



# La fuerza motriz en el desarrollo económico de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) en la Cadena Global de Ropa

Alvaro Martín Parada Gómez

Escuela de Economía. Universidad Nacional de Costa Rica. Apartado 86-3000. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

agomez@una.ac.cr

Fecha de recepción: 04/17/2009. Fecha de aceptación: 16/03/2009

## Resumen

Este artículo analiza la función de la fuerza motriz en la Cadena Global de Mercancías relacionada con el desarrollo de las Mipymes de ropa. Esta dimensión de la cadena tiene parte de su origen en la regulación existente por parte del marco institucional de soporte a las cadenas de mercancías así como en las causalidades del poder de mercado, a saber: economías de escala, integración vertical, externalidades, información imperfecta, entre otros. Esta fuerza motriz afecta el desarrollo económico de las Mipymes porque son las empresas las que en su afán de apropiarse de mayores beneficios causan múltiples efectos en los recursos naturales y factores productivos, atentándose con la sostenibilidad de los recursos. Este artículo muestra estos efectos en la industria textil y confección de ropa a partir de la dinámica de funcionamiento de los grupos corporativos, los cuales han desarrollado condiciones para establecer un control satisfactorio en la competición del sector textil. La principal conclusión es que la fuerza de control ejercida en la cadena de ropa se focaliza en el eslabón de comercialización causado por procesos de diferenciación de productos y procesos, lo cual profundiza la distribución asimétrica de los beneficios entre las empresas que operan a lo largo de esta cadena.

**Palabras clave:** Cadena global de mercancías, fuerza motriz, desarrollo económico, medio ambiente, Mipymes de textil.

## Abstract

This paper analyses the effects of governance structure on the social, economic and environment of the Small and medium size enterprises (SMEs) in the Global Commodity Chain. The public regulation of the institutional framework and market failures such as: economies of scale, vertical integration, externalities have been strengthening the governance structure. Additionally, SMEs cause multiple effects on natural resources and productive factors affecting the environmental sustainability. The purpose of this paper is to explain the effect on the garment and textile industry comparing two corporation groups. The main conclusion is that governance structure and development and research process of new product and processes have affected the concentration of benefits and environmental sustainability in the global commodity chain.

**Key words:** Global commodity chains, governance structure, economic development, competition, Small and Medium Size Enterprises (SMEs).

## Introducción

La fuerza motriz en las cadenas globales de mercancías se ha constituido en una dimensión de análisis adicional a la estructura insumo-producto, lo geográfico y lo institucional en las cadenas (Raikes et al. 2000; Fichter & Sydow 2002). La fuerza motriz de la cadena puede asumir dos características, una estructura orientada por la oferta y otra por la demanda (Gereffi & Korzeniewicz 1994). El control se asocia al poder que las empresas ejercen en la

dinámica de funcionamiento de la cadena global.

El poder ejercido en las cadenas globales trasciende el concepto de poder de mercado que ha sido evidenciado en el análisis neoclásico de los mercados a través de los índices de concentración de Lerner y Herfindahl (Bain 1951, 1956; Heinz 1988; Tirole 1990). El poder explicado desde la fuerza motriz de la cadena global es más complejo porque integra el funcionamiento de los distintos actores sociales que forman parte de los eslabones, las formas de



jerarquía que se establecen en los mercados, los determinantes de la regulación que fortalecen o debilitan el poder, entre otros.

Algunos investigadores señalan que la composición de la fuerza motriz causa una asimétrica distribución en la generación y distribución del valor agregado (Talbot 1997; Bair & Gereffi 2001; Pelupessy 2001; Kaplinsky & Morris 2002). Además, del efecto desigual en los beneficios surge la pregunta ¿Cuáles son los efectos de la fuerza motriz en el desarrollo económico de las Mipymes que operan en las Cadenas Globales de Ropa? Reflexionar al respecto es determinante porque los parques industriales en países en vías de desarrollo están compuestos en su mayoría por pequeñas empresas que están siendo afectadas por las estrategias de competición de las grandes.

El propósito fundamental de este artículo es analizar los efectos de la fuerza motriz en el desarrollo económico y ambiental de las Mipymes que forman parte de las cadenas globales de mercancías. La estructura de este trabajo es la siguiente: en la sección primera, se hace una explicación de la fuerza motriz o fuerza motriz en las cadenas globales de mercancías. En la sección dos, se explica la relación de la fuerza motriz en las cadenas globales de mercancías y su relación con el funcionamiento de las Mipymes. En la sección tres, se definen algunos efectos de la fuerza motriz en el desarrollo económico de las Mipymes en las CGMs y en la sección última se ofrecen algunas conclusiones.

## **1. Las Cadenas Globales de Mercancías (CGMs)**

Las Cadenas Globales de Mercancías es un enfoque que explica el proceso de generación de una mercancía desde su origen hasta su consumo final. Una CGM está definida a partir de una amplia red de trabajo y proceso de producción cuyo resultado último es la generación de una mercancía (Hopkins & Wallerstein 1986). Para Gereffi y Korzeniewicz (1994) las cadenas son una construcción social que están localmente

integradas y enfatizan en el arraigo social de la organización económica que las dinamiza. Para distintos autores el enfoque de cadenas es una herramienta valiosa para comprender la dinámica de inserción de firmas, sectores productivos, países y regiones en el sistema de producción mundial (Pelupessy 2000; Kaplinsky & Morris 2002; Barrientos & Dolan 2003).

El enfoque de CGMs está constituido de al menos cuatro dimensiones, a saber: la estructura insumo producto, lo geográfico, la fuerza motriz y lo institucional (regulación). La estructura insumo-producto está definida a partir de los distintos flujos que se desarrollan hacia atrás, desde el proceso de producción hacia la apropiación de materias primas y hacia delante, desde la producción hasta el consumo final (Gereffi & Korzeniewicz 1994; Szirmai 2005). Desde la perspectiva de Hirschman los encadenamientos productivos fomentan el desarrollo entre industrias a partir de las relaciones económicas y sociales entre productores, proveedores de materias primas y consumidores, es decir, la articulación entre los sectores conlleva a posibilidades de mayor generación de valor agregado (Zhang & Felmingham 2002).

La dimensión geográfica se refiere a la localización donde se desarrolla el conjunto de actividades que conforman la cadena global. Por ahora está claro, que países periféricos en su mayoría participan en cadenas orientadas por la demanda, organizando procesos productivos intensivos en trabajo, donde relativamente se explota la mano de obra barata poco calificada y se apropian de un porcentaje bajo del valor agregado. Contrariamente, los países centrales se constituyen en zonas geográficas que desarrollan los procesos productivos intensivos en capital y tecnología que les permiten controlar la cadena y relativamente apropiarse de una mayor proporción del valor agregado.

La dimensión institucional se refiere al marco sociopolítico que regula a través de leyes y normas la dinámica de los agentes económicos que intervienen la creación de una mercancía. La función institucional se



vuelve relevante para garantizar el buen funcionamiento de los mercados y evitar el abuso de unos agentes en contra de otros en los distintos eslabones que componen la cadena. Un ejemplo claro de la regulación en el nivel global lo evidencia la presencia de órganos multinacionales tales como: la Organización Mundial del Comercio (OMC) regula el intercambio de mercancías en el comercio internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) regula el mercado de trabajo. La Organización Mundial de Patentes (OMPI) regula el diseño de marcas, nuevos productos, nuevos diseños.

## **2. La fuerza motriz en la cadena de confección de ropa**

La fuerza motriz es el elemento coordinador y organizador de las distintas dimensiones de la cadena. El tipo de control puede ser caracterizado de acuerdo al tipo de orientación que asume la cadena, es decir, si son cadenas orientadas por la oferta o cadenas orientadas por la demanda. Las primeras se definen a partir de industrias intensivas en capital lideradas por grandes multinacionales. Típicos ejemplos de estas cadenas son industrias intensivas en capital y tecnología, tales como: la fabricación de automóviles, aviones, computadoras, semiconductores y maquinaria pesada. Las segundas, se refieren a industrias en su mayoría intensivas en mano de obra donde grandes comercializadores descentralizan la producción en función del aprovechamiento de costos bajos (Gereffi & Korzeniewicz 1994).

En la mayoría de las cadenas orientadas por la demanda la fuerza motriz se localiza en países desarrollados desde donde se coordinan las actividades de producción localizadas en países en desarrollo, usualmente, en estos países se evidencia el escaso poder de los productores frente a los comercializadores (Talbot 1997; Pelupessy 2001; Díaz 2003; Gereffi et al. 2005). En un país pequeño como Costa Rica esto ha sido evidente en la industria textil donde una pequeña empresa conocida como "Coopecostura" localizada en la zona sur ha

establecido una relación contractual con "Reebook" en Estados Unidos.

El control es establecido por ésta multinacional y la pequeña empresa costarricense es tomadora de diseños así como de las cantidades demandadas. El poder ejercido es unidireccional y vertical, es decir, la empresa Reebook define las condiciones de producción a la empresa "Coopecostura" y esta responde a los contratos y no tiene ningún poder de decisión en materia del protocolo pre-establecido por Reebook. Empresas como "Coopecostura" dependen de las decisiones que se emiten en la "casa matriz", lo cual afecta el comportamiento de la inversión, contratación de empleados, producción, ingresos de la empresa manufacturera.

El control de la cadena obedece al poder de mercado que han consolidado las corporaciones multinacionales en las distintas fases de la cadena a través del amplio dominio de los factores tecnológicos (investigación y desarrollo) que les permite liderar y orientar la producción y comercialización. Estas condiciones favorecen la concentración de poder ejercido en la cadena (Gereffi & Korzeniewicz 1990; Smith 2003). El poco desarrollo del factor tecnológico en países en desarrollo impide apropiarse de mayor valor agregado en las cadenas e indirectamente conlleva a especializarse en cadenas que han resultado ser proveedoras de materias primas de grandes multinacionales. Este es el caso de productos como café, banano, piña, flores, tubérculos, entre otros. Por lo tanto, en la cadena, los niveles de coordinación entre proveedores, productores y comercializadores están mediadas por una relación de poder desigual, lo cual se traduce en mayores beneficios para unos y perjuicios para otros (Pelupessy 2001; Díaz 2003; Gereffi et al. 2005).

Teóricamente, algunos investigadores han encontrado factores que determinan la fuerza motriz en la cadena, tales como: lo complejo de la información requerida para realizar las transacción de productos, lo extenso de la información transferida en términos de la



eficiencia y la capacidad de los proveedores en relación a los requerimientos para hacer las transacciones (Gereffi et al. 2005). La fuerza motriz sería de distintos tipos: mercados, modular, relacional, captiva y jerárquica. Los tipos observados en la industria textil y manufactura de ropa han sido captiva hacia lo relacional. Esto es claro porque las empresas manufactureras en países como los centroamericanos se han concentrado en el ensamble (corte y pegado) de piezas coordinado desde las casas matrices ubicadas en países desarrollados. Las empresas locales avanzan hacia el paquete completo para apropiarse de mayor valor agregado pero aun continúan respondiendo a las exigencias de los grupos corporativos (Gereffi et al. 2005).

### 3. La función de los grupos corporativos de textil en la fuerza motriz

La cadena de prendas de vestir es una cadena estrictamente orientada por la demanda, esto significa que es liderada por grandes compañías comercializadoras, tanto mayoristas como minoristas, que mediante estrategias agresivas de mercadeo han logrado un excelente posicionamiento de marcas (Gereffi & Korzeniewicz 1994; Dooren 2003). También, a través de procesos de "outsourcing"<sup>1</sup> se aseguran la producción de las prendas de vestir (Ribeiro 2004). La fuerza motriz en la cadena está asociada al concepto del poder y este está relacionado con los mercados imperfectos debido a la presencia de arreglos, acuerdos y contratos. Emerson citado por Cook (1982) afirma que el poder es una función de dependencia determinado por dos factores: el acceso alternativo de recursos y el valor relativo que cada actor social en la cadena de trabajo logra alcanzar a través del intercambio. A lo largo de la cadena, la fuerza motriz tiene presencia en los distintos eslabones con grados desiguales de influencia, en seguida

se explica esta a partir de la organización de los grandes grupos corporativos.

**a) Tex Ray Group:** La manufactura mundial de ropa está concentrada en pocos países como la China, India, México, entre otros. Estos países han logrado insertarse con éxito en los Estados Unidos y Europa, los cuales son los mercados más grandes del mundo en términos de consumidores y poder adquisitivo (Estados Unidos mostró una población de 284.197 millones y un ingreso *per cápita* de \$27.500 en el 2003). La posición de los principales países productores de ropa en el mercado estadounidense y europeo es liderada por países asiáticos y de América Latina. Este mercado está siendo abastecido por países como China, México y El Salvador quienes en conjunto asumen una participación de mercado del 32,60%. El mercado europeo es abastecido por China, Turquía, Rumanía y Bangladesh quienes en conjunto asumen una participación del 46,73%. En ambos mercados los principales diez países concentran más del 54%, lo cual es evidencia relativa del poder que estos países tienen en el mercado mundial de ropa, mercado constituido por más de 50 países proveedores (Departamento de Comercio de Estados Unidos y EUROSTAT 2004)<sup>2</sup>.

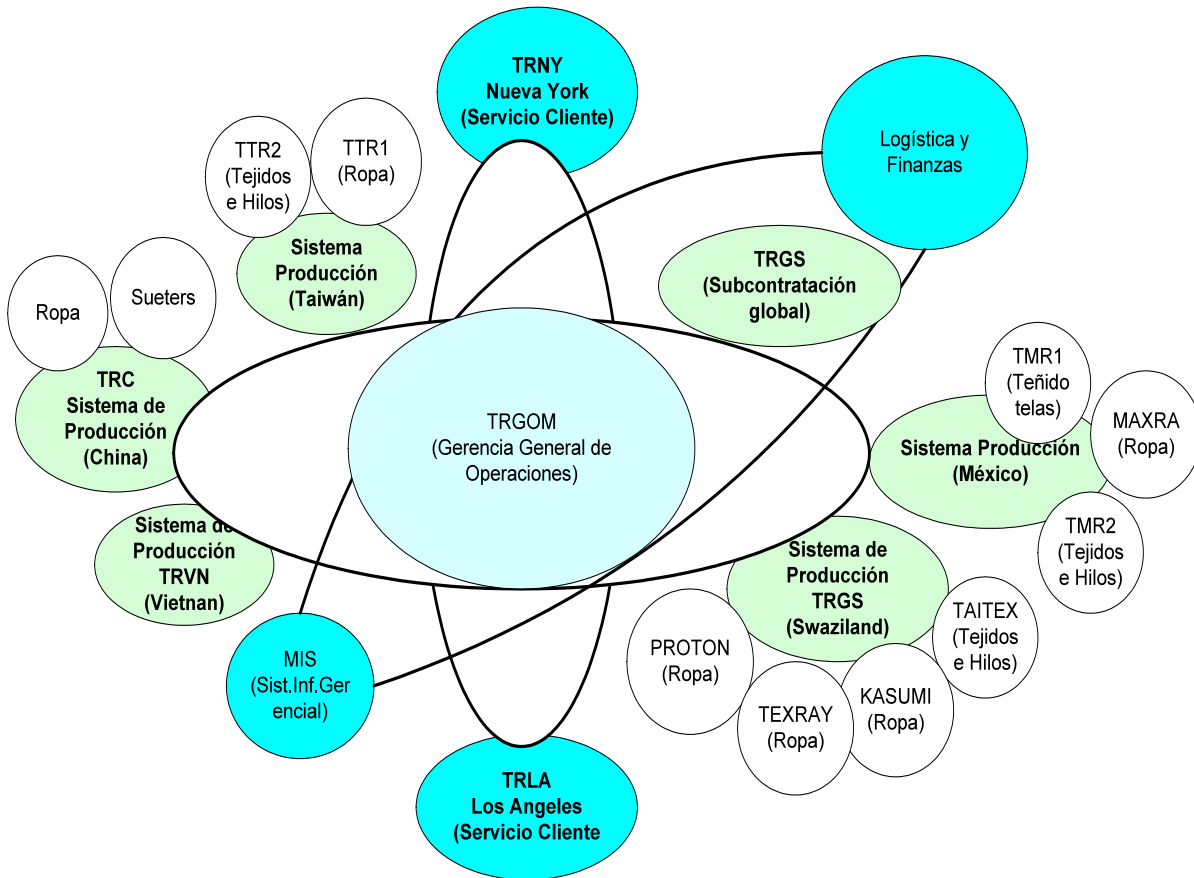
Los grupos corporativos que operan en los países que lideran la producción mantienen un control vertical conducente a la concentración de beneficios. En la siguiente figura se muestra el ejemplo de la corporación Tex-Ray con sede central en Taiwán.

<sup>1</sup> Se define el outsourcing en la manufactura de prendas de vestir como la relación contractual entre empresas contratistas (comercializadores) y empresas manufactureras dedicadas a la fabricación de prendas de vestir o ensamble, típicamente localizadas en países periféricos.

<sup>2</sup> Esta información fue obtenida del sitio web: [www.europa.eu.int/comm/enterprise/textile/statistics.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/textile/statistics.htm) (consultado 10/05/2004)



Figura 1. Tex-Ray Group: Red de Producción Mundial, 2004



Fuente: [www.texray.com](http://www.texray.com). Nota: Léase las sigla TRGOM: Tex Ray General Operation Management

Tex-Ray es un grupo corporativo que controla sus operaciones de fabricación de ropa en China y Taiwán desde 1978. Este grupo muestra un proceso de control vertical en la cadena de producción desde la elaboración de insumos (hilos, telas) pasando por el proceso de ensamble de la ropa (corte y pegado, aseguramiento de la calidad) hasta el dominio de la comercialización tanto por minoristas y mayoristas que utilizan marcas y tiendas propias para llegar hasta el consumidor final.

En la figura anterior se puede observar los distintos mecanismos de coordinación que establece esta corporación en los diferentes segmentos de una cadena incluyéndose la dimensión geográfica internacional, nacional y regional. El sistema de organización tiene una forma de núcleo que indica que hay un poder central que emite la direccionalidad hacia los otros sub-sistemas. Este es representado por un grupo gerencial

responsable de las principales metas de la corporación y tiene el soporte de un sub-sistema de información gerencial, finanzas y apoyo logístico así como uno de servicio al cliente. Los tres sub-sistemas que gravitan a su alrededor son: ventas, soporte y producción. Estos requieren de un amplio desarrollo tecnológico y de infraestructura de ahí que están localizados en Nueva York y Los Ángeles.

Contrariamente, el subsistema de producción requiere de intensidad de trabajo es por eso que está ubicado en países en desarrollo como China, Taiwán, México, Vietnam y Swaziland (Sur de África). También, el grupo corporativo cuenta con un sub-sistema de soporte a la producción encargado de realizar procesos de sub-contratación de manufactura de ropa en países como Kenia, Bangladesh, Pakistán y Tailandia, entre otros. Para la compañía el costo de mano de obra no es el principal determinante en la escogencia de la



ciudad donde operar. Por el contrario, tienen bien claro que existen múltiples factores generadores de valor agregado, tales como el diseño, la calidad de la materia prima, el acercamiento al consumidor final, disponibilidad de servicios, entre otros.

Este tipo de organización vertical le permite al grupo corporativo coordinar todos los flujos relacionados con la estructura insumo producto en cada uno de los países donde fabrica la ropa. Por ejemplo, en México operan cuatro plantas de Tex-Ray, donde dos manufacturan ropa (pantalones, camisas, T-shirts, otros), una produce los tejidos (hilo y telas) y otra se encarga del teñido, lavado y secado de ropa; en este país se generan 1420 empleos. En Swaziland (Sur de África) operan tres plantas donde dos manufacturan ropa y una fabrica tejidos de algodón y poliéster (spinning factory). Finalmente, en China operan tres empresas, dos de las cuales manufacturan ropa casual y suéteres y una empresa se concentra en la comercialización y venta de prendas de vestir, esta última es conocida como "China Irrigation Co.LTD" y es responsable de administrar el funcionamiento de 150 tiendas de venta en Mainland China. Al igual que la corporación Tex-Ray Group, otras corporaciones como GAP, Levi's<sup>3</sup> y VF Corporation tienen una lógica de funcionamiento similar en la cadena global de prendas de vestir.

La presencia de economías de escala le permite al grupo corporativo alcanzar eficiencia y productividad para competir exitosamente con costos medios bajos en la producción. Las capacidades productivas de TEX-RAY son realmente impresionantes. Una sola planta de fabricación de ropa en México tiene capacidad de producir por mes 610 mil T-shirts, 220 mil camisas polo y 220 mil shorts usando 810 operarios en un área física de 75 mil m<sup>2</sup>. También, una sola planta de

fabricación de telas tiene capacidad para producir por mes 600 toneladas utilizando 100 operarios en un área de 40 mil m<sup>2</sup>. Esta capacidad de producción permite enfrentar demandas de mercado impresionantes y a la vez ahorrar costos. Desde este punto de vista, las economías de escala se constituyen en fuente de imperfección del mercado en la industria de confección de ropa al distorsionar los precios de aquellos que ofertan productos elaborados con escalas de planta pequeñas.

**b) International Textile Group:** El grupo corporativo está localizado en Greensboro, NC y fue creado en el 2004. Este grupo realiza la gestión de cinco tipos de negocios: Automotive Group, Cone Denim, Burlington Worldwide (fábricas de tejidos), Burlington House (fábricas de interiores) y Carlisle Finishing (acabados). Este grupo tiene presencia en los Estados Unidos, México, China, Alemania, Rumanía, República Checa, Polonia, Sur África, Nicaragua y Vietnam, en estos países se generan cerca de 10.500 empleos. Una característica diferenciadora en la producción es la especialización en la fabricación de prendas de vestir para grupos bien identificados de consumidores, tales como: guarda parques, miembros de la armada y marinas, bomberos, cocineros, deportistas, entre otros.

La organización de la producción geográficamente está distribuida en distintos países desarrollados y en desarrollo. Las cinco unidades de negocios están descentralizadas de acuerdo a las ventajas que ofrece cada región. Por ejemplo, la fabricación de "Cone Denim" es realizada en Estados Unidos, México, Turquía e India y recientemente se ha expandido a Centroamérica (Nicaragua) y China con el objetivo de proveer un mejor servicio flexible a los consumidores fuera de las fronteras. También, la unidad "Carlisle Finishing" desarrolla los servicios de acabado en la pigmentación e impresión y secados sólidos de las formas está coordinado con la colección de las prendas. Estas fábricas garantizan la variedad de estilos y el uso comercial de las prendas, y están localizadas en Carlisle y Carolina del Sur (Estados Unidos). Hay que indicar que el proceso de

<sup>3</sup> Un ejemplo claro de este comportamiento es la estrategia de la firma Levi Strauss la cual cerrará sus plantas en América del Norte, despidiendo a 2000 trabajadores el 2004. La política comercial de Estados Unidos incentiva a las empresas a recorrer el planeta en búsqueda del trabajo más barato y vulnerable que puedan encontrar (CNN en Español.com, 25/09/2003)



mercado es organizado en la casa matriz en Estados Unidos donde se concentran los recursos para impulsar el desarrollo de productos, los estilos y diseños, promoción y publicidad.

El énfasis en la producción está en la calidad y en los atributos diferenciadores (innovación). Entre los atributos pueden mencionarse: alto estilo, alto desempeño, confort, elegancia, durabilidad, alta protección, imagen de profesional, diseños novedosos, colores consistentes, confortabilidad, servicio al cliente, entrega a tiempo, entre otros. Estos atributos le han permitido al grupo corporativo posicionarse exitosamente en un mercado competitivo pero definiendo con claridad el “nicho” de mercado. Un ejemplo, es la fabricación de uniformes de distintos tipos: uniformes para el servicio militar, uniformes para cocineros de alto nivel, uniformes para bandas, entre otros. Estos atributos son parte de la prenda de vestir y son alcanzados porque existe un departamento de investigación y desarrollo que constantemente hace experimentación de productos y de mercados para tener la información necesaria que ayuda en la transformación constante de los productos. Por lo tanto, la innovación basada en el desarrollo tecnológico ha permitido alcanzar un excelente desempeño (durabilidad) en el uso de los productos.

También, el avance tecnológico es evidente en telas anti-bacteriales, tejidos repelente a insectos, mezcla de colores, teñidos resistentes, alta calidad en la elasticidad, tejidos perfumados, entre otros. Los grupos corporativos a pesar de que esta es una industria intensiva en mano de obra, le ha apostado al uso intensivo del capital (I+D, innovación, tecnología). El avance en la innovación y la tecnología ha sido respaldado por instituciones como: Instituto en Tecnologías Textiles, Asociación Americana de Textil, Químicos y Coloristas, Centro Nacional Textile.

El avance tecnológico ha sido complementado con el desarrollo de marcas como “Burlington” que muestra calidad y estilos en los productos. El posicionamiento

se ha consolidado en más de 30 países de Europa desde Noruega hasta Turquía y desde Portugal hasta Rusia. Los elementos que se han conjugado para alcanzar el éxito trascienden la fase de producción y están concentrados en el diseño, el servicio al cliente, fino acabado, promoción, publicidad y excelente comercialización. El aprendizaje de este grupo corporativo radica en entender que la inversión en tecnología y desarrollo de productos genera valor agregado.

#### **4. La experiencia de “The International Textile Group” y “Tey Ray Group” en la cadena global de ropa**

El funcionamiento de los grupos corporativos es la mejor forma de entender cómo opera la fuerza motriz dentro de una cadena. Estos grupos operan en la cadena global de textil y prendas de vestir y han conformado una amplia red de trabajo a través de la coordinación vertical. Esto se ha traducido en la utilización de factores de la producción localizados en distintas regiones y con composiciones diferentes pero definidos desde la casa matriz.

El mejor ejemplo, es la decisión del International Textile Group de fabricar Denim en Nicaragua en el 2007, lo cual se hará con una inversión cercana a los \$100 millones, generando una planta con capacidad de producir 28 millones de yardas y a la vez se originarán 750 empleos directos. El propósito de la empresa es fabricar “tela mezclilla” para la producción de blue jeans, lo cual permitirá abastecer las demandas de clientes en la región. De igual manera Tex Ray Group ha establecido plantas para la fabricación de tejidos (telas e hilos) en México. Lo que sí es claro en la función de organización de estos grupos corporativos es la centralización de las actividades que mayor valor agregado generan en la cadena en los países desarrollados. Ambos grupos realizan el diseño y el mercadeo en Estados Unidos solo que en ciudades distintas.

Una diferencia a destacar es la intensidad en el uso del capital que por las características del producto (ropa) es típicamente intensiva



en mano de obra. El International Textile Group ha demostrado que puede hacerse uso intensivo del capital (innovación y tecnología) para alcanzar mayor valor agregado, especialización y consolidación de nichos de mercado. Esto rompe con la lógica que en la mayoría de los casos muestran las grandes compañías, las cuales producen artículos de ropa de forma masiva y no le apuestan a la especialización en productos diferenciados. Por lo contrario, Tex Ray es un grupo que le apuesta estratégicamente a la producción masiva de ropa, explotando el uso intensivo del trabajo. Incluso, este grupo muestra una deficiencia generalizada en las firmas asiáticas, la cual es la falta del posicionamiento de marcas reconocidas a nivel global.

La organización de los grupos corporativos genera una enseñanza que radica en algunos puntos fundamentales: primero, el establecimiento de redes con base en el criterio de coordinación vertical es una fuente de economías de escala y generación de valor agregado, producto del control de las actividades productivas tanto hacia atrás como adelante en la cadena. Segundo, dentro del funcionamiento de un sector industrial como textil las empresas le apuestan al uso intensivo del trabajo para ganar competitividad, sin embargo, la experiencia del grupo corporativo International Textile ha demostrado que el uso intensivo del capital (I+D) genera ventajas competitivas significativas y difíciles de emular por los competidores cercanos, asegurando una posición sostenible en los mercados. Tercero, las alianzas estratégicas entre los grupos corporativos es una señal de que la cooperación entre empresas fortalece las capacidades competitivas en los mercados, por lo tanto, las Mipymes tienen esta alternativa para poder afianzar su desarrollo si cooperan entre ellas.

## **5. La fuerza motriz y los efectos ambientales**

La fuerza motriz en las cadenas orientadas por la demanda se explica a partir del conjunto de leyes y normas internacionales

que se exigen a las empresas para participar en los mercados. Algunos investigadores señalan que estas regulaciones incluyen el criterio de calidad, el medio ambiente, lo laboral entre otros, amparados a las ISO 9000, ISO 14000 y SA8000, respectivamente. Por lo tanto, el poder ejercido en la cadena no se origina en el grupo corporativo (regulación privada) sino por instituciones que operan en el nivel internacional y nacional<sup>4</sup> (Morris 2002, Parada & Pelupessy 2006). Como resultado, los productores deben introducir todos los ajustes necesarios para cumplir con los requisitos establecidos. Por ejemplo, las empresas maquiladoras de ropa deben cumplir los estándares de calidad ISO 9000, los productores de piña localizados en América Latina deben cumplir la regulación establecida en el Eurogap. Este tipo de regulación modifica las reglas de participación en los mercados, direccionando el comportamiento de las empresas y productores a nivel uso de insumos, elaboración de productos, procesos productivos, empaque de productos, entre otras fases de la cadena.

Desde la perspectiva de funcionamiento de las pequeñas empresas la presencia de regulación ambiental se convierte en una barrera para participar en ciertos mercados debido a la elevación en los costos de producción. La disyuntiva que surge es si la regulación ambiental es una ventaja o desventaja para las empresas. Desde el punto de vista de los grupos corporativos la regulación es una ventaja porque hay aseguramiento de la calidad, condiciones fitosanitarias, respeto a las condiciones ambientales, lo cual se traduce en un mejor imagen del producto para el consumidor final. No obstante, los productores se ven obligados a endogenizar los costos, lo cual les resta competitividad y se apropian de menores beneficios.

El conocimiento de las empresas pequeñas que confeccionan sobre la regulación ambiental es limitado, lo cual hace difícil la

<sup>4</sup> La regulación internacional sobre estándares de calidad se estipulan en las normas ISO 9000, la regulación en materia de estándares ambientales se encuentran en las ISO 14000 y SA8000 establece los estándares laborales.





aplicación de la regulación nacional e internacional. Estas empresas al realizar los procesos de producción desencadenan una serie de efectos negativos sobre el medio ambiente, tales como: contaminación del aire debido a la generación de gases tóxicos, contaminación del agua producto del vertido de aguas industriales y negras, contaminación sónica debido al ruido causado por el funcionamiento de la maquinaria industrial, erosión del suelo causado por inadecuadas prácticas en su uso. El efecto general repercute en la reproducción de los recursos naturales y de la vida humana. En las cadenas existen eslabones relativamente "más limpios" que otros, este es el caso en la confección de la ropa, donde se cree que en la fase de empaque se generan efectos no tan perjudiciales al medio ambiente (Parada & Pelupessy 2006). Sin embargo, en las fases de apropiación de insumos (algodón, tejidos naturales y sintéticos) los perjuicios son significativos para el recurso hídrico y el suelo.

## **6. El efecto económico y social de la fuerza motriz en las Mipymes manufactureras de ropa**

El razonamiento realizado por distintos investigadores sobre la forma de integrar a los productores en los mercados globales reconocen que las relaciones de jerarquía cuentan (Gereffi et al. 2005; Kaplinsky 2000). Esto ha quedado demostrado en la explicación hecha sobre los casos corporativos de International Textile y Tex Ray donde los productores son integrados a través de un mecanismo de coordinación vertical. Desde el punto de vista de bienestar económico, las pequeñas empresas son integradas a través de contratos de producción apropiándose de la proporción de ganancias generadas en esta fase de producción de la cadena. No obstante, son excluidas de participar en las otras fases como el diseño, mercadeo y comercialización. Es evidente que la estructura de poder ejercida en la cadena limita una mayor apropiación de beneficios por parte de las

pequeñas empresas, en parte porque los productores locales continúan dependiendo de la racionalidad económica de los comerciantes mayoristas y minoristas localizados en países desarrollados y en las mismas economías locales (Gereffi & Korzeniewicz 1994; Bair 2001; Parada 2004).

El beneficio económico generado en las economías donde las pequeñas empresas son contratadas se circunscribe a la generación de empleo, ingresos familiares y producción. Desde el punto de vista social, los gobiernos encuentran en estos procesos de integración de las pequeñas empresas a la dinámica de los mercados internacionales la posibilidad de erradicación de la pobreza, ignorándose otras causalidades, tales como: falta de oportunidades en la producción, ausencia de crédito, limitada cultura empresarial, poco acceso a la propiedad privada y medios de producción.

El tamaño de escala de las pequeñas empresas es una limitante que enfrentan para producir grandes cantidades y participar en los grandes mercados, aunque hay excepciones. Para superar la dificultad de generar economías de escala de forma individual, se afirma que apoyándose en la conformación de "asociaciones" de pequeñas empresas es una alternativa para responder a las exigencias de la competencia local e internacional a través de la generación de eficiencia colectiva (Helmsing 2002). Esta se reconoce como el resultado de organizar la producción en conglomerados (Schmitz & Nadvi 1999; Tewari 2006). Esta forma de operar fortalece la participación de las Mipymes en las cadenas porque los encadenamientos productivos surgen como una oportunidad para posicionarse en la producción (UNCTAD 2005). Por lo tanto, la eficiencia no dependerá exclusivamente de los bajos costos en la mano de obra sino de la habilidad de desarrollar capacidades tecnológicas, de recurso humano, mercadeo, gestión financiera, entre otras. El dilema que surge es si la conformación de los agrupamientos es la estrategia para posicionar a las Mipymes en las cadenas o si es el libre mercado el que debe orientar los esfuerzos de estas. La presencia de



heterogeneidad estructural en las Mipymes hace que sea necesario la intervención selectiva por parte del Estado para impulsar la productividad y el desarrollo tecnológico de los sectores productivos (UNCTAD 2005; Péres 2006). Esta posición no es nueva y reconoce el planteamiento estructuralista respecto al desarrollo de países en vías de desarrollo planteada por Furtado (Bielshowsky 2006).

Como fue mostrado en el análisis de los grupos corporativos, la integración vertical alcanzada es una ventaja competitiva para estos pero no para las Mipymes debido a la poca capacidad de organización que muestran entre ellas. Contrariamente, los grupos corporativos han logrado coordinar la mayoría de actividades desarrolladas en cada uno de los eslabones que conforman la cadena global de ropa desde la apropiación de materias primas hasta la comercialización. Estos niveles de coordinación son complejos, los cuales son difíciles de dominar para las pequeñas empresas. Por lo tanto, la empresa pequeña debe definir muy bien cual actividad dentro de la cadena desarrollará eficientemente. Es decir, las pequeñas y medianas empresas requieren de especialización para tomar decisiones que fortalezcan su posición en el mercado, reconociéndose que manejar el total de actividades en la cadena de ropa puede convertirse más una debilidad que una fortaleza para competir en los mercados.

Desde esta perspectiva, el posicionamiento de una empresa dentro de un conglomerado de empresas podría traducirse en ventajas competitivas individuales así como colectivas. La eficiencia colectiva se puede alcanzar mediante la organización de las empresas en conglomerados geográficamente bien definidos donde la especialización de cada una de las empresas fortalezca la generación de valor agregado en su conjunto (Smith 2003). Por ejemplo, las empresas proveedoras de materias primas y auxiliares pueden adecuar su quehacer en función de los requerimientos de calidad exigidos por los fabricantes de productos finales. De igual manera, las empresas de servicios como la seguridad, alimentación y transportación

pueden atender en un mismo espacio geográfico a muchos demandantes, maximizando el servicio ofertado. Estas experiencias han sido exitosas en países como Italia, Estados Unidos, entre otros.

Las Mipymes son empresas que operan en mercados pequeños y escalas de planta que distan mucho de las utilizadas por los grandes grupos corporativos. Los efectos positivos de la dinámica de crecimiento de estos grupos corporativos en el desarrollo de las empresas pequeñas son relativamente marginales. En primer lugar, los grupos corporativos están dispuestos hacer alianzas estratégicas pero con compañías y empresas que muestran escalas de planta y participación de mercado similar o mejor que estos, por ejemplo, la alianza de International Textile con Vietnam National Textile y Garment Corporation en una relación de inversión de 60% a 40% respectivamente. En segundo lugar, las compras de insumos, accesorios y otros servicios por parte de las grandes empresas hacia las pequeñas son desestimadas argumentándose que la calidad de estos es sumamente limitada así como la escala de producción. Esto significa que prácticamente las Mipymes están excluidas de participar dentro de la lógica de funcionamiento de estos grupos corporativos.

No obstante, existe una posibilidad para las pequeñas empresas de participar dentro de la dinámica de crecimiento de los grupos corporativos, esto sería a partir de procesos de "outsourcing". Sin embargo, surgen aquí las exigencias de entrada establecidas por las grandes compañías y los grandes retos a superar por parte de estas empresas relacionados con estándares de calidad, control y normalización fitosanitario, eficacia en los plazos de entrega de productos, escala de producción, entre otros. Por lo tanto, la integración de las Mipymes a las cadenas enfrenta una serie de retos para posicionarse en los distintos mercados que median en estas.



## 7. Las Mipymes y la fuerza motriz en la cadena global de ropa

Una forma de evadir el efecto es la búsqueda de un funcionamiento dual entre las Mipymes y las grandes empresas. Las pequeñas empresas son contratadas por las empresas grandes a través de procesos de "outsourcing". En este caso, asumen condiciones establecidas por las grandes empresas y se subordina a procesos pre-establecidos centrado en la fase de producción donde usualmente la apropiación del valor agregado es limitado debido a la no realización de actividades como el diseño, el mercadeo y la comercialización.

La pregunta que surge es si la pequeña empresa debe expandirse en la cadena hacia actividades como el mercadeo y el diseño? La respuesta, es sí, siempre y cuando los esfuerzos se encaminen hacia el dominio de pequeños mercados. El conocimiento que las pequeñas empresas tienen de la fase de producción puede ser complementado con fases hacia delante en la cadena como el mercadeo y la comercialización. Esto implica asumir retos como el hacer un mejor manejo de tecnologías, investigación de mercados, mayor formación y asesoría técnica para inducir al consumo, entre otras.

La fuerza motriz en la cadena global de ropa es controlada por grandes grupos corporativos a través del dominio de las fases de diseño y mercadeo para incentivar el consumo masivo (moda). La pequeña empresa dada sus condiciones de escala de producción, procesos de gestión y limitados recursos se enfrenta a la imposibilidad de ser parte de esa fuerza motriz. Si esto es así, un camino menos escabroso para posicionarse en el mercado es evadir la fuerte competición a través de desarrollar productos con atributos ligados a la cultura, geografía, etnografía, entre otros, que sean valorados por los consumidores de manera diferenciadora respecto al producto ofertado masivamente. Esto permitiría a las empresas pequeñas operar en espacios de mercado donde usualmente no están las grandes empresas.

Las empresas tienden a centrar su funcionamiento en la producción donde la eficiencia y productividad son determinantes para competir, lo cual conlleva a ignorar las señales emitidas por el consumidor final (Levitt 1975). Se conoce la producción pero se desconoce la demanda, con consecuencias funestas para la apropiación de beneficios porque si las ventas no crecen la empresa no crece. La idea de Levitt de incursionar en las fases de mercadeo y comercialización obligaría a las pequeñas empresas hacer promoción y publicidad para conquistar consumidores localizados en espacios de mercados específicos evitando competir con las grandes compañías.

Una lección aprendida es que la pequeña empresa puede hacer una mejor producción si entiende al consumidor final, es decir, entender sus atributos, diseñar la producción de acuerdo a las expectativas del consumidor, generar servicio pre y post venta, interpretar los niveles de ingreso, considerar los efectos del entorno político, social y económico en el consumo final (Levit 1975). Lo anterior implica, que el productor debe analizar la cadena desde adelante hacia atrás. Esto se puede aprender de las grandes empresas. Por ejemplo, Nike para la elaboración de una camisa parte de la investigación minuciosa del consumidor final y a partir de las percepciones de estos procede al desarrollo del producto (Tragon Corporation 2007). Desde mi perspectiva, la fuerza motriz en la cadena de ropa cada vez se alimenta más del esfuerzo que los grupos corporativos hacen para comprender los factores de la demanda, mientras las pequeñas empresas continúan focalizando sus esfuerzos en la producción.

## 8. Conclusión

El control y coordinación vertical en el análisis de la cadena global de textil y confección de ropa es esencial para comprender el poder ejercido por las grandes compañías. El fuerte posicionamiento de los grupos corporativos en la manufactura y comercialización de ropa prácticamente aísla de la estructura de poder a las pequeñas empresas. Los grupos



multinacionales tienen el objetivo de apropiarse de las mayores ganancias posibles que se generan en la cadena de ropa. El control ejercido desde la producción hacia los otros eslabones de la cadena ayuda a explicar la apropiación y generación asimétrica de beneficios.

Para apropiarse de estos beneficios los grupos corporativos concentran todos sus esfuerzos en el mercadeo y la comercialización, es decir, en las actividades generadoras de valor más cercanas al consumidor final. Dos caminos son evidentes para la consecución de mayores beneficios, estos son: el posicionamiento global de marcas y el desarrollo de canales eficientes de comercialización (e-commerce).

Estos comercializadores ejercen una fuerte relación de poder hacia la producción en la cadena, por lo tanto, las empresas ganan solo por producir y la mayoría de las veces las ganancias de la producción son inferiores a las alcanzadas en la comercialización. Por ejemplo, una T-shirt en Costa Rica es producida en \$7.5 incluyéndose un 30% en promedio de ganancia y luego es vendida en los mercados internacionales \$23. También, grandes comercializadores localizados en Estados Unidos como GAP, Wall Mart, Sears, direccionan la producción de los manufactureros localizados en América Latina y África; otros comercializadores ubicados en Europa subordinan a los manufactureros de Europa del Este, Asia y África (Bair & Gereffi 2001; Smith 2003).

En el mercado de ropa se ha observado que el posicionamiento de las empresas depende en mucho de la marca. Este es factor significativamente diferenciador que modifica profundamente el patrón de consumo y refuerza el poder de mercado porque establece atributos que incitan al consumo masivo de la ropa. Estos atributos están relacionados con el prestigio, estatus, éxito, entre otros. Este es el caso de camisas y pantalones casuales y de vestir de las marcas Polo, Levi's, Docker's y La Coste. Estas marcas son posicionadas por cantantes, actores y actrices famosos, así como por altos ejecutivos y políticos. Estas marcas son

adquiridas por consumidores que buscan imitar y seguir la moda de diseño exclusivo elaborados por prestigiosas casas de moda francesas (Givenchy, Pierre Cardin, Christian La Crois), italianas (Armani, Benetton, Gucci, Versace) y estadounidenses (Guess, Hugo Boss, Tommy Hilfiger).

Si suponemos que el competidor introduce la "diferenciación" en el producto para buscar mayor participación en el mercado y existe un grupo de consumidores que están dispuesto a pagar dicho costo, sea esto por moda o prestigio, se genera como resultado un mejor posicionamiento del comercializador en el mercado. Dos elementos esenciales se originan en este mercado. Primero, las corporaciones (retailers y branders) realizan constante diferenciación en las prendas de vestir para direccionar la demanda de la firma hacia un comportamiento cada vez más inelástico. El objetivo inmediato es hacer menos sensible los cambios en la cantidad demandada ante cambios en los precios, lo cual les garantiza una importante participación en el mercado y estabilidad en los ingresos y beneficios.

Desde este punto de vista, el posicionamiento y la reputación de las marcas orientan la demanda hacia un comportamiento cada vez más inelástico. También, modifican el patrón de consumo del individuo hasta el punto extremo donde éste no se ajuste a la ley de demanda y por lo contrario reaccione positivamente ante el aumento en el precio de las prendas de marca, es decir, si aumenta el precio implica aumentos en la demanda de consumidores tipo Veblen o Snob (Leibenstein 1950). Lo que hay que tener claro es que la ventaja competitiva generada por los procesos de diferenciación de productos es sostenible para una empresa, siempre y cuando el competidor inmediato no logre emular la diferenciación realizada por la empresa que introdujo la diferenciación. Como resultado de esta rivalidad entre firmas, se alcanzan constantes mejoras en la calidad de la prenda de vestir y mayores niveles de satisfacción en los consumidores que tienen acceso al consumo de las prendas "no genéricas".



La comercialización de ropa de marca ocurre en un mercado distorsionado por arreglos, contratos y acuerdos. La presencia de franquicias<sup>5</sup> y licencias es el mejor ejemplo. Si una empresa quiere comercializar ropa de marca debe pagar el costo de las franquicias constituyéndose este en una barrera de entrada fuerte para las pequeñas empresas. Las licencias al igual que las franquicias garantizan acceso preferencial a ciertos segmentos de mercado, es decir, no todas las tiendas de distribución tienen la facultad de comercializar las prendas de marca, esta condición favorece la fijación de precios. Por ejemplo, una camisa de vestir de marca Polo Ralph Lauren y Tommy Hilfiger tiene un precio de \$59,5 y 49,5\$ respectivamente en las tiendas Macy's. También, pantalones de Mezclilla de las marcas Levi's y Polo Ralph Lauren cuestan \$44,99 y \$62,99 en las tiendas Macy's. Estos precios finales hacen que no todos los consumidores tengan acceso a la adquisición de estas prendas de vestir. Por lo tanto, la participación de los consumidores en el mercado está previamente definida en función del nivel de ingreso, edad, posición social, entre otros.

Los efectos negativos sobre el medio ambiente son tangibles en la cadena textil (Parada & Pelupessy 2006). Los grupos corporativos y las grandes empresas están sujetos a la regulación ambiental (ISO 14000). Contrariamente, las pequeñas empresas y en especial aquellas que operan informalmente tienden a irrespetar la regulación ambiental establecida en los distintos países. Por supuesto, el efecto es diferenciado porque una empresa grande contamina en grande y una pequeña lo hace a pequeña escala. Lo importante aquí es reconocer que independientemente de la escala de producción ambas causan efectos

perjudiciales sobre el medio ambiente. También, si una pequeña empresa fuese integrada como abastecedora de servicios o producción por parte de un grupo corporativo, efectivamente, sería sujeta al cumplimiento de los estándares ambientales vigentes, lo cual se constituye en una barrera de entrada a la cadena.

## REFERENCIAS

- Bain, J. 1951. Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing: 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics* Vol.65: 293-334.
- Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bair, J. 2001. *The Maquiladora Industry and Development in Mexico: Lessons from the Textile and Apparel Industries*. Department of Sociology, Yale University. Paper prepared for "Export Production, Economic Development, and the Future of Mexico's Maquiladora Industry". Mexico D.F.
- Bair, J. & G. Gereffi. 2001. Local Cluster in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry. *World Development*. Vol. 29, No.11: 1885-1903.
- Barrientos, S. & C. Dolan. 2003. A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture. *World Development* Vol.31, No.9: 1511-1526.
- Bielschowsky, R. 2006. Vigencia de los Aportes de Celso Furtado al Estructuralismo. *Revista de la CEPAL* No. 88: 7-15.
- Cook, K. 1982. *Network Structures from an Exchange Perspective*. Marsden P. and Lin Nan (eds). *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills/London/New Delhi: SAGE Publications.
- Díaz, R. 2003. *A developing Country Perspective on Policies for Sustainable Agribusiness Chains: The Case of Costa Rica*. Deutschland: NICCOS.
- Dooren, R. van. 2003. *Garment on the Move: the local dynamics of export networks in La Laguna, Mexico*. PhD Thesis. Universiteit Utrecht. The Netherlands.
- Fichter, M. & J. Sydow. 2002. *Using Networks Towards Global Labor Standards? Organizing Social Responsibility in Global Production Chains*. *Industrielle Beziehungen* Vol. 9, No. 4: 357-380.
- Gereffi, G. & M. Korzeniewicz. 1990. *Commodity chains footwear exports in the semiperiphery*. In *Semiperipheral States in the World-Economy*. Martin, W. (ed). Westport, CT: Green Wood Press.
- Gereffi, G. & M. Korzeniewicz. 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.

<sup>5</sup> Una franquicia se define como una forma de negocio en la cual una firma ha logrado exitosamente posicionar en el mercado un producto o servicio y entra en relación con otro negocio o firma que quiere operar bajo el nombre comercial de la firma o marca exitosa a través de la orientación del propietario de la franquicia. El principio que existe es que si el propietario de la franquicia es exitoso entonces la empresa que adquiere esta franquicia será también exitosa. La mayor parte del tiempo, el propietario de la franquicia genera las actividades de mercadeo necesarias y apoyo logístico (Ward 2005).



- Gereffi, G., Humphrey, J. & T. Sturgeon. 2005. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, Vol.12, No.1: 78-104.
- Heinz, W., 1988. Market Failure and Underdevelopment. *World Development*. Vol.16, No. 2: 219-229.
- Helmsing, B. 2002. Perspectivas sobre el Desarrollo Económico Localizado. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*. EURE *Revista latinoamericana de estudios urbano regionales* Vol.28, No.84: 33-61. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago.
- Hopkins, T. & I. Wallerstein. 1986. Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. *Review* 10, 1: 157-7.
- International Organization for Standardization. 2009. ISO 14000 Environmental management. Disponible en: <http://www.iso.org>
- Kaplinsky, R. 2000. Spreading the Gains from Globalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? Institute of Development Studies, Working Paper 110, Sussex: IDS.
- Kaplinsky, R. & M. Morris. 2002. A Handbook for Value Chain Research. Bellagio, Italy. Workshop September.
- Leibenstein, H. 1950. Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *Quarterly Journal of Economics* Vol. 64: 183-207
- Levitt, T., 1975. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. 26-180.
- Morris, M. 2002. The Usefulness of Value Chain Analysis as a Policy Intervention Tool for Developing Countries. A Report for the International Trade Centre Geneva. Division of Trade Support Services, International Trade Centre (UNCTAD/WTO). Geneva.
- Parada, M. 2004. La Cadena Global de Prendas de Vestir en Centroamérica y las Posibilidades de Fortalecer su Competitividad. Proyecto de Mejoramiento de la Formación en Economía (PROME). Universidad San Simón. Cochabamba, Bolivia.
- Parada, M. & W. Pelupessy. 2006. Los efectos ambientales de la Cadena Global de Prendas de vestir en Costa Rica. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*. Vol.3: 63-79. Disponible en: [www.redibec.org](http://www.redibec.org)
- Pelupessy, W. 2000. Research meeting. The global commodity chain approach as an analytical tool in development economics. Development Research Institute (IVO), Tilburg University, 1-16.
- Pelupessy, W. 2001. Market Failures in Global Coffee Chains. Conference: The Future of Perennial Crops. Yamoussouko, Ivory Coast, November 4-9.
- Pérez, W. 2006. El Lento Retorno de las Políticas Industriales en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL* No. 88: 71-87. Santiago de Chile.
- Raikes, P., Friis, M. & S. Ponte. 2000. Global Commodity Chain Analysis and the French Filiere Approach: Comparison and Critique. *Economy and Society* Vol. 29, No. 3: 390-417.
- Ribeiro, J. 2004. Outsourcing means US job creation is a must. IDG News Service. Disponible en: <http://www.computerweekly.com/Article129243.htm> (consultado 17/03/2004).
- Schmitz, H. & K. Nadvi. 1999. Clustering and Industrialization: Introduction. *World Development* Vol. 27, No. 9: 1503-1514.
- Smith, A. 2003. Power Relations, Industrial Clusters, and Regional Transformations: Pan-European Integration and Outward Processing in the Slovak Clothing Industry. *Economic Geography* Vol. 79, No. 1: 17-40.
- Szirmai, A. 2005. The Dynamics of Socio-Economic Development: An Introduction. New York: Cambridge University Press.
- Talbot, M. 1997. Where Does Your Coffee Dollar Go? The Division of Income and Surplus Along. *Studies in Comparative International Development*, Spring 1997, Vol.32, No.1: 56-91.
- Tewari, M. 2006. Is Price and Cost Competitiveness Enough for Apparel Firms to Gain Market Share in the World after Quotas? A Review. *Global Economy Journal*. Vol. 6, No. 4, Art. 5.
- Tirole, J. 1990. *La Teoría de la Organización Industrial*. Barcelona: Ariel Economía.
- Tragon Corporation. 2007. Bridging the Gap: Early Integration of Consumer and Sensory Research. Redwood City, California.
- UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development. 2005. Linkages, Value Chains and Outward Development: Internationalization Patterns of Developing Countries's SMEs. Geneva.
- Ward, S. 2005. Franchise. Disponible en: <http://sbinfoCanada.about.com/od/startup/g/franchise.htm>
- Zhang, Q. & B. Felmingham. 2002. An Analysis of Input-Output Interindustry Linkages in the PRC Economy. School of Economics, University of Tasmania. Australia.