambios continuos en los papeles y las habilidades económicos. Nuevos exportadores entran constantemente en las cadenas productivas globales, hecho que impulsa a las naciones y empresas que ya están en la cadena a recortar costos, al mejoramiento o a salirse del mercado. Existe la percepción de que es

necesario ir más rápido para permanecer en el mismo lugar. Para facilitar el ajuste y en realidad la supervivencia en el volátil medio contemporáneo internacional, el ascenso industrial requiere comúnmente vínculos organizativos con los compradores y los proveedores en los mercados de los países desarrollados. El marco de las cadenas productivas nos proporciona un conjunto de herramientas para comprender no sólo la importancia del posicionamiento estratégico de las empresas y de las naciones en las industrias globales, sino también la forma en que los factores institucionales y regulatorios pueden moldear los prospectos de desarrollo en la economía mundial.

BIBLIOGRAFÍA

- AAMA (American Apparel Manufacturers Association) (1984), *Apparel Manufacturing Strategies*, Arlington VA.
- Arrighi, G. y J. Drangel (1986), "The Stratification of the World Economy: an Exploration of the Semiperipheral Zone", *Review*, núm. 10, pp. 9-74.
- Banco Mundial (1993), *The East Asian Miracle*, Nueva York, Oxford University Press.
- Barnett, R. J. y R. E. Müller (1974), *Global Reach: The Power of the Multinational Corporations*, Nueva York, Simon and Schuster.
- Birnbaum, D. (1993), *Importing Garments Through Hong Kong*, Hong Kong, Third Horizon Press.
- Borrus, M. (1997), "Left for Dead: Asian Production Networks and the Revival of U.S. Electronics", en B. Naughton (editor), *The China Circle: Economics and Technology in the PRC, Taiwan and Hong Kong*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, pp. 139-163.
- Cardoso, F. H. y E. Faletto (1979), *Dependency and Development in Latin America*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Dicken, P. (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy*, Nueva York, Guilford Press, tercera edición.
- Dickerson, K. G. (1995), *Textiles and Apparel in the Global Economy*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, segunda edición.
- Doner, R. F. (1991), *Driving a Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Dyer, J. H. (1996), "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 42-56.
- Evans, P. B. (1979), *Dependent Development: The Alliance of Multinational, State, and Local Capital in Brazil*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

- Fine, C. H. (1998), *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading, MA, Perseus Books.
- Florida, R. y M. Kenney (1991), "Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the United States", *American Sociological Review*, vol. 56, núm. 3, pp. 381-398.
- Frank, A. G. (1967), *Capitalism and Underdevelopment in Latin America: Historical Studies in Chile and Brazil*, Nueva York, Monthly Review Press.
- Fröbel, F., J. Heinrichs y O. Kreye (1981), *The New International Division of Labor*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Gereffi, G. (1983), *The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Third World*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- ——— (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks", en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (editores), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, Praeger, pp. 95-122.
- ——— (1995), "Global Production Systems and Third World Development", en B. Stallings (editor), *Global Change, Regional Response: The New International Context of Development*, Nueva York, Cambridge University Press, pp. 100-142.
- ——— (1996), "Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries", *Competition & Change*, vol. 1, núm. 4, pp. 427-439.
- ——— (1997), "Global Shifts, Regional Response: Can North America Meet the Full-Package Challenge?", *Bobbin*, vol. 39, núm. 3, noviembre, pp. 16-31.
- ——— (1998), "Commodity Chains and Regional Divisions of Labor in East Asia", en E. M. Kim (editor), *The Four Asian Tigers: Economic Development and the Global Political Economy*, San Diego, CA, Academic Press, pp. 43-124.
- ——— (1999), "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, vol. 48, núm. 1, junio, pp. 37-70.
- Gereffi, G. y J. Bair (1998), "U.S. Companies Eye NAFTA's Prize", *Bobbin*, vol. 39, núm. 7, marzo, pp. 26-35.
- Gereffi, G. y S. Fonda (1992), "Regional Paths of Development", *Annual Review of Sociology*, núm. 18, pp. 419-448.
- Gereffi, G. y L. Hempel (1996), "Latin America in the Global Economy: Running Faster to Stay in Place", *NACLA Report on the Americas*, vol. 29, núm. 4, pp. 18-27.

- Gereffi, G. y M. Korzeniewicz (editores) (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, Praeger.
- Gereffi, G. y T. Tam (1998), "Industrial Upgrading Through Organizational Chains: Dynamics of Rent, Learning, and Mobility in the Global Economy", paper presented at the "93rd Annual Meeting of the American Sociological Association", San Francisco, CA, agosto, pp. 21-25.
- Gereffi, G. y D. Wyman (editores) (1990), *Manufacturing Miracles: Paths of Industrialization in Latin America and East Asia*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Henderson, J. (1989), *The Globalisation of High Technology Production: Society, Space and Semiconductors in the Restructuring of the Modern World*, Nueva York, Routledge.
- Hill, R. C. (1989), "Comparing Transnational Production Systems: the Automobile Industry in the USA and Japan", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 13, núm. 3, pp. 462-480.
- Jones, J. (1995), "Forces Behind Restructuring in U.S. Apparel Retailing and its Effect on the U.S. Apparel Industry", *Trade and Technology Review*, marzo, pp. 23-27.
- Jaffee, D. (1998), *Levels of Socio-Economic Development Theory*, Westport, CT, Praeger, segunda edición.
- Kaplinsky, R. (1998), "Globalisation, Industrialisation and Sustainable Growth: The Pursuit of the Nth Rent", *Discussion Paper*, núm. 365, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Krugman, P. (1995), "Growing World Trade: Causes and Consequences", *Brookings Papers on Economic Activity*, núm. 1, pp. 327-362.
- Kumar, P. y J. Holmes (1997), "Diffusion of HR/IR Practices Under Lean Production and North American Economic Integration: The Case of the Canadian Automotive Parts Industry", Queen's University, octubre, p. 16.
- McMichael, P. (1996), *Development and Social Change*, Thousand Oaks, CA, Pine Forge Press.
- Miller, J. P. (1997), "Sara Lee Plans 'Fundamental Reshaping'", *Wall Street Journal*, núm. 15, septiembre, pp. A3, A10.
- OETH (L'Observatoire Européen du Textile et de l'Habillement) (1995), *The EU Textile and Clothing Industry 1993-1994*, Bruselas.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, The Free Press.
- Reich, R. B. (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, Nueva York, Alfred A. Knopf.

- Scheffer, M. (1994), *The Changing Map of European Textiles: Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms*, Bruselas, OETH.
- USITC (United States International Trade Commission) (1997), *Production Sharing: Use of U.S. Components and Materials in Foreign Assembly Operations, 1992-1995*, Washington, D.C., USITC Publication, 3032.
- Wade, R. (1996). "Globalization and its Limits: Reports of the Death of the National Economy are Greatly Exaggerated", en S. Berger y R. Dore (editores), *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, NY, Cornell University Press, pp. 60-88.
- Warfield, C., M. Barry y D. Cavendar (1995), "Apparel Retailing in the USA-Part 1", *Textile Outlook International*, núm. 58, marzo, pp. 37-91.
- Whitley, R. (1996), "Business Systems and Global Commodity Chains: Competing or Complementary Forms of Economic Organisation?", *Competition & Change*, vol. 1, núm. 4, pp. 411-425.
- Womack, J. P., D. T. Jones y D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, Nueva York, Macmillan.

